

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İŞ
DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Murat KÜÇÜK

Danışman
Prof. Dr. İpek DEVECİ KOCAKOÇ

İZMİR – 2018

İÇ KAPAK



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Murat KÜÇÜK
Öğrenci No : 2007800814
Tez Başlığı : EFQM Mükemmellik Modelinin İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Savunma Tarihi : 30/05/2018
Danışmanı : Prof.Dr.İpek DEVECİ KOCAKOÇ

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>
Prof.Dr.İpek DEVECİ KOCAKOÇ	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof.Dr.Pınar SÜRAL ÖZER	- Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç.Dr.Fatma DİLVİN TAŞKIN	- Yaşar Üniversitesi

imza

.....

.....

.....

Murat KÜÇÜK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“EFQM Mükemmellik Modelinin İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

25 / 06 / 2018

Murat KÜÇÜK

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

EFQM Mükemmellik Modelinin İş Doyumu Üzerine Etkisinin İncelenmesi

Murat KÜÇÜK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

20. yüzyılın sonlarına doğru işletmeler, diğer rakipleri ile rekabet edebilmek adına performanslarını, yönetsel etkinliklerini, verimliliklerini ve kalite seviyelerini arttırmak amacıyla değişik yollar aramaya başlamıştır.

Yıllar içinde ortaya çıkan kalite ve yönetim sistemlerini geliştirme çabaları zaman içinde iyileşerek farklı metodolojileri ortaya çıkarmıştır. Bu metodolojileri uygulayan firmalar başarılar yakalamış, bu başarıları farklı kriterlere göre belgelemişler ve bu belgeleri prestij unsuru olarak da kullanmışlardır. Tüm bu faaliyetlerin, nitelikli ve hevesli çalışanlar olmadan yapılması imkansız olduğu aşikardır. Çalışanların niteliklerinin her geçen gün daha da firmaların odağına alındığı ve ancak mutlu çalışanlar ile firmaların gelecekleri için yaratıcı fikirler bulabileceği, bu çalışanların işlerini benimsemesi ve özverili bir şekilde çalışmaları sonucu başarılarla ulaşılabileceği anlaşılmaktadır.

Çalışmanın kapsamında, EFQM mükemmellik kriterleri uygulayan bir işletme içerisinde bulunan çalışanların, model kapsamında uygulanan araçlar neticesinde ortaya çıkan memnuniyet veya memnuniyetsizliğin, çalışanların iş doyumlarına yönelik ilişkisi irdelenmiştir. Uygulama dünya çapında bilinirliği olan ve mükemmellik kriterlerini kendisine rol model olarak benimseyen bu kuruluşun Manisa'da faaliyet gösteren fabrikasında çalışanları üzerine EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerini ve İş doyum ölçeğini içeren yapılandırılmış

anket tekniği uygulanmıştır. Anket 61 kişi üzerine uygulanmış ve sonuçları uygun istatistiksel yöntemler ile değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda EFQM mükemmellik modeli kriterlerini baz alan ve bunun üzerine sreşlerin yapılandırılmasının, şalışanların iş doyumları üzerine pozitif yönde bir ilişkisi olduğu grlmştir.

Anahtar Kelimeler: EFQM Mükemmellik Modeli, İş Doyumu



ABSTRACT

Master's Thesis

The Research on the Impact of EFQM Excellence Model on Job Satisfaction

Murat KÜÇÜK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

Towards the end of the 20th century, the enterprises started to seek various ways to increase their performance, managerial efficiency, productivity and quality levels on behalf of the competition with other competitors.

The efforts to develop quality and management systems revealed different methodologies through the expertise gained over the years. The companies which carry out these methodologies have become successful and documented these achievements according to different criteria and they have also used these documents as prestige factors. It is obvious that all these activities are impossible to be carried out without qualified and willing employees. The quality of the employees are focused on by the companies day by day and it is understood that the companies can find creative ideas for future of their companies with satisfied employees, and these employees can achieve success as a result of focusing their work and working unselfishly.

Within the scope of the work, the satisfaction or dissatisfaction of employees in a company which carry out EFQM excellence criteria in the consequence of the means applied within the scope of the model and the relationship of employees with the job satisfaction are scrutinized. The application is worldwide known and a structured questionnaire technique including the EFQM Excellence Model criteria and the Job Satisfaction Scale was applied to the employees of this plant operating in Manisa of this foundation which adopts the excellence criteria as a role model. The questionnaire was applied to 61 people and the results of this questionnaire were evaluated using statistical methods.

According to the results of the research, it is seen that the structuring of

the processes based on the EFQM excellence model criteria is positively associated with the job satisfaction of the employees.

Keywords: EFQM Excellence Model, Job Satisfaction



EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
EKLER LİSTESİ	xvii

GİRİŞ	1
-------	---

BİRİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞLICA İLKELERİ	3
1.1.1. Müşteri Odaklılık	3
1.1.2. Sürekli Gelişme	5
1.1.3. Takım Çalışması	6
1.1.4. Çalışanların Eğitimi	8
1.1.5. Liderlik	9
1.2. KALİTE ÖNCÜLERİ VE YAKLAŞIMLAR	10
1.2.1. William E. Deming	11
1.2.2. Joseph M. Juran	13
1.2.3. Philip B. Crosby	15
1.2.4. Dr. Armand V. Feigenbaum	17
1.2.5. Kaoru Ishikawa	18
1.3. DÜNYA KALİTE ÖDÜLLERİ VE KRİTERLERİ	18
1.3.1. Deming Ödülü	18
1.3.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü	20

1.3.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	21
1.3.4. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Kalite Ödülü (EFQM)	22
1.3.5. Deming Ödülü, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Ödülü'nün Genel Değerlendirmesi	24

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. EFQM MÜKEMMELLİK TANIMI VE AMACI	25
2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI	28
2.2.1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme	28
2.2.2. Müşteriler için Değer Katma	29
2.2.3. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik	29
2.2.4. Süreçlerle Yönetmek	30
2.2.5. Çalışanlarla Başarma	31
2.2.6. Yaratıcılık ve İnovasyonu Besleme	32
2.2.7. İşbirlikleri Oluşturma	33
2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek için Sorumluluk Alma	33
2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ	36
2.3.1. Liderlik	37
2.3.2. Strateji	38
2.3.3. Çalışanlar	39
2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar	39
2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler	40
2.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar	41
2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	41
2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar	42
2.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI	43
2.4.1. Mükemmellikte Kararlılık	44
2.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik	45
2.4.3. Avrupa Kalite Ödülü	46
2.5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE ÖZDEĞERLENDİRME	46

2.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları	46
-------------------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

3.1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI	51
3.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	52
3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	55
3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler	55
3.3.1.1. Yaş ve Hizmet Süresi	55
3.3.1.2. Cinsiyet	56
3.3.1.3 Sosyo-Kültürel Çevresi	58
3.3.1.4. Kişilik	58
3.3.1.5. Mesleki Düzeyi (Statü)	59
3.3.1.6. Zeka ve Yetenek	59
3.3.1.7. İş Deneyimi	59
3.3.1.8. Eğitim Düzeyi	59
3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler	60
3.3.2.1. İş ve İşin Tanımı, Özellikleri, Doğası	61
3.3.2.2. Çalışma Arkadaşları	61
3.3.2.3. Ast-Üst İlişkileri ve Yönetim	62
3.3.2.4. Kararlara Katılım	63
3.3.2.5. İletişim	64
3.3.2.6. Terfi	64
3.3.2.7. İş Güvencesi ve Örgütsel Güven	65
3.3.2.8. Ödenekler ve Haklar	65
3.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR	66
3.4.1. Klasik Güdülenme Kuramı	66
3.4.2. Herzberg' İn Çift Faktör Teorisi	66
3.4.3. Başarı Güdüsü Kuramı	67
3.4.4. Porter / Lawler Başarı - Tatmin Beklentisi Kuramı	68
3.4.5. Eşitlik Kuramı	69
3.4.6. Atıf Kuramları	69

3.4.7. Cranny ve Smith' in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	69
3.4.8. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	70
3.4.9. Clayton Alderfer'in E.R.G Kuramı	71
3.4.10. Vroom' un Beklenti Kuramı	72
3.4.11. Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı	73

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	74
4.2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	74
4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	76
4.4. VERİ TOPLAMA ARACI	76
4.4.1. Demografik veriler	77
4.4.2. EFQM mükemmellik modeli Ölçeği	77
4.4.3. İş Doyumu Ölçeği	77
4.4.4. Verilerin değerlendirilmesi	78
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI	78
4.5.1. Frekans Analizleri	78
4.5.2. Geçerlilik Analizi	79
4.5.3. Güvenilirlik Analizi	81
4.5.4. Faktör Analizleri	83
4.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler	88
4.5.7. EFQM Modeli Düzeylerinin İş Doyumu Alt Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi	106
4.6 ANALİZLERDEN ELDE EDİLEN ÇIKARIMLAR	111
 SONUÇ VE ÖNERİLER	 114
KAYNAKÇA	117
EKLER	

KISALTMALAR

ANOVA	: (Analysis of Variance) Varyans Analizi
EFQM	: (European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
PUKÖ	: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
Kalder	: Kalite Derneği
SPSS	: (Statistical Programme for Social Sciencies) İstatistik Paket Programı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
s.	: Sayfa No
v.d.	: ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Pukö Döngüsü Ve Deming Çarkı Arasındaki Karşılıklı İlişki	s.12
Tablo 2: İş Doyum Modeli	s.50
Tablo 3: Demografik Değişkenler	s.79
Tablo 4: Kmo Değerlerini Değerlendirme Kriterleri	s.80
Tablo 5: Kmo Ve Bartlett Testi Sonuçları	s.80
Tablo 6: Güvenilirlik Katsayısı Kriterleri	s.81
Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s.82
Tablo 8: Efqm Mükemmellik Modeli Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	s.85
Tablo 9: Efqm Mükemmellik Modeli Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	s.86
Tablo 10: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Tablosu	s.87
Tablo 11: İş Doyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu	s.88
Tablo 12: Normal Dağılıma Uygunluk Testi	s.90
Tablo 13: Cinsiyetin Efqm Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Mann - Whitney U Testi Sonuçları	s.92
Tablo 14: Cinsiyetin İş Doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Mann - Whitney U Testi Sonuçları	s.93
Tablo 15: Yaş Gruplarının Efqm Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	s.95
Tablo 16: Yaş Gruplarının İş Doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	s.96
Tablo 17: Meslekte Çalışma Yılıının Efqm Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	s.97
Tablo 18: Meslekte Çalışma Yılı Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması	s.98
Tablo 19: Meslekte Çalışma Yılıının İş Doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	s.99
Tablo 20: Meslekte Çalışma Yılı Gruplarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Karşılaştırılması	s.99

Tablo 21: İş Yerinde Çalışma Yılıının Efqm Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları	s.101
Tablo 22: İş Yerinde Çalışma Yılıının İş Doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları	s.102
Tablo 23: Korelasyon Katsayıları Aralık Tablosu	s.103
Tablo 24: Korelasyon Analizi Tablosu	s.104
Tablo 25: Efqm Modeli Düzeylerinin Çalışma Koşulları Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	s.107
Tablo 26: Efqm Modeli Düzeylerinin, Amirler Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	s.108
Tablo 27: Efqm Modeli Düzeylerinin, İş Yeri Terfi İmkânı Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	s.109
Tablo 28: Efqm Modeli Düzeylerinin, Çalışma Arkadaşları Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	s.110
Tablo 29: Efqm Modeli Düzeylerinin, Gelir Durumu Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi	s. 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Pukö Döngüsü	s. 6
Şekil 2. Deming Döngüsü	s. 12
Şekil 3. Juran'ın Kalite Yönetim Aşamaları	s. 14
Şekil 4. Yaklaşımları Planlama Ve Geliştirme	s. 35
Şekil 5. Efqm Mükemmellik Modeli	s. 36
Şekil 6. Mükemmellik Aşamaları	s. 44
Şekil 7. Mükemmellikte Kararlılık Programı Süreci	s. 45
Şekil 8. Porter – Lawler Modeli	s. 68
Şekil 9. Maslow' Un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	s. 70

EKLER LİSTESİ

EK 1 Uygulamada Kullanılan Anket Formu

ek s.1



GİRİŞ

Günümüz şartlarında ve hızlı değişim içinde faaliyet gösteren işletmelerin, rekabet güçlerini koruyabilmeleri adına benimsedikleri çözüm yollarının ortak noktasına bakıldığında, nitelikli insan kaynağına sahip olmanın önemi görülmektedir. Bundan dolayı, örgütlerin amaçlarıyla birlikte çalışanların kendi amaçlarını birleştirebilecek insan kaynağının bulunabilmesi kadar, bu çalışanların işletmede tutulabilmesi de çok önemli bir unsur haline gelmiştir.

Çalışanların etkililiğini ve etkinliğini arttıracak çalışma ikliminin yaratılması işletmeler açısından kaçınılmazdır. Bu bağlamda İş Doyumu kavramı iş ortamına ilişkin bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin, bahsedilen niteliklerdeki çalışanlarını koruyabilmeleri ve ihtiyaçları doğrultusundaki gereksinim duydukları çalışanlar tarafından tercih edilebilir hale gelmeleri için iş doyumunun yaşanabileceği iklimler oluşturmak, uzun dönemde rekabet üstünlüğü yakalamalarında ve varlıklarını sürdürülebilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Bu çalışmada, rekabet avantajını korumaya devam edebilmek için EFQM mükemmellik modelini rol alan bir firmadaki, nitelikli çalışanların iş doyum seviyelerinin ilişkisinin incelemesi konu olarak seçilmiştir. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi, ikinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli, üçüncü bölümde İş Doyumu kavramı ele alınmıştır. Dördüncü bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeli ve İş Doyumu arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme için EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerini ve İş Doyumu Ölçeğini içeren yapılandırılmış anket tekniği uygulanmıştır. Özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarına uygulanan anket ile İş Doyumu ile EFQM mükemmellik modeli kriterleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Modern yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY); kontrol etme ile başlayan kalite kavramının, zaman içindeki değişimleri sonucu günümüzde ulaştığı durumu ifade etmektedir (Aslan ve Özçelik, 2009: 110).

Zaman içerisinde bilim ve teknolojinin ilerlemesiyle beraber üretme potansiyeli artmış ve artan bu potansiyelle kalite devam ve geliştirme süreci başlamış, diğer bir yandan da yönetim gücü önem kazanmıştır. Bu da TKY kavramının doğmasını sağlamıştır.

TKY; 1990 yılında yaygınlaşan, yönetimde yeni bir anlayışı simgeleyen bir kavramdır. Sanayi kesiminde ortaya çıkan ve malın üretim aşamasındaki kalitesinin artırılmasının yanında maliyetin düşürülmesi imkanı tanınmasıyla bir çok kesimde hızla yayılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, kurumlara birçok alanda(müşteri memnuniyeti, pazar payının artırılması, maliyetlerin azaltılması, rekabet gücü vb.) üstünlük sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayış müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutar ve müşteri tarafından beklenen kaliteyi her anlamda karşılamaya çalışan bir anlayıştır.

Toplam kalite, bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir(Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012: 129).

Kalite tanımları incelediğinde en öne çıkan tanımın Amerikan Kalite Enstitüsü'nün TKY tanımı olduğu belirtilmektedir. Bu tanıma göre kalite; "Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla organizasyonun proseslerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır."(Balcı, 2002: 35).

Yusof ve Aspinwall'a göre de TKY, 1960'lı yıllardan günümüze birçok firmanın dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir(Erturgut, 2009: 182).

1.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN BAŞLICA İLKELERİ

Şirketlerin rekabet gücü ve üstünlük sağlamak amacıyla benimsedikleri Toplam Kalite Yönetimi'nin başarılı olması ancak ilkelerinin benimsenip uygulanmasıyla mümkün olur.

Önceden belirlenmiş olan amaç ve standartlara uyumlu bir biçimde ürün/hizmet üretimini sağlamayı hedefleyen bir anlayış olan TKY'nin gerekli olan başlıca ilkelerin detaylarına bu bölümde yer verilmektedir.

1.1.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzde pek çok insan, kültürel gelişimlerin hızlanmasıyla beraber farklı hizmet arayışlarına girmiş ve daha zor beğenir bir yapı oluşmuştur.

Geçmiş zamanda hizmeti sorgulamadan kabul eden müşteri, artık göreceği hizmet konusunda bilgilendirilmek isteyen, sorular soran hatta aynı hizmeti farklı bir hizmet sunucusuna da danışan alternatifler arayan müşteriye dönüşmüştür. Bu hızlı ve engellenemez değişim modern tüketiciyi oluşturmuştur.

Bugünün pazarında satılan teknolojik ürün çeşitliliği ve gelişmişliği netisinde geçmişe kıyasla müşteriler de daha seçici olmuşlardır. Ayrıca insan sağlığının ön plana alınmasıyla tüketici düşük maliyetle daha kaliteli ürün ve hizmet alma talebinde olup önceye kıyasla daha bilinçli daha özenli bir yapıdadır. Hakkından haberdar ve memnuniyetsizlik durumunda hakkını aramayı ilke edinmiş bir yapıdadır.

Bu durum sonucunda alışılmış pazarlama anlayışında ciddi değişiklikler meydana getirmiştir. Pazarlama anlayışı odağa müşteriye almış bir yapıya bürünmüştür. Birçok kurum, müşteriye memnun edebilmek için pazarlama stratejisini müşteri üzerine kurmuş, güler yüz, hızlı hizmet ve müşteri her zaman haklıdır felsefesini benimsemiştir.

Müşteri isteklerinin karşılanmasını kurum felsefesi haline getirmeye çalışan kurumlar koşulsuz müşteri mutluluğunu temel ilke kabul ederler ve bu durumu kurum kültürü haline getirmeye çalışırlar. TKY'nin bu ögesinin, etkili bir şekilde uygulanabilmesi zor olsada, uzun süreçte kuruma en çok katkıyı sağlayacak öğedir.

Çünkü günümüzde piyasadaki rekabet koşulları düşünüldüğünde müşterinin ilgisini çeken ve bu ilginin devamlılığını sağlayabilen kurumlar pazarda kalıcılığı yakalar.

Tarihsel süreç içerisinde, müşteriye verilen önemi yansıtan en güzel örneklerden biri Osmanlı Dönemine aittir. Osmanlı döneminde müşteri odaklı bir yapı oluşturuldu ve bu yapının devamlılığını sağlamak ve müşteri memnuniyetini yitirmemek maksadıyla loncalar kuruldu. Bu loncaların görevi satılan bir ürünün üretiminden kaynaklı bir hata sebebiyle iade edilmek istenmesi durumunda alıcı ile satıcı arasında arabuluculuk sağlamaktı.

TKY’ de üretimin en önemli parçası müşteridir. Çünkü ürünü algılayan ve bundan etkilenen taraftır. Juran, TKY’ de farklı bir müşteri tanımının olduğunu; artık müşterinin sadece üretilen mal ve hizmeti talep eden kişi değil, aynı zamanda organizasyonda çalışan ve kendisinden önceki bir sürecin çıktısını kendi uğraşı olan her süreçte kullanan her kişi olduğunu belirtmiştir (Taşkın, 2012: 2).

TKY anlayışında müşteri memnuniyeti için, kuruluşun tüm müşterilerinin bütün arzularının, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu yüzden müşteri odaklı hizmet yönetimi esas alınmıştır. Müşteri odaklı hizmet yönetiminde, müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi en temel amaç olarak belirlenmektedir. Webster’in tanımına göre müşteri odaklılık, şirketin yaptığı her işte müşterileri birinci sıraya koymayı ve en üst düzeyde bir hizmet sunumu amacı çerçevesinde tüm etkinlikleri organize etme işidir (Yıldırım, 2009: 101).

Müşteri odaklı olan işletmeler, faaliyetlerinin tümünde müşterileri çıkarlarına öncelik veren bir kurum kültürü oluştururlar. Müşteri odaklı yapı; müşteriye odağa alıp, üreticiyi sadece yapıları satan olmaktan çıkartıp, satılabilecek olanı üreten haline getirmektedir. “kalite, müşterinin isteğidir” sözleri bu gerçeği ifade etmektedir.

Yönetim klasik anlayışta hiyerarşik bir yapı içinde üst yönetimin görüş ve düşünceleri baskısı altında şekillenirken, çağdaş yaklaşımda; müşterinin istediği ve beklediği doğrultusunda kurumların tüm birimleriyle çalışması, müşteri memnuniyetine ulaşılması hedeflenmektedir.

1.1.2. Sürekli Gelişme

Toplam Kalite Yönetimi'nin en önemli öğelerinden biride sürekli gelişmedir. Günümüzde kurumların sürekli rekabet edebilme güçleri sürekli gelişme gösterebilmeleriyle paralel yapıdadır. Yapılan çeşitli araştırma sonuçları da sürekli iyileştirme sonucunda müşteri memnuniyetinin arttığı göstermektedir. Sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için süreç yönetimi kullanılır.

Çalışmalar, hedeflenen müşteri memnuniyetini sürekli bir şekilde artırma temelli olduğundan, memnuniyet düzeyi düzenli ve sürekli bir şekilde takip edilerek elde edilen sonuçların kullanılması gerekmektedir. Sürekli gelişimin devamlılığı var olan durumun yeterli olmamasından hareketle daha iyiye ulaşabilme yolunda çaba harcanmasına bağlıdır.

Zamanla daha bilinçli bir yapı kazanan ve beklentilerini de buna paralel arttıran müşterinin hatalara da tahammülü azalmıştır. Bu durum kalitenin de sürekli bir gelişim içinde olmasını sağlamıştır. Temel öğeleri; toplam kalite kontrol, tam zamanında ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli gelişme yaklaşımına “Kaizen Felsefesi” denilmektedir (Topal, 2000: 28).

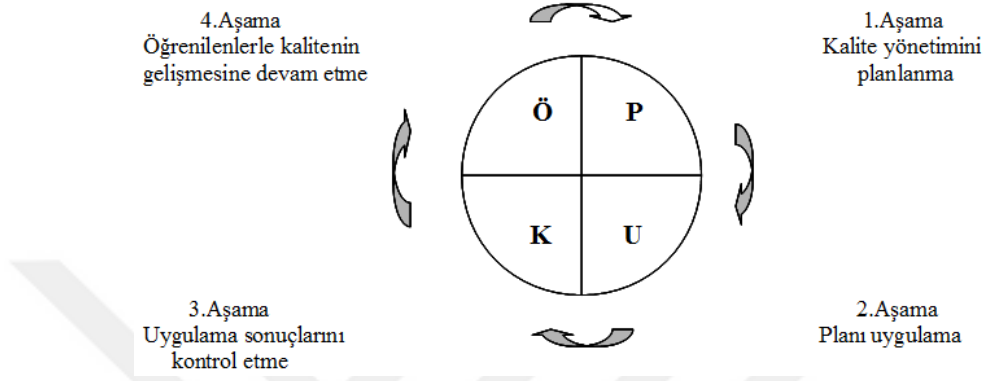
Japonca kai: değişim, zen: iyi, daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen felsefesi, belirli bir zaman aralığında hızlı bir gelişmeyi çok sayıda küçük adımlarla yakalamayı hedefler. Bu felsefe göre eğer çıktılar iyileştirilmek isteniyorsa öncelikle o çıktıların elde edildiği süreçleri iyileştirmek gerekmektedir. Kaizen felsefesinin diğer bir özelliği de katılımın herkes tarafından gerçekleştirilmesidir. Kaizen felsefesinde gelişmelerin küçük boyutta ve sürekli olmasından, yarattıkları farklılık aynı zamanda etki büyük olmaktadır (Juran ,1989: 806).

Masaaki Imai ‘ye göre Kaizen; “iyileştirme” demektir. Kaizen işçilerden yöneticilere kadar herkesi içine alan sürekli bir gelişim sürecidir. Kaizen felsefesi hem iş yaşamında, hem aile yaşantısında hem de sosyal hayatta tüm yaşam tarzında meydana gelen bir iyileştirmeden bahseder (Imai, 1994: 26).

Yönetimlerin sürekli iyileştirme çalışmalarında yararlanabilecekleri diğer bir etkili teknik ise, Deming tarafından kavramlaştırılmış olan “Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al” döngüsüdür. Toplam Kalite Yönteminde sıkça rastlanan bu döngü

genel çalışma çerçevesi olarak kullanılır. Deming’e göre planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma sürekli gelişim için devamlı uygulanması gereken bir yöntemdir.

Şekil 1. PUKÖ Döngüsü



Kaynak: AKTAN, Coşkun Can; Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking, Mercek Dergisi, Temmuz 1998, Yıl: 3, Sayı: 11, s. 33 ‘den yararlanılarak düzenlenmiştir.

Deming yapılan üretimin ve sunulan hizmetin sürekli olarak ve hiç durmaksızın iyileştirilmesi gerektiğini savunur. Bu demek oluyor ki işler doğru bir şekilde yapıldığında ya da düzeltmeler sağlandığında çalışanlar “nasıl olsa her şey yolunda” diye işleri iyileştirme düşüncesini bırakmamalı ve daha iyisinin yapılacağına ait düşüncelerini sonuna kadar taşımalıdır.

1.1.3. Takım Çalışması

Takım çalışması çalışanlara güveninin gösterildiği ve ayrıca onlara karar verebilme, problemleri düzeltebilme imkanı tanıyarak verimlilik ve karlılık durumunun artırılması aynı zamanda kalitenin iyileştirilmesi konularında sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Yenersoy, 1997: 42).

Kurum çalışanlarının tümünün sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımlarını sağlamak Toplam Kalite Yönetiminin öncelikli amaçlarından biridir. Kurum çalışanlarının ise sürekli gelişmeye katılımları ancak gruplar oluşturarak organize

olduklarında etkili olacaktır. Uygulamalarda, takım katkısının aritmetik toplamında her zaman daha farklı olduğu gözlenmiştir.

Çağdaş takım anlayışı, Japonların uyguladıkları kalite çemberlerinden daha farklıdır. Gerçekte iki takım vardır. Bunlardan biri birim içi, diğeri ise birimler arasındır. Birim içi takımlar kendi birimlerinin dahil olduğu konuları ele alan sürekli üyeli ve kalıcı takımlardır. Birimler arası takımlar ise kalıcı olabilecekleri gibi geçici de olabilmektedir. Üyeler, hizmet ve ürün ile alakalı farklı birimlerin farklı statülerinde görev yapan personellerden (operatör, mühendis, müdür vb) oluşur. Geçici olarak oluşturulan takımlar amaçladıkları hedefe ulaştıklarında dağılırlar.

Ortamin takım çalışmasına uygun olarak düzenlenmesi ve organizasyon yapma görevini üst yönetim üstlenmelidir. Deming'e göre yöneticiler bölümler arası engelleri yıkma görevini üstlenmelidir. Ayrıca takım çalışmasıyla beraber performans değerlendirme sisteminin de düzenlenmesi ve ikisinin uyumlu bir hale getirilmesi gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken bireysel katkının ön plana alınarak bir performans değerlendirme yapılmaması gerektiğidir (Şirvancı, 1993: 12).

Takım çalışmasının işlev ve yararlarını maddeler halinde sayacak olursak (Kavrakoğlu, 1996: 107);

- Bireysel çalışmada sıkça rastlanan “İşletme Körlüğü” ortadan kaldırılır. Aksamalar grubun bir elemanı tarafından kaldırılır.
- Grup çalışmaları bireylerin teknik bilgilerini geliştirmelerini sağlar. Yaptığı işi daha iyi anlama imkanı bulur ve konuyu bütünsel bir yaklaşımla ele alır.
- Yaratıcılığın geliştirilmesi ve teşvik edilmesi sağlanır.
- Sorumluluk almayı ve bu sorumluluğu paylaşmayı öğretir; kişiler etkileşime önem verilir.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlığını yerleştirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımlı karar verme anlayışını geliştirir.
- Belki de en önemli işlevi kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

1.1.4. Çalışanların Eğitimi

Devamlılığı sağlanan kapsamı geniş bir yaygın eğitim, TKY'nin en önemli unsurlarından biridir. TKY'de eğitim faaliyetlerinin, işlerin sağlıklı ve doğru yürütülmesi için tüm süreçlere uygulanması gerekmektedir. Böylece bu süreçlere yönelik geliştirme ve iyileştirme olanakları çalışanların da değerlendirilmesine sunularak yeni bilgi ve beceriler kazandırma vasfı taşımaktadır.

Japonya'da TKY, her şeyden önce eğitim faaliyetleriyle başlamaktadır. Yöneticilere ve işi görenlere bu eğitimlerle “toplam kalite düşüncesi” nin aşılması hedeflenmektedir. Verilen eğitimin kurumun üst yönetiminden alt düzeye kadar tüm çalışanlarına verilmesi gerekmektedir ki toplam kalite yönetimine herkesin katılımı sağlanabilirdir. Kaoru İshikawa “Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter” demiştir (Bolat, 2000: 34).

TKY'de ve çalışanların katılımını arttırıcı ve destekleyici eğitimleri aşağıdaki başlıklarda toplayabiliriz;

- Teknik Eğitimler: çalışanların işleri ile ilgili olarak yeterli seviyede teknik bilgi alması amacıyla düzenlenen yetenek gelişimine odaklı eğitimlerdir.
- Beşeri İlişkiler Orijinli Eğitimler: bu kapsamda eğitimler iletişimi güçlendirmeye odaklı ve birlikte çalışma becerisi kazandırma amaçlı olup; etkili toplantı düzenleme, ekip kurabilme, etkili iletişim, karar alma, liderlik ve sorun çözme konularını içerir.
- İdari Yetenekleri Geliştirme Eğitimleri: Genel anlamda sürecin teknik kısmındaki görevleri kapsayan ve sürecin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlama amacıyla iş planlama, program yazma, rapor hazırlama ve iletişim konuları kapsayan eğitimlerdir.

Toplam kalite yönetimi eğitimleri tüm çalışanları kapsamalıdır. Görev tanımına ve pozisyonuna bakılmaksızın herkesin eğitime dahil edilmesi sürekli gelişmeyi devamlı kılan en önemli unsurlardandır.

TKY, bir kurumun verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, hatayı en aza indirmek aynı zamanda müşteri beklentilerini tam anlamıyla karşılayabilmek için benimsenmesi gereken ve kurumun tüm çalışanlarının süreç içerisine dahil edilmesini isteyen bir anlayıştır. Toplam Kalite Yönetiminin etkili bir şekilde

uygulanmasının ilk adımı bunun bir araçlar topluluğu olarak görmekten ziyade bir yönetim anlayışı olduğunun kabul edilmesinden geçer. Birçok kurumun bu konuda başarısızlık yaşamasının temel sebebi bu yaklaşımlar arasında kaybolmasındandır. TKY kavramının göz ardı edilmemesi gereken ve temeli sayılacak en önemli özelliği insana olan bakışıdır.

İnsanı merkeze almayan bir yönetim anlayışının etkinliğini sürdürebilmesi mümkün değildir (Kalder, 2009: 8).

Bu konuya Japon bilim insanı Masaaki Imai:

“Kaliteden söz edildiğinde, akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa bu doğru değildir. İşin üç yapıtaşı vardır; donanım, uygulama kuralları ve insan. Kalite insanla başlar. Donanım ve uygulama kurallarından ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir.” sözleriyle dikkat çekmiştir (Imai,1994: 39).

TKY’nin başarısının insana bağlı olduğunu düşünen, verimliliği ve kaliteyi artırma çalışmalarını insan kaynaklarına verilen önemle bağdaştıran Japonya, bu yaklaşımda başarılı olmuştur. Bu da ancak insanın mutluluk kaynağı olabilmesine bağlı ortaya çıkmıştır. Ishikawa: “İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır” sözleriyle bu gerçeği ortaya koymuştur (Yenersoy, 1997: 42).

Bu yaklaşımla beraber insanı temele alan yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi geleneksel anlayıştaki yargıları ortadan kaldırarak en alt statüde çalışanların da fikirlerini ortaya koyabilecekleri, başarıyı tadabilecekleri, sorumluluk alabilecekleri bir gruba aidiyetlik yaşayabileceği ortamlar oluşturarak iş hayatlarına da anlam katmıştır.

1.1.5 Liderlik

Toplumsal yapı içerisinde bir kişinin, aynı yapı içerisinde başka bir kişiyi kişinin kendi isteği ile etkilemesi liderlik olarak tanımlanır. Orkestra iyi idare edilebilen bir yapının en iyi örneği olarak gösterilebilir. Bu yapının üyeleri bireysel başarılarını göstermekten ziyade birbirlerini destekleyerek en iyi takım çalışmasını ortaya koymaya çalışırlar. Kimi zaman herhangi bir görev düşme de üstlerine yerlerinde birbirini desteklemek için oturmaktadırlar. Etkili bir iş yaşamında da roller

bu şekilde olmalıdır. İş dinamiğinin devamlılığı ve yapının herhangi bir eksikliğe maruz kalmaması için doğru yönetilmesi gerekmektedir. Birçok firmanın farklı bölümleri için farklı iş planlarının olması son derece mantıksızdır. Deming lider kavramını şöyle tanımlar ; “Lider, orkestraya benzettiği bütünleşmiş yapı içerisinde takım üyelerinin kendilerini yönetmesine izin veren, insanları işlerini daha iyi yapmayı sağlayacak şekilde yönlendiren kişidir.” (Haas ve Tamarkin, 2000: 224).

‘Liderlik’ ve ‘lider’ kavramları da sık sık karıştırılsa da aslında farklı kavramlardır. Liderlik bir davranış biçimini ifade ederken lider bir kişiyi sembolize eder. Lider de diğer bireyler gibi takımın üyesidir. Lideri diğer takım üyelerinden ayıran en önemli özellik ise takım üyelerinin kendilerine sağladıkları faydadan daha fazlasını onlara sağlayabilme yeteneğidir. Tam anlamıyla liderlik vasfını taşıyan liderler günlük sorunlara çok fazla kafa yormadan strateji geliştirerek, kritik kararlar üzerinde durur. Örgütü geniş bir bakış açısıyla ele alarak ortak bir amaç etrafında toplanmayı sağlamaya çalışır. Bundan dolayıdır ki liderler ortak bir amaç paylaşabilme ve ona karşı güçlü bir istek oluşturmaya çalışırlar (Langford ve Cleary, 1999: 83).

Üst yönetimin liderliği TKY için çok önemlidir. Ortak bir amaç doğrultusunda iş görenleri bir araya getirmek, yönlendirebilmek, değişebilecek olan müşteri taleplerine karşı sürekli gelişmeyi sağlayabilmek gibi hedeflere sahip olan TKY, bu özellikleri liderlik yapan yöneticilere bağlamıştır (Ensari, 2010: 138).

Lider kişi ortak bir amaç belirlenmesinin ardından bunu etkili bir yolla takım arkadaşlarına ileterek benimsenmesini sağlamakla sorumludur. Takımda bulunan üyeler bu amacın bireysel anlamda da kendilerine katkı sağlayacak bir amaç olduğunu fark ettiğinde ortaya daha kaliteli çalışmalar çıkaracaklardır. Bu sebepten dolayıdır ki etkili bir lider takım üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini eksiksiz anlayıp, ortak amacın bu beklenti ve ihtiyaçları nasıl karşılayacağını anlatımını doğru bir şekilde anlatmalıdır (Ensari, 2010: 139).

1.2.KALİTE ÖNCÜLERİ VE YAKLAŞIMLAR

Bu Bölümde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında ileri sürülen çeşitli yaklaşımlardan bahsedilmektedir.

Bu yaklaşımlar toplam kalitenin gelişiminde yer almış, kalite öncülerinin geliştirdikleri yönetim uygulamalarından ve yeniden yapılandırdıkları uyarlamalarından oluşmaktadır.

1.2.1. William E. Deming

William Edward Deming 14 Ekim 1900 ile 20 Aralık 1993 yılları arasında yaşamıştır. Yönetici ve çalışan arasında net bir ayrım olmasını savunan kalitenin sorumluluğunu tamamen yöneticilerin alması gerektiği fikrine karşı çıkarak, yönetim sistemine daha çok insani değerlerin ön plana alınması gerektiğini savunur.

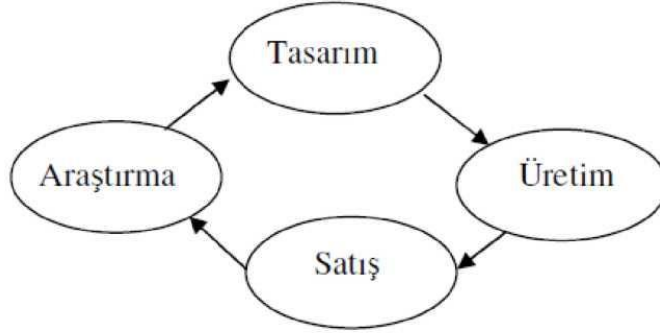
Deming, yönetim sistemi içinde olan değişimleri iki grupta incelemektedir. Bu değişimler genel ve özel değişimler olarak ele alınmaktadır. Özel değişimin nedenleri arasında işçi, makine gibi faktörlerdir. Bu değişimlerin ne zaman ortaya çıkabileceği kestirilemese de sistem içerisindeki insanlar bu sorunları gidermelidir. Genel değişim nedenleri ise yönetim sistemi içinde var olan değişkenlerden doğmaktadır. Bu değişimin sebeplerini bulmak ve ortadan kaldırmak yönetime aittir. Deming sistem içerisindeki kalite seviyesini çalışanlar ne kadar çalışırsa çalışsın aşamayacağından yöneticilerin bu sorunları çözmeleri için görevlendirildiğini belirtmiştir. Genel değişim nedenleri belirlenip giderilmedikçe bu sorunlar kalıcı olmaktadır. Bu sebeple genel ve özel değişimler ayırt edilip farkları belirlemektir (Deming, 1996: 128).

Sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmek Toplam Kalite yönetiminin temelini oluşturur. Bu amaçla Taylor'un Planla (P) - Uygula (U) - Gör (G) şeklinde ifade edilen kalite –kontrol yaklaşımına bir adım daha eklenmiştir. Bu adım harekete geçme –eylem adımıdır. Bu fikir ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrolünün babası kabul edilen Dr. W. A. Shewhart tarafından öne sürülmüştür. Fakat Toplam Kalite Yönetimi'nde bir ilke haline gelmesi Deming ile olmuştur (Yenersoy, 1997: 42).

Deming, sürekli gelişme ve iyileştirmeyi sağlamak amacıyla yararlanılabilecek bir araç olan Deming döngüsünü Japonya 'ya götürmüştür. Deming 'e göre araştırma, üretim tasarım ve satış arasındaki etkileşimin müşterinin beklentilerini karşılayacak kalite de üretim yapılmasında çok önemli bir yeri vardır.

Ancak bu şekilde olan bir döngünün başarılı olabileceği ve müşteri beğenisi kazanacağını düşüncesindeydi (Imai, 1994: 39).

Şekil 2. Deming Döngüsü



Kaynak: Yeşilbayır, 2007

Tablo 1: PUKÖ Döngüsü ve Deming Çarkı Arasındaki Karşılıklı İlişki

Planla	Tasarım	Ürün tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk düşer.
Uygula	Üretim	Üretim, tasarlanan ürünü yapma veya üzerinde çalışmayı anlatır.
Kontrol et	Satış	Satış rakamları, müşterinin memnun kalıp kalmadığını gösterir.
Önlem al	Araştırma	Bir şikâyet ile karşılaşıldığında bu planlama safhasına dâhil edilmeli ve olumlu adımlar atılmalıdır. Burada "Önlem Al"ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır.

Kaynak: (Yeşilbayır, 2007).

Deming ‘in kendine ait metotlarının olduğu ve felsefesini anlattığı pek çok çalışması vardır. Bu çalışmalarda belirttiği üzere kalite yönetiminde ortaya attığı on dört maddelik ilkeler şu şekildedir (Deming, 1996: 109):

1. Yeni felsefeyi benimsemek,
2. Ürün ve servis kalitesini iyileştirme amacından sapmamak,
3. Sadece fiyata dayalı ihale uygulamasına son vermek,
4. Planlama, üretim ve servis süreçlerini devamlı bir şekilde iyileştirmek,
5. İşte yönetimi de içeren çağdaş eğitim ve öğretim metotları sağlamak,
6. Kaliteyi sağlamak için fiziksel kontrole olan bağımlılığı kesmek bunun yerine istatistiksel metotlar kullanmak,
7. Firma içinde yönetimin kalite konusunda liderliğini oluşturmak,
8. Korkuyu dışarı atarak herkesin etkili bir şekilde çalışabilmesini sağlamak,
9. Çalışanlar arasındaki engelleri kaldırmak,
10. Sıfır hata öngören sloganları ortadan kaldırmak,
11. İşgücü için sayısal kotaları ve yönetim için sayısal hedefleri ortadan kaldırmak,
12. İnsanların yaptıkları ile övünmelerini önleyen engelleri kaldırmak,
13. Herkes için kendini geliştirme ve eğitim programları tesis etmek,
14. Bütün şirket çalışanlarını değişimi tamamlamak üzere yönlendirmek.

Deming, bu ilkelerle bir kurumu başarılı kılacak adımları paylaşmış ve bu adımları takip ederken çalışanların psikolojik açıdan dikkate alınmasının önemini vurgulamıştır.

1.2.2. Joseph M. Juran

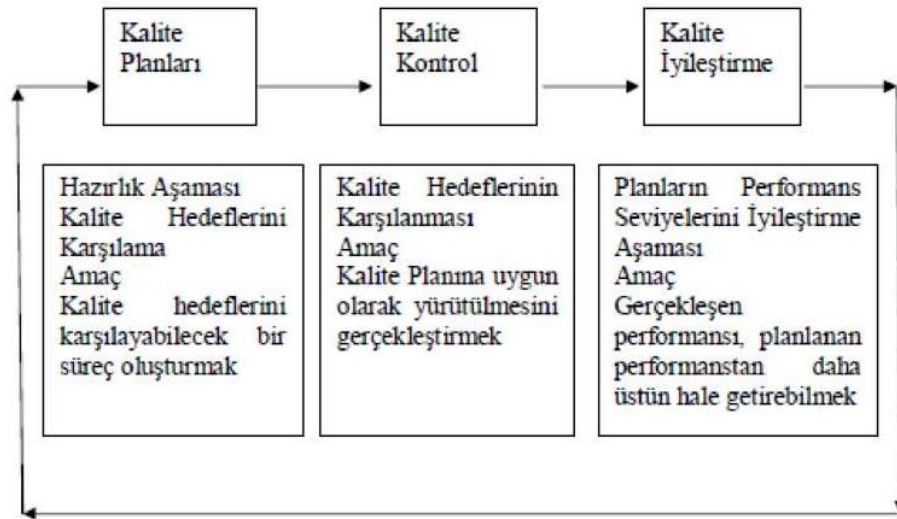
Juran, 24 Aralık 1904 ile 28 Şubat 2008 yılları arasında yaşamıştır. Kalitenin bir proje olarak ele alınması gerektiğini kalite kavramını kullanıma uygunluk olarak ele alarak değerlendirmiştir. İşletmelerin kalite konusuna önem vermeleri konusunda ısrar etmiş bunun sonucunda fayda sağlayabileceği konuları şu şekilde dile getirmiştir (Tikici v.d., 2004).

- Müşteri beğenisinin artması,
- Daha sağlam rekabet edebilme,
- Pazar payının fazlalaşması,
- Satış gelirinin yükselmesi,

- Hata oranının düşmesi,
- Müşteri memnuniyetsizliğinin azaltılması,
- Maliyetlerin düşmesi,
- Kapasite artışı,
- Muayene işlemlerinin azalması

Juran, kalite yönetim anlayışının başlangıç noktasının, istenen hedeflere ulaşabilmek için var olan koşullarda kalite planlamasının yapılmasının önemini vurgular. Planlama aşamasından sonra süreç bir etkinlikle başlar burada yönetim faktörünün devreye girmesi gerekir. Kalite kontrolünün işlevi bu süreç başladığında verilebilecek olan herhangi bir kaybın eksikliğini maksimum düzeyde gidermeye çalışmaktadır. Yönetim içerisinde gruplar oluşturulur ve bu gruplar verilen kayıpların nedenlerini araştırır, yapılması gereken iyileştirmeleri yapar alınabilecek olan önlemleri alır. Eğer kayıplar artarsa, gruplar bir araya gelir alınan önlemleri değerlendirir bir strateji oluşturur. Bu şekilde süreç yeniden kalite kontrol evresinden geçer (Juran, 1989: 385).

Şekil 3. Juran'ın kalite yönetim aşamaları



Kaynak: (Çetin v.d., 1998).

Juran'ın kalite yönetiminde üç aşama söz konusudur.

- Kalite planlama,
- Kalite denetimi,

- Kalite geliştirme (Erturgut, 2007: 30).

Kalite Planlama, müşterileri ihtiyaçlarının, müşteri tarafından beklenen servis ve ürün özelliklerini tespit etme ve doğru bir üretim sürecinden geçmiş ürünleri müşteriden gelen bilgiler doğrultusunda üretimi yönlendirme sürecidir.

Kalite Kontrol, ürünün müşteri beklentilerini ne derece karşılayıp karşılayamadığının denetlenme ve değerlendirilme sürecidir. Bu aşamadaki problemler ani problemlerdir ve çözümleri için istatistiksel Proses Kontrol Yöntemleri kullanılmalıdır.

Kalite Geliştirme, oluşturulan yapının kaliteyi sürekli bir temele dayalı olarak gerçekleşmesini sağlayacak hale getirilme sürecidir. Böylece kaynakların tahsis edilmesi, kalite projeleriyle ilgilenecek elemanların atanması, onların eğitilmesi ve kalitenin devamlı kılınması, oluşturulan güvenin kalıcılığının sağlanacağı bir yapı kurmak gibi çalışmalardan oluşur. Bu aşamada karşılaşılan problemler kronik problemlerdir ve ancak yönetim tarafından çözülebilirler. Bu tür problemlerin çözümlenmesi için Juran Kalite Kontrol Çemberlerini önermektedir.

1.2.3. Philip B. Crosby

Phil Crosby, 18 Haziran 1926 ile 18 Ağustos 2001 yılları arasında yaşamıştır. Toplam kalite yönetiminde geliştirdiği sıfır hata görüşüyle bilinir. Çünkü Crosby'ye göre hataların büyük bir çoğunluğu yönetimden küçük bir kısmı ise çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Ona göre bir ürünün ve ya hizmetin kalite standardı mükemmellik değildir, ihtiyaca uygun olup olmamasıdır (TSE. 1996, 4).

Crosby'nin kaliteye bakış açısını "Kaliteye hataları önlemeye çalışmakla ulaşılabilir. Organizasyonda eğitim, disiplin ve liderlik gibi faktörler hataları önler ve kaliteyi artırır." ve "Kalite performans standardı sıfır hatadır. Kalite kontrolünde "kabul edilebilir kalite düzeyi" değil "sıfır hata" ilke olmalıdır." sözleriyle de özetleyebiliriz.

Üretici işletmelerin, satışlarından elde edilenlerin %25' ini, hata yapılan noktaları düzeltmek için kullandıklarını hizmet sunan işletmenlerin ise operasyon maliyetlerinin aynı şekilde harcadığını düşünen Crosby'nin "Sıfır Hata" standardını TKY' nin diğer düşünce ustalarından Juran, kalitede azalan verimler yasasının geçerli

olduğu düşüncesi ile, Deming ise işçilerin kalite üzerinde sınırlı kabiliyetleri olduğu gerekçesi ile kabul etmezler.

Crosby'nin geliştirdiği kalite iyileştirme süreci, uzun zaman alan ve bir plana göre uygulanması gereken kültür değişimini gerektiren bir yaşam biçimini oluşturmaktadır. Crosby aşağıda on dört aşamadan oluşan bir program önermektedir.

1. Yönetimin Kendini Adaması: kurumlarda toplam kalite yönetim sisteminin oluşabilmesi ve kalıcılığının sağlanması için üst yönetimin bu kavrama inanarak benimsemesi şarttır.

2. Kalite İyileştirme Ekibi Oluşturulması: kurumlardaki bütün yönetimin çeşitli görev sorumlulukları alarak hem bulundukları departmanda hem de kalite iyileştirme ekipleri kapsamında katkıda bulunmaları gerekmektedir..

3. Kalitenin Ölçütlerinin Geliştirilmesi ve Ölçümlerinin Yapılması: Kurumlarda kalite kapsamındaki her faaliyet alanı için bazı kriterler belirlenmemişse bunlar en hızlı biçimde belirlenmeli eğer kriterler belirlenmiş ise gözden geçirilip gerekli iyileştirmeler yapılarak kaydedilmelidir.

4. Kalite Maliyetlerinin Belirlenmesi: Kurumlarda kaliteyi sağlamaya yönelik tüm çalışmaların bir de maliyet boyutunun olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu durum yönetim ve muhasebeyle görüşülerek kalite maliyetlerinin ne olduğu belirlenerek maliyetlerin yüksekliğine göre düzeltici faaliyetlerin ne kadar karşı olabileceği konusunda bilgiler sunmalıdır.

5. Kalite Konusunda Bilinçlenme: Kalite konusundaki tüm bulgular çalışanlarla paylaşılmaz. Çalışanlara eğitici çalışmalara ağırlık verilmelidir.

6. Düzeltici Önlemlerin Alınması: kalite yönetiminde bazı sorun ve hatalar süreç esnasında anında görülüp düzeltilirken bazı hatalar denetimler ve kontroller sırasında fark edilebiliyor. Bu bağlamda çözümü anında fark edilemeyen bir problem durumunda kalite iyileştirme ekibi devreye girer.

7. Sıfır Hata Programının Uygulanabilirliği için bir ad-hoc (amaca özel) komite oluşturulması: kurum çalışanlarına sıfır hata programının aktarılması için üç ve ya beş kişiden oluşan bir komite oluşturulmalıdır.

8. Yöneticilerin Eğitimi: kurumun tüm kademelerinde çalışan yöneticilerin eğitilmesi ve gereken bilgileri çalışanlara aktarmaları kalitenin geliştirilmesini sağlayacaktır.

9. Sıfır Hata Günü: bir sistemin varlığı oluşabilecek hataları da beraberinde getirir. Hataların bir daha tekrar edilmesini engellemek kalite iyileştirmenin en önemli noktalarından biridir. Oluşan hatalar bir daha oluşmayacak şekilde bir yapı sağladığında sıfır hata günü organize edilir. Sıfır hata kurumun performans gücün de bir göstergesidir. Çalışanlar kurumda kullanılan programlar hakkında bilgilendirilir.

10. Hedef Belirleme: Çalışanlardan kendilerine alt hedefler belirleyerek amaçlarına ulaşmaları sağlanır.

11. Sorun-Sebepe-Çözüm Programı: Yapılan bir hatanın engellenmesi için mutlaka tanımlanması ve çözümler getirilmesi sağlanmalıdır.

12. Ödüllendirme: Çalışanların kalite sistemine sağladığı faydalar uygun bir biçimde ödüllendirilmelidir.

13. Kalite Konseyi Oluşturulması: Belli periyotlar da kalite geliştirme sürecinin izleme ve departmanlar arası iletişimi güçlendirme amacıyla kalite konseyi oluşturulmalıdır.

14. Yeniden Başlama ve Programın Sonsuzluğu: Kurum çalışanlarında kalite geliştirme ve iyileştirme sürecinin hiç bitmeyeceği düşüncesi oluşturulmalıdır (Taşkın, 2012: 23).

1.2.4. Dr. Armand V. Feigenbaum

Dr. Feigenbaum 6 Nisan 1922 ile 13 Kasım 2014 yılları arasında yaşamıştır. General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr.Armand V. Feigenbaum'a göre, kalite sorumluluğu üretim bölümünden çok daha ötesine uzanmaktadır. Bu yaklaşımla Feigenbaum dünyadaki tüm kalite çabalarına büyük bir katkı sağlamıştır. Feigenbaum, ürünlerin kötü bir tasarıma sahip olması, dağıtımındaki yetersizlikler, pazarlama sürecindeki hatalar ve müşteri kullanımındaki bilinçsizliklerin giderilmemesi sebeplerinden dolayı üretimdeki kalite standardının düşeceği vurgusunu yapmaktadır (Şimşek, 2007: 22).

Feigenbaum'a göre kaliteyi tasarım, üretim, satış, tedarik ve servis gibi tüm süreçler etkilemektedir (Kurt, 2004: 19).

1.2.5. Kaoru Ishikawa

K. Ishikawa 13 Temmuz 1915 ile 16 Nisan 1989 yılları arasında yaşamıştır. K. Ishikawa, ortaya attığı kalite çemberleri kalite faaliyetlerinin tüm kurum çalışanları tarafından paylaşılmasını sağlamıştır. Kalite çemberi çalışmalarında kullanılan; Pareto Analizi, Balık Kılçığı Diyagramı gibi problem çözme teknikleriyle kalitenin bilimsel bir şekilde incelenmesine olanak sağlamıştır. Ishikawa, 1962 yılında Feigenbaum'un ortaya attığı Toplam Kalite Kontrol anlayışından bazı noktalarda farklılık gösteren bir yönetim şekli olan "Firma Çapında Kalite Kontrol" (FÇKK) ortaya atmıştır (Gencel,2001: 169).

1.3. DÜNYA KALİTE ÖDÜLLERİ VE KRİTERLERİ

Kalite ödüllendirme süreci, örgütlerin performanslarını bütünsel bir perspektifle ele alarak kalite yönetimi uygulamalarının başarısının ve şirket performansına etkisinin değerlendirilmesi ve başarılı bulunan uygulamaların ödüllendirilmesi yolu ile kalite yönetimi çabalarının örgüte getirdiği faydanın görünür kılınması esasına dayanan popüler bir uygulamadır (Samanlı, 2009: 23).

Bu bölümde dünya genelinde öncü olan kalite ödülleri anlatılacaktır. Değinilen tüm kalite ödülleriindeki ortak yön, kalitenin örgütlerin farklı kademelerinde benimsenerek yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması olduğu görülmektedir.

1.3.1. Deming Ödülü

Deming, 1941 ve 1945 yılları arasında önemli tecrübeler edinmiş ve bu tecrübelere dayanan yeni bir yönetim felsefesinin farkına varmıştır. Bu, herhangi bir endüstri alanında hatta hizmet sektöründe bile uygulanabilecek fikirlere dayanmaktadır (Kurt, 2007: 77).

İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon ekonomisi oldukça kötü durumdaydı ve Amerika ile kıyaslandığında doğal kaynakları da yok denecek kadar azdı. 1950 yılında, Japonya oldukça kötü bir durumdaydı, günümüzdeki gibi demir, kömür ve

odun gibi doğal kaynakları yoktu. Japonya, hammadde ve yiyecek almak için ihracat yapması gerekiyordu ve içinde bulundukları kısır döngüden ancak kalite konusunda verecekleri savaş ile kurtulabilirlerdi.

Deming'in istatistiksel kalite kontrol yöntemleri, Japonya'da kalite problemlerini çözmüş ve Deming'in ayrılışından sonra adına bir kalite ödülü oluşturulmuştur. Deming, o zaman Japonya'da bilinmeyen kalite tekniklerini götürerek, Japonların küreselleşen dünyada ön sıralarda yer almasında büyük pay sahibi olmuştur.

Quality Progress 1994'e göre, Japonların kalite konusunda başarılı olmasının sebebi kendilerini kaliteye adanmalarıdır. Deming, Japonya'yı ziyaret ettiği zaman Japon yönetici ve çalışanlarını gördüğünde Japonların kendilerini kaliteye adadığını fark etmişti. Deming, 5 yıl içinde kaliteleriyle dünya piyasalarına hakim olacaklarını onlara iletmişti. Deming'in bu öngörüsü gerçekleşmiştir. Sonuçta Japonlar kaliteleriyle dünyaya hakim olmuşlardır (Tekinkuş, 2000: 11)

Japonya'da kalite konusunda konferanslar veren Deming'in bu konuşmaları ve sunuşlarının yer aldığı eğitim notlarının satışı ve Japonca basılan "Örnekleme ile ilgili Bazı Teoriler" kitap haline getirilerek satışından sağlanan gelir Deming Ödülü için parasal kaynak sağladı. JUSE bu gelirle Deming Ödüllerini oluşturmuş ve tüm idari giderlerini üstlenmiştir.

Bu ödülün kuruluşundaki temel amaç Japonların Deming'e olan minnettarlıklarını ifade etmektir. Deming ödülü ilk olarak 1951 yılında, istatistiksel kalite kontrolde önemli sonuçlar, can alıcı uygulama yapan ya da bu yöntemlerin yayılmasında kayda değer hizmetler yapan bireylere ve organizasyonlara verilmeye başlandı.

Deming Ödülünün amacı, ödül kılavuzunda ifade edilen şekliyle "Ödül, istatistiksel kalite kontrolüne dayanan kalite kontrolünü etkin bir şekilde başarıyla uygulayan ve gelecekte de bunu devam ettirmesi muhtemel firmalara verilir" şeklinde ifade edilmektedir.

Deming Ödülü'nün temel kriterleri:

- Ürün ve hizmetin iyileştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratın
- Yeni felsefeyi benimseyin
- Kitlesele denetime bağılı kalmaya son verin

- Sadece fiyat etiketi üzerinden iş görme uygulamasına son verin
- Üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak geliştirin
- Eğitim programları oluşturun
- Liderlik oluşturun
- Korkuyu uzaklaştırın
- Çalışanların bölümleri arasındaki engelleri yıkın
- İşgücü için slogan, ders ve hedef oluşturmaktan vazgeçin
- Sayısal kotalardan vazgeçin
- Çalışanların mutluluk ve gururunu önleyecek olan engelleri ortadan kaldırın
- Etkin ve güçlü bir eğitim ve öğretim programı oluşturun
- Dönüşümü gerçekleştirmek için harekete geçin (Kurt, 2007: 83).

1.3.2. Kanada, Toplam Kalite Faaliyetlerinde Mükemmellik Ödülü

Kanada'nın Toplam Kalite Faaliyetleri için verdiği Mükemmellik ödülü, sanayi kollarında ulaşılan büyük kalite başarısını onurlandırmak amacıyla özel sektöre danışılmasıyla oluşturulmuştur. Kanada Mükemmellik Ödülü üç ayrı ödülü içine alır. Bunlar; Kalite Ödülü, Girişimcilik Ödülü, Yenilikçilik Ödülü.

Kalite ödülü, Ulusal Kalite Ödülünün karşılığıdır diyebiliriz. Kamu sektörü kategorisi ve kar amaçlı olmayan örgütler olmak üzere sekiz farklı kategoriye ayrılmıştır. Kamu ve kar amaçlı olmayan örgütlerin dahil edilmesi bu ödülü diğer ödüllerden farklılaştırmaktadır. Bu durum Kanada Ulusal Kalite Enstitüsü tarafından üstün bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Çünkü böylece bu organizasyonların ulusun genel performansına katkıları belirlenmiş olmaktadır. Seçme süreci Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'ne benzemektedir. Ödüle başvuranların performanslarına göre her kategoride birden fazla ödül de verilebilmektedir (Şimşek, 2001: 326).

Her yıl bu ödül, başarılı olarak kabul edilen üç başvuru sahibine verilir. Başarı sertifikasında sayı sınırı yoktur, o da yine her yıl başarılı şirketlere verilir. Başarı sertifikası ya da ödüllerin dağıtımında; hizmet, üretim ve süreç sektörleri veya işyerinin büyüklük dereceleri ile ilgili herhangi bir ayırım yapılmaz.

1.3.3. Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

1980 Amerikalı is adamları ve politikacılar, Amerikan üretiminde ürün kalitesinin ve hizmet sektöründe hizmet kalitesinin geliştirilmesiyle piyasalardaki rekabet gücünün yeniden kazanılacağını düşünmekteydiler. Ödülün fikir babası Amerikan Savunma Lojistik Dairesi Yöneticisi Amiral Frank Collins'tir. 1980'lerin başında Collins, Japonların bir Amerikalı olan Deming adına ödül vermelerini göz önüne alarak Amerika'da da benzer bir ödül sisteminin yaratılması için girişimlerde bulunmuştur. Dönemin Ticaret Bakanı Baldrige' in kongrenin kalite ödülü ile ilgili kanunları hazırladığı sırada bir kaza neticesinde vefat etmesi kongrenin ödüle "Malcolm Baldrige" ismini vermesine neden olmuştur (Dobyns ve Crawford-Mason'dan aktaran Paköz, 2011: 30).

Kalite ile kurumların istihdam ilişkisini yönetme ve yöntemleri arasında pek çok bağlantılar mevcuttur. Bu bağlantıları ortaya çıkarmada kendisinden faydalanan önemli bir yöntem olan Baldrige Ödülü, ABD'de TKY'nin gelişmesinde itici güç olarak rol almış ve bu alanda birçok başarı kazanmıştır. Günümüzde bu ödül, TKY'nin, dünya genelinde kalite ödüllerinin temel standardı olarak kabul edilmekte ve bütün kalite ödüllerinin en etkileyicisi olduğu rivayet edilmektedir (Halis, 2008: 79).

Bu ödüle ait kriterler her yıl yeniden belirlenmekte ve duyurulmaktadır.

MBNQA kendi aralarında ilişkili 11 temel değer ve kavram üzerine inşa edilmiştir. Bunlar (Halis, 2010: 82) ;

- Müşteri yönelimli mükemmellik,
- Çalışanları ve iş ortaklarını değerlendirme,
- Vizyon sahibi liderlik,
- Örgütsel ve kişisel öğrenme,
- Geleceğe odaklanma,
- Çeviklik,
- Gerçeklerle yönetim,
- Yenilik yönetimi,
- Toplumsal sorumluluk,
- Değer oluşturma ve sistem perspektifi,

- Sonuçlara odaklılık,

Amaç, İş mükemmelliği ve kalite alanındaki başarılı Amerikan kuruluşlarının tanınmasının yanında; rekabette kalitenin öneminde olan duyarlılığın artırılması, performansta mükemmelliğe ulaşmanın gereklerinin kavranması, başarılı performans stratejilerinin ve uygulamalar sonucu elde edilen yararların paylaşılmasını amaçlamaktadır. Bu ödül, performanslarını geliştirmek isteyen, bunun için çalışmalar yapan işletmeleri kalitede mükemmelliğe ulaştırma konusunda alabilecekleri en saygın ödüldür.

1.3.4. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Kalite Ödülü (EFQM)

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliği İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Kalder, 2009: 2).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Avrupalı organizasyonların her alanda gerçekleştirdiği faaliyetlerin kalitesinin önemine vurgu yaparak etkinlik ve verimliliklerini artırmada önemli bir role sahip kuruluştur. Vakıf, Avrupa Ekonomik Topluluğunun ilgili kurumları ve diğer ilgili organizasyonlarla işbirliği halinde (kaliteye) özel bir ilgi, yönetim eğitimi ve motivasyon faaliyetleri geliştireceklerdir. Vakıf, kalite yönetimi alanındaki başarıları, "Kalite Ödülü" oluşturarak tanıyacaktır. Bu ödül, vakfın amaçlarını duyuracak ve kamuya mal edecektir.

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Kuruluşu), Avrupa Kalite Ödülü'nü yöneten kuruluştur. Mart 2010 yılı itibariyle EFQM'in üye sayısı 514'dür. Avrupa'ya uzun vadeli gelen DuPont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil, üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da Vakfa katılmıştır. Türkiye'den de Arçelik, Netaş, Brisa, Beko, Beksa, Kordsa, Eczacıbaşı Vitra, Siemens gibi kuruluşlar vakıf üyesi olmuşlardır.

EFQM çeşitli büyüklüklerde farklı alanlardan ve pek çoğu dünya çapında faaliyet gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarının oluşturduğu üye ağı sayesinde, bilgi birikimini uygulamaya alır, üst yöneticiler ve operasyonel düzeydeki

yöneticileri de etkinliklere katarak ortaya çıkan sıra dışı yaklaşımların yaygınlaştırılmasını sağlar (Kara, 2011: 62).

Avrupa'nın çeşitli organizasyonlarından oluşan üyeleri olan vakfın; bu organizasyonlardaki etkinliği, verimliliği ve mükemmelliği yakalamayı kendilerine felsefe edinmesi, bu ödülü almak için çaba harcayan örgütler topluluğu oluşmasına ve her zaman daha fazla sürdürülebilir gelişimi hedeflemelerine fırsat vermektedir. Dolayısıyla bu örgütler, kalite yönetiminin verimliliğe, etkinliğe ulaşmak; müşterilerin ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için mutlaka uygulanması gereken bir yönetim modeli olduğunu düşünürler.

EFQM 2000 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir (1. Asya Pasifik Uluslararası Kalite Ödülü, www.1bilgi.com).

Buna göre yeni vizyon ve misyon;

EFQM Vizyonu: Avrupa'da bulunan organizasyonların mükemmel olduğu ve bu organizasyonların daha da saygın olduğu bir dünya.

EFQM Misyonu: Avrupa'da devamlı olarak güçlendirilebilir üstünlük ve mükemmellik için yönlendirici olmaktır.

Diğer ödüllere göre daha fazla kriterin göz önünde bulundurulduğu Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Ödülü 1991 yılında uygulanmaya başlanmış ve işletmelere kendi kendini değerlendirme ve gözleyebilme fırsatını vermiştir. Malcolm Baldrige Ödülü, bu ödül için hem bir esinti kaynağı hem de bir model olmuştur.

Beş yüz veya daha az elaman çalıştıran şirketler bir bütün olarak ödüle başvururken daha büyük şirketler tek olarak ödüle başvurabilirler. Başvuru sahibi şirketlerin ortamları ziyaret edilerek şirketin sunduğu verilerin doğruluğu araştırılmakta, verilere açıklık getirilmekte ve kalite uygunluğu yerinde incelenerek verimli sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır. Ödül jürisinin son değerlendirmesinden sonra kazanan şirket yıllık Avrupa kalite yönetimi forumunda, foruma ev sahipliği yapan ülkenin devlet başkanından (Kral, Kraliçe veya Başkan) ödülünü almaktadır.

1.3.5. Deming Ödülü, Amerikan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Ödülü'nün Genel Değerlendirmesi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumun bütününe yönelik uygulamalar olduğu bilindiğine göre kalite ödülllerinin de örgütün topyekun başarısına yönelik kriterleri değerlendirmesi ve kıyaslamalar yapması gereği ortadadır. Ödüllerin kurumlar açısından bir başka faydası da başarılar için model teşkil etmeleridir. Yukarıda detaylarıyla sunulan Avrupa Kalite Ödülü, Malcolm Baldrige ve Deming Ödülü'nde bazı ortak özellikler yer almaktadır. Bunlar; kurum yurttaşlığı, ürün üretiminin çevresel etkileri ve sosyal sorumluluktur. 1951'de Deming Ödülü'nün, 1987'de ABD'de Malcolm Baldrige Ödülü'nün ve 1991'de Avrupa Kalite Ödülü'nün verilmesinden bu yana geçen 40 yıllık süre içerisinde kalite bir kurum ve yönetim felsefesi haline gelmiştir (Erturgut, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

Günümüzde daha da gelişen yönetim ve kalite yaklaşımları yardımlarıyla kurumsal anlamda mükemmellik anlayışını teşvik eden ve benimseyen gelişmiş ülkeler bu çağdaş yaklaşımı çeşitli uluslararası modeller ile teşvik etmektedir. ABD'de Malcolm Baldrige, Japonya'da Deming ve Avrupa'da ise EFQM modelleri dünya çapında en tanınmış ve yaygın kullanıma sahip kurumsal mükemmellik modelleridir. EFQM kriterlerini esas alan Mükemmellik Modeli ülkemizde çok benimsenmiştir. 9 kriteri esas alan model, kurumların ve kuruluşların mükemmel iş sonuçları elde edebilecekleri mantık üzerine inşa edilmiştir.

Bir özdeğerlendirme aracı olarak EFQM Modeli'ni benimseyen kurum ve kuruluşlar, kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını tespit etmekte, bu yönde hazırladıkları aksiyon planları ile yönetim anlayışlarını iyileştirme fırsatı bulabilmektedir.

2.1. EFQM MÜKEMMELLİK TANIMI VE AMACI

EFQM, kuruluşlara performanslarını iyileştirmesi konusunda yardımcı olmak üzere 1991 yılında EFQM Mükemmellik Modelini oluşturmuştur. Temel kavramların yapılandırılmış bir yönetim sistemi biçiminde yaşama geçirilmesinin bir ifadesi olan bu model bugünlerde Avrupa çapında ve başka ülkelerde on binlerce kuruluş tarafından kullanılmaktadır. Model ayrıca bu kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Gerek, 2010: 52).

EFQM etkinliklerini üyelerinin katkılarıyla sürdüren bir vakıftır. Sürdürülebilir mükemmelliği amaç edinen kuruluşları bir araya getiren EFQM, stratejilerini uygulamaları yolunda yardımcı olmak üzere, geçen yıllar boyunca, başarının üyeleri arasında paylaşılmasını sağlamıştır. Günümüzde EFQM, uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak, iş dünyasında yeni bir lider neslinin yetişmesine katkıda bulunmaktadır. EFQM'in katkıda bulunduğu paylaşımın temelinde, ortak kullanıma

sunulan, kuruluşlar tarafından yıllardır kullanılan ve Avrupa'nın en saygın ödülü olan EFQM Mükemmellik Ödülü'nün temelini oluşturan değerlendirme araçları bulunmaktadır (EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı: 1).

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşlara mükemmellik yolunda nerede olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümleri teşvik eden pratik bir araçtır. TKY bakış açısını genişletmek, organizasyona tarafsız bir bakış açısı katmak ve hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak amaçlı oluşturulmuş bir modeldir. Sadece kalite konusunda değil, yönetimin her aşamasında etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Kuruluşlarda etkin kalite kültürünün oluşturulması ve sürdürülebilmesi için EFQM Mükemmellik Modeli yol gösterici bir araç olarak kullanılmaktadır (Doğan ve Selvi, 2013: 108).

Bir başka deyişle model; işletmelere mükemmellik kavramlarını ve kriterlerini göz önünde bulundurarak kendi kendilerini değerlendirmeleri, güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek; iyileştirmeye açık alanlarını görmelerine ve sürdürülebilir gelişim bakış açısıyla gelişim planlarını hazırlamalarına yardımcı olur.

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir. EFQM Mükemmellik Modeli, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar. Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır (Emanet, 2007: 56).

Mükemmelliğe ulaşmış olan kuruluşlar tüm paydaşlarının beklentilerini karşılayan hatta beklentilerini aşan yüksek düzeyde performans gerçekleştirirler ve sürdürülebilir performans sağlarlar. Kuruluşların nihai hedefleri başarılı olmak olsa da; bazı kuruluşlar sürdürülebilir başarı elde etseler de bazı firmalar başarısız olurlar. Başarılı olanlardan bazıları sürdürülebilirliği sağlamış olsa da bazıları belirli süreler

sonrasında gözden kaybolurlar. EFQM'in kuruluş amacı; sürdürülebilir başarıların takdiri, tanıtımı ve buna ulaşmak isteyen örgütler için rehber olunmasıdır.

Bu amaç birbiriyle bütünleşik olan ve EFQM Mükemmellik Modelini de kapsayan üç unsurla gerçekleştirilir(EFQM Mükemmellik Modeli, www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6);

1. Mükemmelliğin Temel Kavramları: Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesi sürecinin temelinde yatan ilkelerdir.

2. EFQM Mükemmellik Modeli: Kuruluşların Temel Kavramları ve RADAR uygulamasına yardımcı olacak çerçevedir.

3. RADAR: Sürdürülebilir başarıyı elde etmeyi amaçlayan bir kuruluşun, bu yolda karşılaştığı güçlükleri aşması için kuruluşu desteklemek üzere kullanılabilecek dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır.

Birbiriyle bütünleşik bu üç unsurun kullanılması, bütün sektörlerde her büyüklükte pek çok kuruluşu kendilerini; sürdürülebilir başarıyı elde etmiş kuruluşların özellikleri, nitelikleri ve elde ettikleri sonuçlarla karşılaştırabilme olanağı sağlamaktadır. Kuruluşlar bu unsurları bir kurumsal mükemmellik kültürü oluşturma, yönetim anlayışında tutarlılık sağlama, iyi uygulamalar hakkında bilgi edinme, yenileşimi yönlendirme ve elde edilen sonuçları iyileştirme amacıyla kullanabilir. Uygun biçimde kullanıldığı takdirde RADAR ve Temel Kavramlar' la birlikte EFQM Mükemmellik Modeli, bir kuruluşun kullandığı tüm yönetim araçlarının; sürekli iyileştirilen, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren ve uyum içinde çalışan bir sistem oluşturmasını güvence altına alır (EFQM Mükemmellik Modeli, www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6).

EFQM, Avrupa firmaları arasında rekabetçiliği desteklemek üzere her yıl bu Modeli en iyi şekilde uygulayan kuruluşları Avrupa Mükemmellik Ödülü ile ödüllendirmektedir. Avrupa Mükemmellik Ödülü, Deming (Japonya) ve Malcolm Baldrige (Amerika) ile birlikte iş dünyasında mükemmellik alanında verilen en saygın üç ödülün biridir (<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6>).

EFQM Mükemmellik Modeli, kurulduğu zamandan itibaren, Avrupalı şirketlerin küresel olarak rekabet edebilirliklerine fayda sağlayan ve rekabet avantajı için kullandıkları bir stratejik sonuç olarak kullanılmaktadır.

EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir. EFQM mükemmellik modeli, 9 ana kriter 32 alt kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir (Emanet, 2007: 44).

Her kuruluşun başarılı olabilmesi için; içinde bulunduğu sektöre, boyutuna, organizasyonel yapısına bakmaksızın bir yönetim sistemi kurması ve sürdürülebilirliğini sağlaması gereklidir. EFQM Mükemmellik Modelinin, kuruluşlar tarafından çeşitli biçimlerde kullanılabilecek pratik bir araç olduğunu görüyoruz.

Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim araç ve tekniği mevcut olmakla birlikte, EFQM Mükemmellik Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı bir biçimde nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşa yardımcı olur. Model; kuruluşun gereksinimlerine ve işlevine bağlı olarak sürdürülebilir kurumsal mükemmellik doğrultusunda bir üst çerçeve oluşturur ve böylece bu türden çok sayıda yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (Kalder, 2010: 4).

2.2. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Mükemmelliğin Temel Kavramları 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, 2012: 1).

2.2.1. Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme

Bu temel kavram, mükemmelliğin, kuruluşla ilgili ve kuruluştan çıkarları ya da beklentileri olan tüm hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel anlamda toplumun oluşturduğu paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Candeğer, 2008: 9).

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler (EFQM, 2012: 4).

2.2.2. Müşteriler için Değer Katma

Ürün ya da hizmetin kalitesini en son noktada değerlendircisi olan müşterinin beklenti ve gereksinmelerine odaklanmayı ifade etmektedir (Candeğer, 2008: 9).

Müşteri memnuniyeti son yılların en önemli stratejik görevlerinden birisidir. Müşteri odaklı olmak, bir işletmenin müşterilerini ve pazardaki gelişmeleri odak olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılığın amacı ise müşteriyi memnun ederek işletmenin devamlılığını sağlamaktır. Memnuniyet, “tüketicinin (tüketimle ilgili) tatmin olma tepkisi” olarak; daha geniş anlamıyla müşteri memnuniyeti ise “tatminkârlık ve tatmin olmama seviyeleri de dâhil olmak üzere bir mal veya hizmetin bir özelliğinden veya bütün olarak kendisinden, tüketimle ilgili keyif verici tatminkârlık yargısı” olarak tanımlanmaktadır (Ertürk ve Kıyak, 2011: 131).

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır (EFQM, 2012: 3).

2.2.3. Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik

Liderlik; “yeterli düzeyde bilgi birikimi ve tecrübe, açık fikirlilik, cesaret, oturmuş bir kişilik yapısı ve empati kurabilme yeteneği” gerektirir. Liderlik sürecinin temelinde, kişinin bireyleri etkilemesi yatmaktadır.

Mükemmel kuruluşlarda kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim altyapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar. Örnek olarak yönetirler, paydaşlarını tanırlar ve iyileştirme çalışmalarını onlarla birlikte yürütürler. Belirsizlik durumlarında amaca bağlılıkları

paydaşlarına güven ve adanmışlık esini verir. Aynı zamanda hızla hareket eden ve durmadan değişen dış çevre koşullarına kuruluşlarının yönünü adapte edebilme becerisini gösterirler ve kuruluş çalışanlarını da beraberinde götürürler. (Emanet, 2007: 47).

Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. Mükemmel kuruluşlarda kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Liderler kuruluştaki diğer liderleri mükemmele ulaşmak için motive eder, esinlendirir, kendi performans ve davranışları ile model teşkil ederler. Kuruluşun yönünü dış dünyadaki değişikliklere ayak uyduracak şekilde değiştirme cesaret, bilgi ve becerisine sahiptirler (Candeğer, 2008: 9).

Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir (EFQM, 2012: 1).

2.2.4. Süreçlerle Yönetmek

Kuruluşlar, en iyi performanslarını, birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar, paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler. Arzu edilen sonuçlara odaklanması, çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi, sonuçların tutarlılığı ve değişkenliklerinin kontrol altında tutulması, gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetimin sağlanması gibi yararları vardır (Kılıç ve Türker, 2005:1).

Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir.

Mükemmellik Modeli'nde süreçlerle ilgili önemli hususlar, aşağıdaki alt ölçütler ile ortaya konulmuştur (Maden, 2009: 29);

- Süreçler sistematik olarak tasarlanmalı ve yönetilmelidir,

- Süreçler, müşteri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilmelidir,

- Ürün ve hizmetler müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına dayanılarak tasarlanmalı ve geliştirilmelidir,

- Ürün ve hizmetlerin üretilip sunulmasının ardından servis hizmetleri de sürecin bir parçası haline getirilmelidir,

- Müşteri ilişkileri yönetilmeli ve geliştirilmelidir.

Özetleyecek olursak, mükemmel kuruluşlar; süreçlerinin birbiriyle etkileşimini sağlamış ve sınırlarını belirlemiş olarak sistematik bir şekilde takibini yapan ve güncelleştiren kuruluşlardır. Süreç etkileşimlerini tasarlarlarken, iç de dış müşterileri de hesaba katarlar. Süreçlerin etkinliklerini ölçmek için performans göstergeleri tanımlar ve bunların çıktılarını yorumlayarak sürekli iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirirler. Sonuçlara ulaşmak için, gerçekçi bir yaklaşım sergilemek adına verilerle karar verirler.

2.2.5. Çalışanlarla Başarma

İşletmelerdeki önemli kaynaklardan olan çalışanlar, kendilerinin dahil edildiğin etkin yönetilen süreçler sayesinde yaptıkları işler konusunda motive olurlar ve tatmin düzeyleri arttıkça daha kaliteli işler çıkarmak üzere çalışırlar.

Toplam Kalite Yönetimini başarıyla uygulayan mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir, onların bütün ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılayan veya aşan mükemmel sonuçlara ulaşır ve sonrasında bu sonuçları sürdürür. Mükemmel kuruluşlar uygulama safhasında çalışan gereksinim ve beklentilerini esas alan hedefler belirler ve çalışanlara yönelik olarak olumlu veya sürekli sonuçlar elde eder (Bekar, 2015: 34).

Çalışanlarla başarma anlamında mükemmel kuruluşlar; çalışanlarına önem verir, bireysel hedefler belirleyerek işletme hedeflerine ulaşmak üzere yol ve yöntemleri belirler. Bunu sağlamak için de, çalışanlarının yetkinliklerinin artırır, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini bildiği, eksikleri için geliştirme fırsatı edinebileceği bir ortam yaratır. Yetkinleştirdiği çalışanlarla birlikte başarmak üzere

sinerji yaratılmış ortamı hazırlar, çalışanların bireysel sorumluluklarını anlama ve kavrama yetilerini geliştirir.

2.2.6. Yaratıcılık ve İnovasyonu Besleme

Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşme artan değer ve performans düzeyleri yaratır.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- İç ve dış çevreden gelen uyarılardan yararlanarak, inovasyon fırsatlarını belirlemek üzere ilişki ağları kurar ve bunları yönetir.
- İnovasyon için amaç ve hedeflerini açıkça tanımlar ve stratejilerini, gerçekleştirdiği yeniliklerle uyumlu olacak biçimde iyileştirir.
- Çalışanların, işbirliği yapılan kuruluşların, müşterilerin ve toplumun fikir üretme ve inovasyon faaliyetlerinde yer almaları için yaklaşımlar oluşturur.
- Kuruluşun tüm alanlarında inovasyonun yaşama geçirilmesi için bir girişimcilik kültürü yaratır.
- İnovasyonu; teknik değişikliğin ötesine geçerek, müşterilere değer önermesi sunmanın ve yeni çalışma tarzlarının ve işbirliklerini, kaynakları ve yetkinlikleri geliştirmenin yollarını ortaya çıkaracak biçimde kullanır.
- İnovasyonu kuruluşun itibar ve imajını pekiştirme doğrultusunda kullanır, yeni müşterilerin, işbirliği yapılan kuruluşların ve yeteneklerin ilgisini çeker.
- Açık görüşlü bir anlayışa sahiptir, inovasyon ve yaratıcılığı karşılaştıkları güçlükleri yenme doğrultusunda kullanır.
- Yeni fikirleri; inovasyonu yaşama geçiren süreçlerle, yaratılacak değişikliklerin doğası ve önemiyle uyumlu gerçeklere dönüştürür.
- Yeniliklerin etkisini ve katma değerini değerlendirir.

Mükemmel kuruluşlar; sadece çalışanlarını değil tüm paydaşlarının da yaratıcılıklarını tetikleyerek, sürekli bir inovasyon içinde olmalarını sağlar. İç ve dış müşterilerinden gelen geribildirimler doğrultusunda, inovasyon için olası fırsatları belirler, amaçlarını ve hedeflerini bu fırsatlara ulaşmak üzere şekillendirir ve stratejik olarak inovasyonu beslemeye yönelik adımlar atarlar (Taşkın, 2012: 38).

2.2.7. İşbirlikleri Oluşturma

Mükemmel kuruluşlar; her geçen gün sürekli artan bir değişimle beklentilerin arttığı günümüzde, sürdürülebilir başarının geliştirilebilen işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Sürekli olarak, farklı kuruluşlarla işbirliği ararlar ve bu işbirliklerini gelişim için bir fırsat olarak görürler.

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Mükemmellik yolculuğuna çıkmış kuruluşlar, politika ve stratejilerini, süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler (Benek, 2007: 29).

EFQM mükemmellik modeline uygun olarak, işbirlikleri ve kaynakların yönetimi şu başlıklar altında toplanabilir; (Benek, 2007: 29)

- Kuruluş dışı işbirliklerinin yönetimi,
- Finansal kaynakların yönetimi,
- Binalar, donanım ve malzemelerin yönetimi,
- Teknoloji yönetimi,
- Bilgi ve bilgi birikimi yönetimi

Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir. Başlıca yararları (Gönen, 2012: 106);

- Tüm taraflar için değer yaratma becerisi,
- Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme,
- Kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılması şeklinde sıralanabilir.

2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek için Sorumluluk Alma

Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar;

kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar.

Uygulamada mükemmel kuruluşlar:

- Vizyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışlarının esasını oluşturan bir temel amaç tanımlayarak ve duyurarak kuruluşun geleceğini sağlamlaştırır.
- Temel kurumsal yetkinliklerinin ve toplumla nasıl yararlı ilişkilerin kurulabileceğinin bilincindedir.
- Ekonomik açıdan, toplumsal açıdan ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliği, zaman zaman karşılaşılabilecek çelişkileri dengelemekte bir dayanak noktası olarak dikkate alır.
- Faaliyetlerinin, ürün yaşam çevrimlerinin ve hizmetlerin kamu sağlığına, güvenliğe ve çevreye etkilerini dikkate aldığını gösterir.
- Çalışanları için güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlar.
- Çalışanlarını ve diğer paydaşlarını topluma katkı faaliyetlerine katılmaları yönünde cesaretlendirir.
- Paydaşlarına ve topluma karşı şeffaftır, hesap verebilir ve yasal gerekliliklere uyumun ötesine geçme arzusunu etkili biçimde destekler.
- Kısa vadeli kazançlar yerine, uygun yerlerde, uzun vadeli gereksinimleri karşılamak üzere kaynak ayırır ve rekabet gücünü sürdürür (Taşkın, 2012: 39).

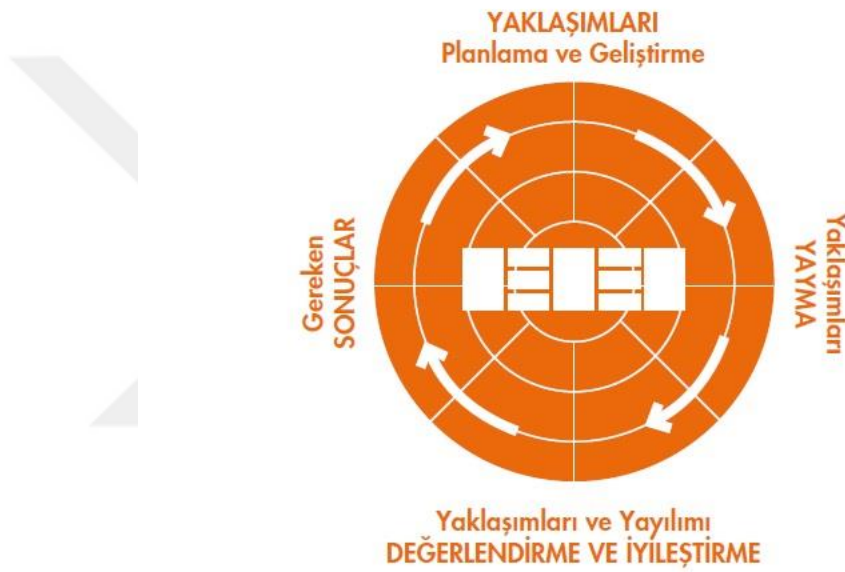
2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE GENEL DEĞERLENDİRME

EFQM Mükemmellik Modelinde; işletmelerin sahip oldukları mükemmellik derecesini değerlendirmek için RADAR yöntemi, kuruluşun faaliyetleri ve gerçekleşen iş sonuçlarının sistematik olarak, kapsamlı ve düzenli bir şekilde gözden geçirilmesi için kendi kendini değerlendirme ve kuruluşun mevcut yönetim sisteminin EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla da dış değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler sırasıyla aşağıda açıklanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin / liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığını 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. RADAR bir kuruluşun performansını yapısal bir yaklaşımla sorgulama olanağı sağlar. RADAR aynı zamanda EFQM Mükemmellik Ödülü ve diğer tanıma veya değerlendirme süreçlerinde puanlama yöntemi olarak da kullanılır. Ayrıca kuruluştaki gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine ve iyileştirme projelerinin yönetilmesine yardımcı olur (http://www.kalder.org/EFQM_mukemmellik_modeli, 11.02.2018 tarihli internet).

Şekil 4. Yaklaşımları Planlama ve Geliştirme



Kaynak: (http://www.kalder.org/EFQM_mukemmellik_modeli)

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır. En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıda açıklanmış olan boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir. Mükemmelliğe doğru gerekli adımlar:

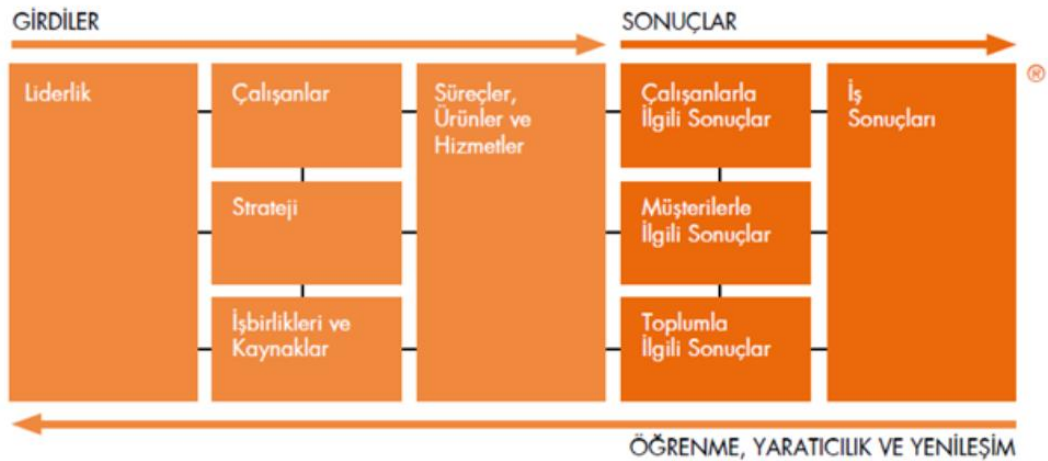
- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek.
- Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak,
- Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak,
- Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek (Kal-Der, 2012: 35).

Sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına yardımcı olmak üzere RADAR tablolarının her bir boyutu aşağıda görülen unsurlara bölünmüştür.

2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ KRİTERLERİ

Aşağıdaki şekilde gösterilen EFQM Mükemmellik Modeli 9 kriterden oluşan ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin beşi girdi kriterlerini, dördü sonuç kriterlerini oluşturur. Girdi kriterleri bir kuruluşun yaptığı faaliyetleri ve bunları nasıl yaptığını içerir. Sonuç kriterleri ise kuruluşun neler gerçekleştirdiğini gösterir. Sonuçlar girdilerden kaynaklanır ve girdiler sonuçlardan elde edilen geribildirim ile iyileştirilir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileştirmelere yol açan öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim yaklaşımını gösterir. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler; uygulamada mükemmel kuruluşlarda tipik olarak görülebilecek ve bir değerlendirme sırasında dikkate alınması gereken ayrıntıları açıklayan ifadelerdir (Erdoğan, Nam, Özçelik ve Kahraman, 2013: 5).

Şekil 5. EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: (http://www.tmoyk.org/index_htm_files/9126.jpg).

Son olarak, her alt kriterin altında ilgili alanlar bulunur. Bu maddelerin birçoğu daha önce açıklanmış olan Temel Kavramlarla doğrudan ilişkilidir. İlgili alanlar listesinin kullanımı zorunlu ya da değişmez değildir, alt kriterin daha iyi anlaşılmasını amaçlar (Kalder Model Tanıtım Kitapçığı, 9).

2.3.1. Liderlik

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler; gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler (Benek, 2007: 32).

Liderlik kriteri kapsamında beş alt kriter bulunmaktadır (Benek, 2007: 32);

1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir “Mükemmellik” kültürü doğrultusunda örnek olurlar.

1b. Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.

1c. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.

1d. Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.

1e. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Özetleyecek olursak, mükemmel kuruluşlar; değişen dünyada değişime ayak uydurabilmek için gerekli esnekliğe sahip, kuruluşun kurumsal değerlerine sahip çıkan ve değişikliklerde öncülük eden liderlere sahiptir. Bu liderler, kuruluşun stratejik ve taktik hedef ve amaçları doğrultusunda çalışanları bir arada tutar, kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmak için bireysel düzeye indirgenmiş hedef ve amaçları belirlemekte öncülük yaparlar. Bunları gerçekleştirirken, kuruluş içinde ve dışında, tüm paydaşları bir arada tutacak ve ortak paydada buluşmayı sağlayacak şekilde önderlik ederler ve bütünsellik çerçevesinde çalışanların da bu

sorumlulukların farkında olmalarını sağlarlar. Bu farkındalığa sahip bireyler için önder olan liderler, performans kriterlerinin çıktılarına göre neden-sonuç ilişkisi ile karar alırlar ve kuruluşun tüm kademelerindeki çalışanların katılımını sağlamak üzere çalışmalarını sürdürürler. Bu çalışmaları sürdürürken, esnekliğe her zaman önem verirler.

2.3.2. Strateji

Strateji, bir amacı gerçekleştirmenin yolu, harekete geçmek için bir oyun planıdır. Genellikle bir amaç ve bu amaca ulaşmak için bir dizi hareket planını içerir. Bir işletmede strateji oluşturmak; felsefi bir temele dayanır, yaratıcılık içerir, amaçları netleştirmek ve hedefe ulaştıracak araçları planlamak anlamına gelir, netleşen amaçlara odaklanmak demektir. Strateji, sürekli izlenmesi ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılması gereken, devrim niteliğinde olmayan fakat evrim niteliği taşıyan bir süreçtir (Bekar, 2015: 31).

Strateji, mükemmellik yolcuğunda tüm paydaşların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve beklentilerinin ötesini anlamayı hedef alır. Stratejilerini hayata geçirmek üzere, en alt kademedен kısa vadeli planlardan başlayarak, süreçlerin oluşturulması ve geliştirilmesi, amaçların belirlenmesi, politikaların belirlenmesi ve bunlarla bağlantılı olarak şirket hedeflerinin belirlenmesi gibi çalışmalar yapılır. Tüm bunları gerçekleştirirken kuruluşlar; dış çevrede olup biteni mutlaka takip eder, değişimleri yönetmek için, yasal düzenlemeleri, siyasi değişiklikleri, kanun ve yönetmeliklerde meydana gelen değişiklikleri bilir ve olası değişiklikler için tahmin yürütebilirler. Değişen teknolojik gelişmelerin iş modelleri üzerindeki etkisini analiz eder ve stratejilerini yönetmek için tüm paydaşlarından gelen geri bildirimleri titizlikle inceler ve değerlendirirler.

Strateji kriteri kapsamında dikkate alınacak alt kriterler şunlardır (Bekar, 2015: 31):

- Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
- Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.

- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
- Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.

2.3.3. Çalışanlar

İşgücü yönetimi, kalite yönetiminin temel direklerinden birisidir. Mükemmellik Modeli'nin öne sürdüğü yenilik ve sürekli geliştirme kavramları, çoğunlukla çalışanlara dayanan örgütsel öğrenme sürecinin sonuçları olarak ortaya çıkacaktır. Organizasyonun uzun dönemli rekabet gücü ve yenilik kabiliyeti, çalışanların beceri ve tecrübelerinin kalite yönetimi faaliyetlerinin hedefleri yolunda uygulamaya dönüştürülmesine bağlıdır (Maden, 2009: 26).

Kurum içinde iyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılım sağlanmalı ve bu durum özendirilmelidir. İşletme içinde konferanslar ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımı artırılmaya çalışılmalıdır. Çalışanlarla kuruluş arasında iletişim politikaları, stratejiler ve planlar geliştirmelidir. Yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim kanalları oluşturulmalıdır. Çalışanlar takdir edilmeli ve gözetilmelidirler (İstanbulu, 2011: 49).

2.3.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar

Kuruluş, politika ve stratejisini ve süreçlerin etkin bir biçimde işlemlerini destekleyecek biçimde işbirliklerini ve kaynaklarını nasıl planlamakta ve yönetmektedir (Şimşek, 2007: 49).

İşbirlikleri ve Kaynaklar için aşağıdaki kriterler sorgulanır (Şimşek, 2007: 49)

;

- Kuruluş dışı işbirlikleri nasıl yönetilmektedir?
- Finansal kaynaklar nasıl yönetilmektedir?
- Binalar, donanım ve malzemeler nasıl yönetilmektedir?
- Teknoloji nasıl yönetilmektedir?
- Bilgi ve bilgi birikimi nasıl yönetilmektedir?

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kurumlarla işbirliği fırsatı ararlar ve geliştirirler. Bu işbirlikleri paydaşlarına temel yetkinliklerini iyileştirerek daha zenginleşmiş değer sağlamalarına olanak verir. Bu işbirlikleri müşterilerle, toplumla, tedarikçilerle ve hatta karşılıklı açıkça tanımlanmış kazanımlar sağlamak koşu ile rakipleriyle olabilir. İşbirliği ortakları paylaşılmış hedeflere ulaşmak için, birbirlerini uzmanlıkları, kaynakları ve bilgileri ile destekleyerek birlikte çalışır ve birbirleri arasında karşılıklı güven, saygı ve açıklığa dayanan sürdürülebilir bir ilişkiyi kurarlar (Emanet, 2007:49).

2.3.5. Süreçler Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir (Yücel, 2015: 59).

- (5a) Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
- (5b) Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirir.
- (5c) Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
- (5d) Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
- (5e) Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.

2.3.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmel kuruluşlar müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler. Müşterilerle İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında aşağıdaki iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır.

Algılama ölçümleri, dış müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarına ilişkin müşteri anketleri, odak grupları, müşterilerin yaptığı tedarikçi değerlendirmeleri, şikayet ve övgüler gibi yöntemlerle elde edilmiş verilerdir. Müşterilerin algılamalarına ilişkin ölçümler, kuruluşun amacına bağlı olarak aşağıdaki konuları içerebilir (Aydoğdu, 2011: 36):

- Genel imaj
- Ürün ve Hizmetler
- Hizmet/Ürünün Sunumu Sonrası Destek
- Müşteri Sadakati

Performans göstergeleri, kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; dış müşterilerinin algılamalarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir. Müşterilere ilişkin iç performans göstergeleri, kuruluşun amacına bağlı olarak, örneğin aşağıdaki konuları içerebilir (Aydoğdu, 2011: 36):

- Genel İmaj
- Ürün ve Hizmetler
- Satış ve Satış Sonrası Destek
- Müşteri Sadakati

2.3.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan birincisi çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir. İkincisi ise performans göstergeleridir. Bu göstergeler; kuruluş tarafından kuruluş çalışanlarının performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın

Çalışanların algılamasına etkilerini ngrmek amacıyla kullanılan i ölçümlerdir (Bekar, 2015: 34).

Mkemmekle kuruluşlar, çalışanlarla ilgili olarak (Gönen, 2012: 129);

- alışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili ıktıları tanımlar ve görüş birliğı sağlar.
- alışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- alışanlarla ilgili olarak en az üç yıldırdır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- Farklı alışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları değerlendirir.

2.3.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Toplum, alışanlar, müşteriler ve işbirliğı ortakları dışında, kuruluştan etkilenen ya da etkilendiğine inanan tüm taraflar olarak tanımlanmaktadır. Toplumla ilgili sonuçlar ölçütünde, kuruluşun içinde bulunduğu toplumu etkileyen etkinlikleri, toplumun kuruluşun etkinlikleri dönük algılanmalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğı algılama ölçümleri ile performans göstergelerini sorgulanmaktadır.

Toplumla ilgili sonuçlarda alt ölçütler ve göstergeler;

8a. Algılama lmleri; toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları anketler, raporlar, kamuoyuna açık toplantılar, toplum örgütleri ve devlet yetkileri gibi kaynaklardan elde edilen veriler.

8a1. Toplumsal sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak, toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları, yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler, ilgili yetkililerle ilişkileri etik davranışlar.

8a2. Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri.)

8a3. Kuruluşun etkinlikleri ya da ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler (güvenlik), kirlilik ve zehirli atıklar.)

8a4. Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması (taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz,su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)

8b. Performans göstergeleri; kuruluşun kendi performansını izlemek, anlamak, tahmin etmek ve iyileştirmek; toplumun kuruluşa ilişkin algılarını tahmin etmek amacıyla kullandığı iç göstergelerdir.

8b1. İstihdam düzeylerindeki değişikliklerin ele alınması.

8b2. Basında yer alma.

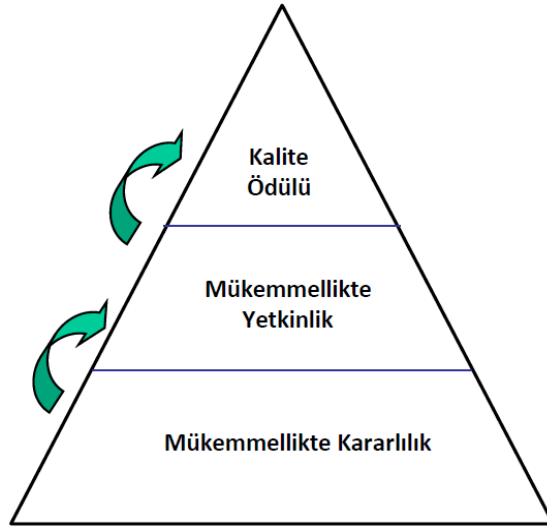
8b3. Yetkili ve resmi kuruluşlarda ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni

8b4. Kazanılan unvan ve ödüller (Candegir, 2008: 28).

2.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN UYGULANMASI

Ulusal Kalite Hareketi (UKH) ülkemizde Türkiye Kalite Derneği (KalDer) öncülüğünde yürütülen bir organizasyon olup, tüm kurum ve kuruluşlar ve bu harekete katılım gösterebilmektedir. UKH iyi niyet bildirgesinin imzalanmasıyla başlayan süreç ödül aşamalarıyla devam etmektedir. Mükemmellik Yolculuğundaki kademeler Şekil 6' da gösterilmiştir (Evren, 2011: 76).

Şekil 6. Mükemmellik Aşamaları



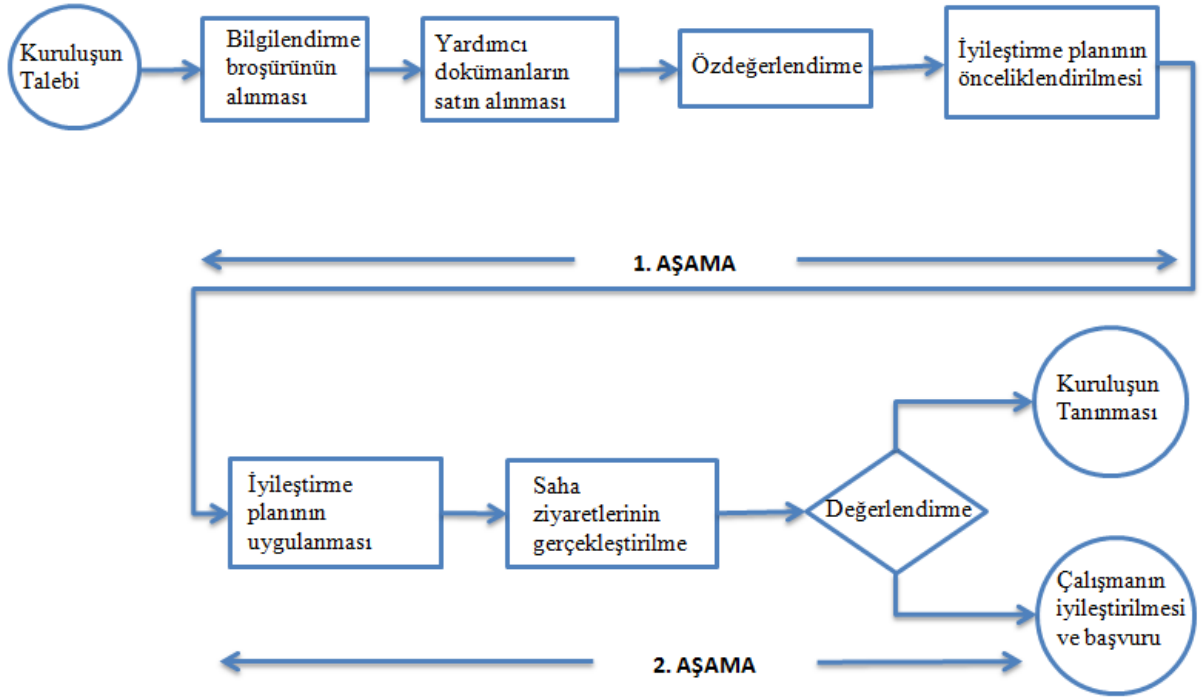
Kaynak: Evren, 2011: 76

2.4.1. Mükemmellikte Kararlılık

Program, kuruluşların mevcut performanslarına ilişkin bilgilerini artırmalarını ve yapacakları iyileştirmeleri önceliklendirmelerini amaçlamaktadır. 6-9 ay içinde tamamlanacak süreç, iki adımdan oluşmaktadır. Birinci adımda kuruluş, EFQM Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterine göre kendi performansını değerlendirecektir. Kuruluş, özdeğerlendirmeden elde edilen geribildirim, belirlenen iyileştirme fırsatlarını önceliklendirmek, planlamak ve uygulamaya geçirmek için kullanacaktır. İkinci adımda, birinci adımdaki iyileştirme etkinliklerinin yayılımını sağlayacaktır. Bağımsız bir değerlendirici tarafından EFQM Mükemmellik Modelinin dokuz kriterini ve RADAR Mantığını kullanarak yapılan iyileştirmeler doğrulanacaktır (Kal-Der, Mükemmellikte Kararlılık Bilgilendirme Broşürü).

Mükemmellikte Kararlılık Programına ilişkin süreç, aşağıda ayrıntılı olarak gösterilmiştir:

Şekil 7. Mükemmellikte Kararlılık Programı Süreci



Kaynak: <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=134>

2.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik

EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyimi olan kuruluşlar, organizasyonel birimler için dizayn edilmiştir ve 32 Alt kriteri baz alır. Başvuran kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemelerini sağlar. Başvuran kuruluş, Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna benzer bir süreç girmiş olur, dilerse belirlenmiş olan daha kısa bir formatta bir başvuru dokümanı hazırlar. Kuruluşun, üç gün sürecek saha ziyareti için iki-beş kişilik eğitimli değerlendirme ekibini kabul etmesi beklenmektedir. Değerlendirme ekibi başvuru dokümanını gözden geçirecek, iyileştirmeye açık alanlar için geri bildirim raporu hazırlayacak ve kriter bazında puanlama yapacaktır. Değerlendirme ekibinin saha ziyaretini tamamlamasından sonra puanı 300 ve üstü olan kuruluşlar Mükemmellikte Yetkinlik ile ödüllendirilecektir (Kal-Der, Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü).

2.4.3. Avrupa Kalite Ödülü

Avrupa Kalite Ödülü, beş yıllık bir sürekli iyileştirme tarihi ile ulusal ve Avrupa düzeyinde örnek model olarak görünen kuruluşlar için tasarlanmış, iddialı bir yarışmadır. Avrupa Kalite Ödülü'ne başvuru için öncelikle 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanı hazırlanır. Başvuru dokümanını değerlendiren değerlendirici ekibi Avrupa'nın değişik ülke ve endüstri dallarında görev yapan deneyimli yöneticilerdir. Değerlendirme ekibinin sayısı değerlendirilen kuruluşun büyüklüğüne bağlı olarak dört ile sekiz arasında değişir. Başvuru dokümanının aldığı puanın ödül jürisi tarafından belirlenen barajı aşması halinde, kuruluşa bir haftaya kadar sürebilen saha ziyareti düzenlenir. Kuruluşun saha ziyaretinde değerlendirme ekibine operasyonel alanlarını açması beklenir. Değerlendirici ekibi başvuru raporunda anlatılan bilgilerin doğrulamasını yapacak, tüm kriterleri puanlandıracak ve detaylı bir geri bildirim raporu hazırlayacaktır. Bundan sonra, jüri her başvuran kuruluşa ait raporu gözden geçirerek nihai kararını verir. Puanlarına göre kuruluşlar Finalist, Başarı Ödülü ve Ulusal/Avrupa Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilir (Kal-Der, Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü).

2.5. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNDE ÖZDEĞERLENDİRME

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetidir (EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi, 2000).

2.5.1. Özdeğerlendirmenin Yararları

Özdeğerlendirmenin yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz; (Türkyılmaz'dan aktaran Selvi, 2013: 61)

- Kurumlara sürekli iyileştirme için fırsat sunar.
- Müşteri memnuniyetinin artmasına yönelik uygulamaları gerçekleştirir.

- Çalışanların katılımını sağlar.
- Süreç yönetiminin geliştirilmesini gerektirir.
- EFQM bakış açısıyla yönetimi gerektirir.
- Kalite imajının sürekliliğini sağlar.
- Tedarikçiler ve müşteriler arasında bağlantı kurulmasına yardımcı olur.
- Kurumu Avrupa Kalite Ödülü başvurusuna hazırlar.
- Örgütlerin kıyaslama yapmasını kolaylaştırır.
- İyileştirmeye açık alanların belirlenmesini sağlar.
- Performans ile ilgili sonuçlarda gelişme sağlar
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılama kabiliyetini artırır.
- Mükemmellik yolculuğunda kurumun ne kadar ilerlediğini görmesini sağlar.
- Gerçekleştirilen başarıların tanınmasını sağlar.
- Çalışanların mükemmellik konusunda eğitimini gerektirir.
- Gelişmeler düzenli olarak ölçülür.
- Çalışanlarda sorumluluk duygusunu geliştirir.
- Tedarikçi ve müşteriler arasında iletişimi güçlendirir.
- Uzun vadede maliyetlerin düşmesini sağlar.
- Ürün / hizmet ile birlikte süreçlere de odaklanır.
- Gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayalıdır.

Öz değerlendirme Süreci

Öz değerlendirme yapabilmek için farklı teknikler bulunmaktadır.

Bu teknikler aşağıda sıralanmaktadır.

- Anket Tekniği
- Öz değerlendirme Çalıştayı (Workshop) Tekniği
- Öz değerlendirme Formu Tekniği
- Ödül Benzetimi Tekniği

- Matris Şema Tekniği

Öz değeriendirme yapılabilmesi için öncelikle üst yönetimin kararlılığının oluşması gerekmektedir. Sadece kararlılığı değil aynı zamanda katılımı da gereklidir. Sonraki adımda ise istenilen sonuca ulaştırabilecek, kurum kùltürüne en uygun özdeğerleme yöntemi belirlenir. Öz değeriendirmenin amacı ve planı tüm çalışanlara duyurulmalı ve bu konuda tüm çalışanlarda bir bilinç oluşturulması sağlanmalıdır. Öz değeriendirmede görev alacak kişiler belirlenmeli ve bir ekip oluşturulmalıdır.

Öz değeriendirme planlandığı şekilde uygulamasına başlanır. Öz değeriendirmedeki amaç bir puan vermek değil, güçlü yönlerini ve geliştirilebilecek yönlerini belirlemektir. Asıl amacın kuruluş performansının artırılması olduğu unutulmamalıdır. Sonuçlar değeriendirilip gözden geçirildikten sonra iyileştirmeye açık alanlar saptanır. Çalışanların katılımı da sağlanarak iyileştirme ekipleri oluşturulur ve gerekli kaynaklar sağlanır.

Son adım ise planlanan uygulamaların ne oranda gerçekteştiği, belirlenen kaynak ihtiyaçlarının ne oranda kullanıldığı, belirlenen kişilerin sorumluluklarını ne düzeyde yerine getirdikleri ve toplanan verilerin iyileştirmede ne etkinlikle kullanıldığı gözden geçirilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU KAVRAMI

İş doyumunu; bireysel, sosyal ve duygusal bir kavramdır. Başka bir birey tarafından gözlemlenmesi mümkün olmayan, sadece ilgili bireyin tanımlayabildiği iç huzuru ifade etmektedir.

Örgütler çalışanlarının beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, çalışanların iş doyumunun da aynı oranda artacağı söylenebilir.

İş doyumunu ile ilgili literatür incelendiğinde, kavramın farklı biçimlerde tanımlandığı söylenebilir. Bu tanımların birkaçına aşağıda yer verilmiştir. İş doyumunu; çalışanların yaptıkları işle alakalı bütün bilgi, duygu ve değerlendirmelerini içerir.

İ. E. Başaran' a göre örgütün iki önemli amacından birincisi ürün üretmek, ikincisi ise işgörenlerin iş doyumunu sağlamaktır (Başaran,1982).

Mumford iş doyumunu, işgörenin işinden bekledikleri ile aldıkları arasındaki uyum olarak tanımlamıştır (Mumford, s. 53; Akt. Tok, 2004: 12).

İş doyumunu, çalışanın işini yapması sonucu duyduğu manevi tatmindir. Bu sebeple denilebilir ki iş doyumunun sağlanabilmesi için çalışan beklentilerinin işin özellikleriyle örtüşmesi gerekmektedir (Yelboğa, 2007: 2).

İş doyumunu çalışan bir insanın işinden hoşlanma derecesiyle ilgilidir (Muchinsky, 2002: 10).

Yapılmış olan literatür araştırmasında da belirtildiği gibi genel olarak iş doyumunu kavramı; çalışanların işlerinden beklentilerinin ve aldıklarının arasındaki fark olarak değerlendirilebilmektedir.

Başka bir tanım da ise iş doyumunu; büyük ölçüde iş ve onunla alakalı her durumun istek ve beklentileri karşılama derecesidir. İş doyumunu, çalışanların bireysel fizyolojik ve ruhsal duygu durumlarının da belirtisidir. İş doyumunu maddi menfaatler için bir araya gelmiş insanların çalışmaktan aldıkları zevkle beraber bir ürün ortaya çıkarmış olmaktan duydukları sevinçtir (Eren, 2001: 145).

Oshagbemi iş doyumunu, çalışanın işine verdiği değeri ve işten sağladıklarının etkileşimi sonucuyla verdiği duygusal yanıtıdır (Oshagbemi 2000, Akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7).

İş doyumu, çalışanların işlerinden dolayı mutlu olup olmama durumlarıdır (Davis,1988: 95).

Kurumda çalışanların iş doyumu ne beklediği ve ne elde ettiğiyle alakalıdır. Beklediklerini belli ölçüde elde edebilen kişi doyuma ulaşabilir. Aksi halde doyuma ulaşamamış demektir. Kurum çalışanı verdiği emeğe karşılık kurumdan beklediği maddi karşılığı, kendiyile eşit gördüğü diğer çalışanlarla mukayese ederek değerlendirir. Bu da iş doyumunu direk etkiler (Başaran, 1991: 264).

Tablo 2: İş Doyum Modeli

Beklentiler	Gerçekleşenler	İş Doyumu
Çalışanın İş Değerleri	İş Değerlerinin Gerçekleşme Derecesi	-İşin Kendinden -Ücretten -İş Koşullarından vb.' den oluşan doyum

Kaynak: Balcı (1983: 578).

İş görenin iş değerleri, iş değerlerinin işte gerçekleşmesine ilişkin algılamaları ve iş doyumu, çalışanın yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, kişilik gibi algılamaları gibi bireysel özellikler ile ücret, işin kendisi, çalışma koşulları ve benzeri örgütsel değişkenlerin ortak etkisi ya da işlevidir (Balcı,1983: 578).

Yapılan tanımlar genel olarak iş doyumu kavramının sosyal, kişisel ve duygusal bir kavram olduğunu göstermektedir. İnsanlar, iş doyumlarına kendi içsel duyguları ile varmaktadırlar ve iş doyumu, genel olarak insanların işlerindeki beklentilerinin karşılığının olup olmamasına göre değişkenlik göstermektedir. Bireyler, yaptıkları işleri kendi istekleri ve hayalleri ile karşılaştırdığında denklik sağlıyorsa iş doyumuna varıldığı söylenebilir. Eğer umulan şartlar çalışma ortamındaki şartlarla uyuşmuyor ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkabilir.

İş doyumu kavramının çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri iş doyumunun işle alakalı duygusal bir bağın varlığını vurgulamasıdır. İş doyumu, kurum çalışanın yaptığı iş sonucunda ve ulaştığı hedefin beklediğini karşılayıp karşılayamayacağını idrak ettiğinde hissettiği duygu olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004: 389).

İş doyumu ile ilgili literatürde bir çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan çıkartılabilecek en uygun tanım, iş doyumunun çalışanların işlerinden bekledikleri ile

aldıkları arasındaki farkın psikolojik olarak çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkilerdir.

3.1. BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

1900'lü senelerin başlarında Birleşik Amerika'da demir yolu işçileri işlerini bırakarak büyük bir eyleme girişmişlerdir. Bu gerginliğin giderilmesi için çözümler aranmış, ilk olarak işçilerin yevmiyeleri arttırılırsa sorunun ortadan kalacağı düşünülmüş; ancak yevmiye artışı ve çalışma süresinin düşürülmesinin işçiler üzerinde beklenen etkiyi yaratmadığı gözlemlenmiştir. Daha sonra problemin çözülmesi için birimler oluşturulmuştur. Bu gelişmelerden sonra 20. yy başlarında tükenmişlik, sürekli aynı işi yapma vb. gibi hususlarda incelemeler yapılmaya başlanmıştır. Verimi yükseltmenin yanında çalışan doyumunun da yüksek tutulmasını amaçlayan " Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" bu şekilde ortaya çıkmıştır (Altındağ ve Ormancı ,2013: 49).

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ile işçilerin sosyal hakları ve imkanları arttırılmaya başlanmıştır. Devlet garantisi altında iş yasaları çıkartılmış ancak yapılanların yetersiz kalmasından dolayı işçi birliklerinin güçleri kanunlarla arttırılmıştır. İnsan faktörünün önemi zamanla incelenmesi gereken bir zorunluluk haline gelmiştir. 1935 senesinde kabul edilen Wagner Act isimli yasa ile işçi örgütlerinin yaptığı baskılar artmış ve çalışma ortamındaki ilişkilerin incelenmesi kaçınılmaz hale gelmiştir (Akt. Tok, 2004: 12).

1920'li senelerde işgörenlerin performanslarına etki eden faktörler olduğu belirlenmiştir. İlk olarak fiziksel çalışma koşullarının bu faktörlerden birisi olduğundan bahsedilmiş ve daha sonra sosyal etkenlerin de iş tatmininde önemli olduğu üzerinde durulmuştur. 1969 senesinde iş tatminini etkileyen 5 faktör olduğu belirtilmiştir. Bu faktörler; iş arkadaşları, ücret, denetim, işin yapısı ve terfi olarak tanımlanmıştır. Çalışan performansı ile iş tatminin bir birinden ayrılmaz olduğu üzerinde durulmuştur (Yeğin, 2009: 8).

1961 senesinde Neugarten' in "yaşam doyumu" olarak bahsettiği olgu ilerleyen zamanlarda iş doyumu faktörünün de incelenmesi hususunda araştırmacılara örnek olmuştur. Tatmin, beklentilerin, ihtiyaçların karşılanmasıdır.

“Yaşam Doyumu” ise, beklentilerle elde edilenlerin kıyaslanması ile oluşan sonuçtur. Yaşam doyumu genel bir kavramdır ve insanların hayatındaki tüm olgularla ilgilidir. Mutluluk, moral, huzur, rahatlık vb. gibi faktörlerin de iyi olma durumunu ifade eder (Akt. Özer ve Karabulut, 2003: 72).

Yönetim kavramının gelişim sürecini incelendiğinde, 19. yüzyılın bitimine yakın Taylor ile başlayan ve öncelikle örgüt yapısına yönelik klasik yönetim kuramlarında insan hep arka planda kalmıştır. İnsanların sadece yemek, içmek ve giyinmek gibi ihtiyaçlarını karşılamak için çalıştığı öne sürülmüş ve performansın yalnızca parasal araçlarla artırılabilceği düşünülmüştür. Günümüzde de paranın en iyi motive edici araç olduğuna inanlar bulunmaktadır. Çünkü insanların ihtiyaçlarının karşılanmasında para büyük bir rol oynamaktadır. Paranın önemli oluşu bir gerçektir ancak insanlar ekonomik olmayan ihtiyaçlarını da karşılamak isterler. Çalışanların iş hayatında saygınlık elde etmesi yüz yıllar süren bir sürecin sonucudur. İş hayatındaki ilişkilerin bilimsel olarak incelenmesine ilk olarak 19. yüzyılda rastlanılmıştır. 1800’lü yıllarda İngiliz işveren olan Robert Owen’in iş görenlerin ihtiyaçlarından bahsederek, işyerinde çeşitli denemelerde bulunduğu bilinmektedir. Böylece çalışanlara temiz ve kullanışlı bir çalışma ortamı sağlanması, bireylerin karakterlerine göre hareket edilmesi gibi hususlar üzerinde durulmuştur. Bu davranışların “insan ilişkileri” kavramında bir dönüm noktası olduğu kuşkusuzdur (Başaran 1979, Akt. Tok, 2004: 25).

3.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ

Tüm sektörlerde başarı, insan unsurunun yönetilmesinden geçer. Örgütlerin aksaksız şekilde yönetilebilmesi için de bireylerin işini sahiplenmesi ve işini kaybetmeme isteği içerisinde olması gerekir. Çalışanlar, iş doyumuna ulaştığı sürece işlerinin gerektirdiği bazı yükümlülükleri sahiplenecektir. İş doyumunun bu özelliği hem kurum hem de yönetici açısından önemlidir.

İş doyum ve performansa ilişkin varsayımlarının kaynağı mutlu çalışanların daha verimli çalışacakları inancına dayanmaktadır. Eski olduğu kadar da önemli bir kavram olan iş doyumuna yönelik araştırmalara göre, organizasyonda yer alan

bireyler moralleri yüksek ise etkin performans göstereceklerdir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2008: 372).

Pozitif iş doyumunu içerisinde olan çalışanlar yaptığı işten daha çok tatmin olacaktır ve diğer çalışanlarla pozitif bir ilişki içerisinde olacaktır. Bu durum organizasyon üyelerinin yararına olan OYD (Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı) çıktılarının artması ile sonuçlanacaktır (Williams ve Shaw 1999: 23).

İnsanlar, hayatlarının kayda değer bir kısmını çalışarak geçiriyor ve bunu ortalama 20-25 sene sürdürüyorsa, mutlu olabilmesi için iş doyumuna sahip olması psikolojik varlığı açısından şarttır (Telman ve Ünsal, 2004: 12).

Birey için yapılan işin anlamlı olması kendini geliştirme imkanı vermesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Birey bu durumda hayattan zevk alır ve mutlu olur. Diyebiliriz ki bireyler kendilerince anlam yükleyebildiği takdirde işinden dolayısıyla hayattan zevk alır. Birey iş yaşamında beklediklerini elde ederse iş doyumunu pozitif anlamda beslenir. Aksi takdirde işinde beklediklerini elde edemeyen birey iş ve yaşam doyumunu sağlayamamaktadır.

İş doyumunu, çalışanların mutluluğu için önemli bir etkidir. İşinde mutlu olan, verdiği hizmetin hak ettiği karşılığı elde ettiğini gören çalışan işinde daha verimli olur. Üretim ve hizmette kalite sağlanmasıyla iş görenlerin bireysel anlamda kendi gelişimlerini sağlayarak hem işlerinde hem de sosyal yaşantılarında daha mutlu ve daha başarılı olması açısından da yine iş doyumunun ne kadar önemli olduğunu vurgulayabiliriz. Modern yönetim anlayışında benimsenen toplam kalite yönetiminde, müşteri memnuniyet derecesi örgütün verimli ve başarı olma ölçüsüdür. Çalışanların memnun olduğu örgüt, başarılı ve verimli bir örgüttür (Aytürk, 2001: 109).

Bireyler ihtiyaçlarını kendilerine sunulan imkanlar dahilinde gidereceklerdir. İmkanlar yeterli düzeyde oldukça birey doyuma ulaşacak, iş yapma arzusu artacaktır. Bireylerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bu imkânlar, kişinin aynı zamanda örgütün amaçlarını da benimsemesini sağlayacaktır; çünkü şahısların ihtiyaçlarının karşılanma şartı, örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyi olacaktır. Bireyler doyuma ulaşmadığında ruhsal gerilim yaşayabilirler. Sosyal örgütlerde birçok olumsuz davranışlar, tatmin olmayan istek ve ihtiyaçlardan kaynaklanır (Eren, 2001: 399).

İş doyumunun düştüğü gözlemlenen bir örgütte dört yılda bazı personel problemleri göstergelerinde önemli miktarda artış olduğu tespit edilmiş, %5 devamsızlık artarken %70 iş gücü devri artmış ve %38 şikayet etme ve %44 gibi bir oranda disiplin cezaları yükselmiştir (Eroğlu, 2009: 108).

Endüstrileşmenin getirisi olarak makine, insanın yerini almaya başlamıştır. Bu olay, insan emeğinin ucuzlamasına ve emeğinin karşılığını alamama hissiyatına yol açmıştır. Böylece bireyler işlerine yabancılaşmış ve işlerinden yakınır hale gelmişlerdir. İş doyumsuzluğu, çalışanlar için mutsuzluk yaratmıştır (İncir, 1985: 83).

İş doyumunun yaşama etkisi açıktır. Çalışanların iş doyumunu ile alakalı yöneticiler üç konuya önem verirler. İlk olarak iş doyumunu sağlayamayan bir çalışan işten uzaklaşır mümkün olduğunca başka bir iş ile ilgilenmeye meyillidir ki bu kuruma ciddi ölçüde zarar verir. Diğer yandan iş doyumunu daha yüksek olan bir çalışan ise daha az sorunlu ve sağlıklı bir şekilde karşımıza çıkar. Üçüncüsü ise iş doyumuna ulaşan çalışan, hayata daha pozitif bakar ve hem çalışma arkadaşlarına hem de etrafındakilere pozitifliğini yansıtır (Özkalp ve Kirel, 2004: 138).

İş doyumunu önemseyen yöneticiler, çalışanların iş doyumunu ölçmek için araştırmalar yaparlar. Belli periyotlarda yapılan iş doyumunu ölçümleri grup kararları, katılımlı yönetim, iş geliştirmesi, prim ya da özendirme sistemleri, çalışanlara sosyal yardım gibi politika, yönetim ve uygulamalarının başarısının ölçülmesinde kullanılacak ölçütleri oluşturur. İş doyumsuzluğunun işe devam etmeme, düşük iş başarımları yüzünden iş veriminin düşmesi gibi olumsuz etkisi de düşünürse iş doyumunun mutlaka sağlanması kurumun maddi hedeflere ulaşabilmesinde önemli bir araç olarak görülmesi gerektiği söylenebilir (Baysal, 1993: 40).

İş doyumunu; çok kısa sürede direkt olarak üretimi etkilediğinden dolayı çok önemlidir. Doyumu belli bir seviyenin altında kalırsa işgören hayal kırıklığı yaşar ve işe karşı isteksizlik gösterir kuruma karşı soğuk olur ve işini tam yapmamam gibi üretimi doğrudan etkileyen psikolojik tepkiler gösterir (Poyrazoğlu, 1992: 34).

3.3. İŞ DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanların çalıştıkları iş şartlarından duydukları hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluk durumuyla ifade edilen iş doyumu, bir açıdan da sahip oldukları iş ilgili koşullara yönelik pozitif veya negatif tutum olarak nitelendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında, kişinin yüksek iş doyumuna sahip olması kişinin işini, çalışma arkadaşlarını, çalışma ortamını sevmesi ile ilişkilidir. Diğer taraftan bakarsak, kişinin işle ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutuma sahip olması, iş doyumsuzluğuna sebep olmaktadır.

3.3.1. İş Doyumunu Etkileyen Kişisel Faktörler

Bu başlık altında daha çok demografik değerler taşıyan kişisel faktörlerden bahsedilmiştir. Her bireyin ayrı bir kişiliğinin olduğu düşünüldüğünde, her demografik değişkenin ayrı olarak etkisinin olabileceği düşünülmüş ve bu faktörlerden bazılarına örnekler verilmiştir.

3.3.1.1. Yaş ve Hizmet Süresi

Yaş faktörü ile iş doyumu arasında bir bağlantı olup olmadığını bir çok araştırmacı incelemiştir. Genel olarak aralarında olumlu bir ilişki olduğu; yaşın ilerlemesi ile iş doyumunun da fazlaştığı sonucuna varılmıştır (Güneş, 2007: 10).

Çalışanların hizmet süreleri arttıkça iş doyumlarının da artacağı söylenebilir. Çünkü çalışanlar, deneyim kazandıkça işleri ile bütünleşir ve işlerine karşı uyumları artar; bu da iş doyumunun artmasında bir etkidir.

Bilgiç (1998), Türkiye’de yaptığı incelemede iş doyumu ile yaş faktörünün birbirlerinden bağımsız olduğunu tespit etmiştir.

Herzberg (1957), iş tatmininde yaş faktörünü ‘‘U’’ harfine benzetmiştir. Çalışmaya erken başlayan bireylerde iş tatmini yüksek iken, 30 yaşına yaklaştıkça doyum düşmekte ve yaş ilerledikçe emekliliğe doğru tekrar artış göstermektedir (Akt. Uyargil, 1988: 22).

Herzberg' in bu benzetmesini Schneider ve Snyder (1975) de desteklemiş; genç yaşta işe başlayan bireylerin iş güvencesi ve iş seçimi bakımından kuşularının olabildiğini, bu yüzden de iş doyumlarının ilk senelerde düşüş gösterebileceğini ancak zaman ilerledikçe ve orta yaşlarla birlikte kıdemin de artmasıyla bu seviyenin artış gösterebileceğini belirtmişlerdir. Bu durum şahıslara ve durumsal faktörlere göre değişiklik arz edebilir (Akt. Pelit 2008: 102).

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından beş ülkede yapılan araştırmalar, ileri yaşlardaki işgörenlerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu saptamıştır (Davis, 1988: 78).

Yaş faktörü ile ilgili çeşitli sonuçlar ve veriler ortaya çıkmıştır. Bu sebepten dolayı yaş faktörünün kendi başına bir faktör olarak farklı sonuçlar gösterebileceğini söyleyebiliriz. Ancak çalışanlarla ilgili yapılan çalışmalarda, yaş faktörünün yanında diğer faktörler de göz önünde bulundurularak daha anlamlı sonuçların alınabileceği söylenebilir.

3.3.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Kimi araştırmacılar erkeklerin, kimi araştırmacılar da bayanların iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu savunmuştur buna rağmen cinsiyet farklılığının iş doyumunda bir etkisinin olmadığını savunanlar da bulunmaktadır.

Cinsiyet faktörünün tek başına bir faktör olarak incelenmesinin bir sonuç çıkartması zor görünmektedir. Çünkü tüm faktörler insan hayatında değişkenlik göstermektedir ve her insanın ayrı bir varlık olduğu düşünüldüğünde cinsiyet farkının tek başına değişkenlik göstermesinin şartlara göre değiştiğinden bahsedilebilir. Farklı faktörler ile beraber cinsiyet faktörü bir arada incelendiğinde daha gerçekçi sonuçların elde edilebildiğini aşağıdaki araştırmalardan da söyleyebiliriz.

Genel olarak bayanlar, ailelerin ekonomik sorumluluğunu tam olarak yüklenmediği için çalışma hayatlarındaki beklentilerinin az olduğu, bu sebepten ötürü aynı çalışma ortamında ki erkek çalışma arkadaşlarına göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları söylenebilir (İncir, 1985: 64).

Bazı çalışmalarda kadınların iş doyumunun, erkeklerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durumun bayanların daha vasıfsız işlerde çalışmasından, daha az maaş almasından ve bayanlarla erkeklerin sosyal rollerinin farklı olmasından da kaynaklandığı söylenebilir (Uyargil, 1988: 71).

Bunun yanında, erkeklere göre daha kötü koşullarda çalışan bayanların, işlerinden erkeklere göre daha fazla doyum sağladıkları da görülmektedir.

Araştırmacılar bu hususu, bayan çalışanların işlerinde sosyal ilişkilere daha çok değer vermelerine bağlamışlardır (Baysal, 1981: 190).

Güney, Aktaş ve Varoğlu tarafından 1996 yılında özel ve kamu bankalarında 215 üzerinde iş doyumuna üzerine bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda erkeklerin gelir düzeylerinin yanında doyum düzeylerinin de kadınlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalarda 3 farklı olasılık ortaya çıkmıştır. Birincisi Hoppock tarafından kadınların erkeklere göre daha fazla doyumlu oldukları ortaya atılmıştır. İkinci olarak Hulin ve Smith; Locke, Fitzpatrick ve White erkeklerin daha doyumlu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Üçüncü olarak da, D'Arcy, Syrotuik ve Siddique; Golding, Resnick ve Crosky; Iiacqua erkek ve kadınlar arasında iş doyumuna bakımından hiçbir fark olmadığını belirtmişlerdir (Green, 2000: 12).

1998 yılındaki bir araştırmada cinsiyet faktörünün iş tatmini ile bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Bilgiç 1998: 142).

İş doyumuna etkisi araştırılan faktörlerden birisi de medeni durumdur. Yapılan incelemelerin birçoğunda evli bireylerin daha düzenli bir hayata sahip oldukları için iş doyumlarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Hayran ve Aksayan yaptıkları çalışmalarda evli bireylerin bekarlara göre iş doyumunun daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Hayran ve Aksayan, 1991: 17).

Medeni durum faktörü de çalışanların memnuniyetlerini etkileyen faktörler arasındadır. İş görenlerin işlerinin haricinde de sorumluluklarının olması onları etkileyebilmektedir. Diğer faktörlerle birlikte incelendiğinde medeni durum faktörü, çalışanların iş tatminlerinde çeşitli anlamlı sonuçları ortaya çıkarabilmektedir.

3.3.1.3 Sosyo-Kültürel Çevresi

Sosyal ve kültürel hayatlar, bireylerin yaşam standartlarıdır. İnsanların yetiştikleri çevredeki yaşam standartları, hayatlarına bakış açılarını oluşturmaktadır. Bu bakış açısı ilerleyen senelerde insanların yaşamdan beklentilerine de etki etmektedir. Beklentilerine göre insanlar yaptıkları işlerden doyum ve ya doyumsuzluk sağlarlar. Kültürel seviyenin artış göstermesi iş tatmini olarak insanların işlerinde olan beklentilerini de değiştirebilmektedir. Bu değişimler ülke çapında, bölge çapında ve lokasyon çapında değişiklik gösterebilmektedir.

Ülkelerin bir birinden farklı ekonomik, siyasal, sosyal, geleneksel ve kültürel yapıları olduğundan dolayı insanların iş doyumlarına etki eden faktörler ve bunların önem düzeyi toplumdan topluma değişiklik göstermektedir (Bingöl, 1990, s. 53).

3.3.1.4. Kişilik

Kişilik faktörünü bireylerin iş doyumlarına etki eden en önemli faktör olarak değerlendirmek kaçınılmazdır. Çünkü bireylerin ruhsal, zihinsel ve fizyolojik durumları diğer faktörlerle birleşince bir anlam kazanmaktadır. Bazı bireylerin zor şartlar altında çalışmaya alışık olması, o bireyin zor şartlarda bile iş doyumunun yüksek kalmasına sebep olabilir. Başka çalışanların aynı şartlarda farklı belirtiler göstermesinin sebebi kişilik faktöründen kaynaklanmaktadır.

Eker (2006), Öz benlik duygusunu geliştiren ve kendisine güveni olan işgörenlerin, yetenekleri kısıtlı, çevreye uyum sağlayamamış ve özgüveni eksik çalışanlara göre daha çok doyum sağladığını belirtmiştir.

Şahısların fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri ile ilgili bilgileridir. Bir başka deyişle insanın kendisinde olan duyguları değerlendirmesi ve kendisine tatmin, çıkar sağlayacak bir pozisyona geçmeyi istemesidir (Eren, 2000: 83).

İş doyumunu bireyden bireye değişmektedir. Bireylerin ihtiyaçlarının çeşitleri, zamanı, niteliği, niceliği ve bireylerin mesleklerini değerlendirme yeterliliği gibi özellikler iş doyumunu etkilemektedir. Bu sebeplerden dolayı iş doyumunda bireysel farklılıklar doğmaktadır (Başaran, 1991: 20).

3.3.1.5. Mesleki Düzeyi (Statü)

Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda genel olarak işgörenlerin statüleri ile iş tatminleri arasında yüksek düzeyde bir bağlantı olduğu görülmüştür. Statü yükseldikçe iş doyumunun da yükseldiği tespit edilmiştir; ancak bazı çalışmalarda tam tersi bir ilişki çıktığı da bilinmektedir (Eker, 2006: 68).

3.3.1.6. Zeka ve Yetenek

Çalışanların, iş yerlerinde aldıkları sorumluluk ve sahip oldukları yetkinin kendilerini gerçekleştirmelerindeki rolü büyüktür. Sorumluluk büyüdükçe seçenekler de artmaktadır. Karar verme hususunda yetenek ve zekalarını etkin kullanmak durumunda kalan personel iş doyumunda da yüksek seviyelere ulaşabilir. Bu sebeplerden dolayı bireylere yeteneklerini ve zekalarını kullanabilmeleri için oluşturulan ortamlar çalışanların iş doyumunu pozitif yönde etkileyecektir (Ganzach ve Pazy, 2001: 103).

3.3.1.7. İş Deneyimi

Çalışmaya yeni başlayan, iş tecrübesi düşük olan bireylerin gerçekçi olmayan beklentilerinin olduğu görülebilmektedir. Bireylerin, işlerinde tecrübe kazanmaya başladıkça iş yaşamının gerçeklerini daha açık bir şekilde görebildiği ve beklentilerini bu doğrultuda değiştirdikçe iş doyumuna ulaşabildiği söylenebilir (Sevimli ve İşcan, 2005: 60).

3.3.1.8. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyinin ilerlemesinin bireyi iş doyumunu yönünden olumlu etkilediği gibi olumsuz etkileyebileceği de söylenebilir. Eğitim düzeyi yükselen bir birey, iş doyumunu etkileyen diğer faktörlerde de mesleğine pozitif bakıyor ise işine olan bağlılığı ve profesyonelliği artacağı gibi sosyal haklarında, maaşında, yetki düzeyinde yeterli doyum sağlayamayan bir personelin eğitim düzeyinin yükselmesi

ile birlikte mesleğine bakış açısının daha olumsuz olabileceği, hatta başka sektörlere geçme düşüncesinin oluşması sebebi ile mesleğinden kopma evresine kadar gelebileceği de söylenebilmektedir.

Yiğitoğlu (2005), eğitim düzeyinin yüksek olmasının bireyin işinde daha başarılı olmasını sağladığını ve iş doyumunun oluşumunda katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Eker, 2006: 69).

İş doyumunu ile eğitim seviyesi arasındaki bağlantıyı araştıran incelemelerde, eğitim seviyesini geliştiren bireylerin iş doyumunun düşüş gösterdiğini belirten sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonucun arkasında eğitim seviyesi yükselen bireylerin iş yaşamlarındaki beklentilerinin de artmasının olduğu söylenebilir (Tietjen ve Myers, 1998: 229).

Burris'e (1983) göre bireylerin eğitim düzeyleri ile işlerinde kullanması gerektiği bilgi ve beceriler uyumlu olmalıdır. Eğer bireyin eğitim seviyesi işinin gerektirdiğinden fazla ise tatminsizlik oluşmaktadır. Bireylerde yaptıkları işlere göre daha kaliteli bir insan oldukları algısının oluşmasının onlar üzerinde doyumsuzluk yarattığından bahsedilebilir (Akt. Pelit, 2008: 103).

3.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların bireysel özelliklerinin dışında iş tatminlerini etkileyen örgütsel faktörler de vardır. İşgörenin bulunduğu örgütteki etkenlerden bazıları bu başlık altında incelenmiştir. Çalışma koşullarının iyi olması, işten doyumunu direkt olarak etkilemektedir. Ne kadar iyi çalışma şartlarına sahip olunursa işten o kadar fazla doyum alınır.

Çalışanlar ısınma, havalandırma, rahatlık, sessizlik, ışık, güvenlik gibi faktörleri yeterli seviyede karşılayabilen yerlerde çalışmayı istemektedirler. Çalıştıkları yerin evlerine uzaklığı, çalışma ortamlarının kullanışlı ve temiz olması, çalışma için gerekli araç-gereçlerin yeterli seviyede karşılanması gibi faktörler de çalışanların iş doyumlarını etkilemektedir. Fiziki şartların beklenen düzeyde olması iş verimini arttıracak gibi iş tatmininin de yüksek olmasını sağlayacaktır (Başaran, 1991: 204).

Çalışma şartlarının personelin beklentilerine uygun olması, çalışanların motive olmasında kendi başına etkin bir rol oynayabilir (Eren 2001: 144).

3.3.2.1. İş ve İşin Tanımı, Özellikleri, Doğası

İşin kendisi ile alakalı olan tanımlar iş doyumunu etkilemektedir. Çalışanlar yaptıkları işin ve kendilerinden istenenlerin yeterince açık olmasını isterler. Çalışanlar becerilerini sergileyebilecekleri işlerde çalışmak isterler. Bu yüzden işin özellikleri de çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerdendir (Dorsan, 2007: 25).

İşin özellikleri çalışanın özellikleri ile ilgili olmalıdır. Çalışanların başarılı olabilmeleri için, kişinin yeteneklerine uygun işlerde görevlendirilmesi gerekmektedir. İşinde becerisi olan çalışan işini daha çok sevecektir (Sinangil, 1998: 107).

İşgörenlerde tatmin sağlayan iş nitelikleri şunlardır. İşin yetenekleri, becerileri kullanmaya uygun olması, öğrenmeye olanaklı olması, yaratıcılığa, değişikliğe sorumluluğa açık olması, demokratik denetimin olması, değişik düşünce zenginliğine sahip olması. İşin doğasında görevin çeşitliliği, statünün artması için yeterli olanaklar, işgörene örgütsel öndelik verilmesi, destekleyici etkileşim, güven duygusu ve önem verilme varsa çalışanların iş doyumları sağlanabilmektedir. İşin doğasını anlatan bu faktörler işgörenlerin içsel olarak güdülenmesini ve dolayısı ile iş doyumunun artmasını sağlamaktadır; içsel güdülenme ve iş doyumunda yüksek bir ilişki vardır (Gergin, 2006: 18).

3.3.2.2. Çalışma Arkadaşları

Çalışanlar işlerinden sadece ücret gibi maddi getiriler beklemezler. İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerlerinde anlaşılabileceği, sosyal hayatta da görüşebileceği iş arkadaşları ve huzurlu bir iş ortamı arayacaklardır. İş ortamındaki arkadaşlık, çalışanı destekleyen bir rol oynamaktadır. Bu sebepler çalışanın iş doyumunda önemli bir yer tutmaktadır (Erdoğan, 1999: 242).

Sosyal bir varlık olan insanın, çevresindeki diğer insanlarla olan ilişkilerinin hayatlarını yönlendirdiği söylenebilir. İş ortamı gibi girdi çıktılarını yani iç müşteri

döngüsünün olduğu örgütlerde, süreçlerin içerisindeki insanlarla olan ilişkiler bireylerin işlerine olan bakış açılarını da doğrudan etkileyebilmektedir.

3.3.2.3. Ast-Üst İlişkileri ve Yönetim

Amirler ve yöneticiler iş planlaması yaparlar ve denetim sorumluluğunu üstlenirler. Astların hareket kabiliyetinin kısıtlanması çalışanları tatminsizliğe itebilmektedir. İş görenler inisiyatif kullanabilmek isterler.

Denetim açısından çalışanlar denetlenmekten memnun olmazlar. Ancak düzeltilmesi gerekeni açık ve kırıncı olmadan anlatabilen yöneticiler çoğu zaman çalışanları tarafından sevilmeaktedirler. Amirler astlarının tatminleri ile yakından ilgilenmelidirler. Ast ve üstün arasındaki ilişki performansı direkt etkilemektedir (Yavaş, 2007: 47).

Yönetim, kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan bir daldır. İşgörenlerin kurumlar içerisindeki unsurları yönlendirdiği göz önüne alındığında, yönetimin çalışanların iş tatminlerini sağlanması ve çalışanların denetimlerini yapması en önemli yönetim görevlerindendir. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişki aidiyet duygusunun belirleyicisidir. Tüm hareketleri denetlenen ve inisiyatif kullanması kısıtlanan çalışanların iş tatminlerinin düştüğü gözlemlenmiştir (Gergin, 2006: 20).

Ödüller, çalışanları daha verimli olmaya iten teşvik edicilerdir. Ödüller, alınan ücretlerin dışında çalışanın aldığı maddi ve manevi diğer değerlerdir.

Çalışanlar, verilen ödüllere ihtiyaç duyuyorsa işlerinde başarı sağlamak için daha fazla çalışacaklardır ve kazandıkları ödüller sayesinde işlerinde tatmin olacaklardır. Ancak çalışanın ihtiyacı olan ödül sistemi yoksa iş gören yapması gerekenden daha fazlasını yapmayacağı gibi tatmin olarak da yukarı seviyelere çıkamayacaklardır (Başaran,1982: 139).

Yöneticiler, işgörenlerin ödül aldıklarında performanslarının artış göstereceği beklentisi içindedirler. Ödülün etkisinin sağlanabilmesi için verilen ödülün ulaşılmaya değer olması önemlidir. İşten ayrılma, devamsızlık gibi örgüt sorunlarının önlenmesi amaçlanan bu faktör düşünüldüğünde işini kısa sürede başarı ile bitiren,

Çalışma arkadaşlarına işi öğreten, işe devamlılık problemi olmayan, örnek çalışanlar ödüllendirilmelidir (ek, 2005: 35).

Çalışanlara verilen ödüllerin bireylerde olumlu sonuçlar oluşturabildiği verilen örneklerde de açıklanmıştır. Ödül sistemindeki ödüller sadece ekonomik ödüller değildir. Takdir, teşekkür gibi resmi evraklar, izinler, tatiller, terfi gibi ödüller manevi içerikli ödüllere birer örnektir. Ekonomik dller, belirli ve ya belirsiz olarak verilebilir. rnek olarak, kendisinden beklenmeyen bir işi gerçekleştiren ve ya kendisine ekstra olarak verilen bir görevi yerine getiren bir işgörene bu başarısından dolayı ödül verilebilir, ancak bu ödül beklenmedik bir durumda oluşmuştur. Bir de işgörenlerin işlerini yaptıkları sırada alacaklarını bildikleri belirli ödüller vardır; bunlar üretim başına prim, kota fazlası prim gibi primler ve yasal olarak belirlenmiş, belirli bir görev sonucunda alınılacağı bilinen ödüllerdir. Tüm bu ödüllerin işgörenlerin iş tatminlerinde etkili olduğu açıklanmış bir durumdur.

Üretim artışı, yenilik ve buluşlar öneren çalışanlara verilecek uygun ödüller, personeli aktif ve verimli çalışmaya, yaratıcı ve yeni fikirler ortaya atmasını sağlayacaktır (Sabuncuoğlu, 1984: 232).

3.3.2.4. Kararlara Katılım

Çalışanların iş yerlerinde alınan kararlara katılımı olursa, çalışanlarda yaptıkları işin anlamı artacaktır. Bu durum amaç ve hedeflerin de önemini arttıracaktır. Kararların ortak olarak alınması ve süreçlerin başlaması ile ortaya çıkan sonuçlar, çalışanlarda kendini gerçekleştirmeyi ortaya çıkaracağından dolayı personel, aldıkları kararların oluşumu için daha çok çaba sarf etmeye başlayacaktır.

Çalışanlar içsel olarak onay verdiği bir karara sadece kendisine sorulmadığı için karşı çıkabilirler (Aydın, 1998: 275).

3.3.2.5. İletişim

Örgütlerdeki şahıslar arası iletişim de bir iş doyumu sebebidir. Sağlıklı iletişim iş görenlerin bilgi aktarımı, sistemli raporlar oluşturması, bilgi ve birikim birliğinin sağlanmasıdır. Çalışma ortamında personel arası iletişimin sağlıklı olması iş doyumunu yükselten etkenlerdendir (Erdoğan, 1999: 242).

Aynı ortamda çalışan insanların birbirleri üzerindeki olumsuz iletişimin çalışanlarda huzursuzluk yaratacağı bir gerçektir. Örgüt temelinde birlikte çalışabilmenin olduğu düşünüldüğünde bunun en büyük aracının iletişim olduğu söylenebilir.

3.3.2.6. Terfi

Terfi, çalışanın bir üst makama ulaşmasıdır. Bu yükselme sadece maddi olarak oluşmaz, sosyal hakların, prestijin, kendini geliştirme imkanlarının artması da terfiinin sonuçlarındandır. Terfi alan personelin özgüveninin de yükseleceği söylenebilir. Personelin terfi alması, işinin tek düze olmasını da engellediği gibi üst kademelerdeki yükü de hafifletecektir. Yükselme imkânları hiç kuşkusuzdur ki çalışanın başarısının bir sonucudur. İşgörenin başarı elde ettiği zaman elde edebileceklerini görebilmesi onu başarıya itecektir. Böylece başarılı olan personelin iş doyum seviyesi de artacaktır (Erdoğan, 1991: 54).

Ücret faktörü iş tatminin ana etkenlerinden birisidir. Ücret çalışanın çalıştığı yerdeki emeğinin karşılığıdır ve emek ile alınan ücret arasındaki doğru orantı, iş doyumunu da ortaya çıkartan sonuçlardandır (Erdoğan, 1999 s.39).

Ücret, çalışanların temel ihtiyaçlarını gidermeleri için en önemli araçlardan bir tanesidir. Bu yüzdendir ki ücret ile iş tatmini paralel bir yapıya sahiptir. İnsanlar genelde fazla ücret aldıklarında fazla başarılı oldukları hissine kapılırlar. Ayrıca ücret, insanların toplumdaki yerlerini ve yaşam standartlarını da etkilediğinden önemli bir tatmin faktörüdür (Atay, 2006: 52).

3.3.2.7. İş Güvencesi ve Örgütsel Güven

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik, bir çok ihtiyaçtan daha önce gelmektedir. Bunu göz önünde bulundurduğumuzda ve fizyolojik ihtiyaçların çalışan tarafından karşılandığını düşündüğümüzde, iş güvenliğinin işyerinde sağlanması gereken en önemli ihtiyaçlardan birisi olduğunu söyleyebiliriz (Eren, 2001: 384).

İş güvencesi, çalışanın haksız sebepler ile işten çıkarılmasının önlenmesidir (Yüksel, 2007: 28).

Kurallarda belirtilen durumların dışında işten çıkarılamayacağını ve oluşabilecek her duruma karşı bir yasa veya yönetmelik olduğunu bilen personelin iş doyumu yüksek olacaktır (Başaran, 1991: 181).

3.3.2.8. Ödenekler ve Haklar

Çalışanların, yaptıkları işin karşılığı olarak aldıkları sadece ücret değildir. Çalışanların ücret haricinde bazı hakları ve ödenekleri de vardır. Bu haklar emeklilik hakkı, izin hakkı, sağlık imkanları, iş güvenliği, iş garantisi, sigorta hakkı gibi haklardır. Ödeneklere örnek olarak ise primler, tazminatlar, yardımlar, memurlar için memurluk katsayılarının getirileri, yemek ödemeleri örnek verilebilir.

Ulaşım desteği, yemek, kira ve ödenek yardımı, şahsa ait araç ve cep telefonu verilmesi, izin, emeklilik hakkı gibi haklar çalışanların sosyal haklarına birer örnektir. Kurumlar bu hakları ve ödenekleri çalışanlarına verirken maliyet faktörünü iyi hesaplamalıdır. Sosyal olarak yapılan bu kolaylıkların ne için yapıldığı, hangi çalışanların yararlanabileceği, hangi durumlarda uygulanabileceği, sorumluluk ve yetkiler bütün çalışanlara duyurulmalıdır. Kurumların mali yapıları elverdiği sürece sosyal hak ve ödeneklerin geliştirilmesi, planlanması, uygulanması, iş görenlere kurum içi ve dışı olmak üzere hem çalışma dolayısıyla yaşam alanını iyileştirme alınabilecek motivasyon tedbirlerindendir. Ödenekler haricince çalışanların harcamalarından tasarruf yapmalarının sağlanması da iş görenlere ödenek niteliğinde kolaylık sağlamaktadır. Yemek, çay - kahve servisi, ulaşım için servis aracı, özel sağlık sigortası gibi uygulamalar bu kolaylıklara örnektir (Çiçek, 2005: 38).

3.4. İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ KURAMLAR

İnsanlar fizyolojik ve psikolojik olarak gelişen varlıklardır. Bu gelişimler sürecinde insanların ihtiyaçları, düşünce sistemleri ve hayat tatminleri çeşitli etkenlerden etkilenererek şekillenmektedir. Bu başlık altında incelen kuramlar bireyleri belirli davranışlara sevk eden etkenlerin anlaşılmasına yönelik çalışma yapan bilim insanlarının ortaya koydukları görüşler ve kuramlardır.

3.4.1. Klasik GÜDÜLENME Kuramı

Taylor'un 1890 'lı yıllarda çalışmalarını yoğunlaştırdığı güdülenme klasik güdülenme kuramını ortaya çıkartmıştır. Bu kuram doğrultusunda denilebilir ki insanın etkilendiği iki temel güdüleyici vardır. Bunlardan biri işini kaybetme korkusu iken bir diğeri de ücret artışıdır. Bu iki faktör göz önünde tutularak motive aracı olarak iş güvencesinin verilmesi ve fazla olmayacak şekilde yapılan ücret artışı kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 99).

Yüksel (2007: 134)'e göre daha çok çalışan işçiye diğerlerinden çok ücret verilmezse o işçi diğerleri gibi çalışmaya başlayacaktır. İnsanlar, diğer çalışanlara göre fazla çalıştıklarında daha çok ücret alacakları bir düzende olursa, çok çalışmaya eğilim gösterirler. Taylor parça başı ücret sistemini bu sebepler dolayısıyla geliştirmiştir.

Bu sistem ile çalışanlar daha verimli üretim yapmaya başlamış ve standartları geçtikten sonra ürettiği her üründen aldığı fazla ücret ile iş tatminine ulaşmıştır. Üretim standardının altında kalan çalışanların ise az ücret almaya başlayacağı gibi işini kaybetme korkusunun da oluşturduğu güdüleme ile daha fazla çalışmaya başlayacağı düşünülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 99).

3.4.2. Herzberg' İn Çift Faktör Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok tanınan kapsam kuramlarından olan Herzberg'in çift faktör kuramı ortaya atılan diğer kuramlardan farklı olarak araştırmanın yapıldığı topluluğa iş yaşamlarında onları olumsuz

etkileyen ve daha çok motive eden etkenleri sormuştur. Bu araştırmaların neticesinde ilginç bilgiler elde edilmiştir. Bazı etkenlerin olmaması hoşnutsuzluk yaratırken var olmalarının da fazlaca bir değişim yaratmaması gözlemlenmiştir. Herzberg, ekstra doyum oluşturmeyen bu etkenleri dışsal (hijyen) etkenler olarak adlandırmıştır. Bununla beraber iş ortamı içerisinde var olmamasının fark edilir bir doyumsuzluk oluşturduğu bazı etkenler var olmalarıyla çalışanların performanslarını oldukça arttırmıştır. Bu etkenler de içsel (motive edici) etkenler olarak adlandırılmıştır (Yıldız, 2010: 27).

3.4.3. Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland tarafından ortaya atılan bu kuram temeline insanların ihtiyaçlarını doğuştan getirmediğini sonradan öğrenerek kazandığını alır. Başarı Güdüsü kavramının kişinin içindeki güçlerde var olduğunu vurgular. İş adamları, bilim adamları ve meslek sahibi kişilerle yaptığı araştırmalar da bu kişilerin başarı güdülerinin normalin üstünde olduğunu saptamıştır (Aydın, 1993: 63).

Başarma gereksinimi: birey kendini bir işi başarma mecburiyetinde hissettiğinde hedeflediği işi daha önceki yaptığından çok daha iyi ve verimli olacak şekilde yapma amacı taşır. Bu başarma gereksinimi olarak adlandırılmaktadır. Başarma gereksinimi fazla olan bir birey, yoğunlaştığı problem durumunda bireysel sorumluluğu üstlenip, çözüme performansları sayesinde daha çabuk ulaşırlar. Dolayısıyla üzerinde çalıştığı problem durumunda hangi noktada olduğunu net bir şekilde söyleyebilir. Ulaşılması zor olan hedefleri alt hedefler belirleyerek daha anlaşılır hale getirerek ulaşılabilir kılar.

İlişki kurma gereksinimi: bu gereksinimi fazla olan bireyler arkadaşlık için çaba harcarlar. Rekabet içinde olmak yerine dayanışma içinde olmak esastır. Sosyal ilişkiler kurmayı amaçlar ve bir gruba aidiyet hissetme önem taşır. Karşılıklı anlayışın hakim olduğu bir ortam oluşturmaya gayret ederler. Sosyal bir varlık olan insanın hayatının her anında diğer insanlara olan ihtiyacı açıktır. Sosyal ilişkiler hem iş hayatında hem de sosyal hayatta bireyin davranışlarını etkileyen bir ihtiyaçtır.

Güçlü olma (Güç kazanma) gereksinimi: bireylerin başkalarını kontrol etme, nüfuz kullanma ihtiyaçları güç gereksiniminden ileri gelir. Güç gereksinimi yüksek

olan bir birey statüsünün yüksek olmasından, bir işin başına geçmekten, sahip olduğu statü ve prestij ile çevresindekileri etkilemekten hoşnut olur. Denilebilir ki etkileyici bir performans göstermektense statüsüyle başarıya ulaşmayı tercih ederler (Özkalp ve Kirel, 2011: 256).

Kendine güven duygusu gelişmiş olan bireyler başarılı olmak için harekete geçeceklerdir. Bireylerin, başarma gereksinimlerini giderebildikleri işlerde yüksek iş doyumuna ulaşabileceği söylenebilir.

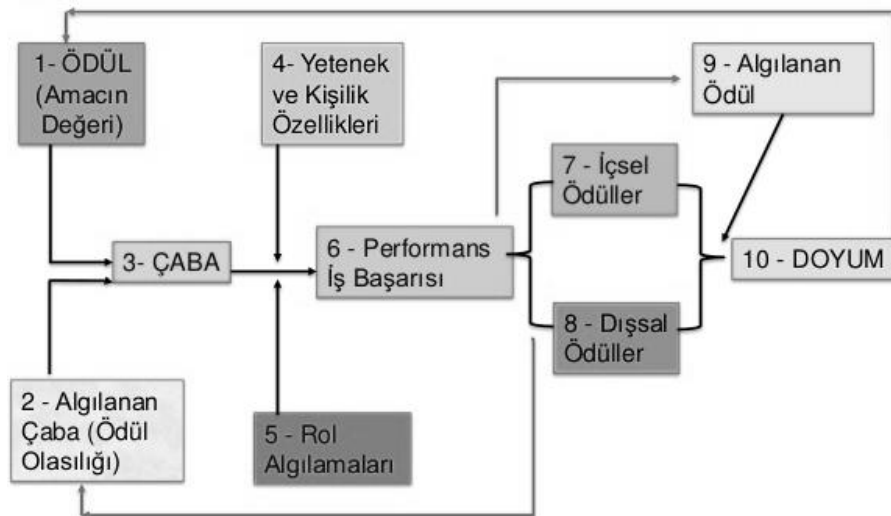
3.4.4. Porter / Lawler Başarı - Tatmin Beklentisi Kuramı

Vroom' un bekleyiş modelinin daha gelişmişidir. Birey işi için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Aksi takdirde ne kadar çaba harcarsa harcasın işin gerektirdiği vasıfları yerine getiremeyecektir.

Ayrıca bireyler, örgütün kendisine yüklediği role uygun bir anlayışta çalışmalıdır. Aksi takdirde rol çatışmaları meydana gelebilir ve başarı engellenebilir.

Bu kuramda önemli olan diğer bir husus başarı gösterdikten sonra ne elde edeceğidir. Başarı sonucunda elde edilen ödüller ve ödülün ne şekilde algılandığı doyumunu etkiler. Özellikle ödüller başarıya dayandırılmışsa, başarı ve tatmin büyük ölçüde birbirleri ile ilişkili olacaktır (Yüksel, 1997: 130).

Şekil 8. Porter – Lawler Modeli



Kaynak: (Yüksel 1997, s.131).

3.4.5. Eşitlik Kuramı

Adams tarafından 1963 yılında geliştirilen bu kuramda eşitsizlik durumu kişinin kendi girdi-sonuç oranını diğer kişilerin oranlarıyla karşılaştırdığında eşit algılamadığında ortaya çıkmaktadır. Çalışan, işinde harcadığı çabaya göre elde ettiğini yeterli görüyorsa doyumu artacaktır. Aksi takdirde iş doyumu düşecektir (Ciğerci, 2004: 10).

Kuram, çalışanın katkılarını yetenekleri, iş bilgi ve tecrübesi, eğitim durumu, sorumluluğu kabullenip benimseme, yaş ve nitelikleri gibi faktörler olarak görmektedir. İş güvencesi, yükselme imkanı, maaş, iyi bir çalışma ortamı oluşturma gibi faktörleri de kurumun çalışana verdiği ödüller olarak açıklar (İncir, 1985: 13).

Locke ile ilişkilendirilen bu kuram işin önceden amaçlarının belirlenmesinin işgörenin doyumu üzerinde etkisinin olduğunu söylemektedir. Hedeflerini ulaşılması güç şekilde belirleyen iş görenlerin, gerçekleşmesi daha kolay hedefler belirleyen iş görenlere göre daha çok doyuma sahip oldukları savunulmuştur (Aydın, 1993: 97).

3.4.6. Atıf Kuramları

Çalışanların algısal yapılarında bilişsel bir süreç geliştirmesidir. Kişiler arası ilişkiler ve kişisel algılama atıf kuramlarında temel alınan konudur.

Çalışanlar ve yönetim arasında algılama farklılıkları vardır. Bu nedenle iş görenlerin doyuma ulaşabilmelerini sağlayabilmek için yönetimin durumları iş gören gözünden değerlendirmesi gerekir. Örnek bir durum olarak bir sınavda alınan yüksek bir puan öğrenci tarafından kendi yetenekleri sonucu şeklinde değerlendirilirken öğretmen tarafından ise kendi öğretim başarısı şeklinde değerlendirilir. Aksi bir durumda öğrenci öğretmenin yetersizliği sonucunu çıkarabilecekken öğretmen öğrencinin çalışmasının yeterli olmadığını düşünecektir (Gergin 2006: 68).

3.4.7. Cranny ve Smith' in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

Ödüllendirmenin tek başına başarıyı etkilemeyeceğini söyleyen bu model, başarıyı doğrudan etkileyen faktörün çaba olduğunu vurgular. Tatmin sağladığı

sürece ödüller başarıyı etkilemektedir ve ancak ödüllerden asıl etkilenen çabadır. Bu sebeple sadece ödüllendirmenin değil, becerikli, çalışkan, tecrübeli iş görenlerin çabaları başarıya önemli katkı sağlar (Eren, 2003: 441).

3.4.8. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı A. Maslow tarafından 1943 yılında ortaya çıkartılmıştır. Maslow'a göre kişilerin motivasyonu karşılamak istediklerini düşünerek sağlanır. Maslow, insanların karşılamak istediği gereksinimleri beş bölümde incelemiştir. Bu ihtiyaçlar sırasıyla; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır. İhtiyaçlar kişilerin davranışlarında etkiler. Sıra ile karşılanırlar. Bir üst seviyedeki ihtiyacın karşılanabilmesi için ondan önce gelen diğer ihtiyaçların karşılanmış olması gerekmektedir (Thompson, 1998: 121).

Şekil 9. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: (Aslan, 2002: 104).

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yemek, uyumak, dinlenmek, barınmak gibi gereksinimlerdir. Bireylerin bu ihtiyaçları karşılanmadan diğer ihtiyaçları ortaya çıkmaz.

Güvenlik İhtiyaçları: İnsanlar yaşadıkları ve ya çalıştıkları yerlerin fiziksel anlamda güveni olmasını isterler. Ayrıca geleceklerini düşünerek kendilerini güvence altına almak isterler.

Sosyal İhtiyaçlar: Bu gereksinimler temel ihtiyaçlardan hemen sonra gelmektedir. Arkadaş edinme, ilişki kurma, ait olma, sevmek ve sevilme gibi ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlardır. Çalışma ortamındaki sosyal şartlar bireylerin iş tatmini etkilemektedir.

Saygınlık İhtiyacı: Bireylerin mesleki unvanlarının, başarılarının yahut kültürel birikimlerinin neticesinde çevresinden gördükleri saygı kendileri için uygun gördükleri sosyal statüye kavuşmalarında büyük rol oynar. Bu şekilde insanlar gördükleri saygı derecesi sonucunda iş doyumlarına ulaşabilmekte ve ya ulaşamamaktadır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bu nokta hiyerarşinin son noktasıdır. Bu seviyeye ulaşan birey bir tatmine ulaşmış ise kendisinde bulunan yetenekleri açığa çıkartmaya hazırdır. Yaratıcı ve oluşturuıcı tarafını gösterebilen bu bireyler iş doyumunda en üst seviyeye ulaşacaklardır.

3.4.9. Clayton Alderfer'in E.R.G Kuramı

Türkçe kaynaklara Alderfer'in V.İ.G. (Var olma - İlişki Kurma - Gelişme) kuramı ismiyle geçen bu kuramın aslında açılımı Existence (varoluş), Relatedness (ilişki kurma) ve Growth (gelişme) kelimeleridir (Paksoy, 2002: 97).

Kuramda Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki beş düzey üç düzeye indirilmiştir. Kuramın Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer ve ayrılan bazı özellikleri vardır. Benzer yanı ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi somuttan soyuta doğru bir yapı oluşturulmuş ancak üst ihtiyaca geçmek için diğer ihtiyaçların karşılanmış olma şartını taşımamaktadır.

Varoluş İhtiyacı: kişiler hayatlarını idame ettirebilmek için yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamalı ve kendilerini güvende hissetmelidirler. Görüldüğü gibi ihtiyaçlar hiyerarşisinin iki adımı bu kuramda tek bir adımda incelenmiştir.

İlişki Kurma İhtiyacı: Duygu ve düşüncelerin paylaşılması basamağıdır. Çalışma ortamındaki arkadaşlık, paylaşım, gruba aidiyet duyma gibi sosyal ilişkiler ön planda tutulmuştur.

Gelişme İhtiyacı: Gelişme gereksinimi, ihtiyaçlar hiyerarşisinin üst basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyacını da içine alan ve bunun yanında başarıma ve saygınlık gibi olguları içeren bir ihtiyaçtır. Gelişme ihtiyacı daha soyut bir olgu olup içsel tatmini sağlamaya yönelik bir gereksinimdir.

3.4.10. Vroom' un Beklenti Kuramı

TDK Sözlüğünde beklenti, gerçekleşmesi beklenen durum olarak tanımlanmıştır. Victor Vroom' a göre başarı, genel olarak ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur (Özkalp ve Kirel, 2004: 262).

Vroom, kuramını iki ana unsura dayandırmıştır:

- Bireylerin bir harekete yöneldiği anda belirli bir sonuca varacağı beklentisi,
- Sonucun birey üzerinde oluşturduğu çekicilik.

Burada bahsedilen çekicilik, insanların sonucu isteme derecesidir. Çekicilik +1 ile -1 arasında değişen bir yükseklikle ifade edilebilir. Çekiciliğin +1 olması için fertlerin oluşacak sonucu istemesi gerekmektedir. Çıktının (sonucun) olup olmaması birey için önemli bulunmuyorsa çekiciliğin yüksekliği sıfırdır. Eğer birey oluşan sonuca ulaşmamayı seçerse çekicilik -1 dir (Yüksel, 2007: 129).

Vroom' a göre ortaya çıkan sonuçlar da ikiye ayrılmaktadır. Bunlar birinci seviye ve ikinci seviye olarak ayrılmıştır. Birinci seviye sonuçlar; ücret, terfi gibi hususlardır. İkinci seviye ihtiyaçlar ise barınma, eğlence, yiyecek, giyecek gibi ihtiyaçlardır. Ancak Vroom' a göre birinci seviye ihtiyaçlar yalnız başlarına bir anlam kazanmazlar, önemli olanın birinci seviyedeki sonuçların ikinci seviyedeki sonuçlara araç olmasıdır (Eroğlu, 2006: 272).

Bu kurama göre bireylerin elde ettikleri para ve kariyer getirileri, bireylerin sosyal hayatlarındaki seviyeyi etkilediği için önemlidir.

Birey emeği karşısında başarıyı yakalayacağına inanmıyorsa (beklenti yok), motive olamaz. Başarıyı yakalayacağına inanıyor, ancak bunun sonucunda bir getirinin olmayacağına inanıyorsa (araçsallık yok), yine motive olamayacaktır. Eğer

birey başarıyı yakalayacağına ve bunun bir getirisinin olacağına inanıyor ancak bu getiri bireyi tatmin etmiyorsa (çekicilik yok), birey yine motivasyonunda eksiklik yaşayacaktır (Güney, 2001: 233).

3.4.11. Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı

Bu kuram motivasyon araştırmaları içerisinde bulunmaktadır. Kuramın davranışsal bir ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. Kuramı araştıran çalışmacılar, davranışların çevresel etkenlerden etkilendiğini tespit etmişlerdir. Pekiştirme kuramı bireylerin olaylar karşısındaki konumlarına konsantre olur. Bunun sebebi de kuramın davranışı başlatan sebeplere değil, davranışı nelerin kontrol ettiği üzerine analiz yapılmasını sağlamasıdır (Eren, 2001: 12).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ VE İŞ DOYUMU İLE İLİŞKİSİNİN

İNCELENMESİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, üretim sektöründe faaliyet gösteren ve EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile sürekli gelişmeyi ilke edinen ve bunlarla yönetim ve stratejilerine yön veren firmalarda EFQM mükemmellik modeli kriterlerinin çalışanlar üzerindeki algısını ve faaliyetler sonucunda çalışanların iş doyumlarına yönelik yansımalarının incelenmesidir.

Kurumların olmazsa olmaz yapıtaşı olan çalışanların performansları, ait bulunduğu kurumun başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. İş doyum kavramı ise çalışanların performansları üzerine doğrudan ilişkisi olan bir kavramdır. EFQM mükemmellik modeli kriterlerini uygulayan bir firmanın çalışan iş doyumları üzerine bir etkisi olup olmadığını ortaya koymak, bir etkisi varsa hangi şekilde olduğunu saptamak çalışmanın temel hedefini oluşturmaktadır.

4.2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI VE ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Literatürde benzer çalışmalar ayrı ayrı araştırıldığında EFQM ve iş doyum ile ilgili gerek tez gerekse makale olarak çok miktarda kaynağa ulaşılabilmektedir. EFQM ile iş doyum arasındaki ilişki ile ilgili kaynak araştırılması yapıldığında ise daha önce tez düzeyinde bu şekilde bir ilişkinin incelenmediği yapılan araştırmalar sonucu görülmüştür. Makale düzeyinde ise kısıtlı kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki;

Haffer J. ve Haffer R. (2015)'nin yayınlamış oldukları “Positive Employee Attitudes As A Determinant Of Project Success And Business Excellence - The Case Of Poland” isimli makalede pozitif çalışan tutumları ve iş tatmininin, proje başarıları ve iş mükemmelliğine etkileri araştırılmıştır. İş tatmininin iş mükemmelliği ve başarının üzerinde önemli etkileri olduğu çalışmada vurgulanmaktadır.

Baraibar C. M. v.d. (2014) kaleme almış oldukları “Is Organizational

Progress in The EFQM Model Related to Empleyee Satisfaction” isimli makalede çalışan tatmini ile EFQM arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışma farklı türlerdeki kalite ödülleri almış ve henüz alamamış toplam 30 sağlık organizasyonu üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın amacı EFQM modelinin uygulanmasında ilerleme kaydetmiş organizasyonlar ile henüz ödül alabilecek kadar ilerleme kaydedemeyen organizasyonlar arasında çalışan memnuniyet düzeylerinin farklı olup olmadığını belirlemektir. Sonuç olarak liderlik, politika ve strateji boyutlarında anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı görülmüştür.

Savic M. v.d (2014) yazmış olduğu “Modeling The Influence Of Efqm Criteria On Employees Satisfaction And Loyalty in Transition Economy The Study Of Banking Sector in Serbia” isimli makale çalışmasında EFQM mükemmellik modeli kriterlerinin Sırbistan'daki bankacılık sektöründeki çalışanların memnuniyeti ve sadakatiyle ilişkisi araştırılmıştır. EFQM mükemmellik modelinin tüm kriterlerinin çalışan memnuniyeti ve sadakati üzerinde olumlu bir etkisi olduğundan çalışmada bahsedilmiştir.

Ehrlich C. (2006) ise “The EFQM Model and Work Motivation” isimli makalesinde EFQM mükemmellik modeli kriterlerinden hangisinde çalışan motivasyonu için bir potansiyel bulunduğunu ile ilgili araştırma yapmış ve yetki ve sorumluluklar ile ilgili konularda potansiyel motivasyon artışı olabileceğini öngörmüştür.

Bu tez çalışması ile konu olarak birebir örtüşen makale çalışması Tütüncü Ö. Ve Küçükusta D. (2006) tarafından yapılmıştır. “Relationship Between Job Satisfaction And Business Excellence: An Implementation On Nursing Departments Of Hospitals” isimli makaledeki araştırmada, iş tatmini ve iş mükemmelliği arasında pozitif bir ilişki olduğu ve faktörler içerisinde ücret faktörünün en zayıf etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki bilgiler eşliğinde, bu çalışmanın iki farklı kavram arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından benzer fazla kaynağa rastlanmaması ve bulunabilen kaynakların makale çalışması olduğu göz önüne alındığında, kapsam olarak referans olarak alınabilecek nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular, kurumların performans ve verimlilik ile ilgili politikalarını saptamalarında, kurumsal değişim planlarının

oluşturulmasında, insan kaynakları yönetiminde, kurum içinde hakim olan kültürün iş tatmini ekseninde geliştirilmesinde, kurum başarı ve verimliliğini arttırılmasında, ve istikrarın korumasında yardımcı olacaktır. Bu çalışma, çalışanlarının iş doyumlarını arttırabilmek için kuruluşların hangi noktalara odaklanmaları gerektiğini saptayabilmeleri açısından fikir verebilecek niteliktedir.

4.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini oluşturan firma, Manisa ilinde 1991 yılından bu yana faaliyet göstermekte ve 529 çalışanı bulunmaktadır. Çalışanlarından 169 kişi aylık maaşlı personel, 360 kişisi ise saat ücretli personeldir. Aylık ücretli çalışanların %35'i kadın %65'i ise erkektir. Firma genelinde çalışanların yaş ortalaması ise 34'tür. Firma çalışanlarına tam gün sağlık hizmeti, grup hayat sigortası, özel sağlık sigortası, yemek ve servis imkanı sunmaktadır. Yılda 16 maaş verilmekte ve yılda bir kez performans ve enflasyon zammı sunulmaktadır. Haftalık çalışma saati 45 saattir. Bahsi geçen firma dünya çapında bilinen bir grubun içinde olup, Türkiye içinde faaliyet gösteren grubun içindeki diğer firması ise Avrupa Mükemmellik ödülünü 2 kez almaya hak kazanmıştır. Grup içinde EFQM faaliyetleri yaygınlaştırılmakta ve Manisa fabrikasında da uygulanmaktadır.

Araştırma evrenini, firmada anketimize katılan beyaz yaka personel oluşturmaktadır, dağıtılmış olan anketlere geri dönüş sayısı 61 adettir. Toplam beyaz yaka çalışanın yaklaşık %55'lik kısmı tarafından anketlerimiz değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada sırasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, ulaşılması arzulanan bilgilere mümkün olan en kısa zamanda ulaşmak ve gerekli açıklamaların yapılmasına olanak sağladığından en etkili ve en çok tercih edilen tekniklerden biridir (Tütüncü, 2001: 84). Veri toplama aracı iki ölçek ve 66 sorudan oluşmaktadır.

4.4.1. Demografik veriler

Bilgi formu, çalışanın bireysel özellikleri (yaşı, cinsiyeti) ve mesleki özelliklerini (meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi) içeren 4 sorudan oluşmaktadır.

4.4.2. EFQM mükemmellik modeli Ölçeği

EFQM mükemmellik modeli kriterleri (politika ve strateji, süreçler, liderlik, çalışanlarla ilgili sonuçlar, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları) göz önüne alınarak oluşturulmuş olan anket 38 sorudan oluşmuştur.

Ankete katılanlar her bir soruya ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert tipi ölçeğe göre belirtmişlerdir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

EFQM mükemmellik modeli ölçeğinin geçerliliği farklı araştırmalarda kanıtlanmış olması ile birlikte Türkiye'deki geçerliliği Tütüncü ve Doğan'ın 2004'te yaptığı çalışmada tekrar test edilip doğrulanmıştır (Tütüncü ve Doğan, 2004: 663).

4.4.3. İş Doyumu Ölçeği

İş doyumu ölçeği soruları iş doyumunu etkileyen faktörler (Çalışma koşulları, gelir durumu, iş yeri terfi imkanı, çalışma arkadaşları ve amirlerin tavırları) göz önüne alınarak oluşmuştur ve 27 sorudan oluşmuştur.

İş doyumu ölçeği geçerliliğini Tütüncü ve Doğan'ın 2004'te yaptığı çalışmada doğrulamışlardır (Tütüncü ve Küçükusta, 2006: 47).

Ankete katılanlar her bir soruya ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert tipi ölçeğe göre belirtmişlerdir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

4.4.4. Verilerin değerlendirilmesi

Veriler IBM SPSS Statistics 21.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bütün testlerde sosyal bilimler için genel kullanıma sahip $p=0,05$ anlam düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından, geçerliliğini sınamak için faktör analizinden yararlanılmıştır. Örneklemenin yeterli olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden yararlanılmıştır.

Anket sonucu elde edilen veriler normal dağılıma uygunluk göstermediği için, parametrik olmayan testlerin uygulanması uygun görülmektedir. (Ural, Kılıç, 2006: 83). Hipotezleri test etmek için parametrik olmayan test yöntemlerinden Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Çoklu karşılaştırma testi olarak ise Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U testi yönteminden yararlanılmıştır. EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları ile iş doyumu ölçeği boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon ve EFQM mükemmellik modelinin, iş doyumunun üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına, demografik özelliklere göre iş doyumu ve EFQM mükemmellik modeli algıları arasındaki farklılık olup olmadığına, iş doyumu ile EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişkiye ve EFQM modeli düzeylerinin iş doyumu değişkenlerinin üzerine etkisine yer verilmiştir.

4.5.1. Frekans Analizleri

Araştırma anketine katılanların kişilerin demografik verileri Tablo 1’de gösterilmiştir. Araştırmaya 61 kişi katılım göstermiştir. Ankete katılanların 23’ünü (%37,7) kadınlar, 38’ini (62,3) ise erkekler oluşturmaktadır.

Yaş aralığı olarak 29 (%47,5) kişi 20-29 yaş aralığında, 23 (%37,7) kişi 30-

39 yaş aralığında, 9 (14,8) kişi ise 40-49 yaş aralığındadır.

Çalışanların iş yerlerinde çalışma yıllarına bakıldığında, 9 (14,8) kişi 1-3 yıl aralığında, 25 (%41) kişi 4-6 yıl aralığında, 21 (%34,4) kişi 7-9 yıl aralığında ve 6 (%9,8) kişi ise 10 yıl ve üzeri süredir aynı firmada çalıştıkları görülmektedir.

Çalışanların meslekteki toplam çalışma yılları incelendiğinde ise, 11 (%18) kişi 1-5 yıl arasında, 35 (%57,4) kişi 6-10 yıl arasında ve 15 (%24,6) kişi de 11-20 yıl arasında çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3: Demografik Değişkenler

		Sayı	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	23	37,7
	Erkek	38	62,3
Yaş	20-29	29	47,5
	30-39	23	37,7
	40-49	9	14,8
İşyerindeki Çalışma Yılı	1-3 yıl	9	14,8
	4-6 yıl	25	41,0
	7-9 yıl	21	34,4
	10 yıl ve üzeri	6	9,8
Meslekte Çalışma yılı	1-5	11	18,0
	6-10	35	57,4
	11-20	15	24,6
Toplam:		61	

4.5.2. Geçerlilik Analizi

Geçerlilik kavramı, kullanılan ölçeğin sonuçlarının doğruluğu ile ilgili bir kavramdır. Ölçek benzer gruplarda benzer sonuçları üretiyorsa dış geçerlilik, ölçmeyi hedeflediği veriyi kullandığı ölçek ile ölçümleyebiliyorsa da iç geçerlilik sağlanmış olacaktır. Kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri atıf verilen çalışmalarda sınındığı ve kanıtlandığı için faktör analizi ile ölçeğin tasarlandığı şekli ile aynı boyut dağılımına sahip olup olmadığı incelenecektir.

Örneklemin yeterliliğini sınamak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiğinden faydalanılmaktadır. Bu istatistik, ölçek üzerinde gözlenmiş olan korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüklerini karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu elde edilen indeksin,

0.5'in üzerinde olması istenmektedir. KMO istatistiği 0 ile 1 arasında değişmekte olup, 1'e yaklaştıkça veri setinin faktör analizi yapmaya daha uygun duruma geldiğini göstermektedir (Avcı, 2008: 137).

Bu değeri yorumlamak için gerekli kriterler Tablo 4'de verilmiştir (Hair ve diğerleri, 2006: 11).

Tablo 4: KMO Değerlerini Değerlendirme Kriterleri

Ölçüt	Açıklama
$1,00 \leq KMO \leq 0,90$	Mükemmel
$0,90 < KMO \leq 0,80$	İyi
$0,80 < KMO \leq 0,70$	Orta düzey
$0,70 < KMO \leq 0,60$	Zayıf
$0,6 < KMO$	Kötü

Kaynak: Hair ve diğerleri, 2006: 11

Bartlett testi ise değişkenler arasında bulunan korelasyonun faktör analizine uygun olup olmadığını test etmektedir. Bartlett küresellik testi (Bartlett's Test of Sphericity), değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli oranda olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testi sonucunda hesaplanan p (Sig.) değeri 0,05 anlamlılık seviyesinden düşük ise, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir. Test sonucu 0,05'den büyük çıktığı durumlarda ise değişkenler faktör analizine uygun olmadığı sonucuna ulaşılır (Akgül, 2003: 384).

Tablo 5: KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Ölçekler	Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği	Bartlett Testi
EFQM Ölçeği	,874	,000
İş Doyumu Ölçeği	,820	,000

Yukarıdaki Tablo 5 incelendiğinde, daha önceden verilen bilgiler ışığında her iki ölçek için p değeri 0,000 olduğu görülmektedir, $p \leq 0,05$ olduğu için test anlamlıdır ve değişkenler faktör analizine uygundur (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 79).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sonuçları incelendiğinde; EFQM Ölçeği için 0,874; İş Doyumu Ölçeği için ise 0,820 çıkması örneklemin EFQM ölçeği ve İş Doyumu ölçeği için yeterli olduğunu seviyede olduğunu göstermektedir.

4.5.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik (Reliability) bir ölçme aracındaki bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını ele alan bir kavramdır. Bu kavram, oluşumu ölçmede türdeşliğini ve yeterliliğini ortaya koymaktadır. (Özdamar, 2004: 622)

İç uyumun sınanmasında en sık kullanılan yöntem, “Cronbach Alfa Katsayısı” yöntemidir. Bu yöntemde, ölçekteki maddelerin homojen bir yapı gösterip göstermediği ve aralarındaki uyumu araştırmaktadır. Bu yöntem kısaca ağırlıklı standart değişim ortalaması denilebilmektedir (Çakır, 2007: 158).

Bu yöntem, ölçekteki her bir sorunun varyansının, toplam genel varyansa oranlanması ile hesaplanmaktadır. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişkenlik göstermektedir. 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Özdamar, 2004: 633).

Güvenilirlik katsayısı aşağıdaki verilen tablodaki kritere göre yorumlanmaktadır;

Tablo 6: Güvenilirlik Katsayısı Kriterleri

0,00 - 0,40	Ölçek güvenilir değildir.
0,40 - 0,60	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
0,60 - 0,80	Ölçek oldukça güvenilirdir.
0,80 - 1,00	Ölçek yüksek derecede güvenilir

Kaynak: Özdamar, 2004: 633

Tablo 7: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi Sonucu			ANOVA	
Ölçekler	Cronbach Alpha Değeri	N	F	Sig
Tüm Anketler	,932	65	33,923	,000
EFQM Mükemmellik Ölçeği	,884	38	23,561	,000
Liderlik	,863	5	5,713	,000
Politikalar ve Strateji	,848	4	7,227	,000
Çalışanlar	,954	5	9,129	,000
İşbirlikleri ve Kaynaklar	,913	5	5,940	,000
Süreçler	,689	5	3,727	,000
Müşteri, Çalışan Toplum ve Temel performans	,900	8	8,278	,000
Örgütsel Bağlılık	,663	6	57,029	,000
İş Doyumu Ölçeği	,883	27	40,192	,000
Çalışma Koşulları	,601	5	137,851	,000
Gelir Durumu	,692	5	81,114	,000
İş Yeri Terfi	,627	5	1,520	,000
Çalışma Arkadaşları	,912	5	12,758	,000
Amirler	,931	7	70,364	,000

Güvenilirlik analizi anketler sorularının tamamına uygulandığında; Cronbach Alpha değeri 0,932 olduğu tablo 7’de görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler yukarıda verilen kriterlere göre değerlendirildiğinde yüksek derecede güvenilir oldukları kabul edilir.

Tablo 5’de verilen değerler incelendiğinde, “EFQM Mükemmellik Ölçeği” yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Cronbach α : 0,884). Ölçek, boyut bazında incelendiğinde; Liderlik (Cronbach α : 0,863), Politikalar ve Strateji (Cronbach α : 0,848), Çalışanlar (Cronbach α : 0,954), İşbirlikleri ve Kaynaklar (Cronbach α : 0,913), Müşteri, Çalışan Toplum ve Temel performans (Cronbach α : 0,900) boyutları yüksek derecede güvenilir, Süreçler (Cronbach α : 0,689) ve Örgütsel bağlılık (Cronbach α : 0,663) boyutları oldukça güvenilirdir.

İş doyumu ölçeğinin (Cronbach α :0,883) güvenilirliği incelendiğinde ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Boyut bazında incelendiğinde; Çalışma Koşulları (Cronbach α :0,601), Gelir Durumu (Cronbach α :0,692), İş Yeri Terfi (Cronbach α :0,627) boyutları oldukça güvenilir, Çalışma Arkadaşları (Cronbach α :0,912), Amirler (Cronbach α :0,931) boyutları ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.5.4. Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklere ait soruların daha az sayıda temsil ettikleri alt boyutlara indirgenebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerdeki hangi soruların hangi boyutları temsil ettikleri bilinmektedir. Faktör analizi ile ölçekleri uyguladığımız örneklem için de aynı düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığının kontrolü, aynı soruların aynı boyutları temsil etmeleriyle anlaşılmaktadır.

Faktör analizi, arasında ilişki bulunan çok sayıdaki değişkeni anlamlı, birbirinden bağımsız ve daha az sayıda faktörler haline getirmek amacıyla kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu analizde, aralarında yüksek korelasyon bulunan değişkenlerin bir araya getirilmesiyle faktör ad verilen yeni bir genel değişkenin oluşturulmaktadır. Analiz ile amaçlanan, değişken sayısının azaltılması ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek yeni bir yapının ortaya çıkarılmasıdır. (Kartal, 1998: 152).

Faktör yükü, değişkenlerin birlikte yer aldıkları diğer değişkenlerle beraber aynı faktörü ne kadar ölçtüğünü gösteren bir istatistiktir. Faktör analizinde faktörü yükleri dikkate alınmaktadır (Kartal, 1998: 152).

Faktör analizi sonucunda hesaplanan faktör yükleri için değerlendirme aşağıdaki gibidir (Hair ve diğerleri; 2006, 114-115).

- “0,30 < faktör yükü” : kabul edilebilen en alt düzey,
- “0,40 < faktör yükü” : tercih edilen bir değer,
- “0,50 < faktör yükü” : en önemli göstergedir.

Çalışmada kullanılan iki ölçeğe ait faktör analizi uygulanmış olup faktör yükü dağılımları boyutlar bazında aşağıda gösterilmiştir

Faktör yüklerinden 0.40'ın altında kalan bazı ifadelerin ölçeklerden çıkarılması uygun görülmüştür. Çıkarılan ifadeler;

İş doyumu Ölçeği: 3, 10, 21

EFQM Ölçeği: 28, 20, 37, 1, 27

EFQM ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde elde edilen faktör tablosu, Tablo 8’de gösterilmektedir.



Tablo 8: EFQM Mükemmellik Modeli Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

EFQM Mükemmellik Modeli İfadeleri	Boyutlar						
	Çalışanlar	Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	Politikalar ve Strateji	Liderlik	Süreçler	Örgütsel Bağlılık	İşbirlikleri ve Kaynaklar
14.Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.	,944						
15.Çalışanlar takdir edilmekte ve gözetilmektedir.	,918						
12.Çalışanların yetkinlikleri belirlenip, geliştirilmekte ve yetkilendirilmektedir.	,895						
13.Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmektedir.	,878						
11.İnsan kaynakları planlanmakta ve iyileştirilmektedir.	,850						
30.Topluma yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	,948						
31.Toplumun kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	,912						
32.Kuruma yönelik tüm göstergeler belirlenmektedir.	,780						
29.Çalışanların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	,774						
33.Kurum performansı için, temel performans çıktıları değerlendirilmektedir.	,725						
26.Müşteriler için, indikatörler ve performans göstergeleri belirlenmektedir.	,567						
8. Politika ve stratejiler gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.			,904				
10. Politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.			,873				
7. Politika ve stratejiler paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır.			,630				
6. Politika ve stratejilerimiz araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.			,580				
4. Liderler tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmektedir.				,728			
3. Liderler değişime öncülük etmektedir.				,704			
5. Liderler çalışanlara örnek olmakta, motive etmekte ve desteklemektedir.				,660			
2. Liderler kurumun yönetim sisteminde aktif rol almaktadır.				,674			
22.Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedirler.					,880		
21. Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.					,738		
25.Müşteri ilişkileri, verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.					,715		
24.Ürün ve hizmetler, Müşteri isteklerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır.					,600		
23.Ürün ve hizmetler, Müşteri isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmektedir.					,579		
34.Kurumumda değişimin başarılı olması için çalışmak, benim için önemlidir						,708	
38.Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum.						,674	
39.Kurumumdaki değişim için çalışmayı zorunluluk olarak hissediyorum.						,581	
35.Kurumumun değişimi için çalışmak benim istediğim bir şeydir.						,489	
36.Kurumumdaki değişime uymaktan başka şansım yok.						,589	
16.Kurum dışı işbirlikleri, politika ve stratejilerle uyumlu şekilde yönetilmektedir.							,554
17.Finansal kaynaklar işletme politikası ve stratejisini desteklemektedir.							,502
19.Yenilikler takip edilmekte ve teknolojiyen yeterince faydalanılmaktadır.							,473
18.Binalar, donanım ve malzemeler, fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.							,459

Tablo 9’da açıklanan, toplam varyans çıktısındaki ilk sütunda yer alan bileşen ölçeğimizdeki faktör analizine girmiş olan boyutların her birini göstermektedir. Tablodaki ikinci sütunda ise, başlangıç özdeğerleri yer almaktadır. Başlangıç özdeğerleri altında yer alan Toplam sütununda “1” den büyük olan özdeğerlerin sayısı ölçeğimizin kaç alt boyuttan oluştuğunu gösterir. Dönüştürülmüş kareli ağırlıklar toplamı altında yer alan ikinci sütunda bulunan “Açıklanan Varyans” ilgili faktörün, varyansın yüzde kaçını açıkladığını göstermektedir. Son sütunda yer alan “birikimli” ise açıklanan varyans yüzdelerinin birikimli değerini verir. Bu sütunun en son satırında yer alan değer araştırmacının elde ettiği alt boyutlarla incelediği konunun varyansının yüzde kaçını açıkladığını gösterir. (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008: 82).

Tablo 9: EFQM Mükemmellik Modeli Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	9,86	25,94	25,94	6,26	16,48	16,48
2	6,62	17,43	43,36	5,27	13,87	30,36
3	5,23	13,77	57,13	4,56	12,00	42,36
4	3,09	8,12	65,26	4,16	10,95	53,30
5	2,89	7,60	72,85	3,99	10,49	63,79
6	2,31	6,08	78,93	3,92	10,32	74,11
7	2,05	5,40	84,33	3,88	10,21	84,33

EFQM Mükemmellik Modeli Ölçeği 7 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 84,33'ünün bu alt boyutlar tarafından açıklandığı Tablo 8 ve 9’da görülmektedir.

İş doyumu ölçeğindeki boyutlar ve boyutlara karşılık gelen ifadeler Tablo 10’daki faktör analizi tablosunda yer almaktadır.

Tablo 10: İş Doyumu Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

İş Doyumu İfadeleri	Boyutlar				
	İş Yeri Terfi İmkam	Amirler	Çalışma Arkadaşları	Çalışma Koşulları	Gelir Durumu
12. İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur	0,930				
11. İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.	0,868				
14. İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.	0,865				
13. İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.	0,756				
15. İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.	0,745				
23. Amirlerim naziktir.		0,841			
24. Amirlerim sabırlıdır.		0,827			
26. Amirlerim saygılıdır.		0,815			
22. Amirlerim çalışanlarının görüşlerini alır.		0,801			
25. Amirlerim sakindir.		0,737			
17. Çalışma arkadaşlarım dinamiktir.			0,849		
18. Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.			0,817		
20. Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.			0,725		
16. Çalışma arkadaşlarım, arkadaş-canlısıdır.			0,650		
19. Çalışma arkadaşlarımı birbirine düşürmek zordur.			0,557		
5. İşimden gurur duyarım				0,820	
2. İşim iyidir.				0,744	
4. Çalışma koşullarım rahattır.				0,703	
1. İşim zevklidir.				0,701	
8. Gelirim hak ettiğim düzeydedir.					0,84
7. Gelirim iyidir.					0,705
6. Gelirim genel giderlerim için yeterlidir.					0,688
9. Gelirim oldukça yüksektir.					0,670

Tablo 11: İş Doyumu Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli %
1	10,00	38,46	38,46	6,47	24,89	24,89
2	3,76	14,44	52,90	6,02	23,16	48,05
3	2,84	10,91	63,81	3,67	14,11	62,16
4	2,25	8,67	72,48	2,42	9,29	71,45
5	1,61	6,18	78,66	1,88	7,21	78,66

Tablo 11’de görüldüğü gibi; İş doyumu ölçeğinin 5 boyuttan oluştuğu ve bu boyutların toplam varyansın %78,66 'sını açıkladığı görülmektedir.

4.5.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Hipotezler

Çalışmada toplam 8 hipotez bulunmaktadır. Demografik değişkenlere ilişkin hazırlanan hipotezlere aşağıda yer verilmiştir. Hipotezlerde bağımlı değişkenler demografik faktörler olarak belirlenmiştir. Çalışanların EFQM mükemmellik modeli ve İş doyumu ölçeği ile ilgili algıları bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiştir.

Hipotez 1: H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: H₀: İş doyumu ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: İş doyumu ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4 H₀: İş doyumu ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
H₁: İş doyumu ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 5 H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 6 H₀: İş doyumu ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
H₁: İş doyumu ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7 H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 8 H₀: İş doyumu ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
H₁: İş doyumu ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez testleriyle, EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları ve iş doyumu ölçeği boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu şekilde oluşturulan hipotezlerde, bağımlı değişkenler

demografik değişkenler, bağımsız değişkenler ise çalışanların EFQM mükemmellik modeli algısı ve iş doyumu ile ilgili algılarıdır.

Hipotez testlerini, parametrik veya parametrik olmayan yöntemlerden hangileri ile test edilmesi gerektiğine karar vermek amacıyla “Normal Dağılıma Uygunluk Testi” yapılmıştır.

Normal dağılıma uygunluk testleri SPSS’te Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri ile yapılmaktadır. Bu testler, verilerin normal dağılıma uygunluğunu kontrol eder. Test sonu hesaplanan Sig. değerleri 0,05’in altındaysa normal dağılıma uygunluğun olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. (Ural ve Kılıç, 2006: 291).

Tablo 12: Normal Dağılıma Uygunluk Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Çalışanlar	,189	61	,000	,888	61	,000
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	,267	61	,000	,830	61	,000
Politikalar ve Strateji	,185	61	,000	,890	61	,000
Liderlik	,332	61	,000	,808	61	,000
Süreçler	,186	61	,000	,921	61	,001
Örgütsel Bağlılık	,230	61	,000	,892	61	,000
İşbirlikleri ve Kaynaklar	,178	61	,000	,917	61	,001
Çalışma Koşulları	,093	61	,023	,958	61	,034
Amirler	,216	61	,000	,868	61	,000
İş Yeri Terfi İmkânı	,164	61	,000	,912	61	,000
Çalışma Arkadaşları	,290	61	,000	,834	61	,000
Gelir Durumu	,163	61	,000	,941	61	,005

Tablo 12’de görülen tabloda her iki ölçekte bulunan tüm boyutlar incelendiğinde, 0,05 değerinin üzerinde bir değere rastlanmamaktadır. Bu sebeple verilerin hiçbirinin normal dağılıma uymadığı görülmektedir. Hipotez testlerinde parametrik testlerin uygulanması için ilk şart olan normal dağılıma uygunluk sağlanmadığı için, varyansların homojenliğine bakılmadan parametrik olmayan testlerin uygulanmasının uygun olduğu görülmüştür (Ural ve Kılıç, 2006: 83).

Parametrik olmayan test yöntemlerinden T-Testinin parametrik olmayan yöntemlerde alternatifi olan Mann-Whitney U testi ve Varyans analizi yerine parametrik olmayan yöntemlerde alternatifi olan Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır. Varyans analizinde bulunan çoklu karşılaştırma yöntemleri Kruskal-Wallis H testinde bulunmadığından dolayı, çoklu karşılaştırma metodu olarak ise Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U testi yönteminden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi için sosyal bilimlerde kabul gördüğü ve yoğun olarak kullanıldığından dolayı $\alpha=0,05$ seçilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006: 85).

Bağımsız iki örneklem testleri arasında parametrik olmayan yöntemlerden en yaygın kullanılan test Mann-Whitney U testidir. Bu test ,birbirinden bağımsız iki örneklemin veya grubun bağımlı bir değişkene göre anlamı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile kullanılır. Mann-Whitney U testi, parametrik testlerin kullanılamaması durumunda bağımsız örneklem için t testi yerine kullanılan parametrik olmayan testtir (Ural ve Kılıç, 2006; 269).

Kruskal-Wallis H testi de Mann-Whitney U testi gibi parametrik olmayan bir yöntemdir. Farkı, birbirinden bağımsız üç ve daha fazla grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını tespit etmektir (Ural ve Kılıç, 2006: 273).

Bonferroni düzeltmeli ikili karşılaştırma yöntemi, parametrik olmayan testler içerisinde ikili karşılaştırma testi bulunmamasından dolayı, her bir bağımsız değişkenin teker teker Mann-Whitney U testi uygulanarak karşılaştırmasıyla test gerçekleştirilir. Yöntem kısaca şu şekilde uygulanmaktadır; “ α ” düzeyi, kıyaslama yapıma sayısına (k) bölünür ve yeni bir “ α ” anlamlılık düzeyi belirlenir. Örneğin bağımlı değişkendeki karşılaştırılacak grup sayısı 4 olduğunu varsayarsak, karşılaştırma sayısı 6’olarak hesaplanır (1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4). Sosyal bilimlerde kullanılan $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyi 6’ya bölünerek, $0,05/6=0,0083$ olarak bulunur. Bu 6 grup için bulunan yeni anlamlılık katsayısı değeri 0,0083’tür. Mann-Whitney testi sonrasında hesaplanan p değeri, doğrudan 0,0083 ile karşılaştırılır. $p<0,0083$ ise, gruplar arasında fark olduğu söylenir (Akgül, 2003: 247).

Birinci hipotezde EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları algısının “cinsiyete” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 13: Cinsiyetin EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Mann - Whitney U Testi Sonuçları

EFQM	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Z	Sig.
Çalışanlar	Kadın	23	24,65	-2,208	,027
	Erkek	38	34,84		
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	Kadın	23	25,98	-1,805	,071
	Erkek	38	34,04		
Politikalar ve Strateji	Kadın	23	25,67	-1,862	,063
	Erkek	38	34,22		
Liderlik	Kadın	23	35,50	-1,713	,087
	Erkek	38	28,28		
Süreçler	Kadın	23	27,72	-1,163	,245
	Erkek	38	32,99		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	23	24,09	-2,428	,015
	Erkek	38	35,18		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kadın	23	26,30	-1,639	,101
	Erkek	38	33,84		
Toplam N=61					

Tablo 13 incelendiğinde *p* değeri çalışanlar ve örgütsel bağlılık boyutlarında 0,05'ten küçüktür. Bu nedenle, bu iki boyut için H₀ hipotezi reddedilmektedir. Yani, çalışanlar ve örgütsel bağlılık algıları erkek ve kadın çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Tablo 13' deki ortalama sıra (Mean Rank) değerlerine bakıldığında; çalışanlar boyutunda kadınların algıları sıra ortalamasının 24,65; erkeklerin ise 34,84 olduğu görülmektedir. Çalışanlar boyutunda yapılan faaliyetler kadınlar ile erkekler arasında farklı algılanmaktadır. Sıra ortalamalarından erkeklerin ki daha yüksek olduğu için çalışanlar konusundaki yapıldığını düşündükleri faaliyetlere erkekler daha yüksek oranda katılım göstermektedirler. Örgütsel bağlılık boyutunda ise kadınların algıları

sıra ortalamasının 24,09; erkeklerin ise 35,18 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın erkeklerde bayanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçekler 1 ile 5 arasında değişirken (aralıklı ölçeğin alt ve üst değerleri: Kesinlikle katılmıyorum (1), Kesinlikle katılıyorum (5)) burada sıra ortalaması değerlerinin bu rakamlar içinde olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni, bu değerlerin aritmetik ortalama ile hesaplanmaları değil; grupların değerlerinin sıralı hale dönüştürüldükten sonra aldığı yeni sıra değeri ortalaması olmasıdır (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2008: 190).

Tablo 13’de görüldüğü gibi; EFQM Ölçeğinin diğer boyutlarına ait p değerleri 0,05’ten büyük olduğundan, H_0 hipotezi bu boyutlar için kabul edilir. H_0 hipotezi yokluk hipotezi olduğundan dolayı, diğer boyutlar için “cinsiyete” göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespitine ulaşılmaktadır.

İkinci hipotezde İş doyumu ölçeği boyutları algısının “cinsiyete” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

H_0 : İş doyumu ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : İş doyumu ölçeği boyutları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 14: Cinsiyetin İş Doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Mann - Whitney U Testi Sonuçları

İş Doyumu	Cinsiyet	N	Ortalama Sıra	Z	Sig.
Çalışma Koşulları	Kadın	23	28,37	-0,905	,365
	Erkek	38	32,59		
Amirler	Kadın	23	26,89	-1,430	,153
	Erkek	38	33,49		
İş Yeri Terfi İmkânı	Kadın	23	31,13	-0,045	,964
	Erkek	38	30,92		
Çalışma Arkadaşları	Kadın	23	24,70	-2,354	,019
	Erkek	38	34,82		
Gelir Durumu	Kadın	23	30,91	-0,030	,976
	Erkek	38	31,05		

Toplam N=61

Tablo 14 incelediğinde, iş doyumu boyutlarından sadece çalışma arkadaşları boyutunun ($p=0,19 < 0,05$) p değerinden küçük olduğu görülmektedir, yani bu boyutta kadınlar ile erkekler arasında algının farklı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sıra ortalamaları incelendiğinde kadınların (24,70) ortalamasının erkeklerden (34,82) düşük olması, erkek çalışanların arkadaşlarından memnuniyetinin kadınlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Üçüncü hipotezde EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları algısının “yaş gruplarına” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H_0 : EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 15: Yaş Gruplarının EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

EFQM	Yaş Grupları	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışanlar	20-29	29	31,76	,843	,656
	30-39	23	28,65		
	40-49	9	34,56		
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	20-29	29	30,95	,002	,999
	30-39	23	31,11		
	40-49	9	30,89		
Politikalar ve Strateji	20-29	29	31,90	,462	,794
	30-39	23	29,11		
	40-49	9	32,94		
Liderlik	20-29	29	31,22	,925	,630
	30-39	23	29,11		
	40-49	9	35,11		
Süreçler	20-29	29	32,33	,339	,844
	30-39	23	29,63		
	40-49	9	30,22		
Örgütsel Bağlılık	20-29	29	34,17	1,944	,378
	30-39	23	27,57		
	40-49	9	29,56		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	20-29	29	33,67	1,438	,487
	30-39	23	27,87		
	40-49	9	30,39		

Toplam N=61

Tablo 15'i incelediğimizde tüm boyutlar için, "p" değerleri 0,05'den büyük olduğu için, H_0 hipotezi kabul edilmiştir yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durum firma açısından değerlendirildiğinde yaş gruplarına bağlı olmaksızın genel algıda bir homojenlik olduğunu göstermektedir. Kısacası tüm çalışanların EFQM modeli hakkında uygulanan faaliyetlere bakışları aynıdır.

Dördüncü hipotezde İş doyumu ölçeği boyutları algısının "yaş gruplarına" göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H₀: İş doyumu ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: İş doyumu ölçeği boyutları yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 16: Yaş Gruplarının İş doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

İş Doyumu	Yaş Grupları	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışma Koşulları	20-29	29	32,47	,620	,734
	30-39	23	28,72		
	40-49	9	32,11		
Amirler	20-29	29	34,31	2,021	,364
	30-39	23	28,35		
	40-49	9	27,11		
İş Yeri Terfi İmkanı	20-29	29	32,78	,603	,740
	30-39	23	29,74		
	40-49	9	28,50		
Çalışma Arkadaşları	20-29	29	34,45	3,047	,218
	30-39	23	26,52		
	40-49	9	31,33		
Gelir Durumu	20-29	29	29,59	1,051	,591
	30-39	23	30,67		
	40-49	9	36,39		

Toplam N=61

Tablo 16'yı incelediğimizde tüm boyutlar için, “p” değerleri 0,05'den büyük olduğu için tüm boyutlar için H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu durum firma açısından değerlendirildiğinde yaş gruplarına bağlı olmaksızın genel algıda bir homojenlik olduğunu göstermektedir. Kısacası tüm çalışanların iş doyumu seviyesi yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde aynı olduğu söylenebilir.

Beşinci hipotezde EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları algısının “meslekte çalışma yılına” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H₀: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 17: Meslekte Çalışma Yılı'nın EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi
Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

EFQM	Meslekte Çalışma Yılı	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışanlar	1-5	11	28,73	,250	,883
	6-10	35	31,74		
	11-20	15	30,93		
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	1-5	11	39,91	4,304	,116
	6-10	35	30,23		
	11-20	15	26,27		
Politikalar ve Strateji	1-5	11	37,86	2,138	,343
	6-10	35	29,14		
	11-20	15	30,30		
Liderlik	1-5	11	23,64	3,152	,207
	6-10	35	31,81		
	11-20	15	34,50		
Süreçler	1-5	11	35,23	,816	,665
	6-10	35	30,04		
	11-20	15	30,13		
Örgütsel Bağlılık	1-5	11	43,36	6,877	,032
	6-10	35	28,53		
	11-20	15	27,70		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	1-5	11	33,64	,324	,850
	6-10	35	30,63		
	11-20	15	29,93		
Toplam N=61					

Tablo 17'yi incelediğimizde “Örgütsel Bağlılık” boyutu hariç tüm boyutlar için, “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için, H₀ hipotezleri kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılığın meslekte çalışma yılına göre farklılık gösteriyor olmasının hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Tablo 18: Meslekte Çalışma Yılı Gruplarına Göre Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması

Örgütsel Bağlılık - Meslekte Çalışma Yılı		
(I) Yaş Grubu	(J) Yaş Grubu	Sig.
1-5	6-10	,010*
	11-20	,045
6-10	1-5	,010*
	11-20	,801
11-20	1-5	,045
	6-10	,801

* işaretli gruplar arasında farklılık bulunmaktadır($p<0,017$).

Tablo 18'deki test sonuçlarını kıyaslamak için hesaplanması gereken yeni önem düzeyi yani p değeri $0,05/3=0,017$ 'dir. Sonuçlar değerlendirildiğinde farklılığın 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olan çalışanlar ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 17'deki sıra ortalama değerlerine bakıldığında 1-5 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Altıncı hipotezde İş doyumu ölçeği boyutları algısının “meslekte çalışma yılına” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H_0 : İş doyumu ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : İş doyumu ölçeği boyutları meslekte çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 19: Meslekte Çalışma Yılı'nın İş doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

İş Doyumu	Meslekte Çalışma Yılı	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışma Koşulları	1-5	11	32,55	,639	,727
	6-10	35	31,86		
	11-20	15	27,87		
Amirler	1-5	11	41,23	5,102	,078
	6-10	35	29,89		
	11-20	15	26,10		
İş Yeri Terfi İmkanı	1-5	11	31,59	,662	,718
	6-10	35	32,17		
	11-20	15	27,83		
Çalışma Arkadaşları	1-5	11	42,82	7,081	,029
	6-10	35	28,49		
	11-20	15	28,20		
Gelir Durumu	1-5	11	30,05	,045	,978
	6-10	35	31,10		
	11-20	15	31,47		
Toplam N=61					

Tablo 19’u incelediğimizde “Çalışma Arkadaşları” boyutu hariç tüm boyutlar için, “p” değerleri 0,05’den büyük olduğu için, H_0 hipotezleri kabul edilmiştir. Çalışma Arkadaşları boyutunun meslekte çalışma yılına göre farklılık gösteriyor olmasının hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır.

Tablo 20: Meslekte Çalışma Yılı Gruplarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Karşılaştırılması

Çalışma Arkadaşları - Meslekte Çalışma Yılı		
(I) Yaş Grubu	(J) Yaş Grubu	Sig.
1-5	6-10	,012*
	11-20	,026
6-10	1-5	,012*
	11-20	,962
11-20	1-5	,026
	6-10	,962

* işaretli gruplar arasında farklılık bulunmaktadır($p < 0,017$).

Tablo 20'deki Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney u testi sonuçlarını kıyaslamak için gereken yeni önem düzeyi daha önce hesaplandığı gibi 0,017'dir. Sonuçlar değerlendirildiğinde farklılığın 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olan çalışanlar ile 6-10 yıl arası tecrübeye sahip çalışanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Tablo 19'daki sıra ortalaması değerlerine bakıldığında 1-5 yıl arası tecrübeye sahip çalışanların çalışma arkadaşları ile ilgili sorulara diğer gruplara oranla daha yüksek ortalama ile cevap verdikleri görülmektedir.

Yedinci hipotezde EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları algısının “iş yerinde çalışma yılına” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H_0 : EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_1 : EFQM mükemmellik modeli ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 21: İş Yerinde Çalışma Yılıının EFQM Mükemmellik Modeli Boyutlarına Etkisi
Kruskall-Wallis H Testi Sonuçları

EFQM	İş Yeri Çalışma Yılı	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışanlar	1-3 yıl	9	27,61	3,361	,339
	4-6 yıl	25	35,42		
	7-9 yıl	21	26,60		
	10 yıl ve üzeri	6	33,08		
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	1-3 yıl	9	39,94	3,263	,353
	4-6 yıl	25	30,16		
	7-9 yıl	21	27,98		
	10 yıl ve üzeri	6	31,67		
Politikalar ve Strateji	1-3 yıl	9	34,11	0,813	,846
	4-6 yıl	25	31,98		
	7-9 yıl	21	29,64		
	10 yıl ve üzeri	6	27,00		
Liderlik	1-3 yıl	9	21,11	4,697	,195
	4-6 yıl	25	34,52		
	7-9 yıl	21	30,76		
	10 yıl ve üzeri	6	32,00		
Süreçler	1-3 yıl	9	31,56	1,318	,725
	4-6 yıl	25	33,48		
	7-9 yıl	21	27,69		
	10 yıl ve üzeri	6	31,42		
Örgütsel Bağlılık	1-3 yıl	9	43,61	5,935	,115
	4-6 yıl	25	30,10		
	7-9 yıl	21	27,19		
	10 yıl ve üzeri	6	29,17		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	1-3 yıl	9	28,78	2,029	,566
	4-6 yıl	25	34,54		
	7-9 yıl	21	27,52		
	10 yıl ve üzeri	6	31,75		

Toplam N=61

Tablo 21 sonuçlarına göre EFQM ölçeğinin tüm boyutlarının test sonuçlarında p değerinin 0,05’den büyük olması sebebiyle H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, o firmadaki çalışma yıllarının EFQM ölçeği boyutlarına bakış açısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Sekizinci hipotezde İş doyumu ölçeği boyutları algısının “iş yerinde çalışma yılına” göre farklılık gösterip göstermediği test etmek üzere Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır.

H₀: İş doyumu ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H₁: İş doyumu ölçeği boyutları iş yerinde çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 22: İş Yerinde Çalışma Yılıının İş doyumu Ölçeği Boyutlarına Etkisi Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

İş Doyumu	İş Yeri Çalışma Yılı	N	Ortalama Sıra	Ki Kare	Sig.
Çalışma Koşulları	1-3 yıl	9	28,78	5,293	,152
	4-6 yıl	25	33,98		
	7-9 yıl	21	25,31		
	10 yıl ve üzeri	6	41,83		
Amirler	1-3 yıl	9	38,17	3,050	,384
	4-6 yıl	25	32,36		
	7-9 yıl	21	26,55		
	10 yıl ve üzeri	6	30,17		
İş Yeri Terfi İmkânı	1-3 yıl	9	28,61	3,457	,326
	4-6 yıl	25	35,36		
	7-9 yıl	21	26,14		
	10 yıl ve üzeri	6	33,42		
Çalışma Arkadaşları	1-3 yıl	9	39,94	3,379	,337
	4-6 yıl	25	30,46		
	7-9 yıl	21	28,40		
	10 yıl ve üzeri	6	28,92		
Gelir Durumu	1-3 yıl	9	29,83	2,630	,452
	4-6 yıl	25	30,64		
	7-9 yıl	21	28,86		
	10 yıl ve üzeri	6	41,75		

Toplam N=61

Tablo 22 sonuçlarına göre iş doyumu ölçeğinin tüm boyutlarının test sonuçlarında p değerinin 0,05’den büyük olması sebebiyle H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani, o firmadaki çalışma yıllarının iş doyumu ölçeği boyutlarına bakış açısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

4.5.6. EFQM İle İş Doyumu Alt Boyutlarının Birbiriyle İlişkisinin İncelenmesi

Değişkenlerin arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon denmektedir. Korelasyon analizinde değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olmalarına bakılmadan yapılmaktadır. Korelasyon analizi parametrik verilere uygulanacaksa Pearson korelasyonu, parametrik olmayan verilere uygulanacaksa Spearman Korelasyonu kullanılır. Korelasyon katsayısı “r” harfi ile gösterilmektedir. (Sipahi, Yurtkoru, Çinko, 2008: 143).

Korelasyon katsayısı -1 ile 1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısının “-1” olması negatif yönlü mükemmel ilişkiyi, “1” olması pozitif yönlü mükemmel ilişkiyi, “0” olması ise herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayılarının yorumu için aşağıdaki aralık tablosu kullanılabilmektedir (Akgül, 2003:384).

Tablo 23: Korelasyon Katsayıları Aralık Tablosu

	“1,00- 0,90 arasında” ise çok yüksek,
	“0,89-0,70 arasında” ise yüksek,
	“0,69-0,50 arasında” ise orta,
	“0,49-0,26 arasında” ise zayıf,
	“0,00-0,25 arasında” ise çok zayıf

Şeklinde değerlendirilmektedir. Negatif değerli korelasyon katsayıları için mutlak değer şeklinde düşünüp, yorumun başına negatif yönlü yorumu eklenmelidir (Akgül, 2003:384).

Tablo 24: Korelasyon Analizi Tablosu

Spearman Korelasyonu			İş Doyumu Ölçeği				
			Çalışma Koşulları	Amirler	İş Yeri Terfi İmkânı	Çalışma Arkadaşları	Gelir Durumu
EFQM Ölçeği	Çalışanlar	Kor. Katsayısı	0,567	,211	0,285	,099	0,587
		P	,000	,103	,026	,448	,000
	Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	Kor. Katsayısı	0,395	0,492	0,355	0,261	0,497
		P	,002	,000	,005	,044	,000
	Politikalar ve Strateji	Kor. Katsayısı	,196	0,438	0,287	0,608	,168
		P	,130	,000	,025	,000	,195
	Liderlik	Kor. Katsayısı	-,162	-0,358	-,029	-,146	-,213
		P	,212	,005	,825	,263	,099
EFQM Ölçeği	Süreçler	Kor. Katsayısı	0,526	0,822	0,584	0,347	,164
		P	,000	,000	,000	,006	,206
	Örgütsel Bağlılık	Kor. Katsayısı	,218	0,371	-,075	0,571	,224
		P	,092	,003	,565	,000	,082
	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Kor. Katsayısı	0,589	0,604	0,447	0,581	0,391
		P	,000	,000	,000	,000	,002

Tablo 24 incelendiğinde, EFQM ölçeğinin çalışanlar boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, çalışma koşulları ($p=0,000$ ve $r=0,567$), gelir durumu ($p=0,000$ ve $r=0,587$), boyutları arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki, iş yeri terfi imkânları ($p=0,026$ ve $r=0,285$) ile de zayıf bir ilişki vardır. EFQM ölçeğinin çalışanlar boyutu, çalışanların yetkinliklerinin tespiti, iyileştirme faaliyetlerine katılımları, yetkilendirmeleri, kurum ile aralarındaki iletişim gibi faaliyetleri ölçümlemektedir. analiz sonucunda iş doyumu ölçeğindeki çalışma koşulları ve gelir durumu boyutlarıyla ilişki çıkması, çalışanlar boyutuyla ilgili yapılan faaliyetlerin, iş doyumu üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

EFQM ölçeğinin müşteri, çalışan, toplum ve temel performans boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, çalışma koşulları ($p=0,002$ ve $r=0,395$), amirler ($p=0,000$ ve $r=0,492$), iş yeri terfi imkânları ($p=0,005$ ve $r=0,355$), çalışma arkadaşları ($p=0,044$ ve $r=0,261$), gelir durumu ($p=0,000$ ve $r=0,497$) boyutları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Müşteri, çalışan, toplum ve temel performans boyutu ile ilgili yapılan tüm faaliyetler, çok yüksek düzeyde olmasa da, iş doyumunu arttıran bir unsur olarak görülmektedir.

EFQM ölçeğinin politikalar ve strateji boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, amirler ($p=0,000$ ve $r=0,438$) ve iş yeri terfi imkanları ($p=0,025$ ve $r=0,287$) boyutları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde, çalışma arkadaşları ($p=0,000$ ve $r=0,608$) boyutu arasında ise orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Politika ve stratejilerin firma içerisinde çalışma yöntemlerini etkiliyor olmasından dolayı, bu değişkenler ile korelasyon çıkması anlaşılabilir bir sonuçtur.

EFQM ölçeğinin liderlik boyutu ile iş doyumu ölçeğinin amirler ($p=0,005$ ve $r=-0,358$) boyutu arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Boyutlara ilişkin maddeler incelendiğinde EFQM ölçeğindeki liderlik boyutunda, lider vasfındaki kişilerin öncülük etmesi ve değişimde başı çekmeleri beklenmektedir. İş doyumu ölçeğindeki amirlerin demokratik yapıları ve çalışanlara ılımlı tavırları ölçülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde ise aralarında negatif yönlü zayıf yönlü bir ilişkinin olması anlaşılabilir bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

EFQM ölçeğinin süreçler boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, çalışma arkadaşları ($p=0,006$ ve $r=0,347$) boyutu ile pozitif yönlü zayıf düzeyde, çalışma koşulları ($p=0,000$ ve $r=0,526$) ve iş yeri terfi imkanları ($p=0,000$ ve $r=0,584$) boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, amirler ($p=0,000$ ve $r=0,822$) boyutu ile arasında ise yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlar, EFQM ölçeğindeki süreçler boyutundaki faaliyetler farklı seviyelerde iş doyumu boyutlarından gelir durumu haricindeki tüm boyutlar üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir.

EFQM ölçeğinin örgütsel bağlılık boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, amirler ($p=0,003$ ve $r=0,371$) boyutu ile arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, çalışma arkadaşları ($p=0,000$ ve $r=0,571$) boyutu ile arasında ise orta düzeyde pozitif yönde bir korelasyon olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşları ile amirler arasındaki ilişkilerin örgütsel bağlılığı arttıran bir unsur olmasından dolayı, bu değişkenler ile korelasyon çıkması anlaşılabilir bir sonuçtur.

EFQM ölçeğinin işbirlikleri ve kaynaklar boyutu ile iş doyumu ölçeğinin, çalışma koşulları ($p=0,000$ ve $r=0,589$), amirler ($p=0,000$ ve $r=0,604$) ve çalışma arkadaşları ($p=0,000$ ve $r=0,581$) boyutları arasında pozitif yönlü orta dereceli, iş yeri terfi imkanları ($p=0,000$ ve $r=0,447$) ve gelir durumu ($p=0,002$ ve $r=0,391$) boyutları arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. İşbirlikleri ve

kaynaklar boyutu ile ilgili yapılan tüm faaliyetler, çok yüksek düzeyde olmasa da, iş doyumunu arttıran bir unsur olarak görülmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi, EFQM ölçeğinin altındaki boyutları, iş doyumunu ölçeğinin tüm boyutlarını orta düzeyde de olsa olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle korelasyon analizi sürecinde, EFQM ölçeğinin boyutları ile iş doyumunu ölçeğinin boyutları arasında yapılan korelasyon analizi tablosuna göz önüne alarak, ölçekler arasında orta düzeyde bir ilişki tespit edilmesi öngörülebilir bir sonuçtur.

4.5.7. EFQM Modeli Düzeylerinin İş Doyumu Alt Boyutlarına Etkisinin İncelenmesi

“Regresyon analizi, bağımlı bir değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkinin matematiksel bir modelle açıklanmasıdır” (Ural ve Kılıç, 2006: 253).

Çalışmada çoklu doğrusal regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla kullanılması düşünülmüştür.

Regresyon yöntemi olarak aşamalı (Stepwise) yöntem kullanılmasına karar verilmiştir. Bu yöntem bir veri setinde bağımlı değişkenin değişimini en iyi şekilde açıklayıcı değişkenleri seçmeyi amaçlayan bir yöntemdir. Bu yöntem, bağımlı değişkeni etkilediği düşünülen bağımsız değişkenlerden optimum düzeyde seçerek çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturur (Özdamar, 2004: 553).

Tablo 25’de, EFQM modeli düzeylerinin iş doyumunu kavramından çalışma koşulları boyutu bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 25: EFQM Modeli Düzeylerinin Çalışma Koşulları Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Çalışma Koşulları	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-2,264	1,026		-2,207	,031		
Çalışanlar	,605	,111	,538	5,431	,000	,893	1,120
Süreçler	1,312	,297	,464	4,416	,000	,793	1,261
Politikalar ve Strateji	-,439	,176	-,266	-2,489	,016	,765	1,307

Bağımlı değişken: Çalışma Koşulları. Tüm model: F=19,073; R²=0,501, Adjusted R²=0,475; P=0,000

Tablo 25 incelendiğinde, F değerinin 19,073 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R² = 0,501 ve Adjusted R²= 0,475 olarak gerçekleşmiştir. Tabloda EFQM modeli düzeylerinin, çalışma koşulları üzerine etkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir. İnceleme sonucunda en iyi modelin çalışanlar, süreçler ve politika ve strateji boyutları ile % 47,5 düzeyinde açıkladığı tespit edilmektedir.

Regresyon analizi sonucunda katsayılar ile aşağıdaki gibi bir regresyon modeli oluşturmak mümkündür.

Çalışma Koşulları = -2,264 + 0,605 * Çalışanlar - 0,439 * Politikalar ve Strateji + 1,312 * Süreçler

Çalışma koşullarında yapılmak istenen bir değişim için EFQM modelinin aşağıda görünen boyutlarında yapılacak iyileştirmeler, başlarında bulunan katsayı oranında katkıda bulunacaktır.

Tablo 26’da, EFQM modeli düzeylerinin iş doyumu kavramının amirler boyutu bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 26: EFQM Modeli Düzeylerinin, Amirler Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Amirler	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-2,889	0,318		-9,098	,000		
Süreçler	1,449	,079	,602	18,367	,000	,658	1,520
Liderlik	-0,409	,037	-,312	-10,959	,000	,875	1,143
İşbirlikleri ve Kaynaklar	0,334	,043	,262	7,751	,000	,619	1,615
Politikalar ve Strateji	,272	,045	,194	5,987	,000	,674	1,483

Bağımlı değişken: Amirler. Tüm model: F=339,484; R²=0,960, Adjusted R²=0,958; P=0,000

Tablo 26 incelendiğinde, F değerinin 339,484 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R² =0,960 ve adjusted R²= 0,958 olarak gerçekleşmiştir. EFQM modeli düzeylerine ilişkin, İş doyumu kavramının amirler boyutu üzerine etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde; en iyi modeli süreçler, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, politikalar ve strateji boyutlarının oluşturduğu modelin % 95,8 oranında açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda katsayılar ile aşağıdaki gibi bir regresyon modeli oluşturmak mümkündür.

Amirler = -2,889 + 1,449 * Süreçler - 0,409 * Liderlik + 0,334 * İşbirlikleri ve Kaynaklar + 0,272 * Politikalar ve Strateji

Amirler boyutunda yapılmak istenen bir değişim için EFQM modelinin aşağıda görünen boyutlarında yapılacak iyileştirmeler, başlarında bulunan katsayı oranında katkıda bulunacaktır.

Tablo 27’de, EFQM modeli düzeylerinin iş doyumu kavramının iş yeri terfi imkanı boyutu bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 27: EFQM Modeli Düzeylerinin, İş yeri Terfi İmkânı Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

İş Yeri Terfi İmkânı	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta			Tolerans	VIF
(Constant)	-1,376	0,997		-1,379	,173		
Süreçler	1,553	,191	,687	8,131	,000	,782	1,279
Örgütsel Bağlılık	-0,837	,141	-,473	-5,941	,000	,881	1,135
Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans	0,670	,110	,533	6,075	,000	,726	1,378
Liderlik	0,318	,103	,258	3,081	,003	,797	1,254
Politikalar ve Strateji	-0,277	,116	-,210	-2,389	,020	,719	1,391

Bağımlı değişken: İş Yeri Terfi İmkânı. Tüm model: $F=24,831$; $R^2=0,693$, Adjusted $R^2=0,665$; $P=0,000$

Tablo 27 incelendiğinde, F değerinin 24,831 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak $R^2 = 0,693$ ve adjusted $R^2 = 0,665$ olarak gerçekleşmiştir. EFQM modeli düzeylerine ilişkin, İş doyumu kavramının iş yeri terfi imkânı boyutu üzerine etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde; en iyi modeli süreçler, örgütsel bağlılık, müşteri, çalışan, toplum ve temel performans, liderlik, politikalar ve strateji boyutlarının oluşturduğu modelin % 66,5 oranında açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda katsayılar ile aşağıdaki gibi bir regresyon modeli oluşturmak mümkündür.

İş Yeri Terfi İmkânı = $-1,376 + 1,553 * \text{Süreçler} - 0,837 * \text{Örgütsel Bağlılık} + 0,670 * \text{Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans} + 0,318 * \text{Liderlik} - 0,277 * \text{Politikalar ve Strateji}$

İş yeri terfi imkânı boyutunda yapılmak istenen bir değişim için EFQM modelinin aşağıda görünen boyutlarında yapılacak iyileştirmeler, başlarında bulunan katsayı oranında katkıda bulunacaktır.

Tablo 28’te, EFQM modeli düzeylerinin iş doyumu kavramının çalışma arkadaşları boyutu bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 28: EFQM Modeli Düzeylerinin, Çalışma Arkadaşları Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Çalışma Arkadaşları	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta			Tolerans	VIF
(Constant)	1,472	0,207		7,121	,000		
İşbirlikleri ve Kaynaklar	,185	,035	,415	5,253	,000	,747	1,338
Politikalar ve Strateji	,206	,038	,420	5,459	,000	,787	1,271
Örgütsel Bağlılık	,249	,046	,377	5,364	,000	,943	1,061

Bağımlı değişken: Çalışma Arkadaşları. Tüm model: F=52,581; R²=0,735, Adjusted R²=0,721; P=0,000

Tablo 28 incelendiğinde, F değerinin 52,581 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R²= 0,735 ve adjusted R²= 0,721 olarak gerçekleşmiştir. EFQM modeli düzeylerine ilişkin, iş doyumu kavramının çalışma arkadaşları boyutu üzerine etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde; en iyi modeli işbirlikleri ve kaynaklar, politikalar ve strateji, örgütsel bağlılık boyutlarının oluşturduğu modelin % 72,1 oranında açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda katsayılar ile aşağıdaki gibi bir regresyon modeli oluşturmak mümkündür.

Çalışma Arkadaşları = 1,472 + 0,185 * İşbirlikleri ve Kaynaklar + 0,206 * Politikalar ve Strateji + 0,249 * Örgütsel Bağlılık

Çalışma arkadaşları boyutunda yapılmak istenen bir değişim için EFQM modelinin aşağıda görünen boyutlarında yapılacak iyileştirmeler, başlarında bulunan katsayı oranında katkıda bulunacaktır.

Tablo 29’da, EFQM modeli düzeylerinin iş doyumu gelir durumu boyutu bağımlı değişkeni üzerine etkisini gösteren regresyon analizi yer almaktadır.

Tablo 29: EFQM Modeli Düzeylerinin, Gelir Durumu Bağımlı Değişkenine Etkisinin Regresyon Analizi

Gelir Durumu	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Eşdoğrusallık İstatistikleri	
	B	Std. Error	Beta			Tolerans	VIF
(Constant)	1,720	0,478		3,600	,001		
Çalışanlar	,643	,081	,711	7,923	,000	,994	1,006
Liderlik	-,294	,111	-,238	-2,647	,010	,994	1,006

Bağımlı değişken: Gelir Durumu. Tüm model: $F=33,434$; $R^2=0,536$, Adjusted $R^2=0,519$; $P=0,000$

Tablo 29 incelendiğinde, F değerinin 33,434 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak $R^2 = 0,536$ ve adjusted $R^2 = 0,519$ olarak gerçekleşmiştir. EFQM modeli düzeylerine ilişkin, İş doyumu kavramının gelir durumu boyutu üzerine etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde; en iyi modeli çalışanlar ve liderlik boyutlarının oluşturduğu modelin % 51,9 oranında açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonucunda katsayılar ile aşağıdaki gibi bir regresyon modeli oluşturmak mümkündür.

$$\text{Gelir Durumu} = 1,720 + 0,643 \text{ Çalışanlar} - 0,294 \text{ Liderlik}$$

Gelir durumu boyutunda yapılmak istenen bir değişim için EFQM modelinin aşağıda görünen boyutlarında yapılacak iyileştirmeler, başlarında bulunan katsayı oranında katkıda bulunacaktır.

4.6 ANALİZLERDEN ELDE EDİLEN ÇIKARIMLAR

Yapılan araştırmanın analizleri sonucunda aşağıdaki çıkarımlara ulaşılmıştır:

1) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Çalışanlar boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Çalışma koşulları ve Gelir durumu boyutları arasında orta düzey pozitif bir ilişki, İş yeri terfi imkanı ile de zayıf bir ilişki bulunmuştur.

2) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans boyutu ile İş doyumu ölçeğinin tüm boyutları arasında zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur.

3) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Politikalar ve Strateji boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Çalışma Arkadaşları boyutu ile arasında orta düzey pozitif bir

ilişki, Amirler ve İş yeri terfi imkanı boyutu ile arasında ise pozitif zayıf bir ilişki bulunmuştur.

4) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Liderlik boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Amirler boyutu ile arasında negatif zayıf bir ilişki bulunmuştur.

5) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Süreçler boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Amirler boyutu ile arasında yüksek düzey pozitif bir ilişki, Çalışma Koşulları ve İş yeri terfi imkanı boyutu ile arasında ise pozitif zayıf bir ilişki, Çalışma Arkadaşları boyutu ile arasında ise zayıf yönlü bir ilişki bulunmuştur.

6) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin Örgütsel Bağlılık boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Çalışma Arkadaşları boyutu ile arasında orta düzey pozitif bir ilişki, Amirler boyutu ile arasında ise pozitif zayıf bir ilişki bulunmuştur.

7) EFQM Mükemmellik modeli ölçeğinin İşbirlikleri ve Kaynaklar boyutu ile İş doyumu ölçeğinin Çalışma Koşulları, Amirler ve Çalışma Arkadaşları boyutları ile arasında orta düzey pozitif bir ilişki, İş Yeri Terfi İmkani ve Gelir Durumu boyutları ile arasında ise pozitif zayıf bir ilişki bulunmuştur.

8) EFQM Mükemmellik modeli düzeylerinden oluşan regresyon modelinde Çalışanlar, Süreçler ve Politikalar ve Strateji değişkenlerinin, İş doyumu kavramının Çalışma Koşulları boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin, Çalışma Koşulları boyutunu % 47,5 oranında açıkladığı tespit edilmektedir.

9) EFQM Mükemmellik modeli boyutlarından oluşan regresyon modelinde Süreçler, Liderlik, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Politikalar ve Strateji değişkenlerinin, İş doyumu kavramının Amirler boyutu üzerinde oldukça anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin Amirler boyutunu % 95,8 oranında açıkladığı tespit edilmektedir.

10) EFQM Mükemmellik modeli boyutlarından oluşan regresyon modelinde Süreçler, Örgütsel Bağlılık, Müşteri, Çalışan, Toplum ve Temel Performans, Liderlik, Politikalar ve Strateji değişkenlerinin, İş doyumu kavramının İş Yeri Terfi İmkani boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin İş Yeri Terfi İmkani boyutunu % 66,5 oranında açıkladığı tespit edilmektedir.

11) EFQM Mükemmellik modeli boyutlarından oluşan regresyon modelinde

İşbirlikleri ve Kaynaklar, Politikalar ve Strateji, Örgütsel Bağlılık değişkenlerinin, İş doyumu kavramının Çalışma Arkadaşları boyutu üzerinde oldukça anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin Çalışma Arkadaşları boyutunu % 72,1 oranında açıkladığı tespit edilmektedir.

12) EFQM Mükemmellik modeli boyutlarından oluşan regresyon modelinde Çalışanlar ve Liderlik değişkenlerinin, İş doyumu kavramının Gelir Durumu boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulunmuştur. Söz konusu bağımsız değişkenlerin Gelir Durumu boyutunu % 51,9 oranında açıkladığı tespit edilmektedir.

13) Erkek ve Kadın çalışanların, EFQM modeli boyutlarından Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu boyutlarından Çalışma Arkadaşları konusundaki algıları farklılık göstermektedir. Kadınlara oranla Erkeklerin örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden daha memnun olduğu görülmektedir.

14) Yaş gruplarına göre çalışanların, EFQM modeli ölçeğinin boyutları ile İş Doyumu ölçeğinin boyutlarına karşı olan algıları farklılık göstermemektedir. Bu durum içerideki faaliyetleri yaş gruplarından bağımsız olarak çalışanlar tarafından algılandığını göstermektedir.

15) Meslekteki çalışma yıllarına göre çalışanların, EFQM modeli boyutlarından Örgütsel Bağlılık ile İş Doyumu boyutlarından Çalışma Arkadaşları konusundaki algıları farklılık göstermektedir. Tecrübesi daha az ve mesleki kariyerlerinin başında olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha fazla olduğu ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinden daha memnun olduğu görülmektedir.

16) İş yerinde çalışma yıllarına göre çalışanların, EFQM modeli ölçeğinin boyutları ile İş Doyumu ölçeğinin boyutlarına karşı olan algıları farklılık göstermemektedir. Bu durum içerideki faaliyetleri iş yerinde çalışma yılından bağımsız olarak çalışanlar tarafından algılandığını göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

EFQM Modeli ve İş Doyumu kavramları arasındaki ilişkinin analizi ve demografik özelliklerin bu kavramların algılanması üzerindeki etkisinin açıklanması amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda, saptanan bulgular eşliğinde uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır. Bu önerileri değerlendirilirken araştırmanın sınırlılıkları göz önüne alınmalıdır.

EFQM faaliyetleri ile iş doyumu arasındaki korelasyonların genellikle anlamlı ve pozitif yönlü olması ve birbirinden farklı alanlarda uygulanan mükemmellik faaliyetlerinin çalışanların farklı boyutlardaki iş doyumlarına etki ettikleri anlaşılmaktadır.

Firmadaki mükemmellik kavramına yaklaştıracak her türlü çaba veya düzenlemenin iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği görülmektedir. Bu sebeple üst düzey ve mükemmellik faaliyetlerini destekleyen ve yön veren yöneticiler, tüm kademedeki çalışanlar ile mutlak işbirliği çerçevesinde faaliyetlere devam etmelidirler.

Çalışma koşulları konusundaki firma çalışanlarının algısı, anketlere verdikleri cevaplar göz önüne alındığında orta düzeydedir ve geliştirilmeye açık olduğu görülmektedir. Bu kavramın geliştirilmesi için çalışanların gelişim ve imkanlarının daha da artırılması ve süreçlerin daha sistematik hale getirilmesi ve iyileştirilmesi, çalışma koşulları ile ilgili algının pozitif yönde artacağını göstermektedir.

İş yeri terfi imkanının iyi düzeyde olduğu görülmektedir. Bu algının daha da pekiştirilmesi için süreçlerin daha da geliştirilerek paydaşlarında dikkate alınması gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Amirler ile ilgili olarak firma çalışanlarının algıları orta düzeyde ve geliştirilmeye açık bir kavram olarak görülmektedir. Bu kavramda iyileşmenin sağlanabilmesi için liderlerin çalışanları motive etme konusunda daha da çalışmalı ve liderlerin iş süreçlerinde paydaşların daha da dikkate alınarak tasarlanmasını sağlaması gerekmektedir.

Çalışma arkadaşları arasındaki ilişki firma genelinde orta düzeyde olup geliştirilmesi gereken bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için yapılması gereken faaliyetlerin başında örgütsel bağlılık ile ilgili faaliyetlerden, değişim için çalışanların yaptıkları faaliyetleri bir zorunluluk olarak görmekten çıkarıp, değişim

ve sürekli gelişim faaliyetlerinin gönüllülük ile yapılması ve çalışanlar arasında kolektif çalışma ortamlarının artmasının desteklenmesi gerekmektedir.

Çalışanların iş doyumunun en düşük düzeyde olduğu faktörün gelir durumu konusunda olduğu görülmektedir. Çalışanları geneli gelirlerinin harcamaları için yeterli olduklarını düşünmekte, oldukça yüksek bir gelire sahip olduklarını ise düşünmemektedirler. Bu konu ile ilgili amirler çalışanların görüşlerini dikkate alıp görüşleri değerlendirmeleri gerekmektedir.

Çalışma sonucunda EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile sürekli gelişim faaliyetleri yürütülmesi, çalışanlar açısından olumlu karşılanmakta ve bu faaliyetler iş doyumunu arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bu faaliyetlerden en önemlileri;

- İyileştirme faaliyetleri sonucunda çalışanların zamanlarını alan ve katma değer yaratmayan faaliyetlerden kurtulmaktadırlar. Hedefleri daha açık ve ulaşılabilir bir şekilde tanımlanmış iş tanımlarının olması ve firmanın bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerek eğitim gerekse operasyonel anlamda destek olması,
- Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması faaliyetlerinin sonucunda bireylerde yaratmış olduğu memnuniyeti ve doğal olarak iş doyumunun artışı,
- Ulaşılan hedefler sonucunda çeşitli ödül faaliyetleri ile motivasyon artırıcı unsurlara sahip olunması, iş mükemmelliğini arttırmak için firmanın kendi içerisinde ve kendi çalışanlarıyla farklı araçlar geliştirip, bu araçlara katkıda bulunmaları sonucu çalışanların kendilerinin firmanın bir parçası gibi görüp, örgütsel bağlılığı arttırması,
- En üst düzey yöneticiler dahil olmak üzere katılımın olması, olumlu tavırların geliştirilmesi ve yüksek moral oluşturmak,
- İyi çalışanların şirkete kazandırılması, elde tutulması ve performanslarının arttırılması için gerekli faaliyetlerin yapıyor olmasının çalışanlar tarafından görülmesi değerli olduklarının hissettirilmesi sonucu bağlılığın artması,

şeklinde sıralanabilir. Bu maddeler çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, iş doyumunu yaratan faktörlerdir.

Son olarak, EFQM mükemmellik kriterlerini kendilerine stratejik bir araç olarak belirlemiş firmaların, etkinliklerini, kapasitelerini ve kar oranlarını arttırıyor olmaları, dolayısıyla ekonomik anlamda güçlenmeleri, firmaların kazanımı olarak karşılırlarına çıkmaktadır. Ekonomik anlamda güçlenmiş olan firmaların ise çalışanlarının eğitimi, gelişimi, çalışma ortamlarının ve sosyal imkanlarının geliştirilmesi için ihtiyaç olan kaynaklara sahip olmalarını sağlamaktadır. Çalışanlar için harcanan bu kaynaklar ise çalışanların işlerine olan sevgilerini ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu sebeple, mükemmellik modelinin ekonomik göstergelerine katkı sağladığı kadar, çalışanların da iş doyumlarına katkı sağladığını belirterek, EFQM mükemmellik modelini uygulamayı düşünen firmalar için önerilmektedir.



KAYNAKÇA

1.Asya, Pasifik Uluslararası Kalite Ödülü. <http://www.1bilgi.com/endustri/1575/1-asya-pasifik-uluslar-arasi-kalite-odulu.html>. (06.02.2018)

Akgül, A. (2003). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.

Aktan, C. C. (1998). Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking, *Mercek Dergisi*, Temmuz 3(11): 33

Altındağ, E., Ormancı, S. (2013). The Comparison Of Job Satisfaction Of Municipal Employees And Customer Satisfaction As A Strategic Management Tool: An Empirical Study In Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*. 14: 45-56.

Aslan, A. E. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aslan, S., Özçelik, H. (2009). İç Denetim Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5(10): 109–119.

Atay, F. (2006). *Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*.(Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Pegem Personel Eğitim Merkezi.

Aydın, M. (1998). *Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler,İlişkiler*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları 46 Yükseköğretim Dizisi.

Aydoğdu, A. (2011). *Otel İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: Abant Bölgesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aytürk, N. (2001).*Çağdaş Büro Yönetimi ve Sekreterlik*. Ankara: Yargı Yayınları.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (7): 1-30.

Balcı, A. (1983). İş Doyumu ve Eğitim Yönetimine Uygulanması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 16(1) :25-32.

Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 5(2) :199.

Baraibar C. M. v.d. (2014). Is Organizational Progress in The EFQM Model Related to Empleyee Satisfaction. *BMC Health Services Research*.14(468)1-10.

Barutçugil, İ. (2004).*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (1991).*Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1982).*Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını.

Baysal, A.C. (1981).*Sosyal ve Örgütsel Psikolojideki Tutumlar*. İstanbul: Yaygın Ofset.

Baysal, A.C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Bekar, A. (2015). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Gelir İdaresi'nde Gelirin Mükemmel İdaresi (Gemi) Projesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Benek, İ. (2007). *Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması*. (Yayımlanmış Doktora Tezi).Elazığ: Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers. *The Journal Of Psychology*. 132 (5): 549-557.

Bingöl, D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*. İstanbul: Beta Basım.

Candeğer, A. (2008). *Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ciğerci, Y. (2004). *Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta Olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Çakır, A. (2007). *Hasta Güvenliği Kültürü İle Kalite Yönetim Sistemi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Davis, K. (1988), *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Çev. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Deming, E. (1996). *Krizden Çıkış*. Çev. Cem Aktaş. İstanbul: Güzel Sanatlar Matbaası.

Doğan, Ö., ve Selvi G. (2013). *Öz değerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dorsan, H. (2007). *Akademik Personelin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi Kıbrıs-Yakın Doğu Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EFQM Excellence Model, http://www.EFQM.org/sites/default/files/overview_

EFQM_2013_v1.pdf, 06.02.2018 tarihli internet

EFQM (Foundation), KalDer.(2000). *EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Ehrlich C. (2006). The EFQM Model and Work Motivation. *Total Quality Management*. 17(2): 131–140.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*.(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emanet, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*.(Yayınlanmış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.

Eren, E. (2000).*İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2001).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eroğlu, Ş. (2009). *Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erturgut, R. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erturgut, R. (2009). Toplam Kalite Yönelimli Eğitim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüştürücü ve Sürdürücü Liderlik Düzeylerinin Karşılaştırılması: M.E.B. Merkez ve Taşra Teşkilatındaki Örgütlerde Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(30): 181-199.

Ertürk, K. ve KIYAK, C. (2011). Müşteri Memnuniyetini Artırmak Amacı Olarak Halkla İlişkilere Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak. *İletişim, Kuram Ve Araştırma Dergisi*. (32):127-151.

Evliyaoğlu, F. ve Hemedoğlu, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 4(3):127-147.

Evren E. (2011). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Konut Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ganzach, Y., Pazy, A. (2001). Within Occupation Sources Of Variance İn Incumbent Perception Of Job Complexity. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. 74 : 95-108.

Gencel, U. (2001). Yüksek Öğrenim Hizmetlerinde Toplam Kalite ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (3):164-218.

Gerek, İ. (2010). *Türk İnşaat Sektöründe Benchmarking Yönetim Tekniğinin Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi*.(Yayımlanmış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Gergin, B. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri Çorum İli Örneği*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Gönen, Z. (2012).*Örgüt Kültürü Ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki: Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Green, J. (2000). *Job Satisfaction Of Community College Chairpersons*. (yayımlanmış Doktora Tezi). Virginia:Virginia Polytechnic Institute and State University.

Güneş, N. (2007). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumlarını Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Güney, S. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S., Varoğlu, A. ve Aktaş, A. (1996). Özel Ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *MPM Yayını Verimlilik Dergisi*.(3):53-76.

Haas, H.ve Tamarkin B. (2000). *İnsan Lider Doğmaz*. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Haffer J. ve Haffer R. (2015). Positive Employee Attitudes As A Determinant Of Project Success And Business Excellence - The Case Of Poland. *Journal of Positive Management*.6(4):15-28.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

Halis, M. (2010). *Meslek Yüksek Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi & Iso 9001 Kalite Yönetim Sistemleri*.Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hayran, O. ve Aksayan, S. (1991).Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu. *Toplum ve Hekim Dergisi*. (6):16-17.

Imai, M. (1994). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Brisa Yayınları.

İncir, G. (1985). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

İstanbullu, Y. (2011). *Gıda Analiz Laboratuvarlarında Mükemmellik Modeli Uygulaması*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Juran, J.M. (1989). *Juran On Leadership For Quality: An Executive Handbook*. New York: Free Pres.

Kal-Der (2009). *Rekabet ve Başarı*. İstanbul: Kalder Yayınları

Kal-Der Türkiye Kalite Derneği. *EFQM Mükemmellik Modeli Tanıtım Kitapçığı*. <http://www.kalder.org/uploads/modeltanitimkitabi.2015.pdf>, (05.12.2015)

Kal-Der Türkiye Kalite Derneği. *EFQM Mükemmellik Modeli*. <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6>, (05.12.2015)

Kal-Der Türkiye Kalite Derneği, *Mükemmellikte Kararlılık Bilgilendirme Broşürü*. <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=134>,(19.12.2015)

Kal-Der Türkiye Kalite Derneği, *Mükemmellikte Yetkinlik Bilgilendirme Broşürü*. <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=133>, (19.12.2015)

Kara, İ. (2011).*Kalite Ödülleri ve Değerlendirme Sistemleri: Kamu ve Özel Şirketlerde Kalite Ödülünün Çalışanlar Açısından Algılanan Etkisi*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kartal, M. (1998). *Bilimsel Araştırmalarda Hipotez Testleri: Parametrik ve Nonparametrik Teknikler*. Erzurum: şafak Yayınevi.

Kavrakoğlu, İ. (1993), *Toplam Kalite Kontrolünün Getirdikleri*. İstanbul: İrfan Yayıncılık, ss.107- 121.

Kılıç, R. ve Türker, E. (2005). Kalite Çemberlerinde Lider ve Liderlik Fonksiyonu. *Mevzuat Dergisi*. (87):1-30.

Kocakoç, D.İ., İkiz, K.A. ve Göktepe, E. (2012). Improvement Toolbox Design For EFQM Criteria. *International Journal for Quality research*. 6(4):313-320.

Kurt C. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri ve Çeşitli Bireysel Değişkenlere Göre İncelenmesi*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurt, S. (2007). *İşletmelerde Kurum İçi Eğitim Sürecinin Performansını Artırmada Deming Yaklaşımı*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Langford P. L., Cleary B. L. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Maden, M., (2009). *Toplam Kalite Yönetiminde Mükemmellik Modelinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Muchinsky, P.M. (2002), *Psychology Applied To Work*. Wadsworth Publishing Company.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özer, M. ve Karabulut, Ö. (2003). Yaşlılarda Yaşam Doyumu. *Turkish Journal Of Geriatrics* 6 (2): 72-74.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin yayınları

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Paköz, G. (2011). *Öğretmenlerin Malcolm Baldrige Mükemmellik Modeli Algılarının Ölçülmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetim*. İstanbul: Çantay Kitabevi.

Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Poyrazoğlu, N. (1992). *Hastane Çalışanlarında İş Doyumu-Verimlilik İlişkisi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel T.M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z. (1984). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa:Uludağ Üniversitesi Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Samanlı, M. (2009). *Kalite Ödüllerinin Şirket Performansına Etkisi: Türkiye Özelinde TÜSİAD-KALDER Ulusal Kalite Ödülü Örneği*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Savic M. v.d (2014). Modeling The Influence Of Efqm Criteria On Employees Satisfaction And Loyalty in Transition Economy The Study Of Banking Sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*. 9(1): 15-30

Selvi, G. (2013). *Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması Ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sevimli, F. ve İşcan Ö. F. (2005). Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*. 5(1):55-64.

Sinangil, H. (1998). Endüstri Ve Örgütsel Psikolojinin İş Yaşamına Katkıları. *Mercek Dergisi*. Ocak :107-111.

Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım.

Şimşek, A. (2007). *Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeliyle Değerlendirilmesi ve Gazi Hastanesi Uygulaması*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Şimşek, M.(2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Şirvancı, M. (1993). Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri, *Önce Kalite Dergisi*, (5):12-15.

Taşkın, E. (2012). *Toplam Kalite Yönetimini Uygulayan Denizcilik İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli ve İdo Örneği*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri Ve İşletmeciliği Enstitüsü.

Tekinkuş, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması*.(Yayımlanmış Doktora Tezi).Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Thompson, B. L. (1998). *Üstün Performans Geliştirme: Yeni Yöneticinin El Kitabı*. Çev. Vedat G. Diker. İstanbul: Hayat Yayınları.

Tietjen, M. ve Myers, R.M. (1998). Motivation And Job Satisfaction. *Management Decision*. 36(4):226–231.

Tok, T.N. (2004). *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılıkları*.(Yayımlanmış Doktora Tezi).Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Topal, Ş. (2000). *Kalite Yönetimi Ve Güvence Sistemleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.

Tütüncü, Ö., Doğan, Ö.(2005). Analysis Of The Relationship Between Total Quality Management And EFQM Business Excellence Model And Implementation In TURKEY. 7th International QMOD Conference 4-6 August, S:657-672, Monterrey, Mexico.

Tütüncü, Ö., D. Küçükusta.(2006). “Relationship Between Job Satisfaction And Business Excellence: An Implementation On Nursing Departments Of Hospitals”, *International Conference Of Business, Economics And Management Disciplines*, Beijing, China.

Ural, A. Ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırmalar Süreci Ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini Ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın.

Williams, S. ve SHAW, J.D.(1999). Job Satisfaction And Turnover Intentions, The Moderating Role Of Positive Affect. *Journal Of Social Psychology*. 39 (2):242-245.

Yavaş, T. (2007). *Kırsal Alanda Ve Kent Merkezinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu*.(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Elazığ:Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeğin, M. (2009). *İdari Personelin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi,Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri

Enstitüsü.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisini Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(2):1-18.

Yenersoy, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*.(ss.42.) İstanbul: Rota Yayınevi.

Yıldırım, M. (2009). Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 99-115.

Yıldız, B. (2010). *Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yücel, K.A. (2015). *Kalite Yönetimi Bağlamında Karabük Üniversitesi EFQM Mükemmellik Modeli Süreci*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1 UYGULAMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Kalite Yönetimi Anabilim Dalı tarafından, kurumunuzdaki Kalite uygulamalarını incelemek için düzenlenmiştir. Anketi doldurmak sadece on dakikanızı alacaktır. Çalışma bilimsel amaçlı kullanılacak, sonuçları gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

İŞ MÜKEMMELLİĞİ LİDERLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum, Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmaktadır.					
2. Liderler kurumun yönetim sisteminde aktif rol almaktadır.					
3. Liderler değişime öncülük etmektedir.					
4. Liderler tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmektedir.					
5. Liderler çalışanlara örnek olmakta, motive etmekte ve desteklemektedir.					
POLİTİKALAR VE STRATEJİ					
6. Politika ve stratejilerimiz araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.					
7. Politika ve stratejiler paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır.					
8. Politika ve stratejiler gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.					
10. Politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.					
ÇALIŞANLAR					
11. İnsan kaynakları planlanmakta ve iyileştirilmektedir.					
12. Çalışanların yetkinlikleri belirlenip, geliştirilmekte ve yetkilendirilmektedir.					
13. Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmektedir.					
14. Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir.					
15. Çalışanlar takdir edilmekte ve gözetilmektedir.					
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR					
16. Kurum dışı işbirlikleri, politika ve stratejilerle uyumlu şekilde yönetilmektedir.					
17. Finansal kaynaklar işletme politikası ve stratejisini desteklemektedir.					
18. Binalar, donanım ve malzemeler, fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.					
19. Yenilikler takip edilmekte ve teknolojiye yeterince faydalanılmaktadır.					
20. Bilgi birikimi, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmektedir.					
SÜREÇLER					
21. Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.					
22. Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedirler.					
23. Ürün ve hizmetler, Müşteri isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmektedir.					
24. Ürün ve hizmetler, Müşteri isteklerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır.					
25. Müşteri ilişkileri, verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.					
MÜŞTERİ, ÇALIŞAN, TOPLUM VE TEMEL PERFORMANS İLE İLGİLİ SONUÇ					
26. Müşteriler için, indikatörler ve performans göstergeleri belirlenmektedir.					
27. Müşterilerin kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir;					
28. Çalışanlara yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.					
29. Çalışanların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.					

30.Topluma yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.					
31.Toplunun kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.					
32.Kuruma yönelik tüm göstergeler belirlenmektedir.					
33.Kurum performansı için, temel performans çıktıları değerlendirilmektedir.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
34.Kurumumda değişimin başarılı olması için çalışmak, benim için önemlidir					
35.Kurumumun değişimi için çalışmak benim istediğim bir şeydir.					
36.Kurumumdaki değişime uymaktan başka şansım yok.					
37.Kurumumdaki değişime direnmek benim için pahalıya mal olabilir.					
38.Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum.					
39.Kurumumdaki değişim için çalışmayı zorunluluk olarak hissediyorum.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.

İŞ DOYUMU	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşim zevklidir.					
İşim iyidir.					
İşim kolaydır.					
Çalışma koşullarım rahattır.					
İşimden gurur duyarım					
Gelirim genel giderlerim için yeterlidir.					
Gelirim iyidir.					
Gelirim hak ettiğim düzeydedir.					
Gelirim oldukça yüksektir.					
Gelirim sadece yaşamsal giderlerimi karşılamaktadır.					
İşyerimde kendimi geliştirmek için fırsatlar bulunmaktadır.					
İşyerimde kişilere yükselme (terfi) için fırsat sunulur					
İşyerimde yükselme (terfi) becerilere dayanır.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda iyi olanaklar mevcuttur.					
İşyerimde yükselme (terfi) konusunda, herkes eşittir.					
Çalışma arkadaşlarım, arkadaş-canlısıdır.					
Çalışma arkadaşlarım dinamiklidir.					
Çalışma arkadaşlarım akıllıdır.					
Çalışma arkadaşları birbiri düşürmek zordur.					
Çalışma arkadaşlarım çalışkandır.					
Amirlerimi memnun etmek kolaydır					
Amirlerim çalışanların görüşlerini alır.					
Amirlerim naziktir.					
Amirlerim sabırlıdır.					

Amirlerim sakindir.					
Amirlerim saygılıdır.					
Genel olarak işimden memnunum.					

demografik değerlendirmeler

1. Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?

a) 20'den küçük b) 20-29 c)30-39 d) 40-49 e) 50 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?

a)Kadın b) Erkek

3. Kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a) l'den az b) 1-5 c) 6-10 d)11-20 e) 21 ve üzeri

4. İşyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a)l'den az b)1 - 3 yıl c)4 - 6 yıl d)7 - 9 yıl e)10 yıl ve üzeri

5. Lütfen işyerinizdeki görevinizi, yan tarafa yazınız:.....

ilginize teşekkür ederiz.