



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Muhammet Cem SAKARYA

ETKİN KURUMSAL DEĞERLENDİRME İÇİN EFQM MODELİNİN KONAKLAMA
İŞLETMELERİNE UYARLANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Muhammet Cem SAKARYA

ETKİN KURUMSAL DEĞERLENDİRME İÇİN EFQM MODELİNİN KONAKLAMA
İŞLETMELERİNE UYARLANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Prof. Dr. Beykan ÇİZEL

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

M. Cem Sakarya'nın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Burçin Cevdet ÇETİNSÖZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Beykan ÇİZEL (İmza)

Üye : Prof. Dr. Ebru İÇİGEN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Yakın EKİN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Serpil KOCAMAN (İmza)

Tez Başlığı: "Etkin Kurumsal Değerlendirme için EFQM Modelinin Konaklama İşletmelerine Uyarlanması Üzerine Bir Araştırma "

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 30/06/2022

Mezuniyet Tarihi : 04/08/2022

(İmza)
Prof. Dr. Engin KARADAĞ
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum "Etkin Kurumsal Değerlendirme için EFQM Modelinin Konaklama İşletmelerine Uyarlanması Üzerine Bir Araştırma" adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

M. Cem SAKARYA



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Muhammet Cem Sakarya
Öğrenci Numarası	20108610106
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Beykan Çizel
Tez Başlığı	"Etkin Kurumsal Değerlendirme için EFQM Modelinin Konaklama İşletmelerine Uyarlanması Üzerine Bir Araştırma"
Turnitin Ödev Numarası	1876171866

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 170 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 28/07/2022 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 15

alıntılar dahil % 16'dır.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orjinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

28/07/2022

Prof. Dr. Beykan ÇİZEL

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xii
SUMMARY	xiv
TEŞEKKÜR.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, MODELLER

1.1. Kalite Kavramı	3
1.2. Kalitenin Evreleri	4
1.2.1. Muayene Evresi.....	5
1.2.2. Kalite Kontrol Evresi	6
1.2.3. Kalite Güvence Evresi	7
1.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	8
1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Tarihsel Süreç	8
1.4. Toplam Kalite Yönetimi Modelleri	8
1.4.1. Deming Modeli	10
1.4.2. Malcom Baldrige Modeli	14
1.4.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM Modeli	18

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI EFQM MODELİ

2.1. EFQM Modeli	20
2.2. EFQM Mükemmellik Modeli 2013.....	21
2.2.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları	21
2.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri 2013	23
2.2.3. EFQM Mükemmellik Modeli 2013 İçin RADAR ve Puanlama	27
2.3. EFQM 2020 Modeli Kavram ve Yapı	29
2.3.1. Yön Boyutu.....	31
2.3.1.1.Amaç, Vizyon ve Strateji Kriteri.....	31
2.3.1.2.Kurum Kültürü ve Liderlik Kriteri	32
2.3.2. Uygulama Boyutu	32
2.3.2.1.Paydaş Bağlılığının Sağlanması Kriteri.....	32
2.3.2.2. Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriteri.....	33
2.3.2.3. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Kriteri.....	33
2.3.3. Sonuçlar Boyutu	33
2.3.3.1.Paydaş Algıları Kriteri	33
2.3.3.2. Stratejik ve Operasyonel Performans Kriteri.....	34
2.4. EFQM Tanı Aracı: RADAR ve Puanlama	34
2.4.1. RADAR'ın Yön ve Uygulama Boyutları için Kullanımı.....	36
2.4.2. RADAR'ın Sonuçlar için Kullanımı.....	36
2.5. EFQM Özdeğerlendirme – Dış Değerlendirme	37
2.6. EFQM Tanıma ve Ödüllendirme Programı	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM VE OTEL ENDÜSTRİSİNDE EFQM MODELİNİN KULLANIMINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

3.1. Konaklama İşletmeleri.....	39
3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	39
3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	40
3.1.2.1. Dünyada Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi	40
3.1.2.2. Türkiye’de Konaklama işletmelerinin Tarihsel Gelişimi	41
3.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması	42
3.2. Konaklama İşletmelerinin Yönetimi	43
3.3. Konaklama İşletmelerinde EFQM Modeline Yönelik Çalışmalar	44

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ VE BULANIK ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

4.1. Karar Verme ve Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri.....	49
4.2. Analitik Hiyerarşi Süreci.....	51
4.2.1.Hiyerarşik Yapı.....	52
4.2.2.İkili Karşılaştırmalar ve Dilsel Ölçek.....	52
4.2.3. Analitik Hiyerarşi Süreci İşlem Basamakları.....	53
4.3. Bulanık Mantık, Küme ve Sayılar.....	54
4.3.1.Bulanık Mantık	54
4.3.2.Bulanık Küme Teorisi ve Sayılar	55
4.3.2.1. Bulanık Küme Teorisi.....	55
4.3.2.2. Bulanık Sayılar	55
4.3.2.3. Üçgensel ve Yamuk Bulanık Sayılar.....	56
4.4. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci.....	58

4.4.1. Laarhoven ve Pedrycz Yaklaşımı	58
4.4.2. Buckley Yaklaşımı	58
4.4.3. Chang Yaklaşımı	59
4.5. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Literatür Taraması.....	62
4.5.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Uygulamalarına Yönelik Genel Literatür Taraması.....	62
4.5.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Uygulamaları Turizm Sektörüne Yönelik Literatür Taraması.....	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. Yöntem.....	67
5.1.1.Araştırmanın Konusu ve Problemi	67
5.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Araştırma Soruları.....	68
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	70
5.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....	70
5.1.4.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi.....	70
5.1.4.2. Veri Toplama Yöntemi.....	74
5.1.5. Veri Analizi.....	74
5.2. Araştırmanın Bulguları.....	76
5.2.1. Uzman Grubu Betimsel İstatistikleri.....	76
5.2.2.EFQM 2020 Modeli Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulama Bulguları.....	78
5.2.3. FFQM 2020 Modeli Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması	81
5.2.3.1.Ana Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırması.....	81
5.2.3.2. Amaç, Vizyon ve Strateji, Alt Kriter Karşılaştırmaları	84
5.2.3.3. Kurum Kültürü ve Liderlik, Alt Kriter Karşılaştırmaları.....	87

5.2.3.4. Paydaş Bağlılığı Sağlama, Alt Kriter Karşılaştırmaları.....	90
5.2.3.5. Sürdürülebilir Değer Yaratma, Alt Kriter Karşılaştırmaları.....	93
5.2.3.6. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme, Alt Kriter Karşılaştırmaları	94
SONUÇ	102
KAYNAKÇA	110
EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	145



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Kalite Evrelerinin Gelişimi	5
Şekil 1.2 Kalite, Maliyet, Zaman, Ürün ilişkisi / Süreç İlişkisi.....	6
Şekil 1.3 Deming Değerlendirme Modeli-Kriterleri.....	12
Şekil 1.4 Baldrige Modeli Temel Değerler.....	16
Şekil 1.5 Malcom Baldrige Model.....	17
Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 - Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	22
Şekil 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli 2013.....	24
Şekil 2.3 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları.....	30
Şekil 2.4. EFQM 2020 Model Yapısı.....	31
Şekil 2.5 EFQM Ödül Değerlendirme Süreci.....	37
Şekil 2.6 EFQM KALDER Ödül – Tanıma Programı.....	38
Şekil 3.1 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	42
Şekil 3.2 Otel İşletmelerinde Yönetsel Yapı.....	43
Şekil 4.1 Karar Verme Süreci Yol Haritası.....	49
Şekil 4.2 AHP'nin Temel Yapı Unsurları.....	51
Şekil 4.3 AHP Hiyerarşik Yapı Tasarımı Örneği.....	52
Şekil 4.4 AHP Temel İşlem Basamakları.....	53
Şekil 4.5.AHP Yöntemi Yönelik Temel Avantaj ve Dezavantaj Konuları.....	54
Şekil 4.6 Bulanık Sayı Koşulları.....	56
Şekil 4.7 M1 ve M2 Bulanık Sayılarının Kesişiminin Gösterimi.....	61
Şekil 5.1 EFQM Modeli Hiyerarşik Yapı.....	71
Şekil 5.2 EFQM 2020 Modeli ana kriter ağırlıkları karşılaştırılması.....	82
Şekil 5.3 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	86

Şekil 5.4 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	89
Şekil 5.5 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	91
Şekil 5.6 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	94
Şekil 5.7 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması.....	95



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Deming Ödül Kategorileri.....	11
Tablo 1.2 Deming Prize Değerlendirme Kriterleri ve Puanları	13
Tablo 1.3 Malcolm Baldrige Kriter Puan Değerleri Tablosu.....	17
Tablo 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 Kriterler Tablosu.....	25
Tablo 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 Puanlama Tablosu.....	28
Tablo 2.3 EFQM Modeli 2020 Ana ve Alt Kriter Puanlama Tablosu.....	35
Tablo 2.4 RADAR Yön ve Uygulama Boyutları Değerlendirme Kriterleri.....	36
Tablo 2.5 RADAR Sonuç Boyutu Değerlendirme Kriterleri.....	36
Tablo 4.1 Literatürde Karşılaşılan Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Örnekleri.....	50
Tablo 4.2 AHP Dilsel Ölçeği Önem Skalası ve Değerleri	53
Tablo 4.3 Bulanık Küme Türleri.....	55
Tablo 4.4 Üçgen ve Yamuk Bulanık Sayılar İçin Üyelik Fonksiyonları ve Formül Gösterimi	56
Tablo 4.5 Bulanık AHP’de Kullanılan Ölçekler.....	59
Tablo 5.1 EFQM Modeli Ana ve Alt Kriterler Sayısı.....	71
Tablo 5.2 Uygulamada Kullanılan Dilsel Ölçek.....	72
Tablo 5.3 Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisi Örneği.....	72
Tablo 5.4 Amaç, Vizyon ve Strateji Alt Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisi Örneği.....	73
Tablo 5.5 Önem Değerleri ve Üçgensel Bulanık Sayı Tanımlamaları.....	74
Tablo 5.6 EFQM 2020 Modeli Ana Kriterlerinin Uzman Grubu Tarafından İkili Karşılaştırılması.....	75
Tablo 5.7 EFQM 2020 Modeli Alt Kriterleri Uzman Grubu Tarafından İkili Karşılaştırılması.....	75
Tablo 5.8 Araştırmaya Katılan Uzman Grubu Bilgileri.....	76
Tablo 5.9 EFQM Ana Kriterlerinin Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	78

Tablo 5.10 EFQM Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	79
Tablo 5.11 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	79
Tablo 5.12 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	80
Tablo 5.13 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	81
Tablo 5.14 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri.....	81
Tablo 5.15 EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	82
Tablo 5.16 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	85
Tablo 5.17 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	88
Tablo 5.18 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	91
Tablo 5.19 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	93
Tablo 5.20 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	95
Tablo 5.21 EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	96
Tablo 5.22 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	97
Tablo 5.23 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	98
Tablo 5.24 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması.....	99
Tablo 5.25 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması...	100
Tablo 5.26 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması....	101

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD Amerika Birleşik Devletleri

AB Avrupa Birliği

AHP Analitik Hiyerarşi Prosesi

ANP Analytic Network Process

APC Productivity Center

APQC American Productivity & Quality Center

ARAS Additive Ratio Assesment

CBS Coğrafi Bilgi Sistemleri

CEO Chief Executive Officer

CFO Chief Financial Officer

ÇKKV Çok Kriterli Karar Verme

DEMATEL The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory

EFQM Avrupa Kalite Yönetim Vakfı

ELECTRE ELimination and Et Choice Translating REality

GM Genel Müdür

GMY Genel Müdür Yardımcısı

JUSE The Union of Japanese Scientists and Engineers

KALDER Türkiye Kalite Derneği

M Manager

MATLAB Matrix Laborator

MAUT Multi attribute utility theory

MBNQA Malcolm Baldrige Modeli ve Ulusal Kalite Ödülü

MM Marketing Manager

MOORA Multi-Objective Optimization by Ratio Analysis

NIST National Institute of Standards and Technology

PAPRIKA Potentially All Pairwise Rankings of All Possible Alternatives

PROMETHEE Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation

PUKÖ Planla, uygula, kontrol et, önlem al

RADAR Results-Approaches-Deploy-Assess-Refine

RBV Kaynak Tabanlı Görünümü

SERVQUAL Hizmet kalitesi ölçüm aracı

SMARTS Simple Multiattribute Rating Technique with Swing Weights

SPC İstatistiksel Proses Kontrol

TKY Toplam Kalite Yönetimi

TODIM Tomada de Decisão Iterativa Multicritério

TOPSİS Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution

TQM Total Quality Management

UTA Utilite Additives

YKB Yönetim Kurulu Başkanı

VIKOR Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje

WOS Web of Science



ÖZET

Sanayi devrimi sonrası hızlı yaşanan endüstriyel gelişim modern konaklama sektörünün de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Kitleli transferlere izin veren yeni ulaşım teknolojilerinin devreye girmesi, ülkeler, kıtalar arası artan ticaret hacimleri, insanların farklı nedenlerle seyahat etmelerini tetiklemiş, konaklama endüstrisinin hizmet sunumuna olan talep hızla artmıştır. Diğer alanlarda olduğu gibi konaklama endüstrisi organizasyonları da teknoloji ve talep düzeylerindeki artışla ortaya çıkan büyümeyi ve faaliyetlerini yönetmek için en iyi yolları aramışlardır.

Son yüzyıllık süreçte organizasyonlar çok daha karmaşık problemleri, sosyal değişimler, artan teknoloji düzeyi, üretim ve rekabet odaklı pazar dinamiklerinin etkisi altında çözmeye çalışmışlardır. Bu süreçte organizasyonlar, en iyi yönetim formlarını aramış, rekabetçi koşullarını, verimliliklerini artıracak bilimsel alanda yaşanan gelişmeler, ortaya çıkan yönetim modelleri ve iyi uygulama örneklerinden beslenerek organizasyonel bağlamlarına en uygun yönetim formlarını bulmaya, inşaa etmeye çalışmışlardır. Bu arayışların pek çok önemli sonucu olmuştur. Öncülleri 1900’lü yılların başlarında ortaya çıkan, farklı evrelerden geçen ve 1950’li yıllarda Japonya’da yeni bir boyut kazanan, yönetim alanında olağanüstü bir gelişme olarak nitelendirilen Toplam Kalite Yönetim yaklaşımları da bunlardan birisidir. Toplam Kalite Yönetim alanına çok önemli katkılar sunan ve Japon sanayi devriminin yönünü değiştiren Dr. Edward Deming adına 1951 yılından itibaren verilen “Deming Ödülleri” çerçevesi, 1987 yılından itibaren ABD’ de verilen Malcolm Baldrige Ödülleri çerçevesi ve 1991 yılından itibaren Avrupa’da verilen EFQM Ödüllerinin çerçevesi Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarıyla oluşturulmuş yönetim modelleridir ve günümüzde kuruluşların en çok tercih ettiği yönetim yaklaşımları arasında yer almaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları diğer sektörlerde olduğu gibi konaklama sektörü içinde ilgi çekici olmuştur. Dünyadaki üç özgün Toplam Kalite Yönetim modelinden birisi olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfının ortaya koyduğu EFQM Modelinin ilk versiyonu 1990 yılında, yönetim alanındaki gelişmeler doğrultusunda hazırlanan son versiyonu ise 2020 yılında kullanıma sunulmuştur. Kullanıma alındığı tarihten itibaren EFQM Yönetim Modeli 60.000’in üzerinde kuruluştaki uygulanmış, uygulamacılar ve araştırmacılar tarafından ilgi duyulmuş popüler bir yönetim aracı olmuştur. EFQM, EFQM Modelinin ortaya koyduğu yönetsel çerçevenin yanında, kuruluşların kurumsal olgunluk düzeyini ölçmeye yarayan bir değerlendirme sistemi de geliştirmiştir. Kuruluşlar üstün performansa ulaşmak için bu

değerlendirme yaklaşımını ve yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan gelişim yol haritalarını da etkin olarak kullanmışlardır.

Bu araştırmada EFQM Modelinin, konaklama işletmelerinin yönetimi için sunduğu cazip çerçeve ele alınmış, modelin değerlendirme ölçüt ve metodolojisinin konaklama sektörü özelinde değiştirilip değiştirilemeyeceği “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci” kullanılarak tartışılmıştır. Her birisi konaklama endüstrisinde yirmi yıl üzerinde deneyime sahip on altı otel üst yöneticisi ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde EFQM modelinin sunduğu değerlendirme çerçevesi konaklama endüstrisi özelinde ele alınmıştır. Toplanan veriler “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci” kullanılarak analiz edilmiş önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlar “Bulgular” ve “Sonuç ve Öneriler” bölümlerinde detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Bu araştırma sonuçlarının, EFQM Model çerçevesi ile birlikte, konaklama işletmelerinin yönetim uygulamaları ve kurumsal olgunluk düzeylerinin belirlenmesi için çok önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Konaklama İşletmeleri, Turizm, EFQM, Otel Endüstrisi, Toplam Kalite Yönetimi, Kurumsal Değerlendirme, Bulanık AHP (Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci)

SUMMARY

A STUDY ON ADAPTING THE EFQM MODEL TO ACCOMMODATION BUSINESSES FOR EFFECTIVE CORPORATE ASSESSMENT

The rapid industrial development after the industrial revolution has led to the emergence of the modern accommodation sector. The introduction of new transportation technologies that allow mass transfers, increasing trade volumes between countries and continents have triggered people to travel for different reasons, and the demand for service provision in the accommodation industry has increased rapidly. As in other fields, hospitality industry organizations have sought the best ways to manage their operations and growth brought on by the rise in technology and demand levels.

In the last century, organizations have tried to solve much more complex problems under the influence of social changes, increasing level of technology, production and competition-oriented market dynamics. In this process, organizations searched for the best management forms and tried to find and build the most appropriate management forms for their organizational contexts, by feeding off scientific developments, emerging management models and good practice examples that would increase their competitive conditions and productivity. These searches have had many important results. One of these approaches is Total Quality Management, whose predecessors emerged in the early 1900s, went through different phases, and gained a new dimension in Japan in the 1950s, which was described as an extraordinary development in the field of management. Making very important contributions to the field of Total Quality Management and changing the direction of the Japanese industrial revolution, the framework of the “Deming Awards” given on behalf of Dr. Edward Deming since 1951, The framework of the Malcolm Baldrige Awards given in the USA since 1987 and the framework of the EFQM Awards given in Europe since 1991 are management models created with Total Quality Management approaches, which are among the most preferred management approaches by organizations today.

Total Quality Management practices have been interesting for the accommodation sector as well as in other sectors. The first version of the EFQM Model, created by the European Quality Management Foundation, which is one of the three original Total Quality Management models in the world, was put into use in 1990, and the last version, which was prepared in line with current developments, was put into use in 2020. Since its introduction, the EFQM Management Model has been implemented in over 60,000 organizations and has become a popular management tool that has attracted interest from practitioners and researchers. EFQM

has developed an assessment system to measure the institutional maturity level of organizations, as well as the administrative framework set forth by the EFQM Model. Organizations have also effectively used this assessment approach and the development roadmaps that emerged as a result of the analyzes in achieving superior performance.

In this study, the attractive framework offered by the EFQM Model for the management of accommodation enterprises was discussed, and it was discussed whether the assessment criteria and methodology of the model could be changed in the accommodation sector, using the “Fuzzy Analytical Hierarchy Process”. Structured interviews were conducted with sixteen hotel executives, each with over twenty years of experience in the hospitality industry. In the interviews, the assessment framework offered by the EFQM model was handled specifically for the accommodation industry. The collected data were analyzed using the “Fuzzy Analytical Hierarchy Process” and important results were obtained. The results are given in detail in the “Findings” and “Conclusion and Suggestions” sections.

It is considered that the results of this research, together with the EFQM Model framework, will make a very important contribution to determining the management practices and institutional maturity levels of accommodation businesses.

Keywords: Accomodation Businesses, Tourism, EFQM, Hotel Industry, Total Quality Management, Corporate Assessment, Fuzzy AHP (Fuzzy Analytical Hierarchy Process).

TEŞEKKÜR

Bu eşsiz deneyimde, desteğini, bilgisini, deneyimlerini büyük bir özveri ve candan bir ilgiyle alma şansına eriştiğim, doktora sürecim boyunca motivasyonumu, çalışma inancımı artıran, pek çok görüşmemizde bütünsel yaklaşım ve analizleriyle ufkumu açan, bir biçime sokmayan, çeşitlendiren, zenginleştiren, cesaretlendiren, en iyi yanların ortaya çıkmasını sağlayan, tanımaktan, birlikte çalışmaktan ve öğrencisi olmaktan büyük bir mutluluk duyduğum danışmanım sayın Prof. Dr. Beykan ÇİZEL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez İzleme komitemde yer alan, süreç boyunca desteklerini, ilgilerini, içten yaklaşımlarını yakından hissettiğim, sayın Prof. Dr. Ebru İÇİGEN'e ve Doç. Dr. Yakın EKİN'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez yazım sürecinde bilgilerinden faydalandığım, danıştığım, değerli zamanlarını aldığım Doç. Dr. Övünç POLAT'a ve Prof. Dr. Emre İPEKÇİ ÇETİN'e teşekkürlerimi sunarım. Çalışma yaşamımda uzun sayılabilecek bir yolu birlikte yürüdüğüm, varlığıyla mutlu olduğum, güçlü hissettiğim, değerli çalışma arkadaşlarım Dr. İsmail Veli SEZGİN'e, Nesrin ÇELİK GÜLAY'a, Hamit Beran GÜNÇE'ye, Rıdvan SOYSAL'a verdikleri gönülden destek için teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecim boyunca temas ettiğim, gelişimime katkı sunan, yarattığı değer dönüştürücü etkisini deneyimlediğim, Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesinin tüm mensuplarına gönülden teşekkürlerimi sunarım. Süreç boyunca büyük bir özveriyle destek olan, Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimine, Enstitü sekreteri Atiye KOYUNCU'ya, enstitünün birbirinden kıymetli çalışanlarına teşekkür ederim.

Bu yolculukta en büyük desteği aldığım, cesaret bulduğum, birlikte geçireceğimiz zamanlardan çaldığım, aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bugünlere gelmemi sağlayan, arkamda her daim bir kale gibi duran, annem Zeynep SAKARYA'ya, varlığı ile hayatımı anlamlandıran, bana güç veren, kişiliğine, tavrına hayran olduğum değerli eşim Akgün SAKARYA'ya, yaşam enerjilerim, biricik oğullarım, Can Paşa ve Can Ata SAKARYA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

M. Cem SAKARYA

Antalya, 2022



Anneme,

Akgün'e

Can Paşa ve Can Ata'ya

GİRİŞ

Turizm endüstrisi global trendlerden etkilenen, faaliyetlerini uluslararası etkileşimlerle sürdüren, belirsizlik ortamlarıyla sık karşılaşan, karmaşık süreçlere ve kapsamlı iş modellerine sahip endüstrilerdendir (Ritchie 2004:669; Hall 2010:401). Bu durum Turizm işletmelerinin yönetsel süreçlerini zorlayıcı şartlara uyumlaştırması, kurumsal dayanıklılıklarını artıracak yönetim araçlarına, modellerine sahip olmasını, uygulamasını gerektirir (Avcı ve Küçükusta 2013:575; Karacaoğlu ve Sözbilen, 2013'dan akt. Köroğlu ve Aktaş 2014:275). Birden fazla ülkede faaliyet gösteren konaklama, ulaşım işletmelerinden, destinasyon yönetim organizasyonlarına, global etkileri yerelde hissedilen küçük ve orta ölçekli işletmelerden, Turizm Yönetimi amacıyla kurulmuş hükümet organizasyonlarına kadar sürdürülebilir bir yönetim, iyi yönetim uygulamaları bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Göral 2014:93-95 Conaghan vd. 2015:63).

Dünyada Turizm ve özelinde konaklama sektörü son 30 yıllık periyot da hızlı bir büyüme trendi göstermiş, 2019 yılında yıllık yaklaşık 1,5 milyar kişinin turizm hareketliliğine katıldığı ve 1,5 Trilyon dolarlık ekonomik hacme (UNWTO, World Tourism Barometer, <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>) ulaşıldığı bir seviyeye gelmiştir. Turizm sektörünün global etkileşimlere çok açık yapısı, sektörde kaydedilmiş en yüksek kayıpların yaşandığı (%80'ler düzeyinde) 2020 yılı Covid 19 pandemisinde de kendisini göstermiştir. Sıklıkla global ve yerel krizlerden etkilenen Turizm organizasyonlarının (Ritchie 2004:669) iyi yönetişime olan ihtiyacı diğer kriz dönemlerinde olduğu gibi bu dönemde de bir kez daha kendisini belirgin şekilde hissettirmiştir. Bu tip dönemlerde turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin rekabetçi yapılarını devam ettirmelerinde, kurumsal kapasiteleri, kurumsal dayanıklılıkları, uyguladıkları yönetim modelleri etkili olmuştur (Agudo vd.2021:2-3, Cetinski ve Milohnic 2008:41-43. Avcı ve Küçükusta 2013:577-578).

Yönetim modelleri içinde çok boyutlu yapıları, kapsayıcı etkileri nedeniyle Toplam Kalite Yönetimine dayanan modeller sıklıkla kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetim modeline olan ilgi Bain Groups'un 1993 yılından itibaren yaptığı ve en sonuncusunu 2017 yılında 1.268 yöneticiyle gerçekleştirdiği "Yönetim Araçları ve Eğilimler" anketinde ortaya çıkmıştır. Çalışmanın başladığı tarihten itibaren, en popüler yönetim modelleri/araçları araştırmalarında Toplam Kalite Yönetimi ilk 10 yönetim aracının içinde yer almıştır (<https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>).

Bu araştırmada EFQM Modelinin, konaklama şİşletmelerinin yönetimi için sunduğu cazip ereve ele alınmış, modelin değerlendirme ölçüt ve metodolojisinin konaklama sektörü özelinde değiştirilip değiştirilemeyeceği ‘‘Bulanık Analitik Hiyerarşİ Süreci’’ kullanılarak tartışılmıştır. Her birisi konaklama endüstrisinde yirmi yıl üzerinde deneyime sahip on altı otel üst yöneticisi ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde EFQM modelinin sunduğu değerlendirme erevesi konaklama endüstrisi özelinde ele alınmıştır. Toplanan veriler ‘‘Bulanık Analitik Hiyerarşİ Süreci’’ kullanılarak analiz edilmiş önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Tez’in birinci bölümünde kalite kavramı ele alınmış, kalitenin gelişim süreci ve evrelerine dair zet bilgiler verilmiştir. Ardından Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkışı ve gelişimi aktarılmış, dünya’da yaygın olarak kullanılan üç önemli Toplam Kalite Yönetim modeli (Deming Modeli, Malcolm Baldrige Modeli, EFQM Modeli) hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirdiği EFQM Modeline yönelik verilen bilgiler derinleştirilmiştir. Modelin tarihsel gelişimi, 2013 ve 2020 versiyonları aktarılmıştır. Bu çalışmaya konu olan EFQM 2020 versiyonu kavram ve yapısal olarak ele alınmış, boyutlarına, ana ve alt kriterlerine ilişkin detaylı bilgiler verilmiştir. Ayrıca modele bağlı çalışan, etkin bir değerlendirme aracı olan RADAR ve puanlama sistematığı incelenmiş, değerlendirme süreçleri ve EFQM tanıma programları hakkında bilgi verilmiştir.

nc bölümde konaklama şİşletmelerinin dünyada ve ülkemizde tarihsel gelişimi zet olarak aktarılmış, Turizm ve Konaklama Endüstrisinde EFQM Modelinin Kullanımına Yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde Analitik Hiyerarşİ Süreci ve Bulanık Analitik Hiyerarşİ Süreci anlatılmıştır. Çok kriterli karar verme teknikleri, AHP’de hiyerarşik yapı, ikili karşılaştırmalar, dilsel lek, AHP işlem basamakları, Bulanık Analitik Hiyerarşİ Süreci hakkında detaylı bilgiler verilmiş, Bulanık Analitik Hiyerarşİ süreci kullanılarak Turizm alanında yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Beşinci bölümünde araştırmanın konusu, önemi, araştırma soruları, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, veri toplama ve analiz sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın bulguları bu bölümde tüm detaylarıyla verilmiştir. Görüşülen uzman grubun betimsel istatistikleri, araştırma sonucunda ortaya çıkan EFQM Modelinin konaklama şİşletmeleri özelinde ana ve alt kriterlerinde aldığı yeni puanlar karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Beş bölümde verilen bilgiler ışığında ‘‘sonuç ve öneriler’’ bölümünde araştırma sonuçları tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, MODELLER

1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı tarih boyunca farklı olgu, yapı ve tanımlarla karşımıza çıkmıştır. Tarihin erken aşamalarından itibaren sürekli bir standart geliştirme ve üretimi bu standarda göre hayata geçirme çabası olagelmıştır. Kalite ile ilgili ilk yazılı metnin MÖ. 2150 yılına kadar gittiği bilinmektedir. Hammurabi kanunlarında, yapıların kalitesine dair inşaat ustalarına yönelik ilk standartların tanımlandığı görülmektedir. Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde “Eğer bir inşaat ustası bir ev yapar ve yapılan ev sahibinin üzerine yıkılırsa, o inşaat ustasının da başı uçurulur” ifadelerine yer verilmiştir (Şimşek, 2001:13-15). O günden bugüne üretimde ve yaşamda kalite arayışları devam etmiş, pek çok yazılı metne konu olmuştur.

Kalite sözcüğünün (Qualitas) “nasıl oluştuğu”, “gerçekte öyle olduğu” anlamına gelen Latince “Qualis” kelimesinden geldiği bilinmektedir (Yenen 2002:16). Kalitenin tanımıyla ilgili özellikle sanayi devriminden sonra farklı bakış açıları ve yaklaşımlar ortaya konmuştur. Endüstriyel üretim geliştikçe ve üretim problemleri karmaşılaştıkça kalitenin farklı evreleri yaşanmış ve yapılan tanımlarda çeşitlilik göstermiştir. Reeves ve Bedner (1994), ürünün gerekliliklerine uygun üretildiği sürece kaliteli olarak adlandırılabileceğini söylemişlerdir. J. Joseph Juran (1988), “Kalite kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kullanıma uygunluktur” demiştir. Crosby (1979) kaliteyi “şartlara uygunluk” olarak ifade etmiştir. W. Edwards Deming (1986), kaliteyi “müşterinin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yenilikler” olarak tanımlamıştır. Kaliteye farklı bir yaklaşım Bryne ve Taguchi (1987: 19-26) tarafından getirilmiş ve tanım şöyle yapılmıştır “Ürünün sevkiyat sonrasında itibaren toplumda sebep olduğu en az zarardır”. Mills (1989), kaliteyi “doğru ürün ya da hizmeti, müşteriye doğru zamanda ve doğru fiyatla vermek” olarak tanımlamıştır. Feigenbaum (1991) ise kaliteyi “müşterinin beklentisini karşılayan ve kullanımı devam eden toplam ürün, hizmet ve bakımın bütünüdür” olarak ifade etmiştir. Soin (1992) kaliteyi “eğer bir ürün veya hizmet müşterinin beklenti ve isteklerini aşıyorsa o ürün veya hizmet kalitelidir” olarak yorumlamıştır.

Kalitenin farklı boyutları üzerine çalışan Evans ve Lindsay (1993) kalitenin boyutlarını şu şekilde sıralamıştır; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verme yeteneği, estetik. Garvin (1984) kaliteye beş farklı yaklaşımın varlığından söz etmiştir. Bunlar;

- “Üstün tanımlama”, mükemmellik veya doğuştan gelen üstünlük.

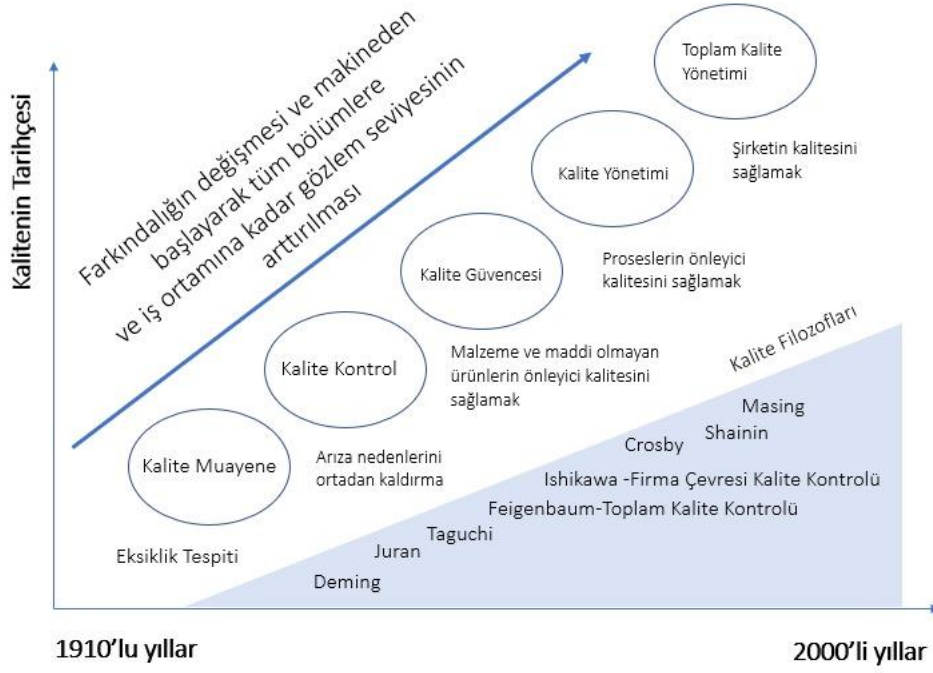
- Ürüne dayalı yaklaşım; kalite kesin ve ölçülebilirdir. Kalitedeki farklılıklar ürünün ölçülebilir özelliklerinde ki farklılıklardan kaynaklanır.
- Kalite, müşterinin ne istediğinin ve ne kadar para ödemeye istekli olduğunun belirlenmesine dayanır.
- Kalite, ürün veya hizmetin “şartları sağlama derecesidir”. Şartlarla standartlar ve toleranslar ifade edilmektedir.
- Kalite, ürünün gösterdiği performansın uygun bir fiyatla müşteriye sunulmasıdır.

1.2. Kalitenin Evreleri

Kuruluşlarda kalite yönetiminin sürekli gelişimini, rekabetçi şartlar ile artan müşteri gereksinimleri yönlendirmiştir. Üretimde başlangıçta itme stratejisi ile yapılan seri üretim, daha sonraları müşteri talepleri ve pazar odaklı anlayışla giderek daha fazla çekme stratejisine dönüşmüştür. Kalite, maliyet ve zaman üçgeninin (Şekil 1.2) gereklerini yerine getirmek için kalite yönetiminin görüş alanı, “ne” yapıldığından “nasıl” yapıldığına kadar sürekli olarak genişletilmiştir. Örgütlerin içindeki ve dışındaki karmaşıklık, karşılıklı ilişkiler, küresel yönelimlerle birlikte artmıştır (Weckenmann vd., 2015: 281). Küresel zorluklarla başa çıkabilmek kuruluşlarda kalite iyileştirme için belirli araç ve yöntemlerin geliştirilmesinde tetikleyici olmuş ve kalite yönetimi tarihinde birbirini destekleyen ve birbirinden ayrılan evrelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tarihte zanaat odaklı, ürünü üreten kişiyle özdeşleşen kalite kavramı, sanayi devrimi sonrası büyük ölçüde değişmiş, iş bölümünün yanı sıra artan makineleşme ürünün kalitesinin sorumluluğunu onu üreten organizasyon yönünde değiştirmiştir (Womack vd. 1991). Bu durum, modern anlamda kalite yönetiminin kökeni olarak kabul edilecek faaliyetlerinde ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ürün odaklı muayene, süreç odaklı kalite kontrol ve kalite güvence evrelerinden, günümüzde kullanılan anlamda sistem odaklı kalite yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimine kadar çeşitli değişikliklere neden olan birçok gelişme yaşanmıştır (Şekil 1.1. Kalite Evreleri). (Weckenmann vd., 2015:282; Göztaş ve Baytekin, 2009:6).

Kalite kavramının gelişimini Şekil 1.1’de verildiği üzere kronolojik olarak göstermek mümkündür:



Şekil 1.1 Kalite Evrelerinin Gelişimi

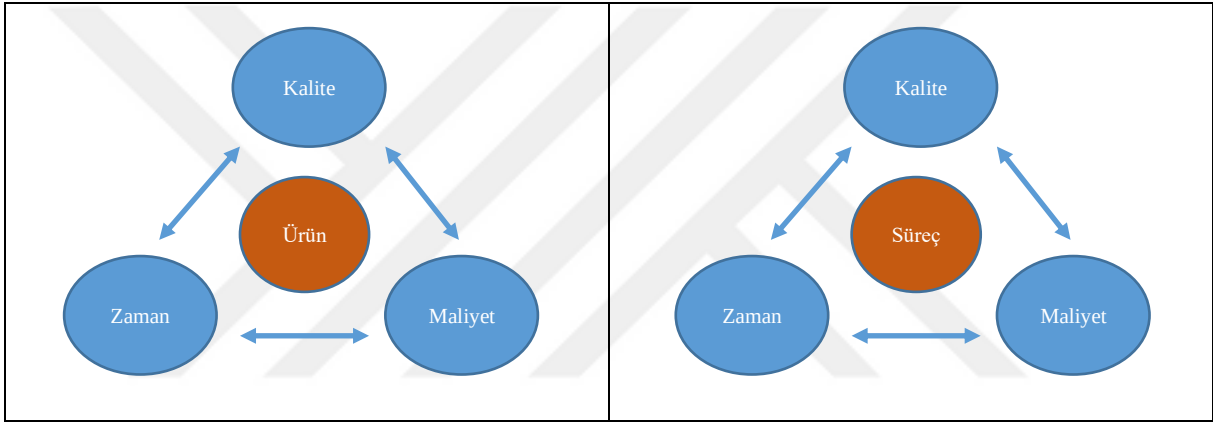
Kaynak: Weckenmann vd., 2015

1.2.1. Muayene Evresi

Endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan ilk kalite dönemi “muayene evresi” olarak adlandırılmıştır. Muayenede temel amaç hatalı ürünlerin ayıklanmasını, tüketiciye gitmesini ve tüketici şikayetlerini önlemektir. Muayene, ürün ya da hizmetlerin üretiminden sonra ölçümü, incelenmesi, test edilmesi ve sonuçların belirlenmiş standartlarla karşılaştırılarak uygunluğunun değerlendirilmesi şeklinde tanımlanmıştır (KALDER, 2002:13). Bu dönemde parçaların değiştirilebilirliği desteklenmiş, böylece yetersiz ürün bileşenleri yenileriyle değiştirilmesi sağlanmıştır (Weckenmann vd., 2012). Fredrick W. Taylor’ın “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” kitabında ortaya koyduğu yaklaşımlar ve endüstri uygulamaları, kalite dönemleri içinde muayene evresinin tanımlanmasını sağlamıştır (Garvin, 1988:5). Bu dönem sanayi devrimi sonrası seri üretimin arttığı 1900 – 1940’lı yıllar arasında yaşanmış ve ürünlerin bilinen arızalar olmadan teslimine odaklanmıştır.

Kapsamlı muayeneye duyulan ihtiyaç, hatalı parçaların tespiti, onarımı veya değiştirilmesi yüksek maliyetlere ve yüksek atık oranlarına sebebiyet vermiştir. Üretimin önce yapılması, hatalı ürünlerde muayene sonrası üretimin tekrar edilmesi gerektiğinden önemli zaman kayıplar yaşanmış, bu durum fabrika çıktısının düzeltilmesine bağlı bir “gizli fabrika” olgusunun ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır (Womack vd. 1991).

Bu dönemde ortaya çıkan maliyetleri düşürme çabası, yüksek ürün hacmi ile daha az ürün çeşidi anlamına gelen seri üretimin faydaları maksimize edilmeye çalışılmıştır. Müşteri ihtiyaçları, yasalar ve standartlar tarafından korunan temel gereksinimlerin dışında pek dikkate alınmamıştır. Bu dönemde ürün özellikleri ve ürün portföyü, üretimi yapan kuruluşların iradesiyle tanımlanmıştır. Ford'un T-Modeli bu dönem için tipik bir örnektir (Weckenmann vd., 2015:283). Rakiplere üstünlük sağlamak ve karlılıkları artırmak için yeterli kalitede ürünü mümkün olduğunca hızlı ve ucuza sunma çabası, pazardaki rekabete damgasını vurmuştur. Optimizasyon problemlerini tanımlamanın ana yolu olarak, ürünü odağa alan üç gereklilik “Kalite, Maliyet ve Zaman” (yüksek kalite, düşük maliyet, düşük teslimat süresi) üçgeni içinde özetlenmiştir (Şekil 1.2.).



Şekil 1.2 Kalite, Maliyet, Zaman, Ürün İlişkisi / Süreç İlişkisi

Kaynak: Weckenmann vd., 2015:284

Kalitenin muayenesi, yalnızca operasyon veya üretim noktasında yapılabilmiş, tüm üretim veya hizmet sürecini kapsayan bir anlayış bu dönemde oluşmamıştır (Oakland, 2014). Artan müşteri talepleri ve ekonomik baskı, kuruluşları “sihirli üçgen” nedeniyle sınırlı ürün kalitesine odaklanmaktan, talepleri verimli bir şekilde “nasıl” yerine getireceklerine odaklanmak zorunda kaldıkları bir paradigma değişiminin gerekliliğine götürmüştür (Weckenmann vd. 2015:284).

1.2.2. Kalite Kontrol Evresi

Ürün üzerinde yapılan kontrol ve muayene yöntemlerinin kullanıldığı kalite yaklaşımı 1920-1930’lu yıllara gelindiğinde süreçlerde bazı kontrollerin yapıldığı bir yaklaşıma evrilmiştir (Canbay, 2021:6). Kalite odağının genişlemesiyle birlikte “Kalite, Maliyet ve Zaman” üçgeni sadece ürünlere değil, süreçlere de uygulanmıştır. Şekil 1.1 de gösterildiği üzere

üretim süreçlerinin kontrol ve optimize edilmesiyle kalite, zaman ve maliyetler aynı anda olumlu yönde etkilenmiştir (Weckenmann vd., 2015: 284). Bütün süreç üzerinde genişleyen odak, hatalı ürünleri tespit etmek yerine, süreç boyunca hataların kaynağını bulup ortadan kaldırmaya odaklanmıştır. Sadece kaliteyi denetlemek ve tepki vermek değil, kaliteyi kontrol etmek de amaçlanmıştır. Feigenbaum bu durumu, yeni tasarım kontrolü, gelen malzemenin kontrolü, ürün kontrolü ve süreç kontrolleri olmak üzere dört kategoriye ayırarak ele almış, nihai ürün kalitesinin değerlendirilmesinden bu dört alanda kalitenin kontrol edilmesinin önemine vurgu yapmıştır (Feigenbaum, 1956: 96).

Kalite kontrol döneminin gelişiminde “Bell System and Western Electric” şirketinde İstatistiksel Proses Kontrol (SPC) çalışmalarının temelini atan Dr. Shewhard’ın çalışmaları etkili olmuştur. Nihai ürünlerdeki hataların tespitinden üretim sürecindeki hataların azaltılmasına odaklandığı yaklaşımı, kalite kontrol ve toplam kalite kontrol dönemlerinin temelini atmıştır. Shewhard üretim süreci boyunca ortaya çıkan değişkenliklerin azaltılmasını hedeflemiş istatistik bilimini, yeni üretim kontrol yöntemleriyle birlikte kullanmıştır. Deming, Juran gibi isimlere esin kaynağı olan çalışmalara imza atmıştır. Bugün de etkin kullanımı devam eden Deming’in PUKÖ (planla, uygula, kontrol et, önlem al) döngüsü, yedi kalite aracı (Q7 – Pareto analizi, balık kılçığı analizi, dağılım grafiği, kontrol çizelgeleri vd.) gibi uygulamalar kalite kontrol döneminin uygulamaları arasında yer almıştır (Weckenmann vd., 2015: 284).

Feigenbaum 1956 yılında “toplam kalite kontrol” kavramını kullanmış (Agrawal, 2020:305-330), kalitenin üretimin yapıldığı bölümler yerine tüm üretim sürecine odaklanması gerektiğini söylemiştir.

1.2.3. Kalite Güvence Evresi

Süreç analizlerinin daha fazla genişletilmesi, süreç ve ürün kalitesine odaklı çerçevenin değişimini de tetikledi. 1960’lı yıllardan itibaren sadece ürün ve süreçlerin kalitesini kontrol etmek ve ortaya çıkan hatalardan sonra tepki vermenin yerini, olası riskleri ve sorunları belirleyerek ortaya çıkmadan önlem almaya odaklı yaklaşımlar almaya başlamıştır. İlk başta bu önleyici yaklaşımlar kuruluştan müşteriye doğru itme stratejisini izleyerek hayata geçmiş (Weckenmann vd. 2015:285), 1980’li yıllardan itibaren işletme odaklı yaklaşım yerine müşteri odaklı yaklaşımların yaygın olarak kullanıldığı yöntemlere bırakmıştır (Geiger, 1994; Pfeifer, 2001). Müşteri odaklı kalite yaklaşımı ile önemli sorunlardan birisi olan, teknik olarak kimsenin istemediği iyi ürünlerin üretilmesinin önüne geçilmesi mümkün olmuştur (Juran, 1988). Bu dönemde, kalite kontrol döneminin devamı niteliğinde, kaliteyi güvence altına alan Deming’in PUKÖ döngüsü, balık kılçığı diyagramı, hata analiz tekniği (FMEA), istatistiksel proses

kontrol, Kaizen gibi pek çok kalite güvence aracı da etkin olarak kullanılmış ve geliştirilmiştir (Hamid vd., 2019).

Kalite kontrol ve kalite güvence kavramlarının gelişiminde askeri alan etkili olmuş, özellikle ikinci dünya savaşında yaşanan üretim ve kullanım problemleri, kalite güvence alanı yaklaşımlarının gelişimini tetiklemiştir. Kalite güvence, planlı ve sistematik faaliyetler yoluyla kalite sorunlarının önlenmesi olarak tanımlanmıştır. Sistematik faaliyetlere dokümantasyon da dahildir. Bu planlı ve sistematik faaliyetler, kalitenin yeterliliğinin değerlendirilmesini, sistemin işleyişinin denetlenmesini ve sistemin gözden geçirilmesini içerir (Oakland, 2014). Önceleri askeri alanda kullanılan “Kalite Güvence Sistemleri” 1979 yılında İngiltere’de “BS 5750 Kalite Güvence Sistemi” ismiyle yayınlanmış, 1980’li yılların sonuna doğru Dünya Standartlar Organizasyonu tarafından ISO 9000 adıyla uluslararası bir standart haline gelmiştir (Efil, 2010:23).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi

1.3.1. Toplam Kalite Yönetimi Tarihsel Süreç

Günümüzde halen yöneticilerin ve şirketlerin en çok tercih ettiği yönetim araçlarından birisi olan Toplam Kalite Yönetim modelinin ortaya çıkışına kadar kalite-yönetim alanında pek çok öncül gelişme yaşanmıştır. Sanayi devriminden sonra endüstriyel düzeyde ortaya çıkan kalite evreleri yukarıda da kısaca değinildiği üzere; muayene, kalite kontrol, kalite güvence, istatistiksel proses kontrol, toplam kalite kontrol (Hutchins 1991; Feigenbaum 1991; Ghafoor vd., 2022) gibi isimlerle anılmıştır. Hem kalite evrelerinin kaydettiği aşamalar hem de ortaya çıkan yeni uygulamalar “Toplam Kalite Yönetim” modelinin/felsefesinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonun bütün üyelerinin, süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine katılımı ifade etmektedir (Hutchins, 1991).

1.4. Toplam Kalite Yönetim Modelleri

Küresel rekabette organizasyonların rekabetçi avantajlarını geliştirebilmeleri için Toplam Kalite Yönetimine dayalı üç farklı kıtada üç farklı model ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının dünyada yayılımı ve benimsenmesinde bu modellerin etkisi son derece büyük olmuştur. Modeller, en iyi uygulamaların geliştirilmesine, kıyaslama çalışmalarına, sistematik öz değerlendirme yapılmasına, kurumsal performansın düzenli gözden geçirilip iyileştirilmesine katkı sağlayan araçlar, yöntemler önermişlerdir (Vokurka vd., 2000:41). Bu modeller esas alınarak prestijli ödüller verilmiş ve ödüllerin yarattığı tanıma-takdir süreçleriyle uygulamalar kurumsallaşmıştır. Ödüllerin amacı, organizasyonların

paydaşlarıyla birlikte, zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalmaları, sürdürülebilir rekabet avantajı ve iş mükemmelliğini yaratmaları, bunu yaparken daha yaşanabilir bir dünya hedefine katkı sunmalarını sağlamak olarak tanımlanabilir (Pakdil, 2003: 41).

Bu modellerden ilki 1951 yılından itibaren Japonya’da kullanılan Deming Modeli ve ödülleri. Japonya’da kalite hareketinin öncülerinden Deming adına verilen ödüller ve model uygulamaları özellikle Asya kıtasında yoğun olarak kullanılmaktadır. İkinci model Amerika Birleşik Devletleri’nde 1987 yılında oluşturulmuş ve dönemin Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige’in adının verildiği Malcolm Baldrige Modeli ve Ulusal Kalite Ödülüdür (MBNQA). Model yoğun olarak Amerika kıtasında kullanılmaktadır. Üçüncü model Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulmuş ve dünyaya 1991 yılında duyurulmuş EFQM Modeli ve ödülleri.

Bu modellerin geliştirilmesinde küresel rekabetçi şartlar etkili olmuş birbirinin doğuşunu tetiklemiştir. Japonya’da kalite konusunda 1950’li yıllarda yaşanan, önemli bir kısmı süreç inovasyonuna dayanan, Deming Ödüllerine çerçeve oluşturan, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları olağanüstü gelişmeleri beraberinde getirmiş ve rekabette elde edilen güçlü pozisyon Avrupa ve Amerika bölgelerinde de arayışlara sebep olmuştur. Bu arayışlar sonucu 1980’lerin başında Amerika’da Malcolm Baldrige Yönetim Modeli geliştirilmiş, (<https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>), 1987 yılından itibaren modele dayalı değerlendirme ve ödül süreci başlatılmıştır. Avrupa’da 1988 yılında Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupanın önde gelen 14 firması tarafından Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) kurulmuş, kuruluşunu takiben akademisyenler ve sanayi temsilcilerinden oluşan bir grup tarafından EFQM Modeli olarak anılan Yönetim Modelini geliştirilmiş ve 1991 yılında dünyaya duyurulmuştur (https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli).

Modellerin amaçları ve kaliteyi tanımlama şekillerinde farklılıklar olsada yönetim uygulamalarında ortak pek çok yönleri vardır. Modellerin üçünde de, liderlik, stratejik yönetim, ölçme-izleme, bilgi yönetimi, süreç yönetimi, insan kaynakları yönetimi, kıyaslama, performans yönetimi gibi konuların ele alındığı görülmektedir (Emanet, 2007: 37).

Modellerin, ortaya çıktığı bölgelerin kültüründen etkilendiği görülmektedir. Deming modeli daha çok süreçlere, Malcolm Baldrige modeli daha çok sonuçlara, EFQM modeli ise organizasyonel performansın yanında tüm paydaşların hak ve çıkarlarının gözetildiği temel bir fikri çıkarıma dayanmaktadır (Emanet H, 2007:37). Modeller Japonya, Amerika ve Avrupa’nın iş kültürlerinden etkilenmiş bakış açılarıyla tasarlanmışlardır. Bu modeller yönetsel

uygulamalar için bir çerçeve oluşturmuş, kuruluşların süreçlerini değerlendirmelerine, farklı konularda geliştirdikleri göstergelere odaklanmalarına yardımcı olmuşturlardır. Ayrıca modelleri uygulayan farklı organizasyonların kıyaslanmasına da olanak sağlanmıştır (Eskildsen vd., 2002:22-28).

1.4.1. Deming Modeli

İkinci dünya savaşından yenik çıkan Japonya yeniden kalkınmak amacıyla 1950’li yılların başında yeni arayışlara girmiş, o günlerde sahip olduğu kalitesiz işçilik ve güçsüz endüstri sarmalından çıkış yolu bulmaya çalışmıştır. Tarihin önemli olaylarından birisi bu aşamada yaşanmış, ülkeye ABD’den pek çok bilim insanı davet edilmiştir. W.E. Deming de bu bilim insanlarından birisidir. 1950 yılında JUSE (The Union of Japanese Scientists and Engineers) tarafından davet edilen Dr. Edward Deming kalite kontrol üzerine bir dizi konferans vermiş, bu konferanslarda Japon yöneticilere, mühendislere ve araştırmacılara istatistiksel kalite kontrolün temellerini kapsamlı bir şekilde aktarmıştır. Katılımcılarda derin bir etki yaratmış ve yeni gelişen Japon kalite kontrol süreçlerine büyük bir ivme kazandırmıştır. Deming’in katkısı ve gösterdiği dostluk nedeniyle JUSE yönetim kurulu oy birliği ile “Deming Ödüllerinin” oluşturulmasına karar vermiştir (JUSE Deming Prize Guide).

JUSE tarafından 1951 yılında Deming ödülleri çerçevesi oluşturulmuş ve Deming Ödül Komitesi kurularak başkanlığına yine ünlü bir kalite gurusu olan Ichiro Ishikawa getirilmiştir. “Deming Uygulama Ödülü” ve “Deming Bireysel Ödül” süreci işletilmiş ve 1951 yılında verilmiştir. 1954 yılında Nikkei QC Literatur Ödülü ve 1957 yılında küçük şirketler için Uygulama ödülü, 1970 yılında Japon Kalite Madalyası, 1972 yılında operasyonel iş birimleri için kalite kontrol ödülü çerçeveleri oluşturulmuştur. 1982 yılında Deming Uygulama Ödülü ve Operasyonel İş Birimleri için kalite kontrol ödülü yönetmeliği oluşturulmuş ve yurtdışında yer alan kuruluşlarında ödüle başvurularının önü açılmıştır. Bu girişimin ilk sonucu 1989 yılında alınmış ABD Florida Power & Light şirketi Deming Uygulama Ödülü kazanan ilk yabancı şirket olmuştur. İlerleyen yıllarda ödülleri içerikleri ve başvuru yapılabilecek alanlarla, bölgelerle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Son olarak 2012 yılında Deming Uygulama Ödülü’nün ismi “Deming Ödülü”, Japon Kalite Madalyasının ismi ise “Deming Büyük Ödülü” olarak değiştirilmiştir (JUSE Deming Prize Guide).

Dünyanın en prestijli ödülleri arasında birisi olan Deming ödülleri bugün dört ayrı kategoriye ayrılmış olarak verilmektedir. Ödüller ve kategorileri Tablo 1.1’de verilmiştir.

Tablo 1.1 Deming Ödül Kategorileri

Deming Ödül Kategorileri		
1	Deming Bireysel Ödül	TKY çalışmalarına veya yayılmasına, olağanüstü katkıda bulunan birey ya da gruplara verilir.
2	Yaygınlaştırma ve Tanıtım İçin Deming Üstün Hizmet Ödülü (Deniz aşırı-Yurtdışı)	Birincil faaliyetleri Japonya dışında olan kişilere, TKY'nin yaygınlaştırılması ve tanıtımına olağanüstü katkıda bulunmaları nedeniyle verilir.
3	Deming Ödülü	Şirketler, enstitüler, operasyonel iş birimleri, merkez yönetim ofisleri gibi yapılara yönetim felsefelerine, iş kapsamına/türüne/ölçeğine ve yönetim ortamına uygun TKY uygulayan kuruluşlara verilir.
4	Deming Büyük Ödülü	Deming Ödülü veya Deming Büyük Ödülü almış kuruluşlar için ödülü kazandıktan sonra üç yıldan fazla bir süre boyunca TKY seviyesini koruyan ve daha da geliştiren kuruluşlara verilir.

Kaynak : http://www.juse.or.jp/deming_en/award/02.html

Tabloda yer alan ödüllerin dışında yine Deming Ödül Komitesi tarafından verilen The Nikkei QC Literatür Ödülleri mevcuttur. Kalite kontrolünün ilerlemesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan TKY için kullanılan yazına, esere verilir

(http://www.juse.or.jp/deming_en/literature/).

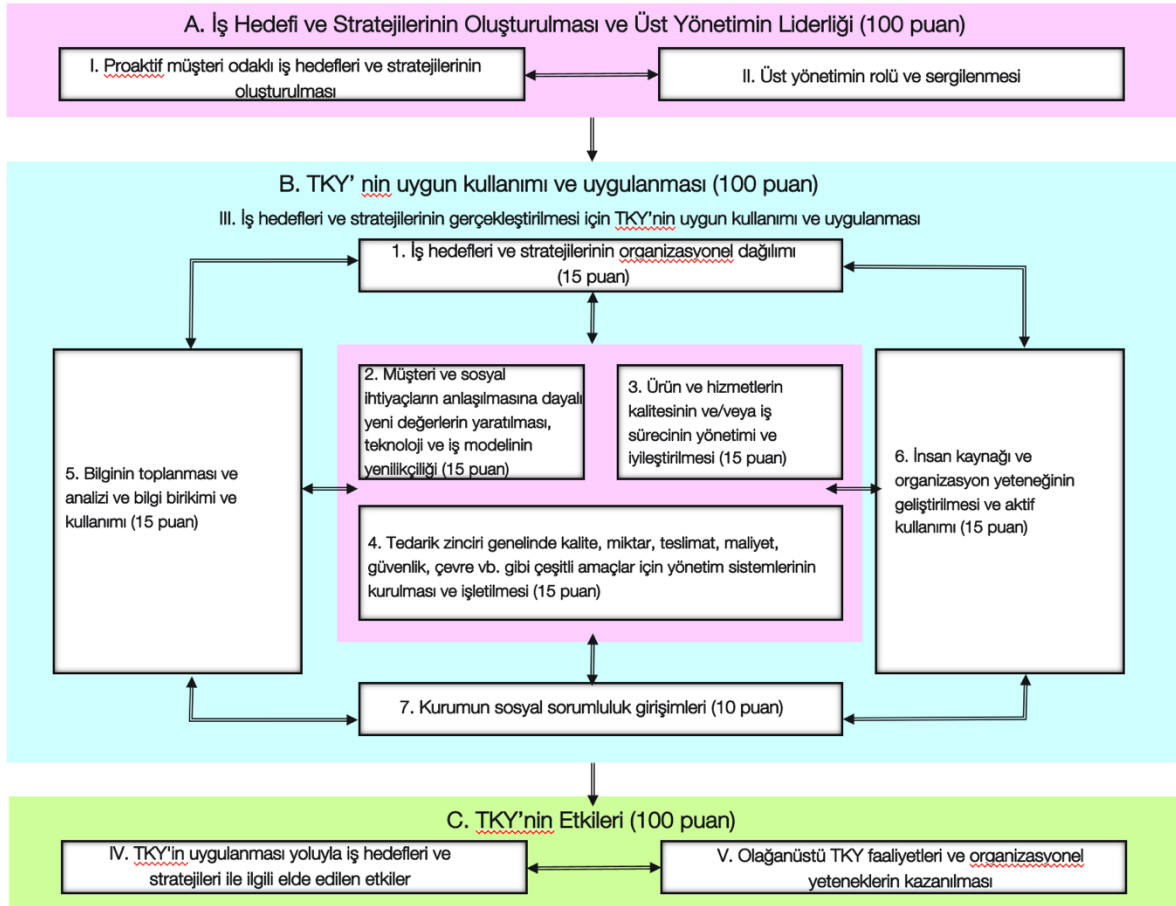
Deming Ödülleri, Japonya'da kalite kontrol ve yönetimin gelişimi üzerinde çok önemli etkiler yaratmıştır. Başvuruda bulunan kuruluşlar, şirketlerin operasyonel birimleri, Deming Ödülü için çaba harcarken yeni kalite yönetimi yaklaşımlarını da öğrenmiş ve içselleştirmişlerdir. Ödül sürecine katılan kuruluşlar hem değerli bir deneyime hem de kalite süreçlerinin geliştirilmesi nedeniyle iş başarısı elde etme fırsatı yakaladıklarını ifade etmişler ve diğer kuruluşlara ilham kaynağı olmuşlardır. Ayrıca ödüle ulaşma zorluğunun faydalı kalite metodolojilerini öğrenmek için mükemmel bir fırsat sunduğunu görmüşlerdir. Sadece elde edilen sonuçlar ve kullanılan süreçler değil, aynı zamanda gelecekte beklenen etkinlikde incelemeye tabidir. Deming Ödül Komitesi, değerlendirme sürecini "karşılıklı gelişim" için bir fırsat olarak gördüğünü belirtmektedir (http://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html).

Kuruluşların kendi iş süreçlerini düşünmeleri, yüksek hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için kendilerini zorlamaya ihtiyaçları vardır. TKY'yi bu şekilde tanıtan ve uygulayan bu kuruluşlar için Deming Ödülü, yönetimleri geliştirmek ve dönüştürmek için bir araç olarak kullanılmayı amaçlamıştır (http://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html).

Deming Ödülleri komitesinin, başvuran kuruluşlara yönelik TKY uygulamalarının durumunu, olgunluk düzeyini değerlendirdikleri ve raporladıkları bir programları da vardır (TQM Diagnosis). Bu programa katılan kuruluşlar üçüncü bir taraftan objektif bir değerlendirme olarak organizasyonunun gelişime açık yanlarını görebilmektedir. Bu programa katılan kuruluşlar aynı yıl ödül sürecine girmesine izin verilmemektedir (http://www.juse.or.jp/deming_en/award/05.html).

Deming Modelinde değerlendirme kriterleri şu şekildedir;

- I. Proaktif müşteri odaklı, iş amaç ve stratejilerin oluşturulması,
- II. Üst yönetimin rolü ve sergilenmesi
- III. İş amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için TKY'nin uygun kullanımı ve uygulanması
- IV. TKY'nin kullanılması ile ilgili iş hedefleri ve stratejilere ilişkin elde edilen etkiler/sonuçlar
- V. Üstün TKY faaliyetleri ve organizasyonel yeteneklerin kazanılması.



Şekil 1.3 Deming Değerlendirme Modeli-Kriterleri

Kaynak: Deming Prize Guide, 2022:34

Deming Değerlendirme modeline yönelik oluşturulmuş değerlendirme maddeleri ve puanları detaylı bir şekilde Tablo 1.2’de verilmiştir.

Tablo 1.2. Deming Prize Değerlendirme Kriterleri ve Puanları

Değerlendirme Maddeleri	Puan	Min. puan
I. Proaktif müşteri odaklı iş hedeflerinin oluşturulması ve stratejiler	100	70 veya Üstü
Açık yönetim inancı altında, proaktif müşteri odaklı iş hedefleri ve stratejileri, yönetim felsefesine, sektöre, ölçeğe ve çevreye göre, organizasyonun sosyal sorumluluklarını dikkate alarak oluşturulmuştur. Organizasyonun büyük amacı ve gelecek planları, açıkça ifade edilmiştir.		
II. Üst yönetimin rolü ve yerine getirilmesi	100	70 veya Üstü
Üst yönetim, proaktif müşteri odaklı iş hedefleri ve stratejilerinin oluşturulmasında ve TKY'nin uygulanmasında liderlik sergilemektedir. İş hedefleri, stratejileri ve çevresel değişim hakkında içgörüyü sahiptir ve organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesinin, insan kaynaklarının geliştirilmesinin ve kurumsal sosyal sorumluluğun önemini anlar. TKY'ye yönelik anlayış ve heyecana sahiptir.		
III. İş hedefleri ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için TKY'nin uygun kullanımı ve uygulanması	100	70 veya Üstü
TKY, iş hedefleri ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için bir yönetim aracı olarak uygun şekilde kullanılmakta ve uygulanmaktadır. Bu süreçte bilimsel yöntemler (istatistik vb.) ve bilişim teknolojileri uygun şekilde kullanılmaktadır.	(15)	
1. İş hedefleri ve stratejilerinin organizasyonel dağılımı	(15)	
İş hedefleri ve stratejileri, kurum genelinde dağıtılmakta, çalışanların katılımı, departmanlar ve ilgili kuruluşlar arasında yakın işbirliğine dayalı bütünlük bir şekilde uygulanmaktadır.	(15)	
2. Müşteri ve sosyal ihtiyaçların anlaşılmasına, teknoloji ve iş modelinin yenilikçiliğine dayalı yeni değerlerin oluşturulması.	(15)	
Yeni iş modeli, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve/veya iş süreçlerinin yenilenmesi, müşteri ve sosyal ihtiyaçların anlaşılmasına ve teknoloji ve iş modelinin yenilenmesine dayalı yeni değer yaratılmasını amaçlayan proaktif ve etkili bir şekilde yürütülmektedir.	(15)	
3. Ürün ve hizmetlerin ve/veya işin kalitesinin yönetimi ve iyileştirilmesi	(15)	70 veya Üstü
a. Günlük Yönetim: Standardizasyon, ve eğitim yoluyla günlük operasyonlarda çok az sorun vardır ve her bölümde önemli operasyonlar stabilize edilmiştir.		
b. Sürekli iyileştirme: Ürün ve hizmetlerin kalitesindeki ve/veya iş süreçlerindeki iyileştirmeler planlı, sürekli bir şekilde gerçekleştirilmekte ve pazardaki ve/veya sonraki süreçlerdeki hatalar ve kusurlar azalmakta veya son derece düşük seviyede tutulmaktadır. Müşteri memnuniyeti seviyesi iyileşmiştir veya son derece yüksek bir seviyede tutulmaktadır.		

Tablo 1.2. Deming Prize Değerlendirme Kriterleri ve Puanları (Devamı)

Değerlendirme Maddeleri	Puanlar	Geçen puan
4. Tedarik zinciri genelinde kalite, miktar, teslimat, maliyet, güvenlik, çevre vb. gibi fonksiyonlar arası yönetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesi Kuruluş için gerekli olan çapraz fonksiyonel yönetim sistemleri, ortaklar ve ilgili kuruluşlar da dahil olmak üzere müşterilere yönelik tedarik zinciri boyunca uygun şekilde kurulur, işletilir ve değişen iş ortamında hedeflere hızlı ve güvenilir bir şekilde ulaşmada etkilidir.	(15)	
5.Bilginin toplanması, analizi, bilgi birikimi ve kullanımı Piyasadan ve organizasyon içinden bilgilerin toplanması ve analizi ile operasyonlar için gerekli bilgi birikimi ve kullanımı organize bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, bu tür bilgiler yeni değerlerin yaratılmasında, ürünlerin, hizmetlerin ve/veya operasyonel kalitenin yönetimi ve iyileştirilmesinde ve fonksiyonlar arası yönetim sistemlerinin kurulması ve işletilmesinde faydalıdır.	(15)	
6.İnsan kaynağı ve organizasyon yeteneğinin geliştirilmesi ve aktif kullanımı İnsan kaynakları ve organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi planlı bir şekilde yürütülmekte olup, iş, amaç ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, TKY'nin uygulanmasında ve onları destekleyen kişi ve kuruluşların etkinleştirilmesinde faydalıdır.	(15)	
7.Kurumun sosyal sorumluluk girişimleri Kuruluş, toplumun bir üyesi olarak rol ve sorumluluklarının bilincindedir. Bu konuda belirli göstergeler oluşturmuştur ve proaktif olarak inisiyatif benimsemektedir (örneğin, çevre koruma, bölgesel katkı, adil işletme uygulamaları, insan haklarına saygı, bilgi güvenliği, vb.) yönetim felsefesine, endüstri tipine, iş ölçeğine ve iş ortamına göre.	(15)	
IV.TKY'nin kullanılması ve uygulanması yoluyla iş hedefleri ve stratejileri ile ilgili elde edilen etkiler Kuruluş, TKY'nin uygun kullanımı ve uygulanması yoluyla iş hedefleri ve stratejileri üzerinde olumlu etkiler elde etmiştir.		
V.Üstün TKY faaliyetleri ve organizasyonel yeteneklerin kazanılması Kuruluş, TKY'nin içeriği ve/veya uygulamasına ilişkin üstün TKY faaliyetlerine dayalı iş hedefleri ve stratejilerinin gerçekleştirilmesi için temel alanlarda olumlu etkiler elde etmiştir ve gelecekteki sürdürülebilir büyümesi için gerekli organizasyonel yetenekleri edinmiştir.	100	70 veya üstü

Kaynak : Deming Prize Guide, 2022:36

1.4.2. Malcolm Baldrige Modeli

1971 yılında Amerikan Başkanı Nixon'ın yönetiminde "ABD fiyat komisyonunda" üye olarak görev yapan girişimci ve akademisyen Jack Grayson Amerikan verimlilik sorunu olduğu, uluslararası rekabette kısıtlar yaşadığı tespitini yapmıştır. Bu sorunun çözümü için, en iyi uygulamaların izlenebileceği ve kıyaslama çalışmalarının yapılabilmesine imkân verecek, kâr amacı gütmeyen, Amerikan Verimlilik Merkezini (APC-Productivity Center) kurmuştur. Bu kuruluşun ismi daha sonra Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC-American Productivity & Quality Center) olarak yeniden adlandırılmıştır (www.apqc.org). 1980'li yılların başından itibaren artan uluslararası rekabet ve verimlilik problemlerine bir çözüm önerisi olarak Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) Deming Ödülü'ne benzer bir Amerikan ulusal kalite ödülü için çağrıda bulunmuştur. Ulusal Kalite Ödülü'nün geliştirilmesi yaklaşık on yıl sürmüştür. Fikri ortaya atan Jack Grayson, fikrin yasalaşması için iş dünyası

liderleri ve Kongre ile birlikte çalışmış, ödül, Reagan Yönetimi döneminde ABD Ticaret Bakanı olan ve yasa tasarısı henüz Kongre'deyken vefat eden Malcolm Baldrige'nin onuruna ismi verilmiş ve yasalaşmıştır (www.apqc.org). Ödül, Amerikan Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü tarafından yönetilmektedir (NIST-National Institute of Standards and Technology) (<https://www.nist.gov/>).

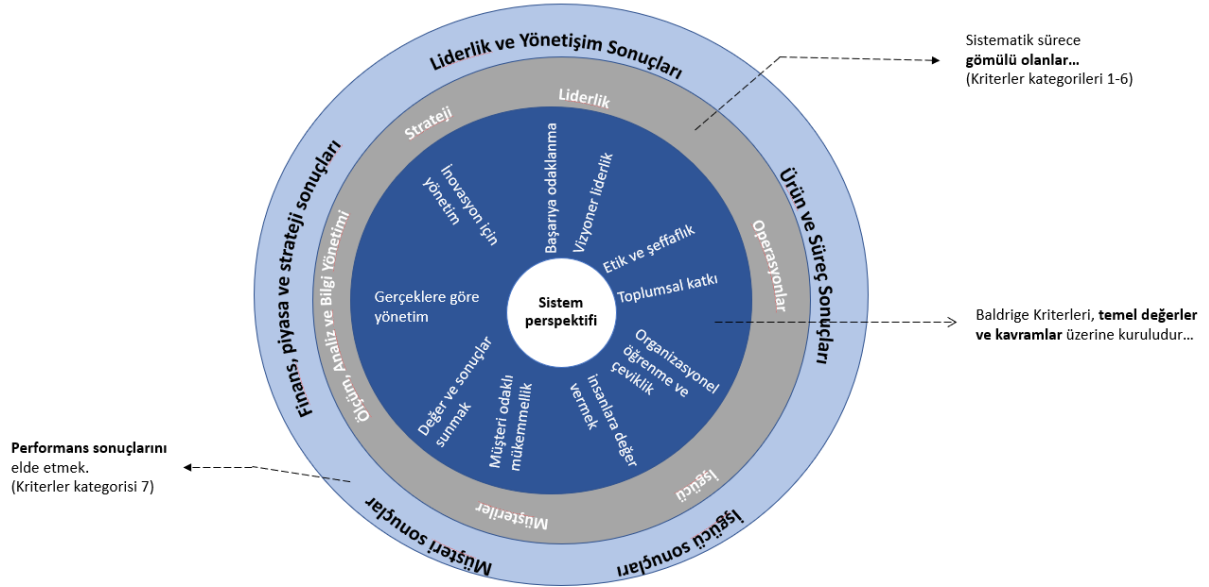
Malcom Baldrige modeli, dünyada ve yönetim alanında ki gelişmelere paralel olarak 1987 yılından itibaren 1992, 1997 ve 2015 yıllarında önemli revizyonlara uğramıştır (<https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-criteria-thirty-years-evolution-revolutionary-change#criteria>). Bugün altı kategoride ödül verilmektedir. Eğitim ve sağlık işletmelerinin yer aldığı kategori 1999 yılında, kâr amacı gütmeyen organizasyonların yer aldığı kategori ise 2007 yılında eklenmiştir (<https://www.nist.gov/baldrige>). Ödül kategorileri;

- Üretim,
- Hizmet işletmeleri,
- Küçük İşletmeler,
- Eğitim kuruluşları
- Sağlık kuruluşları
- Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar.

Malcolm Baldrige (MBNQA) ödülüne başvuran kuruluşlar bağımsız bir inceleme kurulu tarafından değerlendirilir. Baldrige Modeli'nin üç ana bileşeni vardır ;1. Kriterler 2. Temel değerler ve kavramlar 3. Puanlama uygulamaları (<https://www.nist.gov/baldrige>) . Kuruluşların performans mükemmelliği için temel alması beklenen değerler ve kavramlar ;

- Sistem perspektifi
- Vizyoner liderlik
- Müşteri odaklı mükemmellik
- İnsanlara değer vermek
- Örgütsel öğrenme ve çeviklik
- Başarıya odaklanmak
- İnovasyon için yönetim
- Gerçeklerle yönetim
- Toplumsal sorumluluk
- Etik ve şeffaflık
- Değer ve sonuçların sunumu

Temel Değerlerin ve Kavramların Rolü



Şekil 1.4 Baldrige Modeli Temel Değerler

Kaynak : www.nist.gov/baldrige

Performans Mükemmelliği için kuruluşların Baldrige Kriterleri olarak bilinen yedi alanda başarı ve gelişime yönelik yaptıkları incelenir. Baldrige kriterleri ;

- Liderlik: Üst yönetimin organizasyonu nasıl yönettiği ve organizasyonun topluluk içinde nasıl liderlik ettiği,
- Strateji: Kuruluşun stratejik yönergeleri nasıl oluşturduğu ve uyguladığı,
- Müşteriler: Kuruluşun müşterilerle nasıl güçlü, kalıcı ilişkiler kurduğu ve sürdürdüğü,
- Ölçüm, analiz ve bilgi yönetimi: Kuruluşun temel süreçleri desteklemek ve performansı yönetmek için verileri nasıl kullandığı,
- İş gücü: Kuruluşun iş gücünü nasıl yapılandırdığı (seçme, işe alım vb.) ve güçlendirdiği,
- Operasyonlar: Kuruluşun temel süreçleri nasıl tasarladığı, yönettiği ve geliştirdiği,
- Sonuçlar: Kuruluşun müşteri memnuniyeti, finans, insan kaynakları, tedarikçi ve ortak performansı, operasyonlar, yönetim ve sosyal sorumluluk açısından nasıl performans gösterdiği ve kuruluşun rakipleriyle karşılaştırıldığında nasıl olduğu.

Kriterler, bir organizasyonun tüm bileşenlerini bir bütün olarak ele alır, siber güvenlik dahil risk yönetimine ve kurumsal performans yönetimine odaklanır.

Organizasyonel Profil



Şekil 1.5 Malcom Baldrige Model

Kaynak: <https://www.nist.gov/image/2021-2022-baldrige-framework-overviewjpg>

Tablo 1.3 Malcolm Baldrige Kriter Puan Değerleri Tablosu

P	Kurumsal Profil	Puan	Değer
	P.1 Organizasyonel Açıklamalar	Puan ve değer birimi bulunmamaktadır.	
	P.2 Organizasyonel Durum		
	Kategori ve Kriterler	Puan	Değer
1.	Liderlik		120
	1.1 Üst Düzey Liderlik	70	
	1.2 Yönetim ve Toplumsal Katkıları	50	
2.	Strateji		85
	2.1 Strateji Geliştirme	45	
	2.2 Strateji Uygulama	40	
3.	Müşteriler		85
	3.1 Müşteri Beklentileri	40	
	3.2 Müşteri Bağlılığı	45	
4.	Ölçüm, Analiz ve Bilgi Yönetimi		90
	4.1 Organizasyonel Performansın Ölçülmesi, Analizi ve İyileştirilmesi	45	
	4.2 Bilgi ve Bilgi Yönetimi	45	
5.	Çalışanlar		85
	5.1 Çalışan ortamı	40	
	5.2 Çalışan bağlılığı	45	
6.	Operasyon		85
	6.1 İş Süreçleri	45	
	6.2 Operasyonel Etkililik	40	
7.	Sonuçlar		450
	7.1 Ürün ve Süreç Sonuçları	120	
	7.2 Müşteri Sonuçları	80	
	7.3 Çalışan Sonuçları	80	
	7.4 Liderlik ve Yönetişim Sonuçları	80	
	7.5 Finansal, Piyasa ve Strateji Sonuçları	90	
	Toplam Puan		1.000

Kaynak: Baldrige Excellence Framework, business-nonprofit-government,2019-2020, **National Institute of Standards and Technology (NIST) • United States Department of Commerce, www.nist.gov/baldrige**

1.4.3. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM Modeli

Japonya’da kalite konusunda 1950’li yıllarda yaşanan, önemli bir kısmı süreç inovasyonuna dayanan, Deming Ödüllerine çerçeve oluşturan, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları olağanüstü gelişmeleri beraberinde getirmiş ve rekabette elde edilen güçlü pozisyon Avrupa ve Amerika bölgelerinde arayışlara sebep olmuştur. Bu arayışlar sonucu 1980’lerin başında Amerika’da Malcolm Baldrige Yönetim Modeli geliştirilmiş, (<https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award>), 1987 yılından itibaren modele dayalı değerlendirme ve ödül süreci başlatılmıştır. Avrupa’da 1988 yılında Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volswagen gibi Avrupanın önde gelen 14 firması tarafından Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) kurulmuş, kuruluşunu takiben akademisyenler ve sanayi temsilcilerinden oluşan bir grup tarafından EFQM Modeli olarak anılan Yönetim Modelini geliştirerek 1991 yılında dünyaya duyurulmuştur (https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli). EFQM amacını, “Avrupa’daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmak” olarak belirlemiştir (kalder.org). Bugün başta Avrupa olmak üzere dünyada 48 ülkede, 50.000’den fazla kuruluş EFQM Modelini bir yönetim modeli olarak kullanmaktadır (www.kalder.org).

EFQM Modeli ilk uygulanmaya başlandığı 1991 yılından itibaren, başta Avrupa olmak üzere Dünya da kuruluşların iyileştirme ve yenileşim kültürü geliştirmeleri için rehber olmuştur. Dünya çapında tanınan bir yönetim çerçevesi sunan EFQM Modeli, kuruluşların değişimi planlama, değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme süreçlerinde önemli bir katkı sunmaktadır (https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli).

EFQM Modeli, kuruluşların sürdürülebilir değer yaratma yolculuğunun neresinde olduğunu ölçerek başarıyı elde etmelerine yardımcı olacak bir yönetim yaklaşımıdır. Kuruluşların yeni içgörüler geliştirmesine, var olan olası çözümleri anlamalarına ve performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Günümüzde yönetim alanı uzmanları, sektör, büyüklük, yapı veya kurumsal olgunluk düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması gerektiğini ortaya koymakta ve çeşitli yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesini desteklemektedir. Genel olarak yönetim sistemlerinin, yönetimin belirli bir boyutu ile ilgilendiği görülmektedir. Oysa yönetim işi çok boyutlu olup yapılan işe ve işi yapan kuruluşun ölçeğine göre değişiklikler gösterir. Bir arada kullanılan çok sayıda yönetim aracı bulunmakla birlikte, EFQM Modeli; bütünsel bir bakış açısı sağlayarak bu yönetim araç ve tekniklerinin uyum içinde ve birbirini tamamlayıcı nitelikte nasıl kullanılabileceği konusunda kuruluşlara bir

çerçeve sunmaktadır. EFQM modeli çatı bir yönetim yaklaşımı sunması nedeniyle çok sayıda farklı yönetim aracı ile birlikte kullanılabilir (https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli).

1991 yılından bugüne değişen yönetim ihtiyaçları, ortaya çıkan yeni yönetim paradigmaları ışığında EFQM modelin de güncellemeler yapılmıştır. Son otuz yılda yaşanan olağanüstü gelişmeler, bilginin üretim ve yayılım şekillerinin değişmesi, digital devrim bu değişimin ana tetikleyicileri olmuştur. Son olarak 2.000'in üzerinde değişim uzmanının katıldığı anketler, 24 çalıştay ve 60'dan fazla kuruluş lideriyle yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde 2020 yılında, EFQM 2020 versiyonu yayınlanmış ve model kullanılmaya başlandığından itibaren en kapsamlı değişikliklerden birisi gerçekleşmiştir. EFQM 2020 versiyonu, dünyada gerçekleşen yeni dönüşümü anlayan ve iyi yönetim için modelleyen bir yapıya evrilmiştir. Kurumsal değerlendirmede dünya da ki en etkili araçlardan bir tanesi olan ve EFQM modelini temel alan RADAR değerlendirme sisteminin yapısı da aynı şekilde güncellenmiştir (www.efqm.org).

İKİNCİ BÖLÜM

AVRUPA KALİTE YÖNETİM VAKFI EFQM MODELİ

2.1. EFQM Modeli

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) kendisini, *“yenilikçi yaklaşımlar ve veriye dayalı bilgiyle elde edilen içgörüyü, etkin ilişki ağı ve tanımlanmış bir modeli kullanarak dünya genelinde bireylerin ve kuruluşların öğrenme ve gelişimlerini destekleyen kâr amacı gütmeyen bir sivil toplum örgütü”* olarak tanımlamıştır (EFQM-KALDER, 2019:1). EFQM Avrupa çıkışlı bir kurumdur ve Avrupa Değerlerini temel almaktadır;

- AB Temel Haklar Şartı,
- Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi,
- 2000/78/EC Sayılı Avrupa Direktifi,
- Avrupa Sosyal Şartı
- Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi; on temel ilke
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM modelini uygulayan kuruluşların yasal zorunluluklarının ötesinde yukarıda sayılan maddelerde yer alan yaklaşımları benimsemesini beklemektedir (EFQM-KALDER, 2019:5).

EFQM Modelinin ilk duyurulduğu 1991 yılından bugüne içeriği ve görsel ifadeleri zaman içinde güncellemeler almış olsada modelin temel aldığı ilkeler değişmemiştir. Müşteriyi önceleyen, uzun vadeli paydaş odaklı yaklaşım, kuruluşun bir şeyi “neden” ve “nasıl” yaptığını, neleri başardığını anlamaya çalışan neden-sonuç ilişkisinin ortaya konulması gibi ilkeler bugünde güncelliğini korumaktadır (EFQM-KALDER, 2019:5). Avrupa Kalite Yönetim Vakfının geliştirdiği EFQM modeli, kuruluşların sürdürülebilir değer yaratma çabalarında, bulundukları yeri gösteren, gelişime açık alanlarını ve iyi uygulamalarını tespit eden, gelişim için farkları ve olası çözümleri anlamasına yardımcı olan ve gelişim için kuruluşları motive eden bir perspektifle hazırlanmıştır. Modelle amaçlanan, kuruluşları uzun vadeli, sürülebilir geleceğe taşımak olarak ifadelendirilmiştir. EFQM’e göre sektör, büyüklük, yapı veya kurumsal olgunluk seviyesinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için bir yönetim sistemine ihtiyacı vardır. EFQM uygulamaları bu ihtiyacı pratik ve sürdürülebilir bir temel de karşılamaktadır. EFQM’in en genel kullanım amaçları arasında şunlar sayılabilir;

- Kuruluşların kurumsal mükemmelliğe-üstün performansa giderken bulundukları yerin değerlendirilmesi, gelişim alanları ile güçlü yönlerinin ortaya koyulması
- Kuruluşun ortak bir dil ve düşünce sistemini oluşturması,

- Kuruluşun yönetim sistemi için temel bir yapı oluşturmaları; bir arada kullanılabilecek pek çok yönetim aracını, uyum içinde çalışacak ve birbirini tamamlayacak şekilde tek bir çatı altında toplayabilme yeteneği (EFQM-KALDER, 2013:4).

George vd. (2003: 122) EFQM modelinin kurumların en iyi değeri yaratmasına yardımcı olması bakımından diğer modellerden ayrıldığını belirtmiştir. Seghezzi, (2001:865) EFQM'in, yönetim süreçlerinin tüm alanlarına nüfuz edebilen, en iyi yönetim sisteminin kurulmasını sağlayabileceğini belirtmiştir. Oakland (2001) modelin, kuruluşların yarattıkları performans ile en iyi performans değerleri arasındaki farkı kolaylıkla belirleyebilmelerine imkân tanıdığına vurgu yapmıştır.

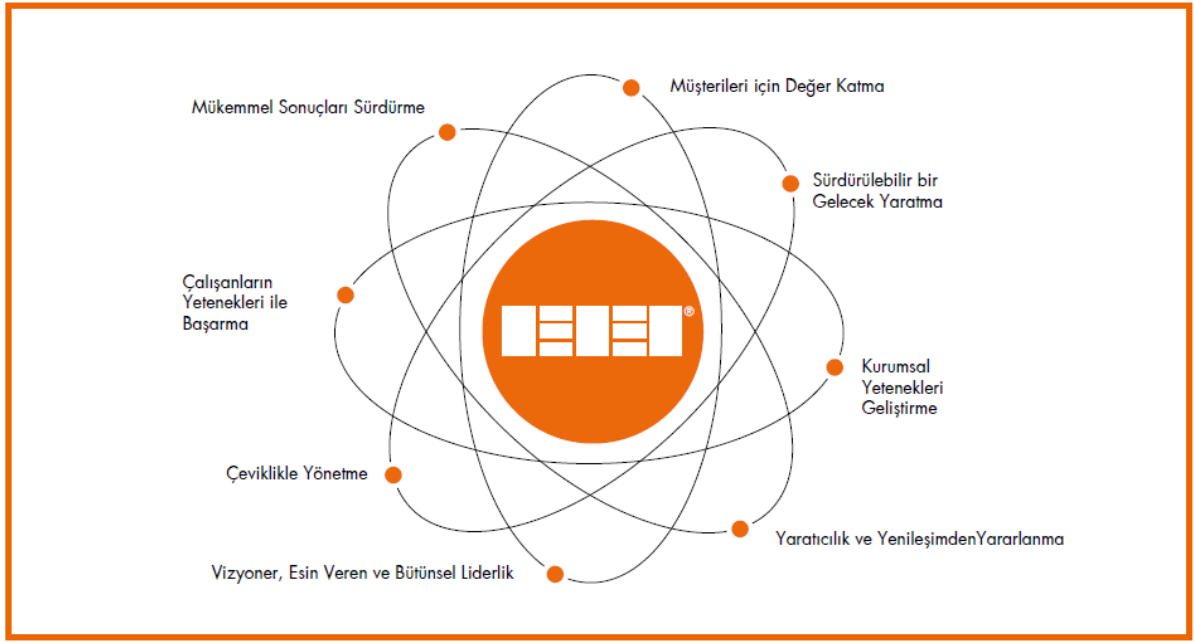
2.2. EFQM Mükemmellik Modeli 2013

EFQM Mükemmellik Modeli 2013 versiyonu sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara kapsamlı bir çerçeve sunulması, başarılarının takdir edilmesi, tanıtılması amacıyla iç içe geçmiş bütünsel üç unsurla şekil bulmuştur (EFQM-KALDER, 2013:5).

- Mükemmelliğin Temel Kavramları
- EFQM Mükemmellik Modeli – Kriterleri
- RADAR (Results-Approaches-Deploy-Assess-Refine) ve Puanlama

2.2.1. Mükemmelliğin Temel Kavramları

EFQM Mükemmellik Modeli 2013 versiyonunda mükemmelliğin temel kavramları kuruluşların başarı elde edebilmesi için gereken temeli oluşturur. Bir anlamda Kurumsal Kültürün mükemmelleştirilmesi için gerekli yapı taşlarıdır. Modelin 2013 versiyonunda Mükemmelliğin temel kavramları sekiz başlık altında değerlendirilmiştir (EFQM-KALDER, 2013:6-10).



Şekil 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 - Mükemmelliğin Temel Kavramları

Kaynak: EFQM-KALDER, 2013:6

Uygulamada mükemmel kuruluşların bu kavramlarla ilgili yapması gerekenleri özetlemiştir.

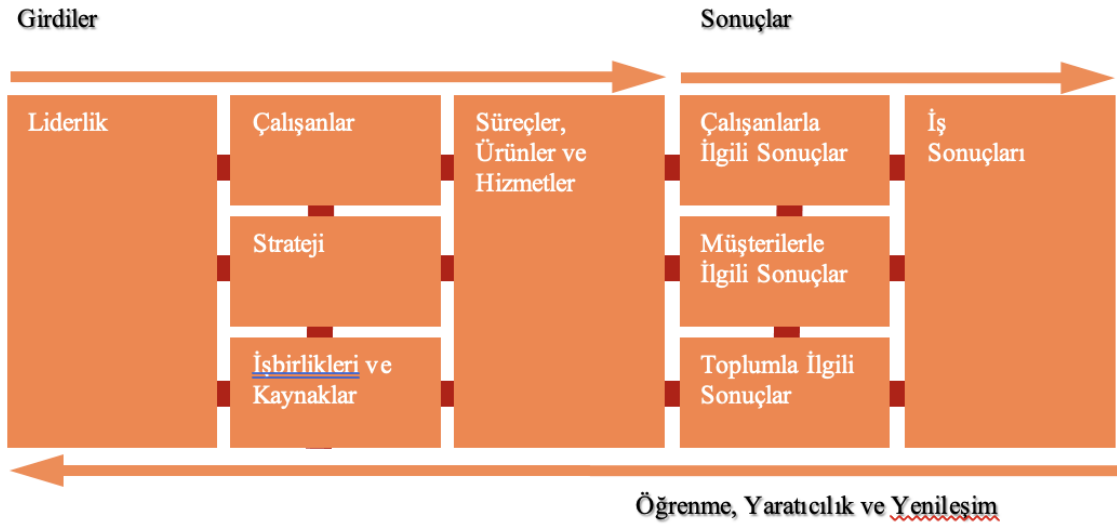
- **Müşteriler İçin Değer Katma;** müşteri beklentilerini tahmin edip, müşterilerine değer katarlar. Mevcut ve potansiyel müşteri gruplarını bilir, ihtiyaç ve beklentilerini tahmin eder, değer önermelerini buna göre şekillendirir, açık bir iletişim kurar, yenileşimi müşterilerini gözeterik yapar, geri bildirim alır, performansını uygun kuruluşlarla karşılaştırır.
- **Sürdürülebilir Bir Gelecek Yaratma:** Kuruluşlar performanslarını geliştirirken aynı zamanda ilişki içinde oldukları toplum kesimleriyle ekonomik, çevresel ve toplumsal koşulları iyileştirerek çevrelerinde olumlu bir etki yaratır.
- **Kurumsal Yetenekleri Geliştirme:** Kuruluşlar organizasyon sınırları içinde ve dışında ki değişimi etkili bir şekilde yöneterek gelişimini sürdürür. Potansiyelini anlar, değer zincirini tanımlar, paydaş katılımını yetkinliklerini geliştirecek zeminde sağlar, finansal, fiziksel ve teknolojik kaynaklarını gelişimini destekleyecek şekilde harekete geçirir, etik kurallara uygun, güven ve açıklık kültürü oluşturur, ilişki ağlarını geliştirerek yetenek ve becerilerini zenginleştirir.
- **Yaratıcılık ve Yenileşimden Yararlanma:** Kuruluşlar paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sistematik yenileşimle, artan değer ve performans düzeyleri yaratır. Paydaşların yaratıcı fikirlerinin geliştirilmesi, alınması için uygun yaklaşımları oluşturur, öğrenme ve iş birliği ağlarını yapılandırır, pazardaki fırsatları takip eder ve anlar, gelecek vadeden fikirleri bulur, test eder.

- Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik: Kuruluşlar geleceği şekillendiren kuruluşun değerleriyle örnek olan liderlere sahiptirler. Liderler çalışanlarına esin verir, kuruluşun itibarını artıracak şekilde toplumsal sorumluluk bilinciyle, etik davranışlar sergiler, açık bir yön ve stratejik odak belirler, esnektir, yenileşim kültürünü destekler.
- Çeviklikle Yönetme: Kuruluşlar fırsatları ve tehditleri görür, etkili yanıt verme becerileri taşır.
- Çalışanların Yetenekleriyle Başarma: Kuruluşlar çalışanlarına değer verir, kurumsal ve bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yetkelendirme kültürü yaratır.

Mükemmel Sonuçları Sürdürme: Kuruluşlar faaliyet alanlarında, tüm paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan sürdürülebilir mükemmel sonuçlar elde ederler (EFQM-KALDER, 2013:6-10).

2.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri 2013

EFQM Mükemmellik Modeli (2013:11) dokuz ana ve otuz iki alt kriterden oluşan bir yönetim çerçevesi sunar. Kriterlerden ilk beş tanesi “girdi kriterleri”, son dört tanesi ise “sonuç kriterleri” olarak adlandırılır. Girdi ve sonuç kriterleri arasında güçlü bir bağlam vardır. İlk beş kriter, girdi kriterleri kuruluşun ilgili başlıklardaki yaklaşımlarına, uygulamalarına odaklanmışken, sonuç kriterleri olarak adlandırılan son dört kriter kuruluşun bu yaklaşımlarla ürettiği sonuçlara odaklanmıştır. Bir anlamda sonuçları ortaya çıkaran girdi kriterlerindeki uygulamalardır. Girdi kriterleri sonuçlardan elde edilen geri bildirimlerden beslenir, öğrenme ve yenileşim tetiklenir. Model dinamik bir yapıdadır, şeklin altında ve üzerinde yer alan oklar döngüyü ve bu dinamik etkileşimleri tanımlamak için kullanılmıştır. Ana kriterlere bağlı çalışan alt kriterler tanımlanmıştır. Bu alt kriterler, ilgili kriterin kapsamının anlaşılması ve kuruluşu mükemmellik yolculuğunda atması gereken adımlarda yönlendirmek amacıyla tasarlanmıştır. Alt kriterlerin altında yer alan açıklamalar “Temel Kavramlarla” ilişkilidir ve kuruluşun ilgili kriterin uygulamalarını detaylandırmasına yardımcı olmak amacıyla verilmiştir. EFQM Mükemmellik Modelinin jenerik çizimi Şekil 2.2’de verilmiştir.



Şekil 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli 2013

Kaynak: EFQM-KALDER, 2013:11

Liderlik Kriteri: Kuruluşların geleceği şekillendiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı ile güven aşılayan, çalışanlarla başarmaya odaklanmış, esnek ve öngörülü liderlere ihtiyacı vardır. Liderler başarının kalıcı olması için kurumsal değerleri ve kurumun sistemlerini geliştirmede kritik öneme sahiptir (Civcisa, 2007: 991).

Strateji Kriteri: Model, mükemmel kuruluşların misyon ve vizyonlarını paydaşlarını temel alan stratejiler oluşturarak hayata geçirmeleri gerektiğini söylemektedir. Stratejilerin oluşumu, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını gerekli kılar. Strateji ve politikaların düzenli gözden geçirilmesi etkililiklerinin analiz edilmesi gerekir (EFQM-KALDER, 2013:14).

Çalışanlar Kriteri: Mükemmel kuruluşlar çalışanlarına değer verir, yeteneklerini geliştirir, adaleti sağlar, güçlü bir iletişim kurar, tanıma takdir süreçlerini işletir, potansiyellerini kuruluş için kullanmalarını sağlayacak bir ortam yaratır bu doğrultuda yöntemler geliştirir (EFQM-KALDER, 2013:17). Kuruluşlar çalışanlarıyla şeffaf, katılımcı ve güvene dayalı ilişkiler kurdukları bir çalışma ortamı yaratmalıdırlar (Bou-Lluser vd., 2009:15).

İş birlikleri ve Kaynaklar Kriteri: Mükemmel kuruluşlar iş birlikleri ve tedarikçilerini, strateji ve politikalarının yerine getirilmesi, süreçlerin etkin işlemlerini sağlayacak biçimde yönetir. Karşılıklı faydaya dayalı, sürdürülebilir ilişkiler kurar. Finansal kaynaklarını ve fiziksel varlıklarını etkin yönetir (EFQM-KALDER, 2013:17).

Tablo 2.1 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 Kriterler Tablosu

	Kriterler	Alt Kriterler ve Tanımları
Girdiler	1.Liderlik	1a-Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.
		1b Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.
		1c-Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.
		1d-Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.
		1e-Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar.
	2.Strateji	2a-Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır.
		2b-Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.
		2c-Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.
		2d-Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.
	3.Çalışanlar	3a-Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.
		3b-Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.
		3c-Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir.
		3d-Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.
		3e-Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.
	4.İşbirlikleri ve Kaynaklar	4a-İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.
		4b-Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.
		4c-Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.
		4d-Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.
		4e-Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.
	5.Süreçler,ürünler ve hizmetler	5a-Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir.
		5b-Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.
		6c-Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.
		6d-Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.
		7e-Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.
Sonuçlar	6.Müşteriler ile ilgili sonuçlar	6a-Algılamalar
		6b-Performans Göstergeleri
	7.Çalışanlar ile ilgili sonuçlar	7a-Algılamalar
		7b-Performans Göstergeleri
	8.Toplumla ilgili sonuçlar	8a-Algılamalar
		8b-Performans Göstergeleri
	9.İşle ilgili sonuçlar	9a-Temel Stratejik Çıktılar
		9b-Temel Performans Göstergeleri
Toplam	7 Ana kriter	32 alt kriter

Kaynak : EFQM-KALDER, 2013:11-24.

Süreçler, Ürünler ve Hizmetler Kriteri: Mükemmel kuruluşlar müşterilerine artan bir değer yaratmak için süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, yönetir ve iyileştirir. Kuruluşlar için süreçleri belirlemek, izlemek ve geliştirmek müşteri etkinliğini artırır (Kılıç vd., 2005). Ürün etkin bir biçimde üretilir, sunulur, tanıtılır ve pazarlanır. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir (EFQM-KALDER, 2013:19).

Müşterilerle İlgili Sonuçlar Kriteri: Mükemmel kuruluşlar müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, aşan sonuçlara ulaşır (EFQM-KALDER, 2013:21). Müşteri algılamalarını ölçmede ve izlemede yapısal yaklaşımlar kullanır. Bu yaklaşımlarla müşteri gözünden, kuruluşun imaj ve itibarı, ürün-hizmet değeri, müşterilerle kurduğu iletişim ve bağlılık gibi konularda bilgi alınır, iyileştirme faaliyetlerine konu edilir.

Çalışanlarla İlgili Sonuçlar Kriteri: Mükemmel kuruluşlar çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan, aşan sonuçlara ulaşır (EFQM-KALDER, 2013:22). Çalışan algılamalarını ve diğer performans göstergelerini takip ettiği ve karar alma süreçlerinde kullandığı yapısal yaklaşımlara sahiptir. Bu yaklaşımlarla çalışan tatmini, bağlılığı, motivasyon, liderlik, yönetim, eğitim fırsatları, gelişim programları, iç iletişim, çalışma ortam ve koşulları gibi konularda çalışanların iç sesi duyulmaya ve ilgili iyileştirmeler yapılmaya çalışılır.

Toplumla İlgili Sonuçlar Kriteri: Mükemmel kuruluşlar toplumsal paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve aşan mükemmel sonuçlara ulaşır (EFQM-KALDER, 2013:23). Toplumsal algılamaları yapısal yaklaşımlarla ölçer, izler karar alma süreçlerinde kullanır. Kuruluşla ilgili toplumsal algılamalarda, çevresel etki, imaj ve itibar, basında yer alma, ekonomik etkileşim, yasalara ve sağlık ve güvenlik standartlarına uyum gibi konularda ölçme yapılır ve karar alma süreçlerine konu edilir.

İş Sonuçları Kriteri: Mükemmel Kuruluşlar iş paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve aşan sonuçları gerçekleştirir ve bu sonuçları sürdürür. Bu sonuçları yapısal yaklaşımlarla izler. Finansal çıktılar, iş paydaşlarının algılamaları, bütçe performansı, süreç performansları, proje maliyetleri, tedarikçi performansları gibi konularda ölçümler yapar, iyileştirme kararları alır.

EFQM Mükemmellik Modeli 2013 versiyonun ana ve alt kriterlerinden oluşan detayları Tablo 2.1’de verilmiştir.

2.2.3. EFQM Mükemmellik Modeli 2013 İçin RADAR ve Puanlama

RADAR (Results-Approaches-Deploy-Assess-Refine) kuruluşların kurumsal olgunluk seviyelerini tespit etmek, performanslarını ortaya koymak amacıyla hazırlanmış dinamik bir değerlendirme aracıdır (EFQM-KALDER, 2013:26). RADAR EFQM Mükemmellik modelinin (2013 veriyonu) ana ve alt kriterlerini baz alarak yapılan, öz değerlendirme ve dış değerlendirme faaliyetlerine temel oluşturur. Ufuk açıcı, gerçek bir tanı koyma aracıdır ve bunu güçlü değerlendirme sistematiğinden almaktadır.

RADAR değerlendirme yaklaşımı “girdi” kriterleri için ayrı “sonuç” kriterleri için ayrı çalıştırılır. Liderlik, strateji, çalışanlar, iş birlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler ve hizmetlerden oluşan beş girdi kriteri için üç boyutta temel sorulara yanıt aranır (EFQM-KALDER, 2013: 26-29). Girdi kriterleri değerlendirirken;

- Yaklaşım: Sağlam temelli mi, bütünsel mi?
- Yayılım: Uygulamalar ilgili alanlarda mı? Yapısal mı?
- Değerlendirme ve İyileştirme: Yaklaşım ve yayılımlar ölçülüyor mu? Öğrenme ve yaratıcılık var mı? İyileştirmeler ve yenileşim yapılıyor mu?

RADAR değerlendirme yaklaşımında, müşterilerle, çalışanlarla, toplumla ve işle ilgili sonuçlardan oluşan, “sonuç kriterlerinin” değerlendirilmesinde iki boyutta temel sorulara yanıt aranır;

- İlgi ve Uygunluk: Sonuçların kapsam ve ilgisi uygun mu? bütünsel mi? kırılım var mı?
- Performans: Sonuçların eğilimleri? hedeflerin uygunluğu ve gerçekleşme düzeyleri? karşılaştırma yapılmış mı? sonuçların sürdürülebilirliğine yönelik güven var mı?

RADAR yaklaşımında girdi ve sonuç kriterleri ayrı ayrı değerlendirilir ve hasas bir puanlama sistemi uygulanır. Kriterler bağlı olduğu unsurlarla ele alınır. RADAR kuruluşun yaklaşımlarının ve elde ettiği sonuçların yüzdelik ölçeklerle değerlendirilmesini ve puanın elde edilmesini sağlar (Sepetçioğlu, 2013: 64).

EFQM Mükemmellik modeli 2013 versiyonuna ilişkin kriter ağırlıkları, ana ve alt kriter puanları Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2 EFQM Mükemmellik Modeli 2013 Puanlama Tablosu

	Kriter Ağırlığı %	Kriter Puanı	Kriterler	Kriter Ağırlığı %	Kriter Puanı	Alt Kriterler	Alt Kriter Ağırlığı
Girdiler	50	500	1.Liderlik	10	100	1a	20
						1b	20
						1c	20
						1d	20
						1e	20
			2.Strateji	10	100	2a	25
						2b	25
						2c	25
						2d	25
			3.Çalışanlar	10	100	3a	20
						3b	20
						3c	20
						3d	20
						3e	20
			4.İş birlikleri ve Kaynaklar	10	100	4a	20
						4b	20
						4c	20
						4d	20
						4e	20
			5.Süreçler, ürünler ve hizmetler	10	100	5a	20
5b	20						
6c	20						
6d	20						
7e	20						
Sonuçlar	50	500	6.Müşteriler ile ilgili sonuçlar	15	150	6a	112,5
						6b	37,5
			7.Çalışanlar ile ilgili sonuçlar	10	100	7a	75
						7b	25
			8.Toplumla ilgili sonuçlar	10	100	8a	50
						8b	50
9.İşle ilgili sonuçlar	15	150	9a	75			
			9b	75			
Toplam	%100	1000 puan	7 Ana kriter	%100	1000 puan	32 alt kriter	1000 puan

Kaynak : EFQM-KALDER, 2013: 30

EFQM mükemmellik modeli 2013 versiyonunda mevcut puanların %50'si "girdi kriterleri", %50'si ise "sonuç kriterlerine" dağıtılır. Bu dağılımla amaçlanan kuruluşların performanslarını yaklaşımlarıyla birlikte sürdürülebilir olmasını sağlamaktır (EFQM-KALDER, 2013:30). EFQM kriter puanlarını alt kriterlere eşit bir biçimde dağıtılması yolunu benimsemiştir. Sadece kriter 6 ve kriter 7'nin alt kriterlerinde dağılım %75'e %25 olarak belirlenmiştir. EFQM'in belirlediği kriter ağırlıkları ve puanlamalar, bazı araştırmalarda tartışılmış, sektörel farklılıklar, büyüklük, çevre gibi bağlamlarla puan dağılımlarının farklılaşp farklılaşmayacağı tartışmalara konu edilmiştir.

2.3. EFQM 2020 Modeli Kavram ve Yapı

EFQM Modeli ilk duyurulduğu 1991 yılından bugüne, küresel yönelimler, hızla değişen teknoloji düzeyi, yönetim alanın da ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar ve trendlerden etkilenmiş ve en iyi yönetim tasarımı sunma iddiasıyla modelini sürekli gözden geçirmiş ve güncellemiştir. EFQM Modeli 2020 versiyonu da bu anlayışla ele alınmış, sistematik bir dizi çabanın sonucunda ortaya çıkmıştır. Yeni modelin ortaya çıkışında 2.000'in üzerinde değişim uzmanına anketler düzenlenmiş, 20'nin üzerinde çalıştay yapılmış, çeşitli sektörlerden 60'dan fazla kuruluş lideriyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Model, tasarım odaklı bir yaklaşımla ele alınmış, kuruluşların sıklıkla karşılaştıkları yıkıcı düşüncelerle şekillenen değişim ve dönüşüm dönemlerinin ihtiyaçlarını da kapsayacak bir yönetim çerçevesi, sistemi ortaya çıkarılmıştır (EFQM Modeli 2020: 2). Modelin tasarımını şekillendiren bir dizi araştırmanın sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır (EFQM Modeli 2020: 7);

- Bir kuruluşun paydaşlarına sürdürülebilir değer yaratmasının yanında, faaliyet gösterdiği ekosisteme karşı özen gösterme yükümlülüğü de vardır.
- Daha az dikey yapılanma, daha az güç kullanımı ve kontrol içeren iş birliği odaklı bir liderlik tarzına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Çeşitliliğe sahip çalışanlarla içsel değerlerin anlaşıldığı bir yaklaşıma gereksinim duyulmaktadır.
- Yıkıcı düşünmenin de dahil olduğu, yaratıcı ve yenileşim odaklı bir düşünce biçimine duyulan ihtiyaç.
- Fırsat ve tehditlere çevik ve etkili yanıt verme.
- Ekosistemde yer alan kuruluşlarla birlikte geliştirme kültürünün oluşturulması.

EFQM Modeli, başlangıcından bu yana başta Avrupa olmak üzere ve dünyadaki kuruluşlar için gelişim ve yenilik kültürü inşa etmelerini sağlayacak bir öneriyi ortaya koymuştur. EFQM tüm düzeydeki liderlere ilham vermek, performansa odaklı, çevik, uyarlanabilir bir kültür yaratmak için kullanılmalıdır. EFQM kuruluşlar da modelin niçin kullanması gerektiğini şu maddelerle özetlemiştir; (<https://efqm.org/efqm-model>)

- Güçlü bir amaç tanımlamak,
- Yenilikçi bir kültür yaratmak,
- Güçlü liderlerin ortaya çıkmasını sağlamak,
- Organizasyonel Dönüşüme etkili bir çerçeve sunmak,
- Benzersiz Organizasyonel zorluklarla başa çıkmak,
- Çevik uygulamaları teşvik etmek, iç görüleri geliştirmek,
- Geleceği tahmin edebilmek, analiz düzeyi ve öngörülerini geliştirmek,

EFQM modelinin kriterleri ve görsel tasarımı zaman içinde değişmiş olsada temel aldığı müşterinin öncelikli olması, paydaş odaklı yaklaşımlar, neden-sonuç ilişkilerinin ve başarının analizi gibi ilkeler aynı kalmıştır. EFQM Avrupa orjinli bir kuruluştur, Avrupa değerleri ve Birleşmiş Milletler hedeflerini benimsemiş ve Modelin 2020 versiyonuna da yansıtmıştır. Modelin 2020 versiyonunda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları özellikle gözetilmiştir.



Şekil 2.3 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Kaynak: <https://turkey.un.org/tr>

EFQM 2020 modelinde öne çıkan önemli bir kavramda döngüsel ekonomidir. Modelin daha önceki versiyonların da karşımıza çıkan doğrusal gösterim, 2020 versiyonu ile birlikte döngüsel ekonomiyi çağrıştıracak bir görselle ilişkilendirilmiştir. EFQM bu durumu şu soru ile kuruluşlara sormaktadır; “Kuruluşunuz döngüsel ekonomiyi uygulamaya/çalıştırmaya hazır mı?”. EFQM kuruluşları döngüsel ekonomi odağında iyileştirme çevrimlerine teşvik etmektedir (<https://efqm.org/lens-series/circular-economy>; erişim 22.05.2022).

Modelin Yapısı basit fakat güçlü üç temel soruya 3 boyutta yanıt verecek bir çerçevede hazırlanmıştır (EFQM Modeli 2020:9);

Yön;

- Kuruluş “neden” var? Hangi amacı yerine getiriyor? Neden bu stratejiyi benimsedi?

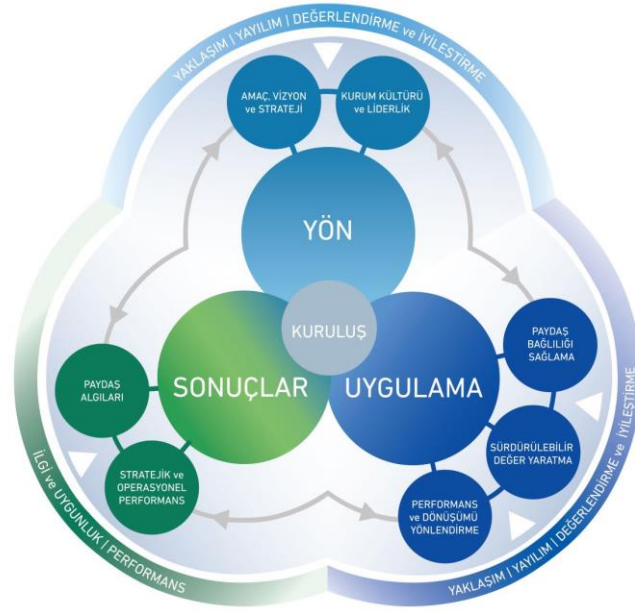
Uygulama:

- Amacını ve Stratejisini “Nasıl” gerçekleştirmeyi planlıyor?

Sonuçlar:

- Bugüne kadar “ne” gerçekleştirdi ve gelecekte “ne” gerçekleştirmeyi planlıyor

Tüm bu gelişmelerin ışığında EFQM Modeli 2020 versiyonu Şekil 2.’4 de yer aldığı haliyle tasarlanmıştır.



Şekil 2.4. EFQM 2020 Model Yapısı

Kaynak: Türkiye Kalite Derneği, KalDer, *EFQM Modeli Tanıtım Kitapçığı*. İstanbul: KalDer, 2019:6

2.3.1. Yön Boyutu

EFQM Modeli kuruluşların üstün performanslı sonuçlar ortaya çıkarabilmesi için; esin veren bir amaca, istek uyandıran bir vizyona sahip olması gerektiğini, değer yaratmaya odaklı stratejileri ve karşılıklı yarar sağlayan bir kültürü yaratmasının önemini “yön” boyutu ile çizmektedir. Yön boyutu bir anlamda kuruluşların izleyeceği yolu tanımlar (EFQM Modeli 2020: 11).

2.3.1.1. Amaç, Vizyon ve Strateji Kriteri

EFQM Modeli, üstün performanslı bir kuruluşun, esin veren bir amaç, heyecan veren bir vizyon ve sonuç getiren bir stratejiyle tanımlanacağını belirtmiştir. Bu tanımdan beslenen amaç, vizyon ve strateji kriterinin alt kriterleri şunlardır (EFQM Modeli 2020: 13)

- Amaç ve Vizyon Tanımlama
- Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama
- Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama
- Strateji Geliştirme
- Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama

2.3.1.2. Kurum Kültürü ve Liderlik Kriteri

Kurum kültürü, bir kuruluş içerisindeki çalışanlar ve gruplar tarafından paylaşılan, zaman içinde birbirlerine ve kuruluş dışındaki Temel Paydaşlara davranış şekillerini belirleyen değerler ve kurallar bütünüdür.

Kurumsal liderlik, üst yönetimden herhangi bir birey veya ekiple sınırlı olmayıp, bir bütün olarak kuruluşla ilgilidir. Liderlik davranışları tüm düzeyler ve bölümlerde açıkça görülür. Bu örnek liderlik davranışı başkalarına esin verir, Kurumsal Kültürü yönlendirmeye yardımcı olarak gerektiğinde değer ve kuralları pekiştirir ve uyarlar (EFQM Modeli 2020: 14).

- Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme
- Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma
- Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
- Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama (Türkiye Kalite Derneği, KalDer, *EFQM modeli Tanıtım Kitapçığı*. 2019: 10)

2.3.2. Uygulama Boyutu

Kuruluşlar “yön” boyutunun kuruluş için tanımladığı yolu, “uygulama” boyutunda yer alan kriterlerin yönlendirdiği şekilde hayata geçirmeye çalışır. Paydaş bağlılığının sağlanması, sürdürülebilir değer yaratma, bugünkü performansın ve geleceğe odaklı dönüşümün yönlendirilmesi uygulama boyutunun bileşenleridir (EFQM Modeli 2020: 17)

2.3.2.1. Paydaş Bağlılığının Sağlanması Kriteri

Üstün performanslı bir kuruluş, temel paydaş gruplarını sınıflandırır, ihtiyaç ve beklentilerini anlar, değer yaratma ve stratejinin yayılmasında katkılarını alır, paydaş algılarını izler, performansını değerlendirir. Üstün performanslı bir kuruluş temel paydaş sınıflandırmasını şu yapar (EFQM Modeli 2020:18);

- Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma
- Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma
- İş ve Yönetişim Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme
- Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma
- İşbirlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama

2.3.2.2. Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriteri

Üstün performanslı bir kuruluş sürdürülebilir değer yaratmanın uzun vadeli başarısı ve finansal gücü için yaşamsal öneme sahip olduğunun farkındadır (EFQM Modeli 2020:22).

- Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama
- Değerin İletişimi ve Satışı
- Değerin Sunumu
- Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama

2.3.2.3. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Kriteri

Üstün performansa odaklanmış kuruluşlar, bir yandan bugünkü performansını başarıyla yönetirken bir yandan da gelecek için hazırlanırlar (EFQM Modeli 2020:24).

- Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme
- Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme
- Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma
- Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma
- Varlık ve Kaynakları Yönetme

2.3.3. Sonuçlar Boyutu

Kuruluşun yön ve uygulama boyutlarında tanımlanan kriterleri ne ölçüde başardığını, paydaş algıları, değer yaratma, performans ve dönüşümü yönlendirme bağlamında ele alır.

2.3.3.1. Paydaş Algıları Kriteri

Bu kriter, Temel Paydaşların kuruluşla iş yaparken edindikleri deneyimleri sırasında oluşan algıları temel alan geri bildirim sonuçlarına odaklanır (EFQM Modeli 2020:30). Paydaş algıları kriterinin alt kriterleri olmamakla birlikte EFQM paydaşlarını, dolayısıyla paydaş algılarını aşağıda ki şekilde tanımlamıştır;

- Müşteri Algı Sonuçları
- Çalışan Algı Sonuçları
- İş ve Yönetişim Paydaşları Algı Sonuçları
- Toplum Algı Sonuçları
- İşbirlikleri ve Tedarikçi Algı Sonuçları

2.3.3.2. Stratejik ve Operasyonel Performans Kriteri

Üstün performanslı bir kuruluş:

- Stratejik ve operasyonel performansını ölçmede yardımcı olması için, finansal ve finansal olmayan göstergeler kullanır.
- Paydaş algıları ile gerçekleşen performans arasındaki durumu anlar, öngörü geliştirir.
- Stratejik ve operasyonel sonuçlarını izler,
- Performansı üzerinde etki yapan unsurları neden-sonuç bakışıyla anlar, Stratejik ve Operasyonel Performans göstergelerine bazı örnekler şu şekilde verilebilir
- Finansal performans
- Temel Paydaş beklentilerinin karşılanması
- Stratejik amaçların gerçekleştirilmesi
- Performansın yönlendirilmesi
- Dönüşümün yönlendirilmesi
- Gelecek için öngörü sağlayan göstergeler.

2.4. EFQM Tanı Aracı: RADAR ve Puanlama

RADAR (Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine) kuruluşun bütünsel bir yaklaşımla aşağıda yer alan maddelere odaklanmasını sağlar (EFQM Modeli 2020: 36):

- Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmeyi amaçladığı sonuçları (Results) belirleme
- Mevcut ve geleceğe yönelik sonuçların gerçekleşmesini sağlayacak yaklaşımlara (Approaches) sahip olma
- Bu yaklaşımları uygun şekilde yayma (Deploy)
- Yayılmış yaklaşımları öğrenme, geliştirme amacıyla değerlendirme ve iyileştirme (Assess and Refine).

RADAR değerlendirme süreci, modelin boyutlarıyla örtüşecek şekilde yapılır. Yön radarı, Uygulama radarı ve Sonuçlar radarı, kriterlerin değerlendirilmesinde kriter bazlı çalıştırılır.

EFQM 2020 versiyonunda puanlama kriter bazlı yapılır. Modelin daha önceki versiyonlarında olduğu gibi 1000 toplam üzerinden ilgili kritere verilmiş ağırlık öcüsünde ana kriter puanı belirlenir ve alt kriterlere eşit dağıtılır. Örneğin 100 puan atanmış bir ana kriterin beş alt kriteri varsa her bir alt kriter 20 puan üzerinden değerlendirilir. Puanlama ile ilgili kriter

puan detayları Tablo 2.3 de verilmiştir. EFQM 2020 versiyonunda önceki modellerin değerlendirmesinden farklı olarak “Kriter 3-Paydaş Bağlılığının Sağlanması” kriterinin alt boyutlarının ağırlıklandırmasını kuruluşa bırakmıştır. Kuruluş bu ana kritere ait 100 puanı, müşteriler, çalışanlar, İş ve Yönetim Paydaşları, Toplum, İş birlikleri ve Tedarikçiler alt kriterleri için puan dağılımını önceliklerine göre ağırlıklandırabilmektedir. Tablo 2.3’de paydaş bağlılığı alt kriterleri için jenerik bir gösterim olarak puanlar eşit bölünmüştür.

EFQM 2020 versiyonuyla birlikte Assess Base platformunu devreye almış, tanıma takdir sürecine başvuru yapan kuruluşların “öz değerlendirme” raporları bu platform aracılığıyla değerlendirme ekipleriyle paylaşımlarına olanak tanımıştır.

Tablo 2.3 EFQM Modeli 2020 Kriter Puanlama Tablosu

	Kriter Ağırlığı %	Kriter Puanı	Kriterler	Kriter Ağırlığı %	Kriter Puanı	Alt Kriterler	Alt Kriter Ağırlığı
Yön	20	200	1.Amaç, Vizyon ve Strateji	10	100	1a	20
						1b	20
						1c	20
						1d	20
						1e	20
			2.Kurum Kültürü ve Liderlik	10	100	2a	25
						2b	25
						2c	25
						2d	25
						2e	25
Uygulama	40	400	3.Paydaş Bağlılığının sağlanması	10	100	3a	20
						3b	20
						3c	20
						4d	20
						5e	20
			4.Sürdürülebilir Değer Yaratma	20	200	4a	50
						4b	50
						4c	50
						4d	50
			5.Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	10	100	5a	20
						5b	20
						5c	20
						5d	20
						5e	20
						5f	20
Sonuçlar	40	400	6.Paydaş Algıları	20	200	-	200
			7.Stratejik ve Operasyonel Performans	20	200	-	200
Toplam	%100	1000 puan	7 Ana kriter	%100	1000 puan	23 alt kriter	1000 puan

Değerlendirmeler yine assess base üzerinden yapılmaktadır. EFQM sistematik değerlendirme yaklaşımlarına anlamlı bir katkı yapan ve süreci digitalleştiren platformun bir diğer özelliği de veri-bilgi portalı haline gelmesidir (<https://assessbase.digitalefqm.com/>).

2.4.1. RADAR'ın Yön ve Uygulama Boyutları için Kullanımı

RADAR, yön ve uygulama boyutları kapsamında kullanılan değerlendirme kriterlerine yönelik boyutların özellik ve açıklamalarının yer aldığı bilgiler Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2.4. RADAR Yön ve Uygulama Boyutları Değerlendirme Kriterleri

Boyutlar	Özellikler	Açıklama
Yaklaşımlar	Sağlam temelli	Yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanmaktadır. Temel Paydaşların gereksinimlerini karşılamayı ve onlara cevap vermeyi amaçlar, uygun biçimde tanımlanmış ve gelecek için tasarlanmıştır.
	Uyumlu	Önemli Not: YÖN' e uygulanmaz
Yayılım	Uygulama	Yaklaşımlar ilgili alanlarda, ekili bir biçimde ve zamanında yayılmıştır.
	Esnek	Önemli Not: YÖN' e uygulanmaz
Değerlendirme ve İyileştirme	Değerlendirme ve Anlama	Yaklaşımların etkililiği, verimliliği ve bunların yayılımına ilişkin geri bildirimler toplanmış, anlaşılmış ve paylaşılmıştır.
	Öğrenme ve İyileştirme	Ortaya çıkan eğilimlerin analizi, ölçme, öğrenme ve kıyaslama bulguları, yaratıcılığa esin vermek ve uygun zaman aralıklarında performansı iyileştirmek için yenilikçi çözümler üretmek amacı ile kullanılmıştır.

Kaynak: EFQM Modeli 2020, 2019:36

2.4.2. RADAR'ın Sonuçlar için Kullanımı

RADAR, sonuç boyutu kapsamında kullanılan değerlendirme kriterlerine yönelik boyutların özellik ve açıklamalarının yer aldığı bilgiler Tablo 2.4'te verilmiştir.

Tablo 2.5. RADAR Sonuç Boyutu Değerlendirme Kriterleri

Boyutlar	Özellikler	Açıklama
İlgi ve Uygunluk	Kapsam ve ilgi	Kuruluşun Amaç, Vizyon ve Strateji ile açıkça ilişkilendirilmiş bir dizi sonuç belirlenmiştir. Seçilmiş Sonuç dizisi zaman içinde gözden geçirilmiş ve iyileştirilmiştir.
	Kullanabilir veriler	Sonuçlar performansı iyileştirmek ve dönüşümü destekleyen anlamlı iç görüşler sağlamak üzere zamanında ölçülmüştür, güvenilir, doğru ve uygun şekilde kırımlandırılmıştır.
Performans	Eğilimler	Stratejik dönem/çevrim süresince olumlu eğilim veya sürdürülen üstün performans gerçekleşmiştir.

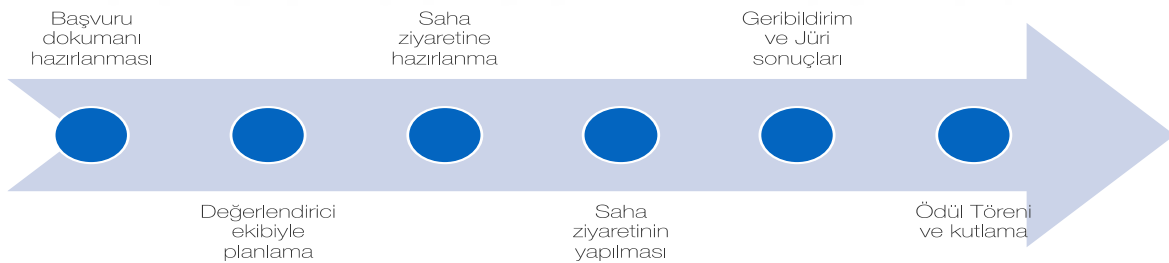
Tablo 2.5. RADAR Sonuç Boyutu Değerlendirme Kriterleri (Devam)

Performans	Hedefler	İlgili hedefler Strateji ile uyumlu olarak belirlenmiş ve hedeflere tutarlı bir biçimde erişilmiştir.
	Karşılaştırmalar	Kuruluşun performansını Stratejik yön ile uyumlu biçimde değerlendirmek üzere uygun dış karşılaştırmalar yapılmış Kuruluşun performansı daha iyi durumdadır.
	Geleceğe Odaklılık	Güncele sebep-sonuç ilişkileri, veri analizleri, performans profilleri ve geleceğe yönelik önlemler esas alındığında, kuruluş gelecekteki üstün performansı yönlendiren unsurları anlamaktadır.

Kaynak: EFQM Modeli 2020, 2019:36

2.5. EFQM Özdeğerlendirme – Dış Değerlendirme

EFQM ödül sürecinde kuruluşun EFQM modeline göre özdeğerlendirmesini yapması ve belirlenen formatta bir rapora dönüştürmesi beklenir. Kuruluş ödül/tanımaya takdir süreçleri için başvurusunu yapar. Başvurunun yapıldığı kuruluş, değerlendirme sürecini planlar. Değerlendirici ekibi belirler, raporun analizi ve saha ziyareti fazlarını planlar. Değerlendirme süreci sonunda kuruluşu modelin kriterlerine göre puanlar, geri bildirim raporunu oluşturur ve değerlendirme sürecini tamamlar. Ödül ya da diğer tanıma takdir programları ile ilgili nihai kararı üst kurul verir (EFQM-KALDER, Ödül Tanıtım Kitapçığı, 2019:8)



Şekil 2.5 EFQM Ödül Değerlendirme Süreci

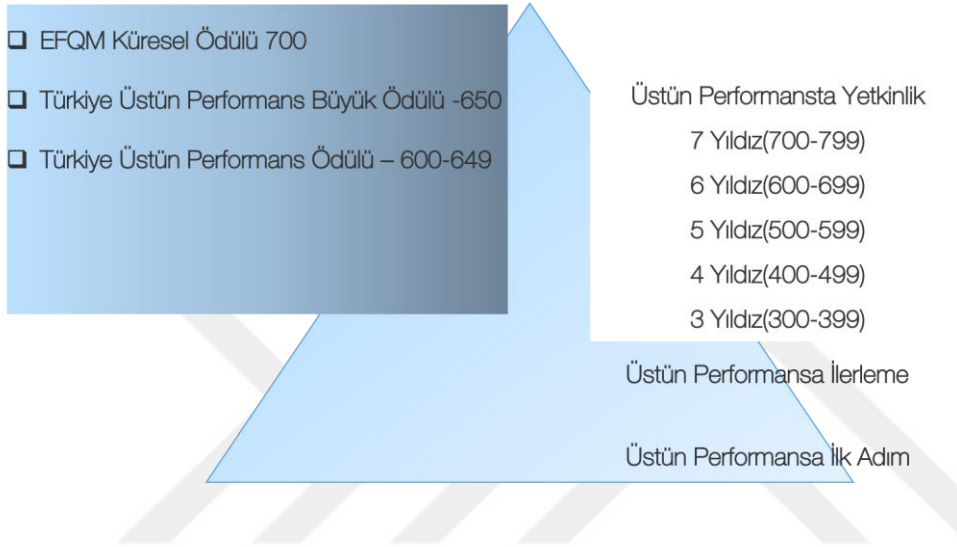
Kaynak: KALDER Ödül Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 2019:8

2.6. EFQM Tanıma ve Ödüllendirme Programı

EFQM Tanıma ve Ödüllendirme Programı, kuruluşların gelişmelerine yardımcı olacak stratejik düzeyde geri bildirim sağlamak üzere tasarlanmış, sektör, büyüklük veya olgunluk seviyesinden bağımsız olarak her kuruluş tarafından kullanılabilecek bir araç olarak tasarlanmıştır (KALDER-EFQM, Tanıma ve Ödüllendirme Programı Kitapçığı, 2020:3).

EFQM tanıma programının farklı aşamaları bulunmaktadır. EFQM Modeli 2020 versiyonunu temel alan ve RADAR değerlendirme sistematığı kullanılarak yapılan

değerlendirmeler neticesinde kuruluşların olgun seviyesi tespit edilmektedir. Alınan puana göre düzenlenmiş tanıma ve ödül programları işletilmektedir. Ayrıca değerlendirmeler neticesinde kuruluşlara gelişim yol haritalarını içeren geri bildirim raporları da sunulmaktadır. Şekil 2.6’da detayları verilen tanıma aşamaları şu şekildedir: Üstün performansa ilk adım, üstün performans ilerleme, üstün performansta 3 yıldız (300-399 puan), üstün performansta 4 yıldız (400-499 puan), üstün performansta 5 yıldız (500-599 puan), Türkiye Üstün Performans Ödülü, Türkiye Üstün Performans Büyük Ödülü, EFQM Küresel Ödül.



Şekil 2.6 EFQM KALDER Ödül – Tanıma Programı

Kaynak: KALDER Ödül Tanıtım Kitapçığı, İstanbul, 2019:10

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TURİZM VE KONAKLAMA ENDÜSTRİSİNDE EFQM MODELİNİN KULLANIMINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR

3.1. Konaklama İşletmeleri

3.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Turizm endüstrisi, konaklama, yiyecek ve içecek, seyahat işletmeleri, etkinlik ve rekreasyon hizmetleri gibi farklı faaliyetleri bir çatı altında toplayan bir endüstridir (Walker, 2007:5). Turizm Endüstrisi içerisinde en kritik bileşenlerden birisi olan konaklama işletmeleri ile ilgili literatürde yapılmış pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanımların önemli bir bölümü konaklama işletmelerinin yarattığı faydaya, sunduğu değere, fonksiyonlarına ve özelliklerine vurgu yapmaktadır. Tanımlar akademik, hukuki, sektörel bağlamları içermektedir. Konaklama işletmeleri oteller, moteller, pansiyonlar, tatil köyleri, hosteller gibi işletmelerden oluşmaktadır. En yaygın olanı otel işletmeleridir.

Gronross (1987:82) konaklama işletmelerinin yarattığı faydayı iki maddede ele almıştır. İlki, bireylerin konaklama, barınma ihtiyaçlarının karşılanması, ikincisi ise bireyin ihtiyaç duyacağı diğer hizmetlerin sağlanmasıdır. Türkiye de yayınlanan “Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’de” otel işletmeleri için yapılan tanım Gronross’un tanımını destekler niteliktedir; *“Oteller; asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, toplantı, kutlama etkinlikleri, spor ve eğlenceye yönelik üniteleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir”* (Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik; 2019:17). Bir başka tanıma göre *“oteller, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten, aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına da hitap eden ticari işletmelerdir”* (Şener, 2007: 6) denilmektedir. Şener’in tanımında olduğu gibi literatürde konaklama işletmelerinin beşeri boyutuna, psikolojik ve sosyolojik taraflarına vurgu yapan tanımlarla karşılaşmak mümkündür.

Konaklama işletmeleri, hizmet sektörünün bir kolunu oluşturması nedeniyle, hizmetin üretimi-sunumundan kaynaklanan ayırt edici özelliklere sahiptir. Otel işletmelerine özgü nitelikler, şu şekilde özetlenebilir (Demirtaş,2010:14; Batman ve Soybalı, 2009: 94).

- Otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. En kritik üretim faktörü insan kaynağıdır. Özellikle, son yirmi yılda yaşanan teknolojik gelişim konaklama işletmelerini digitalleştirmiş olsada emek yoğun yapısını değiştirmemiştir.

- Otel işletmelerinde sunulan hizmetler birbirinden işleyiş-üretim açısından bağımsız ancak bütünsellik yaklaşımı gereği bağımlı olan birçok departmanın katkısıyla oluşmaktadır. Bu nedenle koordinasyon belirleyici faktörlerdendir.
- Otel işletmeleri dinamik yapılardır. Talep trendlerinde ki değişim, teknolojik yenilikler, gibi konulardan hızlı etkilenirler.
- Otel işletmeleri diğer hizmet işletmelerinde olduğu gibi hizmetin stoklanamaması durumuyla karşı karşıyadır. Otel işletmeleri bir anlamda zaman satar.
- Otel işletmeleri açık oldukları sürece, haftanın 7 günü 24 saat hizmet verirler.
- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir, bulundukları bölgenin karşılaştığı ekonomik, sosyal ve doğal problemlerinden etkilenirler.
- Otel işletmeleri, müşterilerinin yeme-içme ve eğlence gibi farklı ihtiyaçlarını da karşılar.
- Otel işletmelerinde sermayenin önemli bir bölümü fiziksel değerlere (binalar, odalar, restaurantlar, spor-rekreasyon alanları vb.) ayrılmıştır. Otel yatırımından hizmetin sunumuna kadar olan süreçte yüksek miktarda sermaye ihtiyacı oluşur.

3.1.2. Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

3.1.2.1. Dünyada Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Konaklama işletmelerinin ilk örneklerinin eski Roma dönemine, milattan önce 200-500 yılları arasına kadar uzandığı bilinmektedir. İlerleyen yıllarda Rahipler tarafından, Roman Hospice'ler de konaklama ve yiyecek-içecek sunumu yapıldığı kayıtlara geçmiştir (Batman, 2004: 82). Yine konaklama işletmelerinin dünyada ki ilk örneklerinden birisinin MS. 1. yüzyıldan itibaren görülmeye başlayan han'lardır (Özel, 2012:3).

Tarihi süreçte seyahat etme ihtiyaçlarının artması, konaklama alanının ivme kazanmasına neden olmuştur. Orta çağ döneminde İngiltere'nin ekonomik ve politik gücünün yükselmesi, İngiltere'ye yönelik seyahatleri arttırmış, bununla birlikte gelişen konaklama ve beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için İngiliz Han'ları genellikle ana yol geçişlerine kurulmuştur (Oral, 1999: 8).

Eski konaklama alanları hanlardan oluşmuşken, sanayi devriminden sonra kısa süre içerisinde Kanada, İngiltere, Fransa, Almanya ve ABD'de liman, tren istasyonu, kaplıca ve şehir merkezlerinde çok sayıda konaklama tesisi bugün bildiğimiz anlamda oteller inşa edilmiş, özellikle buharlı gemilerin ve tren yollarının gelişimi bu süreci hızlandırmıştır (Cook vd., 2018:16). Zamanla otel işletmelerinin sunduğu hizmetler, turistler için bir çekim merkezine dönüşmüş, istihdam edilen personel ve ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlerin hem yerel ölçekte

hem de ulusal ölçekte ülke ekonomilerine güçlü bir katkı sağladığı görülmüştür Usta (2008: 44).

Çağdaş otel işletmeciliğine Fransızların önemli katkı sağladığı bilinmektedir. Fransızca “L’hotel” otel kelimesinin karşılığı, saygın konumda olan misafirhane anlamına gelmektedir. Misafirhane; konaklama ve yeme-içme hizmetlerinin aynı yerde verilmesi anlamında kullanılmıştır. Bugün otelcilik sektöründe kullanılan kavramların önemli bir bölümü Fransız kökenlidir ve otelcilik meslek dilinin oluşmasına önemli bir katkı verdiğini söylemek mümkündür (Kınay, 2001: 18).

Amerikan ekonomisinin güçlenmesi, endüstri devriminin hızla devam etmesi, kitle ulaşım araçlarının artması gibi nedenlerle "Amerikan Otelcilik" anlayışı hızla gelişmiş ve kısa bir süre sonra bütün dünyada kendisini ve kurallarını kabul ettirmeyi başarmıştır. İki dünya savaşı bile otelcilik alanında ki ilerlemeyi durduramamış tam tersine özellikle İkinci Dünya Savaşı Amerikan Otelciliğini ivmelendirmiştir. Yüksek karlılıkların elde edildiği bu dönemde otel işletmeleri kısa zamanda büyümüş ve zincir otel işletmeleri biçiminde yapılanmışlardır (Tetik,1995: 2).

Konaklama işletmelerine duyulan ihtiyaç teknolojik gelişmeler, kitle ulaşım araçlarının sayıca artması ve hızlanması, ticaret hacimlerinin artması, makineleşme, şehirleşme gibi nedenlerle rekreasyona duyulan ihtiyaç sebebiyle katlanarak artmıştır. Bugün farklı müşteri segmentleri için dizayn edilmiş oteller bulunmaktadır. Uluslararası zincir oteller yaş, gelir, kültür, coğrafi farklılıkları da gözетerek pazara yeni alt markalar sunmaktadır. Diğer yandan küçük otel işletmeciliği yaygın olarak devam etmektedir.

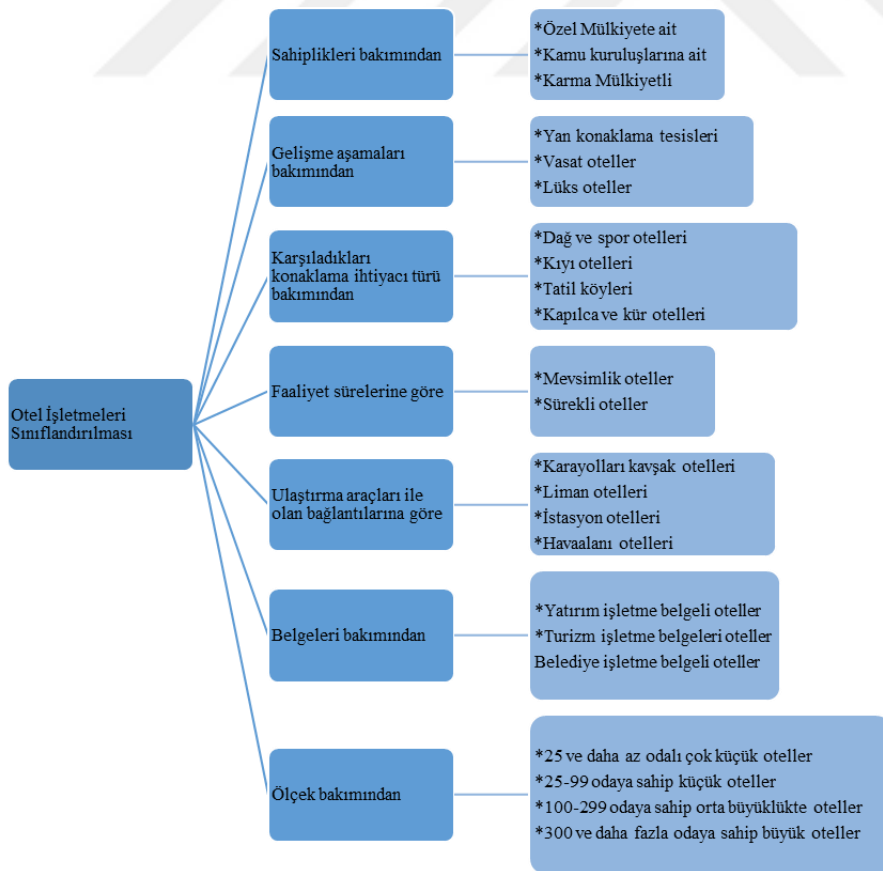
3.1.2.2. Türkiye’de Konaklama İşletmelerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de Dünya’daki gelişmelere paralel bir tarihsel süreç yaşanmıştır. Eğitim, seyyahlık, dini, askeri, ticari pek çok konuda seyahat ve konaklama ihtiyaçları doğmuş, güçlü bir han ve kervansaray kültürü gelişmiştir. Hem Anadolu Selçuklu döneminden hem de Osmanlı döneminden kalma bir çok kervansaray günümüze kadar ulaşmıştır. En seçkin örneklerinden birisi olan ve belen geçidi üzerine inşa edilen Sultan Süleyman Kervansarayı bu duruma örnek gösterilebilir (Şener, 2009: 8). Batıda Han olarak ifadelendirilmiş konaklama tesisi ile kervansaraylar arasında önemli bir fark oluşmuştur. Batı da Han’lar ticari bir amaçla açılırken, Doğuda Kervansarayla bir nevi hayır işleri için açılmış, önemli bir kısmının giderleri açan vakıf tarafından karşılanmıştır. Ayrıca Orhun Kitabelerinde Moyanlık adı verilen konaklama tesislerinden bahsedilmektedir.

Türkiye’de otel endüstrisinin başlangıcı ise 1892 yılında İstanbul’da yaptırılan Pera Palas Oteline dayandırılmaktadır. Ardından 1955 yılında İstanbul Hilton Otel’i’nin açılışıyla birlikte Türkiye’de modern otel işletmeciliği dönemine geçildiği ifade edilmektedir (Aras, 1993: 6). Hilton’un zincirine Türkiye’de bir oteli eklemesinin Türk otelciliğinin gelişimi açısından çok önemli sonuçları olmuştur. Hilton modern otelcilik uygulamaları ile başka otel işletmelerinde yöneticilik yapacak personellerin yetiştiği bir okula dönüşmüştür. Türkiye’de otelciliğin gerçek anlamda gelişmeye başladığı dönem ise 1983 yılı sonrasına rastlamaktadır (Tetik, 1995:11). Ayrıca Türkiye’de turizm, bakanlık düzeyinde ilk olarak 1960’lı yıllarda ele alınmıştır. 1983 yılında 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu yürürlüğe girmiş, 1989 yılında Turizm Bakanlığı kurulmuştur.

3.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında kullanılan çeşitli tanım ve özellikler vardır. Konaklama işletmesinin bulunduğu yere, sunduğu hizmete, büyüklüğüne, faaliyet süresine, sahiplik durumuna, belgelendirme şekillerine, ulaşım ağlarına yakınlığına göre vb. sınıflandırmalar yapmak mümkündür.



Şekil 3.1 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması
Kaynak: Batman ve Soybalı, 2009: 98-99

Otel işletmelerinin standart bir kalitede hizmet sunabilmeleri için Uluslararası Otel ve Restoranlar Birliğine göre (International Hotel and Restaurant Association -IH- RA), belli kriterler belirlenmiştir (Akgöz, 2013:23). Ülkemizde otel işletmeleri, turizm işletme belgeli ve belediye belgeli olmak üzere iki grupta belgelendirilmektedir. 30791 sayılı Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik'te (Resmi Gazete, 2019) Türkiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerine ilişkin oldukça açık bir sınıflandırma ve bu sınıflandırmalara dahil edilen otel işletmelerinin taşıması gereken özellikleri detaylı şekilde tanımlanmıştır.

3.2. Konaklama İşletmelerinin Yönetimi / Organizasyonu

Otel işletmelerinde yönetsel kademeler, üst düzey yönetim, orta düzey yönetim, alt kademe yöneticiler ve operasyon elemanları olmak üzere dört bölüme ayrılmaktadır. Şekil 3.2 de detayları verilen organizasyonel yapılanmaya göre, göre otel işletmelerinin en alt basamağını resepsiyon görevlileri, kat hizmetleri görevlileri, garsonlar, komiler, santral, taşıyıcılar, teknik servis elemanları gibi sadece verilen görevi yapmakla sorumlu operasyon elemanlarını oluşturmaktadır.



Şekil 3.2 Otel İşletmelerinde Yönetimsel Yapı
Kaynak: Hayes ve Ninemeier, 2004

Alt düzey yöneticiler (supervisor) otel işletmelerinde alt kademe çalışanlar ile departman müdürleri arasında köprü görevini görmektedirler. Bu tip yöneticiler ilgili oldukları operasyonel alanda konularında uzman kişilerdir ve sahada operasyonu hem yönlendirir hem de kontrol ederler.

Orta düzey yöneticiler olan departman müdürlerinin görevleri daha çok departmanın görev alanına giren konuları üstten bir bakışla planlama ve kontrol fonksiyonlarına dayanmaktadır (Valen ve Abbey, 1987: 28). Departmana ait insan kaynağı planlaması, bütçe, stratejik plana bağlı iş sonuçları, satış hedefleri, çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması ve kontrol faaliyetleri gibi kritik sorumlulukları bulunmaktadır.

Otelin üst düzey yönetimi, genel müdür, genel müdür yardımcısı, otelin bütün yönetimini ve denetimini yapmakla görevli kişilerdir (Miller vd.,2002: 13). Otelin işletme politikasını belirler, hissedarlar başta olmak üzere paydaşlara gerekli raporlamaları yaparlar.

3.3. Konaklama İşletmelerinde EFQM Modeline Yönelik Çalışmalar

EFQM Modeli Toplam Kalite Yönetimini temel alan bir çerçeve sunmaktadır. Turizm Sektöründe Toplam Kalite Yönetimine dayalı akademik çalışmalar incelendiğinde; destinasyon yönetimine, turizm işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamalarının, hizmet performansı, finansal performans, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti vb. faktörlere etkilerinin incelendiği araştırmaların sıklıkla yer aldığı görülmektedir.

EFQM Modeline yönelik konaklama endüstrisi özelinde yapılan araştırmalar incelendiğinde öne çıkan çalışmalara ait bilgiler aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Dobrovic, vd. (2019) çalışmasında Slovak turizm sektöründe stratejik yönetim aracı olarak EFQM modelinin uygulamasını araştırmışlardır. Çalışma ile Slovakya özelinde EFQM yönetim aracının kullanımının ortaya koyulması, genel performans yönetimi ve geliştirilmesinde EFQM Modelinin uygulanmasında karşılaşılan engellerin belirlenmesini amaçlanmıştır. Çalışmada veriler, Slovakya'da faaliyet gösteren NACE kodları ile seçilen 600 turizm işletmesinden anket yöntemi ile toplanmıştır. Gerçekleştirilen analizler ile EFQM modelinin uygulanmasındaki en önemli engellerin finansal kaynak ve personel kaynağı eksikliği olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma ile EFQM Modeli uygulamalarında düşük ve yetersiz kullanım dikkat çekmiştir.

Camison (1996) çalışmasında EFQM modelinin Valensiya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde müşteri kalite algıları ile işletmelerin kendi değerlendirdikleri kalite performansı arasındaki farkı değerlendirme ve iyileştirme süreçlerine yardımcı olma durumunu araştırmıştır. Araştırmada veriler farklı tasarlanan iki anket ile otel yönetim temsilcileri ve müşterilerinden toplanmıştır. Anket tasarımlarında EFQM modelinin kriterleri ve ağırlıklandırmaları kullanılmıştır. Her iki anketten toplanan veriler analiz edilmiş, müşterilerin otellerin toplam kalitesine ilişkin değerlendirmelerinin, otel yönetimi temsilcilerinin değerlendirmelerine göre daha olumsuz olduğu raporlanmıştır. Değerlendirmede; müşteri

memnuniyeti, çalışan memnuniyeti kriterlerinde dramatik farklar tespit edilmiştir. Yönetim temsilcileri tarafından algılanan kalite performansının müşteriler tarafından algılanan kalite performansına göre daha yüksek olduğu raporlanmıştır. Araştırma sonuçları ile müşteri memnuniyetinde eğitim, motivasyon, katılım ve personel memnuniyetinin önemi ortaya konulmuştur. Bunun yanında müşteri memnuniyetinde kıyı otellerinin negatif olarak ayrıştığı raporlanmıştır. Ayrıca otellerin yıldız sayısı artıkça hem müşteri hem de otel yönetimi temsilcileri tarafından algılanan kalitenin benzer olduğu raporlanmıştır.

Sanlioz-Ozgen (2016) çalışmasında Avrupa Kalite Ödülünü kazanan turizm endüstrisi kuruluşlarının durum analizi gerçekleştirilmiştir. Avrupa Kalite Ödülünü kazanan kuruluşlar içinde turizm endüstrisine yönelik sınıflandırma NACE kodlarına göre gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmada EFQM Avrupa Kalite Ödüllerine yapılan toplam başvurular incelenmiştir. Gerçekleştirilen başvurular NACE kodları kapsamında incelendiğinde hizmet sektörü içerisinde turizm endüstrisi Almanya ve Avusturya'dan iki otel ve Birleşik Krallıktan bir kongre merkezinin yer aldığı raporlanmıştır. Analiz sonucunda Avrupa Kalite Ödülüne layık görülen 42 kuruluş arasında yalnızca 3 turizm kuruluşunun yer alması dikkat çekici bir bulgu olarak değerlendirilmiştir. Model kullanımı ve tanıma süreçlerine katılımın turizm işletmeleri arasında yaygınlaşmasının önemi vurgulanmıştır.

Liu ve Ko (2018) çalışmasında konaklama endüstrisi özelinde 2013 EFQM Mükemmellik Modelinin kriter ağırlıkları ve puanlarına yönelik değişimleri incelenmiştir. Araştırmada, çok kriterli karar verme yöntemlerinden biri olan Bulanık (Fuzzy) AHP yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan yöntem ile alan uzmanlarının yer aldığı bir gruptan toplanan veriler ile konaklama endüstrisi için EFQM modelinin kriter puanlarının değişimi analiz edilmiştir. Uzman gruptan alınan verilerin analizi sonucunda elde edilen EFQM Mükemmellik Modeli kriter ağırlıkları ve puanlarında mevcut EFQM Mükemmellik Modelinden önemli ölçüde farklılıklar tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının otel endüstrisi için yapılacak EFQM değerlendirmelerinde kullanılabileceği ve araştırmalara katkı sağlayacağı raporlanmıştır.

Alvarez-Garcia vd. (2016) çalışmasında kalitenin kritik faktörleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırmaya yönelik anket tasarımı EFQM Mükemmellik Modelinin yedi boyutu kullanılmıştır. Araştırmada veriler İspanya turizm konaklama endüstrisinde “Q For Tourism Quality” sertifikasyonuna sahip 566 turizm işletmesi yöneticileri ile gerçekleştirilen görüşmeler ile elde edilmiştir. Verilerin analizi ile çalışan memnuniyetinin kritik kalite faktörlerinden, süreç yönetimi, kalite politikası ve planlaması ile etkileşimi raporlanmıştır. Bunun yanında liderlik kriterinin, çalışanlardan sonuç elde etmek,

verimliliklerini artırmak için önemli bir faktör olduğu ve çalışan memnuniyetinin organizasyon içinde öğrenmeyi desteklediği tespit edilmiştir.

Alvarez-Garcia vd. (2017) çalışmasında İspanya turistik konaklama sektörü özelinde kalite kritik faktörleri ile müşteri sonuçları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada kullanılan anket ile İspanya da “Q for Tourism Quality” kapsamında sertifikalandırılmış 186 turistik konaklama işletmesinden veriler toplanmıştır. Analiz sonucunda liderlik ile iş birlikleri ve kaynaklar boyutunda; kalite politikası/planlama boyutunda, çalışan yönetimi ve öğrenme boyutları arasında pozitif ilişkinin doğrulandığı raporlanmıştır. Bunun yanında sürekli iyileştirme süreçleri ile kalite arasında pozitif ve doğrudan bir ilişki olduğu tespiti yapılmıştır.

Garcia vd. (2014) çalışmasında İspanya'daki turistik konaklama endüstrisine yönelik kalite yönetimi uygulamalarının kilit sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma için literatürde tanımlanan kalite uygulamaları ve EFQM Modeli kullanılarak anket tasarımı gerçekleştirilmiştir. Araştırmada tasarlanan teorik model ve hipotezler, İspanya'da “Q for Tourist Quality” standardı ile sertifikalandırılmış 186 konaklama şirketinden oluşan bir örneklemden elde edilen verilerin Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) tekniği ile test edilmiştir. Analiz sonuçları kapsamında kalite uygulamaları ile süreç yönetimi ve kalite politikası/planlamasının kilit sonuçlar üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu raporlanmıştır. Doğrudan ve dolaylı etkiler dikkate alındığında kilit sonuçları en çok etkileyen kalite uygulamalarının ise "liderlik" ve "kalite politikası/planlaması" olduğu tespiti yapılmıştır.

Mitreva vd. (2018) çalışmasında Makedon şirketleri çalışanlarının bağlılık ve işten memnuniyet/memnuniyetsizlikleri incelenmiştir. Araştırmada veriler Avrupa Kalite Ödülü Kriterleri kullanılarak geliştirilen anket tasarımı elde edilmiştir. Çalışma evreni Makedonya Ekonomi Odası desteği ile 3109 Makedon şirketinin yer aldığı veri tabanı oluşturulmuştur. Araştırma örneklemini veri tabanının %11,6'sı olan 363 şirket olarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları olarak hem çalışanlardan hem de şirket yönetiminde memnuniyetin sağlanmasında gereken önlemler ele alınmıştır. Analiz sonuçları kapsamında tanımlanmış soruna yönelik çözüm için yeni Toplam Kalite Yönetimi (TKY) stratejisinin benimsenmesi, çalışanların ve ekip çalışmasının geliştirilmesi, yeni teknolojileri satın almadan önce süreçlerin iyileştirilmesi önerilmiştir.

Mitreva vd. (2017) çalışmasında Makedon şirketlerinde çalışanların yönetimi ve personele yönelik iş kaynağı planlanmasının Avrupa Kalite Ödülü alma kriterlerine uygunluğu araştırılmıştır. Çalışmada veriler anket yoluyla 363 şirketten toplanmıştır. Verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular; Makedon şirketlerinin ürün/hizmetlerinin yanında iş süreçleri ve

iş kültürünün geliştirilmesine yönelik faydalı bilgiler sunmaktadır. Makedon şirketlerinin yeni bir TKY stratejisi ile yönetim sistemini, çalışanları, takım çalışmasını ve yeni teknoloji tedarigi öncesi süreçlerinin geliştirilmesinin önemine ilişkin tespitler ve öneriler raporlanmıştır.

Portela Maquieira vd. (2020) çalışmasında İspanya'daki otellerdeki kalite yönetimi ve dönüşümsel liderlik Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı-EFQM-modeli kullanılarak araştırılmıştır. Araştırmada veriler, 5 yıldızlı ve 5 yıldızlı lüks otellerin yer aldığı 102 konaklama işletmesinden anket ile toplanmıştır. Elde edilen veriler ile otellerde kalite ve dönüşümcü liderliğin önem derecesi, otel grupları arasındaki önemli farklılıkları (yıldız, büyüklük, modalite ve ürün türüne göre) ve dönüşümcü liderlik ile kalite arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına kapsamında kalite ve dönüşümcü liderlik düzeyleri, gruplar arasındaki küçük anlamlı farklılıklar ve iki değişken arasındaki ilişki var olduğu raporlanmıştır. Ayrıca genel olarak, zincire bağlı oteller, bağımsız otellere göre daha yüksek bir liderlik düzeyine ve daha gelişmiş bir çalışan ve süreç yönetimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında bir tatil ürününe odaklanan otellerin EFQM modelindeki strateji boyutu için ilgisinin diğer boyutlara görece düşük olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgularından biri de çalışmanın gerçekleştiği oteller açısından çalışan sayısının kaliteyi benimsemeye önemli bir faktör olmadığıdır. Dönüşümcü liderliğin, otellerin kalite yönetiminin geliştirilmesinde önemli bir faktör olduğu vurgulanmıştır.

Vajčnerová, ve Ryglová, (2010) çalışmasında Çek Cumhuriyeti'nde kullanılan turizm tesis standartları (Hotelstars, HACAP), ISO grubu standartları ile EFQM, IQM gibi modelleri metodolojik olarak incelemiştir. Çalışmada turizm hizmetlerinin kalitesinin desteklenmesinin yanı sıra ulusal bir kalite sistemi yaratmanın ya da var olan uluslararası karakterdeki Avrupa sistemlerini kullanmanın gerekliliğine yönelik çıkarımlar raporlanmıştır.

Robaina, ve Espino Rodríguez (2007) çalışmasında otel sektöründe Kalite Standartları (ISO 9001, EFQM) kapsamındaki süreçlerin, stratejik değerini belirleme ve tanımlama ihtiyacına yönelik, “Kaynak Tabanlı Görüş (RBV)” ile “süreç tabanlı yaklaşımı” birleştiren bir metodoloji önerisini incelemiştir. Araştırma, İspanya'nın başlıca turistik bölgelerinden biri olan Gran Canaria Adası'nın güneyinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada otel işletme süreçleri envanterinin hazırlanmasına yönelik derinlenmesine görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca 50 otel yöneticisi ile Kaynak Tabanlı Görünümüne (RBV) göre süreçlerin stratejik değerinin belirlenmesi kapsamında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi ile otel sektöründeki işletmelerin gerçek işleyişini yansıtan bir süreç haritası hazırlanmıştır. Otel sektörü işletmeleri yönetim sistemleri standartlarının (EFQM, ISO 9001, Q Standardı) gerekliliklerini karşılamalarına yardımcı olan Kaynak Tabanlı Görüşle (RBV) metodolojiye

katkıda bulunulmuştur. Bunun yanında otel yöneticilerinin süreçler içindeki kaynakları ve yetenekleri anlamalarına ve tam olarak kullanmalarına, süreçlerinde performans hedeflerini iyileştirmelerine olanak tanıyan kıyaslamalar oluşturmalarına yardımcı olacak bir çerçeve önerilmiştir.

Keating ve Harrington (2003) çalışmasında İrlanda otel endüstrisinde kalite yönetim sistemleri ve uygulanmasına ilişkin literatür taraması gerçekleştirmiştir. İş mükemmelliği için EFQM modelinin; bütünleştirici doğası, İrlanda otellerinde kalite uygulamaları için yararlı bir çerçeve sağlayabileceği ve İrlanda turizm ekosisteminde değerlendirilmesi gerekliliğine yönelik öneriler raporlanmıştır.

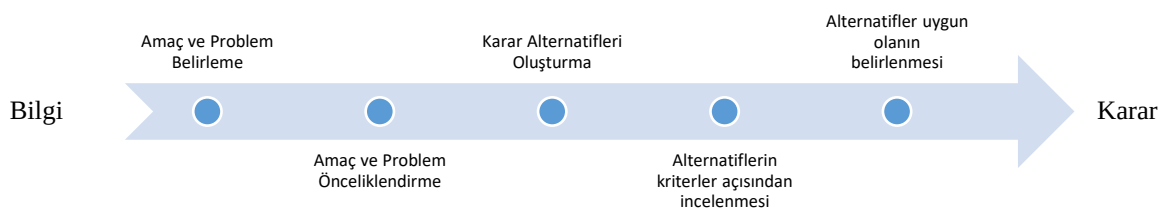
Limberger, ve Mendes (2015) çalışmasında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) Yönetim Modelinin turizm destinasyonlarına yönelik uyarlanması araştırılmıştır. Araştırma, bibliyometrik bir analiz yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Literatür analizinde EBSCO ve Science Direct veri tabanları kullanılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular; bir turistik destinasyonda sağlanan hizmetler zincirinin mükemmellik derecesinin turist deneyiminin kalitesini belirlemesine etkisi ve deneyim kalitesinin artırılması için destinasyon yönetimine ihtiyaç duyulduğu raporlanmıştır. Bunun yanında EFQM modelinin, turistik destinasyonların yönetimi için uygulanmasının önemli olduğu raporlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ VE BULANIK ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ

4.1. Karar Verme ve Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri

Günlük yaşamda hem gerçek kişiler hem de tüzel kişiler sürekli olarak karar verme süreçleriyle karşı karşıya kalırlar. Bu kararların bazıları günlük rutinlerin, iş akışlarının içerisinde gerçekleşmekte, bazıları ise çok daha kritik konulara yönelik olarak verilmektedir. Doğru, etkin karar hem kişiler hem de kurumsal yapılar için hayati önem taşıyan bir yönetim faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar problemlerinde alternatifler arasında en doğru seçimi yapma, durumuyla sıklıkla karşılaşılır. Problemlerin karmaşıklık durumu, alternatiflerin çeşitliliği, gücü, fırsat maliyetleri, seçenekler arası etki farklılıkları gibi faktörler karar verme süreçlerinin sistematik olarak yönetilmesini gerekli kılmıştır. Kurumsal yapılarda özellikle kritik konularda, karar verme süreçlerinin sistematik olarak, bilimsel yöntemlerle yürütülmesi, karar kalitesi-başarısı açısından son derece önemlidir. Literatürde gerçek kişiler ve tüzel yapılara yönelik tanımlanmış karar hatalarını içeren bilgiler bulunmaktadır (Ayyıldız Ünnü, 2020:237-240). Karar verme sürecinin yönetilmesinde, alınan kararların sistematik hale getirilmesinde matematiksel ifadeler ve modeller önemli bir araç olmuştur. Karar verme sürecinin yol haritasının oluşturulmasında bazı temel aşamalar ve unsurlar bulunmaktadır (Şekil 4.1 Karar verme süreci yol haritası) (Bozok, 1973:107; Rençber, 2012:98; Koçel 2003:80-82).



Şekil 4.1 Karar Verme Süreci Yol Haritası

Kaynak: Koçel, 2003:80-82

Karar verme süreci, tanımlanmış problemin doğasına göre farklı araçlar kullanılarak çözüme ulaşmak olarak ifade edilebilir. Hem gerçek kişilerin hem de tüzel yapılarının karar verme süreçleri ve davranışlarına yönelik literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Tozlu 2016:28; Sundu ve Yaşar 2020:102-105; Karabıyık ve Elgün 2021:3088-3094). Karar verme

süreci hemen hemen tüm sektörler ile ilişkili olduğu için akademik alanda da incelenen araştırma konuların birisi olmuştur (Erçetin ve Baykoç 2004:275).

Bilimsel yaklaşımlar ile geliştirilen yöntemler, problem çözümlerine yönelik tekniklerin gelişmesine olanak sağlamıştır. Bu kapsamda geliştirilen tekniklerden birisi olan “Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV)” birçok alanda, kurumsal yapıların karar verme süreçlerinde karşılaştıkları problemlere yönelik araştırmalarda kullanılmaktadır (Arıkan 2013; Şimşek Yağlı, 2018). ÇKKV, karar vericilerin alternatifler arasında problemin doğasına en uygun çözümün seçilmesine yönelik değerlendirmelerin ve sıralamaların yapılmasına imkân veren bir araç olarak ortaya çıkmıştır. Kriter sayısı fazla ve birbirleriyle ilişkileri farklılaşmış olan, birden fazla karar alternatiflerinin birlikte değerlendirme imkânı sağlayan problemlerin çözümlerinde kullanılmaktadır (Aydın, 2018:13). Literatürde yer alan ve birçok alanda farklı problemlerin çözümünde kullanılan ÇKKV tekniklerine yönelik bilgiler Tablo 4.1’de verilmiştir (Ağaç ve Baki, 2016:344; Aydın, 2018:12-13; Ünal 2019:11-15)

Tablo 4.1 Literatürde Karşılaşılan Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Örnekleri

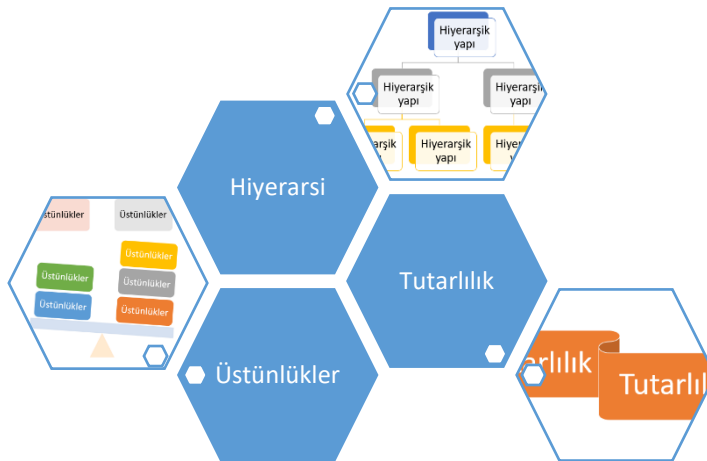
Sıra	ÇKKV Teknikleri Kısaltma	Orijinal Teknik İsimleri	Teknik İşlem Basamakları	Avantajlar	Dezavantajlar
1	AHP	Analytic Hierarchy Process	1-Amaç tespiti 2-Ölçülebilir kriterlerin keşfi 3-Karar Alternatiflerinin oluşturulması 4-Kriter-Alternatif değerlendirilmesi 5-Alternatif önem dereceleri ve Kararın belirlenmesi	1-Problem analizine olanak sağlama 2-Karar verme sistematigi oluşturulması 3-Karar verilmesine yönelik karar modelleri oluşturma 4-Gruplara uzlaşma ve iletişim ortamı sağlama 5- Uzman görüşü ile alternatif seçimi ve kriterlerin öznel değerlendirilmesinin sağlanması 6-Karmaşık ve sözel temalı süreçlerin matematik tabanlı sistematik değerlendirilmesi	1-Öznel değerlendirme kaynaklı değişimler 2-Zamana göre sonuç değişimleri 3-Problem çözümünün tek olmaması
2	TOPSİS	Technique for Order Preference by Similarity to an Ideal Solution			
3	ANP	Analytic Network Process			
4	VIKOR	Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje			
5	DEMATEL	The Decision Making Trial and Evaluation Laboratory			
6	PROMETHEE	Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluation			
7	MAUT	Multi attribute utility theory			
8	ELECTRE	ELimination and Et Choice Translating REality			
9	SMARTS	Simple Multiattribute Rating Technique with Swing Weights			
10	MOORA	Multi-Objective Optimization by Ratio Analysis			
11	UTA	Utilite Additives			
12	PAPRIKA	Potentially All Pairwise Rankings of All Possible Alternatives			
13	ARAS	Additive Ratio Assessment			
14					

Turizm alanında ÇKKV tekniklerine yönelik hizmet kalitesi, turizm destinasyonu ve ekoturizm destinasyon değerlendirmeleri, pazarlama stratejileri, lokasyon seçimi, yatırım kararları gibi araştırmalara literatürde yer verilmiştir (Popovic vd. 2019:51). Bu çalışmanın uygulanmasında ÇKKV tekniklerinden biri olan Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Bu bölümde Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP), bulanık mantık, küme ve sayılar ile Bulanık AHP ile temel bilgiler verilecektir. Ayrıca Bulanık AHP ile gerçekleştirilmiş ulusal ve uluslararası araştırmalara yönelik bilgiler derlenmiştir.

4.2. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP)

Birçok alanda karşılaşılan, karmaşık problemlerin çözümüne yönelik modellemeler üzerinde bilim insanları araştırmalar yapmaktadır (Sipahi ve Timor 2010:776-780). 1960'lerden itibaren karmaşık matematiksel modellerin istenilen sonuçları vermemesi araştırmacıların bu alanda yeni teknikler geliştirmesinde etkili olmuştur. Saaty tarafından 1970'lerde geliştirilerek literatür ile paylaşılan yöntemde, karar veren kişi/lerin bilgileri, tecrübeleri, düşünceleri ve sezgisel yaklaşımları karar verme süreçlerinde etkilidir (Kuruüzüm ve Atsan 2001:84).

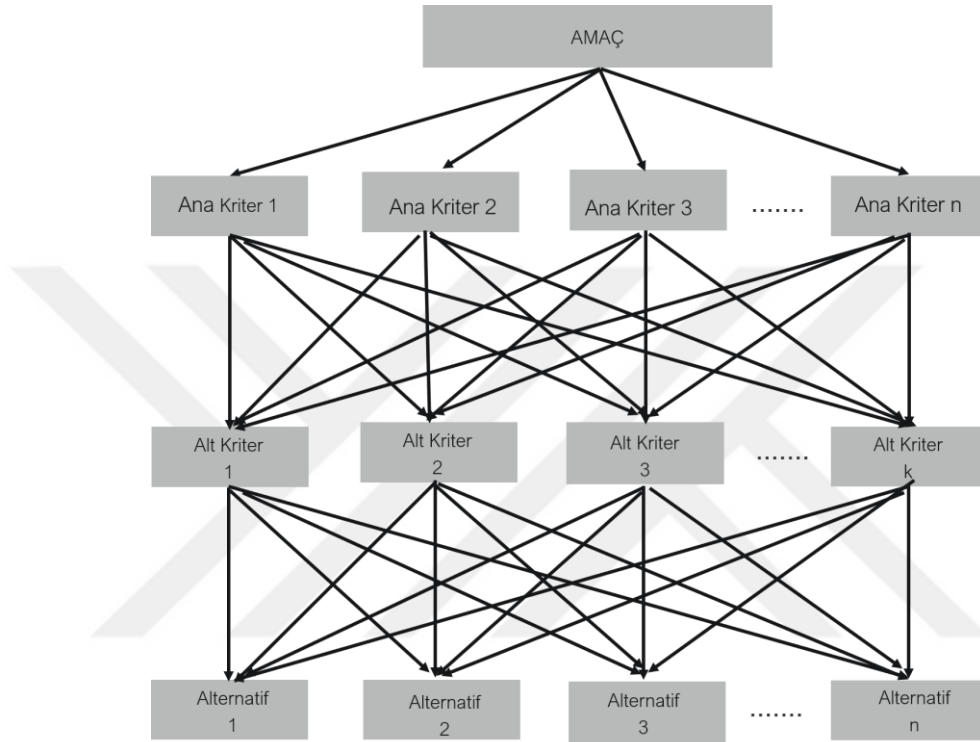
AHP, karar vericiler tarafından probleme dayalı karar verme süreçlerine yönelik kullanılan bir yöntemdir. Çözüme dayalı tasarlanan yapı, temelde hiyerarşi, üstünlükler ve tutarlılık olmak üzere üç ana temada yapılandırılmıştır (Arıkan Meydan, 2011:96). İlgili kavramlar aşağıdaki Şekil 4.2'de görselleştirilmiştir.



Şekil 4.2. AHP'nin Temel Yapı Unsurları

4.2.1. Hiyerarşik Yapı

AHP yönteminde belirlenen sorunlar için amaç tanımlanır ve kriterler seti ile alternatiflerin yer aldığı bir hiyerarşik model hazırlanır. Her hiyerarşi basamağında ikili karşılaştırmalar yapılarak ağırlıklandırma işlemi gerçekleştirilir (Kuruüzüm ve Atsan 2001:86). AHP modeline yönelik hazırlanan hiyerarşik yapı Şekil 4.3’de verilmiştir.



Şekil 4.3 AHP Hiyerarşik Yapı Tasarımı Örneği

Kaynak: Saaty, 2008:87

4.2.2. İkili Karşılaştırmalar ve Dilsel Ölçek

Kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılmasında dilsel ölçek kullanılır ve sayısallaştırma işlemi yapılır. Bir “eşit önemli”, üç “orta önemli”, beş “güçlü önemli”, yedi “çok güçlü önemli”, dokuz “kesin önemli” olarak ifadelendirilmiştir. “2,4,6,8” ara değerlerlerdir ve dilsel ifadelerde yanıtlayıcının arada kaldığı durumlarda kullanılır. Hiyerarşik yapı içerisinde yer alan kriterlerin birbirlerine yönelik karşılaştırma durumlarının belirlenmesinde kullanılan ölçek Tablo 4.2.’de verilmiştir.

Tablo 4.2 AHP Dilsel Ölçeği Önem Skalası ve Değerleri

Önem Değerleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2,4,6,8
Tanım	Eşit önemli	*	Orta önemli	*	Güçlü önemli	*	Çok güçlü önemli	*	Kesin önemli	*Ara Değerler
Açıklama	Deneyim ve değerlendirme İki durum için eşit ölçüde	**	Deneyim ve değerlendirme sonucu diğerine göre çok az farklı	**	Deneyim ve değerlendirme diğerine göre güçlü bir şekilde tercih farkı oluşturur	**	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve tercih baskınlığı kanıtlandı	**	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar büyük güvenilirliğe sahip.	**Tercihler arasındaki değerler

Kaynak: Saaty, 2008:86

4.2.3. Analitik Hiyerarşi Süreci İşlem Basamakları

AHP tekniğinde işlem basamakları; “problem ve hedeflerin belirlenmesi”, “hiyerarşik yapının” oluşturulması, önem ölçeğine göre “ikili karşılaştırmaların” yapılması ve matrislerin oluşturulması, matrislerin “normalize” edilmesi, tutarlılık analizi ve probleme dayalı öncelik değerlerinin belirlenmesidir. AHP’ye yönelik tanımlanmış yöntemlerin işlem basamakları aşağıda Şekil 4.4.’te verilmiştir (Erdem, 2015:61)

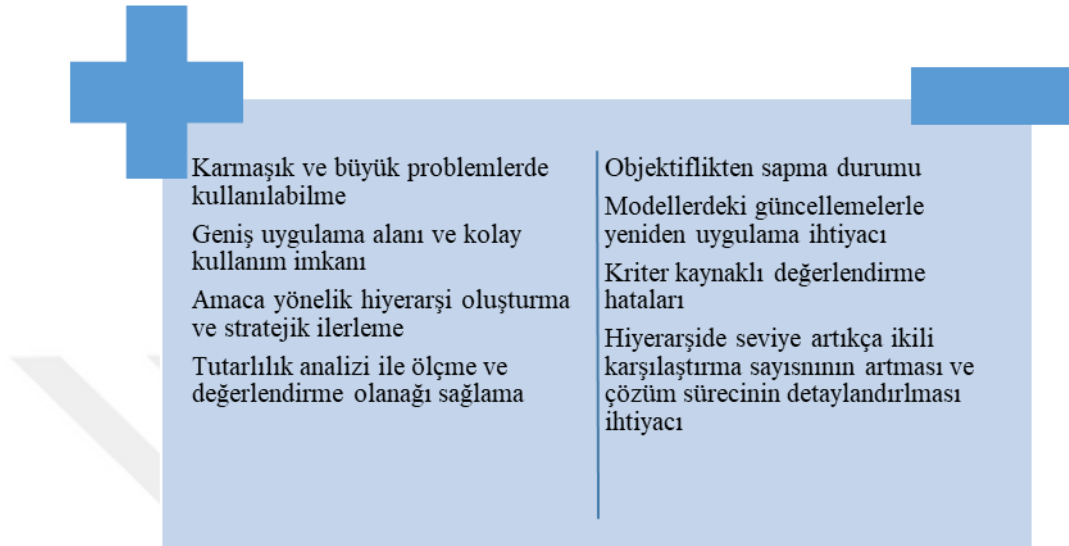


Şekil 4.4 AHP Temel İşlem Basamakları

Kaynak: Erdem, 2015:61

Literatürde AHP yöntemine yönelik avantaj ve dezavantajların belirtildiği çalışmalar bulunmaktadır. Avantajlarından bazıları; karmaşık problemlerde kullanılabilmesi, geniş uygulama alanı, kolay kullanım, amaca yönelik hiyerarşi oluşturma ve stratejik ilerleme,

dezavantajları ise; objektiflikten sapma ihtimali, kriter kaynaklı değerlendirme hataları, hiyerarşide seviye arttıkça ikili karşılaştırmaların sayısının artmasının yarattığı zorluklar olarak sayılabilir. Vurgulanan temel avantaj ve dezavantajlar Şekil 4.5 ‘de verilmiştir (Arıkan Meydan 2011:105; Çetin, 2019:41).



Şekil 4.5 AHP Yöntemi Yönelik Temel Avantaj ve Dezavantaj Konuları

4.3.Bulanık Mantık, Küme ve Sayılar

4.3.1.Bulanık Mantık

Matematik, düşünme biçimlerimizi şekillendiren bir yapıya sahiptir. Geleneksel mantık anlayışında ortaya koyulan önermeler iki değer ile belirtilmektedir. Bunlar “doğru” ve “yanlış” değerleridir ve belirsizlik durumu söz konusu değildir. Ancak tanımı doğru ve yanlış olarak kesin hükümler içinde yanıtlanamayacak önermelerde belirsizlik durumları ile karşılaşmaktadır (Keskenler ve Keskenler 2020:3-5). Bulanık mantık, araştırmacıların belirsizliklere yönelik küme tanımlarının sistematize edilmesine yönelik geliştirdiği ve matematiğin gerçek dünyayı yorumlanma sürecine katkı sağladığı önemli bir teodir (Zadeh 1988:84; Zadeh 2008:2753). 1960-1970 yılların arasında Azeri asıllı Zadeh’in “Bulanık Kümeler” olarak literatüre kazandırdığı bu teori ile geleneksel mantık algoritması yanında belirsizlik içinde yer alan durumların modellenmesine olanak sağlamaktadır (Klir ve Yuan 1996: 3; Zimmermann 201:317). Bulanık mantık gerçek hayatta karşılaşılan problemlere özellikle üretim sektörüne yönelik kullanılmış ve olumlu sonuçlar alınmıştır. Bulanık mantık tanımlanmış problemlere yönelik çözüm sistematğinde araç olarak bulanık küme teorisini ve bulanık sayıları kullanmaktadır (Mayers ve Sherif 1985:176; Çağman vd. 2011:145).

4.3.2.Bulanık Küme Teorisi ve Sayılar

Bulanık Küme teorisi ve bulanık sayılara yönelik temel bilgiler bu bölümde incelenmiştir.

4.3.2.1.Bulanık Küme Teorisi

Genel olarak kümelere dahil olup olmama durumları üyelik kavramı kullanılarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda ayırım üye olma ya da olmama olarak geleneksel mantık anlayışında olduğu gibi yapılmaktadır. Sistematiik olarak üye olma tanımını 1, üye olmama tanımını 0 değerleri sembolize etmektedir. Bulanık küme teorisi ile kümeye üye olma durumuna geçişe olanak veren kısmi üyelik durumları tanımlanmıştır (Höhle 1996:787; Zimmermann 2011:317). Bulanık küme türlerine yönelik hazırlanan bilgiler Tablo 4.3’de verilmiştir. (Ragin’dan akt. Avcı Öztürk 2018:26)

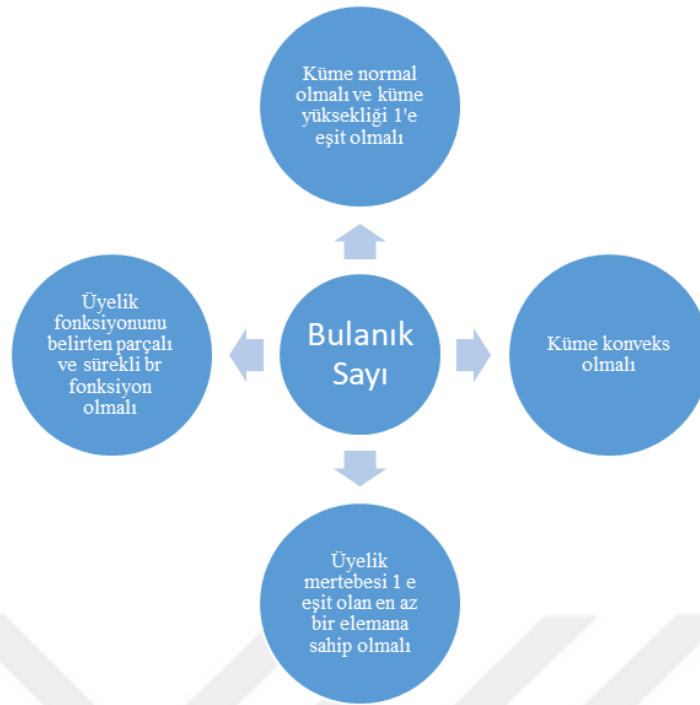
Tablo 4.3. Bulanık Küme Türleri

	Tamamıyla içinde =1					Tamamıyla dışında =0
Üç Değerli Bulanık Küme	Tamamıyla içinde =1	İçinde ya da dışında değil (geçiş noktası)=0.5				Tamamıyla dışında =0
Beş Değerli Bulanık Küme	Tamamıyla içinde =1	Dışında olmaktan daha çok içinde=0.75	İçinde ya da dışında değil =0.5	İçinde olmaktan daha çok dışında=0.25		Tamamıyla dışında =0
Yedi Değerli Bulanık Küme	Tamamıyla içinde =1	Çoğunlukla fakat tamamı ile içinde değil=0.83	Az ya da çok içinde=0.67	İçinde ya da dışında değil =0.5	Az ya da çok dışında=0.33 Çoğunlukla fakat tamamen dışında değil=0.17	Tamamıyla dışında =0
Sürekli Bulanık Küme	Tamamıyla içinde =1	Derecesi çoğunlukla içinde olan aralık $0.5 < x < 1$	İçinde ya da dışında değil =0.5	Derecesi çoğunlukla dışında olan aralık; $0 < x < 0.5$		Tamamıyla dışında =0

Kaynak: Ragin’dan akt. Avcı Öztürk, 2018:26

4.3.2.2.Bulanık sayılar

Bu kavram sayısal nicelik açısından kesinlik içermeyen ifadeler için tanımlanmıştır. Bulanık sayıların sahip olması gereken koşullar bulunmaktadır. Bu tür ifadelerin tanımlanmasında üyelik fonksiyonları kullanılır (Seçme ve Özdemir 2008:178; Öztürk 2011:34-37). Bulanık sayılar gerçek sayı düzleminde farklı değerlere sahip olarak ifade edilebilen kümeler olarak tanımlanmıştır. Bulanık sayı koşulları aşağıda Şekil 4.6.’da verilmiştir. Literatürde Üçgen, yamuk, Gaussian, Çan üyelik fonksiyonlarına yönelik bilgiler bulunmaktadır. En yaygın olarak üçgensel ve yamuk bulanık sayılar ve üyelik fonksiyonları literatürde kullanılmaktadır.



Şekil 4.6 Bulanık Sayı Koşulları

Kaynak: Avcı Öztürk 2018:30

4.3.2.3.Üçgensel ve Yamuk Bulanık Sayılar

Üçgensel ve yamuk bulanık sayılarının üyelik fonksiyonları, matematiksel gösterimleri ve işlemlerine yönelik hazırlanan karşılaştırma tablosu Tablo 4.4’de verilmiştir. Üçgen ve yamuk bulanık sayılara yönelik her iki durumda da a ve c parametreleri değişim aralıklarını b ise bulanık kümenin üyelik derecesinin 1’e eşit olduğunu ifade etmektedir (Ünal, 2015:29-31).

Tablo 4.4 Üçgen ve Yamuk Bulanık Sayılar İçin Üyelik Fonksiyonları ve Formül Gösterimi

	Üçgen Bulanık Sayılar	Yamuk Bulanık Sayılar
Üyelik Fonksiyon Grafiksel Gösterim		

Tablo 4.4 Üçgen ve Yamuk Bulanık Sayılar İçin Üyelik Fonksiyonları ve Formül Gösterimi

Formüller ile gösterim	$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x \leq a \\ (x-a)/(b-a) & a \leq x \leq b \\ (c-x)/(c-a) & b \leq x \leq c \\ 0, & c \leq x \end{cases}$ $\mu_A(x) = \max \left(\min \left(\frac{x-a}{b-a}, \frac{c-x}{c-a} \right), 0 \right)$	$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x \leq a \\ (x-a)/(b-a) & a \leq x \leq b \\ 1, & b \leq x \leq c \\ (d-x)/(d-c) & c \leq x \leq d \\ 0, & d \leq x \end{cases}$ $\mu_A(x) = \max \left(\min \left(\frac{x-a}{b-a}, \frac{d-x}{d-c} \right), 0 \right)$
Matematiksel İşlemler	$a_1 \leq b_1 \leq c_1 \quad a_2 \leq b_2 \leq c_2$ $Y=(a_1, b_1, c_1) \quad Z=(a_2, b_2, c_2)$ -Toplama $Y+Z=(a_1+a_2, b_1+b_2, c_1+c_2)$ -Çıkarma $Y-Z=(a_1-a_2, b_1-b_2, c_1-c_2)$ -Çarpma $Y \times Z=(a_1 \times a_2, b_1 \times b_2, c_1 \times c_2)$ -Bölme $Y/Z=(a_1/c_2, b_1/b_2, c_1/a_2) \quad Y>0 \quad Z>0$ $Y/Z=(a_1/a_2, x_1/x_2, b_1/b_2) \quad Y<0 \quad Z>0$ -Tersini alma $Y^{-1}=(1/c_1, 1/b_1, 1/a_1)$	$Y=(a_1, b_1, c_1, d_1) \quad Z=(a_2, b_2, c_2, d_2)$ -Toplama $Y+Z=(a_1+a_2, b_1+b_2, c_1+c_2, d_1+d_2)$ -Çıkarma $Y-Z=(a_1-d_2, b_1-c_2, c_1-b_2, d_1-a_2)$ -Çarpma ve Bölme işlemlerinde α -kesim aralıklarına yönelik işlemler gerçekleştirilmektedir. İşlem sonrası $\alpha = 0$ ve $\alpha = 1$ değerleri ile yaklaşık değerler belirlenir. $Y_\alpha = [a_1^{(\alpha)}, d_1^{(\alpha)}] = [(b_1-a_1)\alpha + a_1, -(d_1-c_1)\alpha + d_1]$ $Z_\alpha = [a_2^{(\alpha)}, d_2^{(\alpha)}] = [(b_2-a_2)\alpha + a_2, -(d_2-c_2)\alpha + d_2]$ $Y_\alpha \times Z_\alpha = [((b_1-a_1)\alpha + a_1)((b_2-a_2)\alpha + a_2), (-(d_1-c_1)\alpha + d_1)(-(d_2-c_2)\alpha + d_2)]$ $Y_\alpha / Z_\alpha = [((b_1-a_1)\alpha + a_1)/(-(d_1-c_1)\alpha + d_1), ((b_2-a_2)\alpha + a_2)/(-(d_2-c_2)\alpha + d_2)]$

4.4.Bulanık Analitik Hiyerarşik Süreci (AHP)

AHP yöntemi, karar verme sürecindeki önceliklerin belirlenmesinde etkili olmasına rağmen karışık problemlerin çözüm süreci karar vericilerin karar süreçlerinde yaşadığı belirsizlik ve kararsızlıklardan etkilenir (Göksu, 2008:31; Avcılar ve Yakut 2016:23). Süreçlerde yaşanan kalitatif kararların sayısal olarak ifade edilmesine yönelik belirsizlik alanında geliştirilen bulanık küme teorisi ile gerçekleştirilen çalışmalarla Bulanık AHP yöntemi literatüre kazandırılmıştır.

Bulanık AHP'nin işlem basamakları AHP ile benzerlik taşımaktadır. İşlem basamakları aşağı verilmiştir (Yılmaz 2006:83-85).

- 1-Problem tanımına göre kriterler ve alt kriterler oluşturulur.
- 2-Kriterlere göre hiyerarşik yapı hazırlanır
- 3-İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulur.
- 4-Bulanık yöntem çerçevesinde kriterler için ağırlıklar belirlenir.
- 5-Alternatiflere yönelik bulanık öncelik değerleri belirlenir ve normalizasyon işlemleri gerçekleştirilir.
- 6-Elde edilen değerlere yönelik alternatifler arasında seçim yapılır.

Literatürde çoğunlukla Bulanık AHP çalışmalarında Van Laarhoven ve Pedrycz; Buckley; Boender, Chang ve Cheng yaklaşımlarıyla tanımlanmış karar verme problemlerine yönelik çözüm araştırmaları göze çarpmaktadır (Büyüközkan vd. 2004:262). Bu yaklaşımlara yönelik bilgiler aşağıdaki başlıklarda verilmiştir.

4.4.1. Laarhoven ve Pedrycz Yaklaşımı

Birden fazla uzmanın karar verme sürecinin ikili karşılaştırma matrisleri ile modellenmesine olanak sağlayan Laarhoven ve Pedrycz 1983 yaklaşımı Saaty'nin üçgen bulanık sayılar çerçevesinde kullanıldığı AHP metodolojisinden oluşturulmuştur. Bulanık ağırlık ve performans değerlerinin elde edilmesinde Lootsma en küçük kareler metodu kullanılmaktadır. Hesaplama açısından yoğun bir işlem hacmine sahip yöntem doğrusal denkleme dayalı çözüm arayışlarında araştırmacılar için kısıt oluşturmaktadır (Büyüközkan vd. 2004:262).

4.4.2. Buckley Yaklaşımı

Buckley tarafından Laarhoven ve Pedrycz 1983 geliştirilen yaklaşımının doğrusal denklemlere dayalı problem süreçlerindeki kısıtı ve üçgensel bulanık sayılar kullanma zorunluluğuna yönelik alternatif bir yöntem olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda yamuk

bulanık sayılar kullanılarak bulanık durum genişleyerek ikili karşılaştırmalarda çözümün tekilleşmesine olanak sağlanmaktadır. Bulanık durumun genişlemesiyle yoğun bir işlem hacmine sahip bir metottur. Bulanık ağırlık ve performans değerlerinin eldesinde geometrik ortalama kullanılmaktadır (Büyüközkan vd. 2004:262).

4.4.3. Chang Yaklaşımı

Bu çalışmada kullanılan Chang (1996) yaklaşımında üçgensel bulanık sayılar kullanılarak ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. İkili karşılaştırma ölçeğindeki sentetik değerlerin hesaplanmasında mertebe analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yaklaşımla Bulanık AHP'yi ele almak için, ikili karşılaştırma ölçeği Tablo 4.5'te verilmiştir.

Tablo 4.5.Bulanık AHP'de Kullanılan Ölçekler

Önem Değerleri	1	3	5	7	9	2,4,6,8	
Tanım	Eşit önemli	Orta derece önemli	Kuvvetli derece önemli	Çok kuvvetli derecede önemli	Kesin önemli	Ara Değerler	Kaynak
Üçgensel bulanık ölçek	(1,1,1)	(2,3,4)	(4,5,6)	(6,7,8)	(9,9,9)	(1,2,3)- (7,8,9)	Paksoy vd. 2012:2827
Üçgensel bulanık eşlenik ölçek	(1,1,1)	(1/4, 1/3,1/2)	(1/6, 1/5,1/4)	(1/8, 1/7,1/6)	(1/9, 1/9,1/9)	(1/3,1/2,1)- (1/9,1/8,1/7)	
Üçgensel bulanık ölçek	(1,1,1)	(2/3, 1,3/2)	(3/2, 2,5/2)	(5/2, 3,7/2)	(7/2,4,9/2)	-	Çanlı ve Kandakoğlu 2007:75
Üçgensel bulanık eşlenik ölçek	(1,1,1)	(2/3, 1,3/2)	(2/5, 1/2,2/3)	(2/7, 1/3,2/5)	(2/9,1/4,2/7)	-	
Üçgensel bulanık ölçek	(1,1,3)	(1,3,5)	(3,5,7)	(5,7,9)	(7,9,11)	-	Bu çalışma (Liu ve Ko 2018 :1586)
Üçgensel bulanık eşlenik ölçek	(1/3,1,1)	(1/5,1/3,1)	(1/7,1/5,1/3)	(1/9,1/7,1/5)	(1/11,1/9,1/7)	-	

Bulanık AHP çözüme yönelik işlem basamakları ile yürütülmektedir (Chang 1992'den akt. Büyüközkan vd. 2004:262) İlgili mertebe analizi yöntemi işlemleri, matematiksel formüller aşağıda verilmiştir.

$X=\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ ölçüt kümesi, $U=\{u_1, u_2, \dots, u_n\}$ amaç kümesini temsil etmek üzere her bir nesne bir amacı gerçekleştirmek üzere ele alınmaktadır. Böylece her ölçüt için aşağıdaki 4.1. işlem basamaklarında gösterildiği gibi m tane genişletilmiş mertebe analiz değeri elde edilmektedir.

$$M_{gi}^1, M_{gi}^2, M_{gi}^3, M_{gi}^4, \dots, M_{gi}^m \quad i=1,2,3,4,\dots,n \quad (4.1.)$$

M_{gi}^j $j=1,2,3,4,\dots,m$ üçgen bulanık sayı olarak tanımlanmaktadır. Chang (1996) tarafından Bulanık AHP kapsamında geliştirdiği mertebe analizine yönelik matematiksel işlem basamakları aşağıda verilmiştir.

1.Basamak; Hiyerarşik yapıda tanımlanmış kriterlerin Bulanık AHP'de kullanılan ölçeğe yönelik üçgensel bulanık sayılar karşılaştırılmaları yapılır.

2.Basamak; Bulanık sentetik boyut değerlerinin hesaplanmasında aşağıda 4.2-5 olarak verilen matematiksel formüller kullanılır.

$$S_i = \sum_{j=1}^m M_{ij} \oplus \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ij} \right]^{-1} \quad (4.2.)$$

$$\sum_{j=1}^m M_{ij} = \left(\sum_{j=1}^m l_{ij}, \sum_{j=1}^m m_{ij}, \sum_{j=1}^m u_{ij} \right) \quad (4.3.)$$

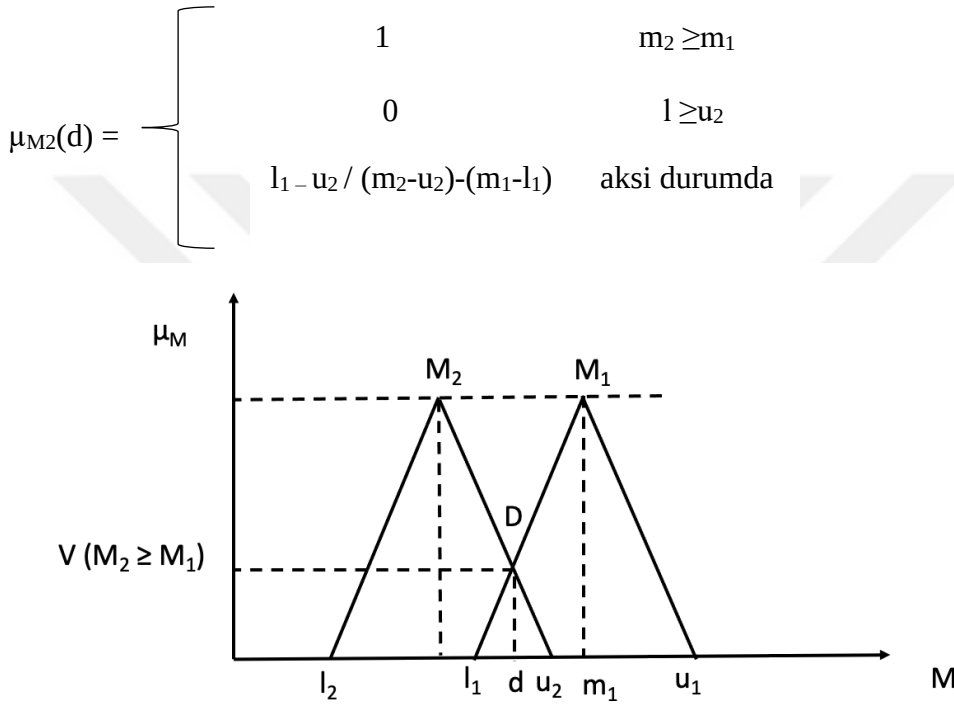
$$\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ij} = \left(\sum_{i=1}^n l_{ij}, \sum_{i=1}^n m_{ij}, \sum_{i=1}^n u_{ij} \right) \quad (4.4.)$$

$$\left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m M_{ij} \right]^{-1} = \left(\frac{1}{\sum_{i=1}^n u_{ij}}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n m_{ij}}, \frac{1}{\sum_{i=1}^n l_{ij}} \right) \quad (4.5.)$$

3.Basamak; $M_1=(l_1,m_1,u_1) \geq M_2=(l_2,m_2,u_2)$ tanımı için olabilirlik derecesi hesaplanması gereklidir.

$$V(M_2 \geq M_1) = H(M_2 \cap M_1) = \sup_{y \geq x} [\min(\mu_{M_1}(x), \mu_{M_2}(y))] = \mu_{M_2}(d)$$

$M_1=(l_1,m_1,u_1)$ ve $M_2=(l_2,m_2,u_2)$ üçgen ve dışbükey bulanık sayılar için üyelik fonksiyonu ve grafiği aşağıda Şekil 4.7.'de verilmiştir.



Şekil 4.7 M_1 ve M_2 Bulanık Sayılarının Kesişiminin Gösterimi

Şekil 4.7'de verilen D noktası μ_{M_1} ve μ_{M_2} için kesişim noktasıdır. Üyelik fonksiyonları kapsamında değerlendirilen bu kesişim noktası koordinatları $[V(M_2 \geq M_1), d]$ olarak gösterilmektedir. Bulanık sayılar arasında karşılaştırmalar için $V(M_2 \geq M_1)$ ve $V(M_1 \geq M_2)$ değerleri kullanılmaktadır.

4.Basamak;

$$\begin{aligned} V(M \geq M_1, M_2, M_3, M_4, \dots, M_k) &= V[(M \geq M_1), (M \geq M_2), (M \geq M_3), (M \geq M_4), \dots, (M \geq M_k)] \\ &= M \text{ in } V(M \geq M_2), \quad i=1,2,3,4,\dots,k \end{aligned}$$

Ağırlık vektörünün (W') hesaplanmasına aşağıdaki verilen kabullerden sonra 4.6. numaralı matematiksel eşitlik kullanılmaktadır.

$$k=1,2,3,4,\dots,n$$

$$k \neq j$$

$$d(A_i) = \min V(S_i \geq S_k)$$

$$W' = (d'(A_1), d'(A_2), d'(A_3), d'(A_4), \dots, d'(A_n))^T \quad (4.6.)$$

5.Aşama; 4. Basamak sonrası elde edilen ağırlık vektörü değerlerinin normalize edilmesi gerekmektedir. İşlemler sonrasında elde edilen normalize ağırlık vektörü (W) aşağıda 4.7. numaralı matematiksel formül ile ifade edilmektedir. Normalize ağırlık vektörü (W) değerleri bulanık olmayan sayılardır.

$$W = (d(A_1), d(A_2), d(A_3), d(A_4), \dots, d(A_n))^T \quad (4.7.)$$

6.Aşama; Bu bölümde genel ağırlıklara hesaplanmasına yönelik işlemler gerçekleştirilir. Bu işlem sürecinde hiyerarşik yapıda en alt bölümden üst bölümlere doğru normalize edilen öncelik ağırlık vektörleri önem ağırlık vektörleri çarpılmaktadır.

İşlem basamaklarının kolaylığı araştırmacılara karar problemlerine yönelik çözüm süreçlerinde tercih nedeni olmaktadır. Ancak Bulanık AHP ile önem dereceleri belirleme sürecinde farklı konularda eleştirel yaklaşımlarda bulunulmuştur (Avcı Öztürk, 2018: 81)

4.5. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Literatür Taraması

Bulanık AHP literatürde çok geniş bir yelpazede kendisine yer bulmuş, mühendislikten sosyal bilimlere kadar birçok alan araştırmasında kullanılmaktadır. Bu kapsamda sosyal bilimlerde, turizm alanında ulusal ve uluslararası araştırmalar incelenmiştir.

4.5.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi Uygulamalarına Yönelik Genel Literatür Taraması

Ulusal yayınlar TR dizin ara yüzünde yapılan taramalarda 2007'den günümüze kadar sosyal bilimlerdeki farklı alanlarda toplamda 74 yayına ulaşılmıştır. Çalışmalarda yöntemin genellikle makine, kuruluş yeri, tedarikçi, insan kaynağı, kalite yönetimi, eğitim ve finans alanlarında yaşanan karar verme süreçlerindeki problemlerin çözümlerine yönelik olarak kullanıldığı gözlenmiştir. Bu araştırmalardan örnek çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Ertuğrul (2007) araştırmasında sektör bağımsız üretime yönelik gerekli ve uygun makinelerin seçiminin üretim verimliliği açısından önemi vurgulanmıştır. Çalışmada tekstil

sektörüne yönelik üretimde kullanılan makine seçimi Bulanık AHP ile incelenmiştir. Bulanık AHP ile elde edilen seçimlerin daha etkili olduğu paylaşılmıştır.

Şengün vd. (2012) araştırmasında kamu hizmetlerinden biri olan toplu taşıma araçlarının seçimine yönelik karar verme aşaması Bulanık AHP ile incelenmiştir.

Özdağoglu vd. (2017) araştırmasında genel olarak sektörlerin üretim ve hizmet faaliyetlerini yürütürken yaşadıkları makine seçimine yönelik bir problem, Bulanık AHP ile incelenmiştir. Çalışma, süt ürünleri imalatı faaliyetini Ege Bölgesi'nde gerçekleştirilen bir fabrikada gerçekleştirilmiştir.

Alp ve Gündoğdu (2012) araştırmasını tekstil sektöründe yer alan işletmenin hazır giyim imalatına yönelik üretim tesisi kuruluş yeri seçimi problemi AHP ve Bulanık AHP yöntemi ile incelenerek belirlenmiştir.

Sağnak (2020) araştırmasında işletmelerin üretim faaliyetleri verimliliği açısından araştırmacılar tarafından sıklıkla çalışılan tedarik zinciri ve lojistik yönetimi alanında depo yeri seçimi karar verme problemleri üzerinde Bulanık AHP ve Bulanık TODİM yöntemleri ile uygulamalar gerçekleştirmiştir.

Avcı Öztürk ve Başkaya (2012) araştırmasında gıda sektöründe ekmek imalatına yönelik faaliyet gösteren bir üretim tesisinin un tedariki seçimi karar verme problemi Bulanık AHP ile incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada un tedarikçi alternatiflerine yönelik karar verme sürecindeki hesaplamalarda toplam integral tekniği ile kullanımının genişletilmiş analize göre daha uygun sonuçlar verdiği raporlanmıştır.

Akay ve Pehlivan (2018) araştırmasında günümüz iletişimde kullanılan en popüler araçlardan olan cep telefon seçiminin üniversite öğrencileri örnekleminde karar verme süreci problemi Bulanık AHP ve Bulanık Ağ Süreci yöntemi ile incelenmiştir. Karar verme sürecine yönelik belirlenmiş kriterlerin ağırlık oranı sırasıyla fiyat, dizayn, teknik özellikler ve ağ bağlantıları olarak tespit edilmiştir.

Karakış (2018) araştırmasında birçok ebeveynin yaşadığı okul öncesine yönelik hizmet kalitesi ve anaokul seçiminde yaşanan karar verme problemi Bulanık AHP ve MOORA yöntemleri ile incelenmiştir. Çalışmada karar vericiler açısından değerlendirilen kriterlerden “Öğretmen mesleki nicelikleri ve tecrübeleri”, “Okuldaki eğitsel, sosyal ve kültürel faaliyetler” ve “Okulun fiziksel özellikleri ve temizliği” kriterlerinin karar verme sürecinde etkili kriterler olduğu raporlanmıştır.

Ustasüleyman ve Perçin (2012) araştırmasında toplam kalite yönetimi uygulamalarının imalat sektöründeki başarıya etki eden kriterlerinin önem derecelerinin belirlenmesinde

Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. En önemli kriter kümesinin kültür ve insan olduğu raporlanmıştır.

Uluslararası çalışmalar Web of Science (WOS) veritabanı araştırma konuları temaları kapsamında incelendiğinde mühendislik, bilgisayar bilimi, iş ekonomisi, çevre bilimleri ekolojisi, operasyona yönelik araştırma yönetim bilimlerine yönelik araştırmaların görece diğer alanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bilimsel doküman türü açısından araştırma makaleleri ve bildiri makaleleri sayıları daha fazladır. Bilimsel araştırma üretkenliği açısından Çin Halk Cumhuriyeti, Türkiye, Hindistan, İran ve Tayvan'ın diğer ülkelere göre daha önde olduğu tespit edilmiştir. Yıllara göre üretilen yayın sayılarının artan bir ivme ile devam ettiği söylenebilir.

4.5.2. Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Uygulamaları Turizm Sektörüne Yönelik

Literatür Taraması

Ulusal ve uluslararası, turizm, konaklama ve otel temalarına yönelik Bulanık AHP yöntemiyle yapılan çalışma örnekleri aşağıda verilmiştir.

Davras Manap ve Karaatlı'nın (2014) araştırmalarında hizmet kalitesine etkisi olan tedarikçi seçiminin oteller boyutunda incelenmesine odaklanılmıştır. Tedarikçi seçimi problemi her sektörde olduğu gibi turizm sektörü içinde birçok boyutta değerlendirilmesi gereken bir konudur. Çalışmada AHP ve Bulanık AHP yöntemleri ile otel işletmelerinde tedarikçi seçimi süreci değerlendirilmiştir.

Ünal vd. (2019) araştırmasında otel işletmelerinin önemli bir problemi olan tedarikçi seçimine Bulanık AHP ve Hedef Programlama yöntemleri ile hibrit bir çözüm yaklaşımı geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma Antalya'da faaliyetlerini yürüten beş yıldızlı bir otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir.

Oğuz (2018) araştırmasında kış turizmi misafirleri tarafından kış turizmi merkezi seçim kararı problemine odaklanılmıştır. Çalışma kapsamında belirlenen 5 ana kriter ve 19 alt kriter ağırlıklarının hesaplanmasında Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Bulgularda ana kriterler fiyat; alt kriterlerden konaklama uzaklığının görece diğer kriterlere göre daha yüksek bir ağırlığa sahip olduğu hesaplanmıştır.

Vinh vd. (2015) araştırmasında turizm sektöründeki reklam operasyon faaliyetlerinin verimliliği problemine odaklanılmıştır. Reklam operasyonlarına yönelik oluşturulan stratejilerin verimliliğinin hesaplanmasında bulanık küme teorisi ve analitik hiyerarşi süreci yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen bulgularda devlet tarafından kurumsal yürütülen reklam operasyonlarının görece daha önemli olduğu raporlanmıştır.

Bu çalışmanın alanı olan turizm, konaklama ve otel temalarına yönelik uluslararası Bulanık AHP çalışmaları incelendiğinde 2008'den günümüze araştırma sayıları artmaktadır. Bilimsel doküman türü açısından araştırma makaleleri daha yüksek sayılardır. Araştırma konuları temaları kapsamında incelendiğinde iş ekonomisi, çevre bilimleri ekolojisi, mühendislik ve diğer başlıklarda tanımlanmış sosyal bilim araştırmalarının görece diğer alanlara göre daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bilimsel araştırma üretkenliği açısından Tayvan, Türkiye, İran ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer ülkelere göre daha önde olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalardan örnek çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Wang vd. (2014) araştırmasında turizm sektöründe yer alan kruvazör turizmi üzerinde bir çalışma yapılmıştır. Turistler için eğlence ve seyahat deneyimi açısından hızlı büyüme eğiliminde olan bu alternatif turizm seçeneği aynı zamanda kruvazör rotasındaki bölgeler için ekonomik bir iş modeli durumundadır. Bu alternatif turizme uygun bölgelerin yönetim stratejilerine yönelik kriterlerin belirlenmesi Bulanık AHP ile incelenmiştir.

Fu vd. (2011) araştırmasında otel endüstrisine yönelik karşılaştırma gerçekleştirilmiştir. Uygulamada VIKOR ve Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Uygulama 26 uluslararası otel ile gerçekleştirilmiştir. Otel performanslarında VIKOR yöntemi, uzmanlardan geri dönütler ile hesaplanan performans kriter ağırlıkları hesaplarında ise Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır.

Ip vd. (2012) araştırmasında otellerin dijital yüzü olan web siteleri üzerine odaklanılmıştır. İnternetin ürün ve hizmet satın alma süreçlerine etkisi sürekli artış eğilimindedir. Otellerin hizmetlerini misafirleri ile dijital ortamda paylaştıkları önemli kurumsal alan olan web sitelerinin işlevselliği kurumsal bakış için önemlidir. Çalışmada web sitesi işlevselliğine yönelik geliştirilen 20 kriterin önem derecelerinin incelenmesinde Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre rezervasyon bilgisi kriterinin diğer kriterlere göre daha önemli olduğu raporlanmıştır.

Lin vd. (2009) araştırmasında turizm endüstrisi paydaşlarından olan tur operatörü hizmet performansının belirlenmesine yönelik Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Üst düzey yöneticilerin yer aldığı bir grup ile hizmet performansına yönelik öngörülen kriterler belirlenmiştir. Bulanık AHP yöntemi ile kriterlerin genel ağırlık değerleri hesaplanmıştır.

Chen vd. (2016) araştırmasında Tayvan'da yer alan turist plajını uygulamada kullanarak plaj ekosisteminde etkili faktörler tespit edilmiştir. Plajın sürdürülebilirliği açısından yönetim stratejilerinin belirlenmesi amacıyla elde edilen kriterler faktör analizi ile boyutlandırılmıştır. Bulanık AHP yöntemi ile plaj yönetiminin kararlarına destek sağlanmasına yönelik kriterler ve ağırlıkların belirlenmesine yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir.

Zabihi vd. (2020) araştırmasında ekoturizm temasında İran'da uygun bölge belirlenmesine yönelik coğrafi bilgi sistemleri (CBS) ve Bulanık AHP yöntemleri hibrit kullanılmıştır. Ekoturizm alanında uzman kişilerden anket yöntemi ile toplanan veriler ile belirlenen faktörler Bulanık AHP ile ağırlıklandırılmıştır. Bu araştırma bulguları İran'da yer alan bölgelerin ekoturizme uygunluğuna yönelik stratejik planlara katkı sağlamaktadır.

Stefano vd. (2015) araştırmasında turizm sektöründe özellikle misafirlere sağlanan hizmet performansı ve misafirlerin aldığı hizmete yönelik memnuniyet konusuna odaklanılmıştır. Turizm, hizmet sektörü merkezinde paydaşlarına hizmet ürününü sağlamaktadır. Otel yöneticileri tarafından turizm konaklama pazarındaki rekabetçiliği geliştirilmesi için hizmet kalitesi ve misafir memnuniyeti takip edilmektedir. Çalışmada otel endüstrisinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde bulanık SERVQUAL ve bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır.

Nguyen (2021) araştırmasında beş yıldızlı bir otelin hizmet kalitesinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hizmet kalitesi kriterlerinin değerlendirilmesi problemine yönelik bulanık AHP ve SERVQUAL yöntemi kullanılmıştır. Uygulama Vietnam'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otelde gerçekleştirilmiştir. Değerlendirme sonucunda uygulama otelinde maddi varlıklar ve güvence kriterinin hizmet kalitesi açısından görece diğer kriterlere göre daha kritik olduğu belirlenmiştir.

Chen vd. (2014) araştırmasında turizm konaklama alanında hizmet kalitesinin üst seviyelere ulaşmasında önemli bir konu olan otel atmosferi değerlendirilme sürecine odaklanılmıştır. Çalışmada otel sektöründeki karar vericiler için otel atmosferi değerlendirilmesi problemine yönelik Delphi ve Bulanık AHP yöntemleri kullanılarak değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

Piya vd. (2022) araştırmasında iklim değişikliği ve etkilerinin turizm sektöründe özellikle konaklama operasyonları açısından yeşil temasının tanımlanması, skorlanması ve sıralanmasına yönelik bir model önerisine odaklanılmıştır. Model gelişim sürecinde Bulanık AHP ve TOPSIS yöntemleri uygulanmıştır. Bulanık AHP ile kriterlerin ağırlıklandırılması, Bulanık TOPSIS ile yeşil temalı skorlama ve sıralama hesaplamaları gerçekleştirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

5.1. YÖNTEM

Tez çalışmasında EFQM Modeli 2020 versiyonunun konaklama işletmelerinde kullanımı ve modelin sahip olduğu ana ve alt kriterlerin ağırlık ve puanlamalarının konaklama işletmeleri özelinde farklılaşıp farklılaşmadığı uzman görüşleri alınarak ve çok kriterli karar verme teknikleri kullanılarak incelenmiştir.

5.1.1. Araştırma Konusu ve Problemi

Turizm, insanların fiziki, psikolojik, sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını göz önüne alarak gerçekleştirdikleri dolaşım faaliyetleri olarak tanımlanabilir. Turizm, gezi, dinlenme gibi konularda belirli bir zaman dilimi içinde seyahat ve konaklama faaliyetlerinin çok ötesinde kültürel, ekonomik, toplumsal sonuçlar doğuran bir endüstri alanıdır. Turizm sektörü ve turizmin hizmet sağlama operasyonlarına destek veren onlarca sektör işgücü, yatırım vb. etkileriyle ülkeler için stratejik öneme sahiptir (Özkurt ve Bilgir 2022:278). Turizm, sağlık, termal, kış, kongre, spor, golf, inanç, kruvaziyer gibi farklı temalarda çeşitlenen hem global ve hem de yerel ölçekte talep bulan bir sektör olma özelliğini de taşımaktadır (<https://www.ktb.gov.tr/TR-96269/turizm-cesitleri.html>).

Turizme yönelik faaliyetler büyük bir paydaş grubunu içine almaktadır. Gerçekleştirilen ziyarete yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli olan rezervasyon, ulaşım, barınma-konaklama, beslenme gibi hizmetler farklı kurum ve kuruluşlar tarafından verilmektedir. Bu operasyonlardan birisi olan konaklama hizmetleri farklı özellik, büyüklük ve yapıda bulunan konaklama işletmeleri tarafından sağlanır. Konaklama işletmeleri sektörü ilgilendiren ulusal, uluslararası standartları ve regülasyonları dikkate alarak faaliyetlerini yürütür. Zorunlu uygulamaların ötesinde konaklama işletmelerinin karlılığı ve sürdürülebilir işletme modelinin devamı için hizmet kalitesinin sağlanması ve müşteri memnuniyeti önemli parametrelerdir (Akbaba ve Kılıç 2001:167; Şahin ve Şen 2017:1). Özellikle belirli bir ölçek üzerinde olan konaklama tesisleri verdikleri hizmeti standart hale getirebilmek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini aşabilmek için sistematik çalışmalar yürütmekte, kalite yönetim sistemlerine yönelik uygulamaları bünyelerinde kullanmaktadırlar (Kara ve Çavuş 2014:478).

Araştırma konusu, dünyada kabul görmüş üç toplam kalite yönetim modelinden birisi olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM 2020 Modelinin konaklama endüstrisi özelinde incelenmesidir. EFQM modeli ilk duyurulduğu 1991 yılından bu yana sektör bağımsız tüm

işletmeler için kullanılabilecek bir yapı sunmaktadır. Yıllar içinde yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında model güncellemeler almıştır. EFQM Mükemmellik Modeli 2013 versiyonu kullanımdayken, uzun tartışmaların ardından modelde radikal sayılabilecek güncellemeler yapılmış ve EFQM Modeli 2020 versiyonu kullanıma sunulmuştur (Kalder, EFQM 2020). Araştırma problemi, tüm sektörlerde aynı yapı, kriter ağırlığı ve puanlama sistemiyle kullanılan EFQM modelinin, konaklama sektörü işletmeleri özelinde değişikliğe uğrayıp uğramayacağını keşfine odaklanmıştır. Çok kriterli karar verme teknikleri ile 7 ana kriter ve 23 alt kriterin ağırlıklarına ve puanlamalarına yönelik değişimin varlığı, yönü, otel endüstrisi gözüyle incelenmiştir.

5.1.2. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Araştırma Soruları

Araştırmanın amacı, tüm sektörler için kullanılan EFQM modeli 2020 versiyonunun ana ve alt kriter ağırlıklarının turizm sektörü kümesinde yer alan konaklama işletmeleri için farklılık gösterip göstermediğinin, gösteriyor ise ağırlıkların kriter bazlı, çok kriterli karar verme tekniklerinden biri olan Bulanık AHP ile ortaya koyulmasıdır.

Turizm sektörü, global ve yerel ölçekte kamu ile özel sektörün yatırım yaptığı, birçok yan sektörün büyümesine katkı sağladığı, ülkelerin strateji dokümanlarında yer aldığı gibi, kalkınmada önemli bir kaldıraç olarak kabul edilmektedir (Bahar 2006:138; Bahar ve Bozkurt 2010:256; Çoban ve Özcan 2013:243; Gwenhure ve Odhiambo 2017:34-35). Ülkemiz içinde stratejik bir ekonomik faaliyet alanı olan turizmin, hizmet kalitesi standardının yükseltilmesi, rekabetçi bir yapıyla, cazibe merkezi formunun korunması, nitelikli ekonomik hacmin yükseltilmesi istenmektedir. Bu süreçte özellikle turizm işletmelerinin kurumsal kondisyonları, stratejileri ve sürdürülebilirlikleri açısından toplam kalite yönetim modelleri önemli araçlar olarak kabul görmüştür (Uğurlu vd. 2015:310, 316). Toplam kalite modellerinin ana sektör ve alt sektörlerinde uygulanması hizmet kalitesinin standartlaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Hizmet kalitesinin artması bir yandan da müşteri memnuniyetlerinde olumlu geri dönüşler sağlamaktadır (Kahraman 1996:183).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM Modeli kuruluşları bütüncül bir yapıyla ele almakta, etkin yönetim için güncel uygulamaları teşvik etmekte, kurumsal olgunluk düzeylerini EFQM Modeline dayalı bir değerlendirme aracı olan RADAR yaklaşımıyla ölçmektedir. Model otuz yılı aşkın sürede, uluslararası düzeyde, 60.000'in üzerinde kuruluş tarafından uygulanmış ve başarılı olmuş yapısıyla bir nevi "iyi yönetişimin kitabı" haline gelmiştir. Kuruluşların amaç, vizyon ve stratejileri, kurum kültürü ve liderlik yaklaşımları, müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler ve toplumdan oluşan paydaşlarının bağlılığının sağlanması, sürdürülebilir değer'in yaratılması, performans ve dönüşümün yönlendirilmesi gibi son derece önemli 7 kriter ve bu

kriterlere bağılı çalışan 23 alt kriterde “üstün performanslı” bir kuruluşun neler yapması gerektiğinin çerçevesini çizmektedir (www.efqm.org). EFQM Modeli çizdiği çerçeve ile kurumsallaşma süreçlerinde kuruluşları güçlü bir bağlama oturtmakta, karlılık, büyüme ve sürdürülebilirlik stratejilerini gerçekleştirmeleri için zemin yaratmaktadır. Konaklama endüstrisinde faaliyet gösteren kuruluşlar bölgesel, ulusal, uluslararası ya da global ölçekte faaliyet gösterebilmektedir. Tek bir otel işletmesi, zincir otel işletmesi ya da farklı otel markalarını altında barındıran çatı işletmelerin farklı problemlerin çözümü için bir yönetim modeli kullanmaları, yönetim sistemlerini bugün ve gelecekte ki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirmeleri, etkililik ve verimliliği, öngörülen ve öngörülemez değişkenleri birlikte ele alabilecekleri bir yaklaşımla kuruluşlarını yönetmeleri gerekmektedir. Diğer kuruluşlar gibi konaklama işletmelerinde dünya da ki gelişmelerin paralelinde her geçen gün daha da değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak (VUKA-Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) bir iklimde yol almak durumunda kalmışlardır.

Bu çalışmanın önemi; yukarıda ki bilgiler ışığında, konaklama işletmelerinin yönetim süreçlerinde hangi faktörlerin/kriterlerin görece daha önemli olduğu, yönetim odağının, kaynak dağıtımı ve karar önceliklerinin yönetiminde kriterlerin/sürücülerin nasıl ağırlıkladılması gerektiğine EFQM Modeli çerçevesinden bir yanıt vermesidir. Konaklama işletmelerinin yönetim süreçlerinde ve kurumsal olgunluk düzeylerinin değerlendirilmesinde çalışmanın sonuçlarının önemli olacağı öngörülmüştür.

Çalışmada belirlenen araştırma soruları şu şekildedir;

- A.S.1: Turizm sektöründe yer alan konaklama işletmelerinde EFQM 2020 Modeli ana kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?
- A.S.2: Turizm sektörü konaklama işletmelerinde EFQM 2020 Modeli “Amaç, Vizyon ve Strateji” alt kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?
- A.S.3: Turizm sektörü konaklama işletmelerinde EFQM 2020 Modeli “Kurum Kültürü ve Liderlik” alt kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?
- A.S.4: Turizm sektörü beş yıldızlı otel işletmelerinde EFQM 2020 Modeli “Paydaş Bağlılığı Sağlama” alt kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?
- A.S.5: Turizm sektörü konaklama işletmelerinde EFQM 2020 Modeli “Sürdürülebilir Değer Yaratma” alt kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?
- A.S.6: Turizm sektörü beş yıldızlı otel işletmelerinde EFQM 2020 Modeli “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” alt kriter ağırlıkları için sektörel farklılık var mıdır?

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma, toplam kalite yönetim modellerinden birisi olan Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM 2020 modeli kapsamında Konaklama İşletmeleri özelinde gerçekleştirilmiştir. Konaklama işletmeleri özelinde EFQM 2020 modeli ana ve alt kriter ağırlıkları, görece önem dereceleri tespit edilmiştir. Araştırmada çok kriterli karar verme tekniklerinden Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Bulanık AHP yöntemi açısından tanımlanmış kapsam ve sınırlılıklar üzerinde uygulama çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Uygulama Türkiye’de yapılmıştır. Araştırma beş yıldızlı otel işletmelerinde 20 yıl ve üzerinde otelcilik deneyimi olan üst yöneticiler, genel müdür, genel müdür yardımcısı, işletme müdürü, yatırımcı pozisyonlarında deneyimli bir uzman grup ile gerçekleştirilmiştir.

5.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırma sürecinde, tanımlanmış araştırma sorusu ve hipotezlere uygun yöntemler belirlenerek çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Literatürde karar verme problemlerinde, tanımlanmış ana kriter, alt kriter ve alternatif seçim ağırlıklarının belirlenmesinde çok kriterli karar verme teknikleri sıklıkla kullanılmaktadır (Erçetin ve Baykoç 2004:275). Araştırmada konu, kapsam ve amaç açısından, kalitatif kararların sayısal olarak ifade edilmesine yönelik belirsizlik alanında geliştirilen bulanık küme teorisine sahip çok kriterli karar verme tekniklerinden birisi olan Bulanık AHP yöntemi kullanılmıştır. Bulanık AHP diğer ÇKKV tekniklerine göre dilsel ölçek kullanımında sahip olduğu avantajlar nedeniyle araştırmacılar tarafından tercih edilen bir yöntemdir.

5.1.4.1. Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi

Bulanık AHP’nin işlem basamakları AHP ile benzerlik taşımaktadır (Yılmaz 2006:83). Araştırmada gerçekleştirilen işlem basamakları aşağı verilmiştir.

1. Aşama; Problem tanımına göre kriterler ve alt kriterler oluşturulur.

Araştırmada kullanılan EFQM 2020 modelinde toplamda 7 ana kriter yer almaktadır. Bu kriterlerden yön ve uygulama boyutlarında yer alan 5 tanesinin, toplamda 23 alt kriteri bulunmaktadır.

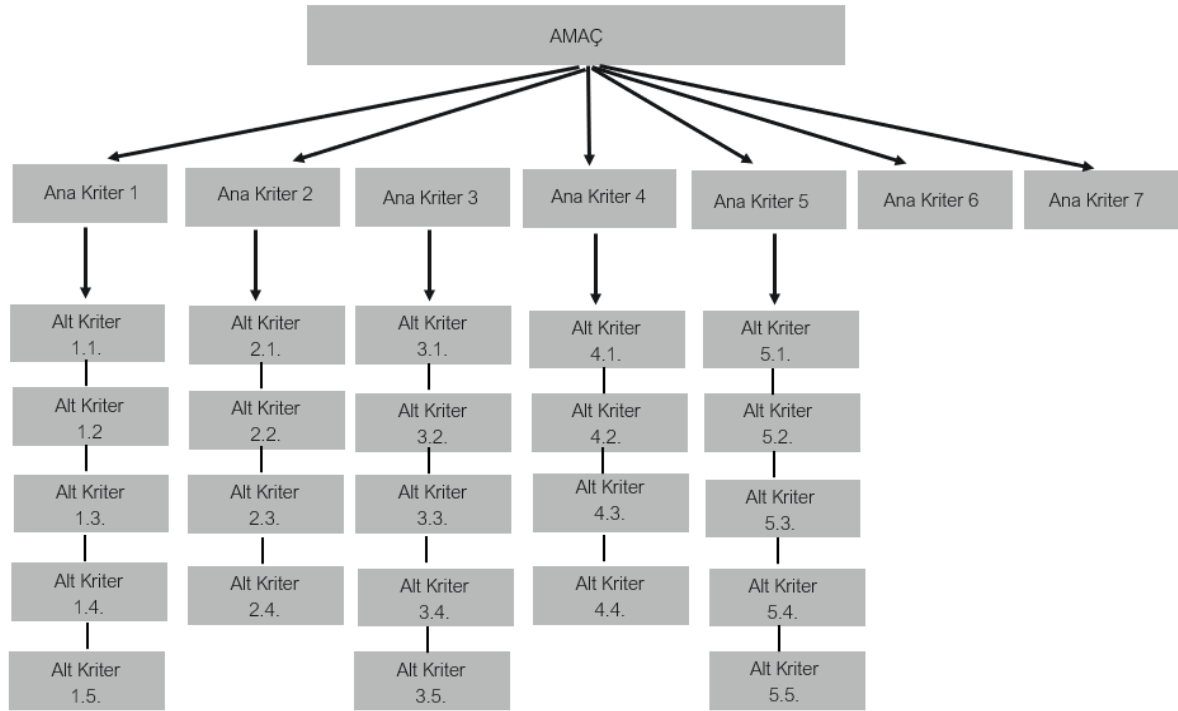
2. Aşama; Tanımlanan kriterlere göre hiyerarşik yapı hazırlanır.

Araştırmada EFQM 2020 modeli ana ve alt kriterlerine yönelik hazırlanan hiyerarşik yapı tasarımı Tablo 5.1. ve görseli Şekil 5.1’de verilmiştir.

Tablo 5.1 EFQM Modeli Ana ve Alt Kriterler Sayıları

Ana Kriter	Amaç, Vizyon ve Strateji	Kurum Kültürü ve Liderlik	Paydaş Bağlılığı Sağlama	Sürdürülebilir Değer Yaratma	Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	Paydaş Algıları	Stratejik ve Operasyonel Performans
Alt Kriter Sayısı	5	4	5	4	5	-	-

Kaynak : EFQM 2020 Model Kitabı, KALDER



Şekil 5.1 EFQM Modeli Hiyerarşik Yapısı

3. Aşama; İkili karşılaştırma matrisleri oluşturulur.

Uzman görüşmelerinde ana ve alt kriterlerin önem derecelerine yönelik tercihlerde Tablo 5.2’de verilen dilsel ölçek kullanılmıştır.

Tablo 5.2 Uygulamada Kullanılan Dilsel Ölçek

Önem Değerleri	1	3	5	7	9	2,4,6,8
Tanım	Eşit önemli	Orta derece önemli	Güçlü derece önemli	Çok güçlü derecede önemli	Kesin önemli	Ara Değerler
Karara yönelik belirlenmiş açıklama	İki durum için eşit ölçüde hedefe katkı sağlar	Deneyim ve yargı faaliyetine diğerine göre çok az	Tecrübe ve yargı faaliyetine diğerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor.	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülüyor.	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar büyük güvenilirliğe sahip.	İki ardışık yargı arasındaki değerler

Kaynak: Saaty, 2008:86

EFQM 2020 modeline yönelik oluşturulan hiyerarşik yapı kapsamında her ana kriter ve ana kriterlerin sahip olduğu alt kriterlere yönelik ikili karşılaştırma matrisleri hazırlanmıştır. Tablo 5.3'te 1. ana kriter olan “Amaç, Vizyon ve Strateji'nin” diğer ana kriterler ile ikili karşılaştırma matrisi örneği verilmiştir. Aynı doğrultuda 1. ana kriterin sahip olduğu beş alt kriterin ikili karşılaştırma matrisi örneği Tablo 5.4'de verilmiştir. Veri toplama aracı EK 1'de verilmiştir.

Tablo 5.3 Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisi Örneği

Ana Kriter-A	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Ana Kriter-B
Amaç, Vizyon ve Strateji										Kurum Kültürü ve Liderlik
Amaç, Vizyon ve Strateji										Paydaş Bağlılığı Sağlama
Amaç, Vizyon ve Strateji										Sürdürülebilir Değer Yaratma
Amaç, Vizyon ve Strateji										Performans ve Dönüşümü Yönlendirme
Amaç, Vizyon ve Strateji										Paydaş Algıları
Amaç, Vizyon ve Strateji										Stratejik ve Operasyonel Performans

Tablo 5.4 Amaç, Vizyon ve Strateji Alt Kriteri İkili Karşılaştırma Matrisi Örneği

Alt Kriter-A	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Alt Kriterler-B
Amaç, Vizyon Tanımlama										Paydaşların Gereksinimleri ni Belirleme ve Anlama
Amaç, Vizyon Tanımlama										Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama
Amaç, Vizyon Tanımlama										Strateji Geliştirme
Amaç, Vizyon Tanımlama										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama
Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama										Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama
Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama										Strateji Geliştirme
Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama
Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama										Strateji Geliştirme
Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama
Strateji Geliştirme										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama

4-Bulanık yöntem çerçevesinde kriterler için ağırlıklar belirlenir.

Literatürde sıklıkla Bulanık AHP çalışmalarında Van Laarhoven ve Pedrycz; Buckley; Boender, Chang yaklaşımları kullanılmaktadır. Bu çalışmada Chang yaklaşımı kullanılmıştır. Chang (1996) yaklaşımlarına yönelik işlem akışı ve matematiksel formüller 4.4.Bulanık AHP Bölümü altında verilmiştir.

5.1.4.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma uygulama yönteminde EFQM 2020 modeli ana ve alt kriterlerinin ikili karşılaştırmaları Tablo 5.'de verilen Saaty dilsel ölçeği önem derecelerine göre yapılandırılmış veri toplama aracı (anket formu) ile toplanmıştır (EK-1). Konaklama sektöründe deneyimli 16 uzman ile 2021 ve 2022 yılları arasında online ve yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilerek yanıt ve değerlendirmeler alınmıştır. Görüşmelerde uzman grubuna araştırmanın konusu, amacı, EFQM 2020 Modeli ve veri toplama aracının kullanımına yönelik bilgilendirme sunumu gerçekleştirilmiştir. Görüşme esnasında uzmanların veri toplama aracında ki kavramlara yönelik soruları araştırmacı tarafından EFQM 2020 Modeli bağlamında yanıtlanmıştır. Görüşmeler online ya da yüz yüze gerçekleştirilmiş araştırmacı, uzmana ikili karşılaştırmalara yönelik soruları yöneltmek yanıtlarını almış ve online ortamda kaydetmiştir.

5.1.5. Veri Analizi

Araştırmada yapılandırılmış anket formları kapsamında ikili karşılaştırma matrislerinde (Tablo 5.3-4) kullanılan önem değerleri Tablo 5.5'te verilen üçgensel bulanık sayılara dönüştürülerek ayrı ayrı tablolar oluşturulmuştur. 1. ana kriter olan "Amaç, Vizyon ve Strateji" 'nin diğer ana kriterler ve alt kriterler ile ikili üçgensel bulanık sayılar kapsamında hazırlanan karşılaştırma matrisi örnekleri Tablo 5.6-7'de verilmiştir. MATLAB analiz çıktılarına ilişkin örnek tablolar EK 2'de verilmiştir.

Tablo 5.5 Önem Değerleri ve Üçgensel Bulanık Sayı Tanımlamaları

Önem Değerleri	1	3	5	7	9	2,4,6,8	Kaynak
Tanım	Eşit önemli	Orta derece önemli	Güçlü derece önemli	Çok güçlü derecede önemli	Kesin önemli	Ara Değerler	
Üçgensel bulanık ölçek	(1,1,3)	(1,3,5)	(3,5,7)	(5,7,9)	(7,9,11)	-	Liu ve Ko 2018
Üçgensel bulanık eşlenik ölçek	(1/3,1,1)	(1/5,1/3,1)	(1/7,1/5,1/3)	(1/9,1/7,1/5)	(1/11,1/9,1/7)	-	

Tablo 5.6 EFQM 2020 Modeli Ana Kriterlerinin Uzman Grup Tarafından İkili Karşılaştırılması

Ana Kriterler	Amaç, Vizyon ve Strateji	Kurum Kültürü ve Liderlik	Paydaş Bağlılığı Sağlama	Sürdürülebilir Değer Yaratma	Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	Paydaş Algıları	Stratejik ve Operasyonel Performans
Amaç, Vizyon ve Strateji	(1,1,3)						
Kurum Kültürü ve Liderlik		(1,1,3)					
Paydaş Bağlılığı Sağlama			(1,1,3)				
Sürdürülebilir Değer Yaratma				(1,1,3)			
Performans ve Dönüşümü Yönlendirme					(1,1,3)		
Paydaş Algıları						(1,1,3)	
Stratejik ve Operasyonel Performans							(1,1,3)

Tablo 5.7 EFQM 2020 Modeli Alt Kriterleri Uzman Grubu Tarafından İkili Karşılaştırılması

Alt Kriterler	1.1.Amaç ve Vizyon Tanımlama	1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama	1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	1.4.Strateji Geliştirme	1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama
1.1.Amaç ve Vizyon Tanımlama	(1,1,3)				
1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama		(1,1,3)			
1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama			(1,1,3)		
1.4.Strateji Geliştirme				(1,1,3)	
1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama					(1,1,3)

Uzman görüşmeleri sonrası elde edilen bilgilerin Tablo 5.6 ve 5.7’de örnek verildiği gibi hazırlanan veri setinin Bulanık AHP matematiksel yöntemi ile analiz edilmiştir. EFQM 2020 modelinde yer alan 7 ana kriter ve 23 alt kriterin Sentez vektörleri ve normalize edilmiş öncelik değerlerinin belirlenmesine yönelik matematiksel işlemler için MATLAB programı kullanılmıştır. Analize yönelik kullanılan MATLAB kod bilgisi aşağıda verilmiştir.

$$P1=[(...),(...)\dots(...)]$$

$$P2=[(...),(...)\dots(...)]$$

...

...

$$P16=[(...),(...)\dots(...)]$$

$$P=(P1 + P2 +\dots+ P16)/16$$

$$(S,W)= \text{Fuzzy AHP}_{(P)}$$

5.2. Araştırmanın Bulguları

5.2.1. Uzman Grubu Betimsel İstatistikleri

Araştırmanın uygulamasında uzman grubuna yönelik veri toplama aracı ile alınan demografik bilgiler, cinsiyet, eğitim durumu, deneyim süresi, görev yaptığı/çalıştığı kuruluşlar ve pozisyonu/görevi alanlarında alınan bilgiler Tablo 5.8’ de verilmiştir.

Tablo 5.8 Araştırmaya Katılan Uzman Grubun Profili

Sıra	Cinsiyet	Deneyim Süresi	Görevler	Eğitim Durumu	Otel Deneyimleri
1	Erkek	30+	GM	Lisans	Calista Luxury Resort
2	Erkek	20+	GM, GMY	Lisans	Mariott Edition Bodrum , Mariott Edition Ankara
3	Erkek	20+	GM	Lisans	Renaissance İzmir, Marriott Skopje, JW Marriott Ankara, Shaza Cenevre, Çırağan Kempinski CFO,
4	Erkek	30+	GM	Lisans	Six Senses, Kempinski Bodrum, Mövenpick Ambassador Hotel Accra, Swissôtel Resort Bodrum, InterContinental Foshan China, Wanda Vista China, Swissôtel Foshan China, Swissôtel Makkah SA, Swissôtel Göcek, Swissôtel Ankara, Divan Talya-Antalya,

Tablo 5.8 Araştırmaya Katılan Uzman Grubun Profili (Devamı)

5	Erkek	20+	Digital MM, Business Devoplement M	Lisans	IATI, World Of Sunrise, Aska Hotels, Gloria Hotels & Resorts
6	Erkek	20+	GM, İM	Lisans	Venezia Palace Deluxe, Aska Hotels, Gloria Hotels, Limak Lara Deluxe, Xanadu,
7	Erkek	30+	GM	Lisans	Akra Barut, Gloria Serenity Hotel,
8	Erkek	20+	GM, GMY	Lisans	Swissotel Bodrum, Otium Side, Rixos Sungate, Swissotel Göcek, Mariott Baltimore, Hilton Mersin
9	Erkek	30+	YKB, GM	Lisans	Aska Hotels
10	Erkek	30+	YKÜ, MM	Lisans	Regnum Carya, UPJET Travel Group, Scarritt Group, İstanbul Parasol Travel
11	Erkek	20+	GM, GMY	Lisans	Rixos Hotels,
12	Erkek	20+	GM	Lisans	Trendy Hotels Lara
13	Erkek	30+	Founder, CEO	Lisans	Experience Design Hotel Consulting, Dellis Cay, Rixos Hotels, Magic Life
14	Erkek	30+	GM	Lisans	Hilton Hotels&Resorts, Ela Quality, Hillside, Sofa Hotel İstanbul, Hapimag Swiss, Holiday Inn
15	Erkek	30+	GM	Lisans	Hotel Turquoise, World Of Sunrise, Rixos Downtown, Regnum Carya, Cornelia De luxe,
16	Erkek	20+	GM, Co-Owner	Lisans	Divan Hotels, VIP Tourism, Motivasyon Atölyesi, Arcade Hotel İstanbul, Peninsula Galata,

Bulanık AHP yöntemi ile yapılan analizlerde görüşülen/veri toplanan kişilerin uzmanlık güçleri, alan bilgileri, deneyimleri sonuçların sağlıklı alınabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Görüşülen kişi sayısından bağımsız olarak görüşülen kişilerin sorgulanan konu ile ilgili derinlikleri ve bilgi aktarma istekleri de son derece önem arz etmektedir. Bulanık AHP yöntemiyle yapılan çalışmalarda yalnızca bir uzmanla yapılan çalışmalarında raporlandığı, sonuçlarının kullanıldığı çok sayıda örneğe rastlamak mümkündür.

Bu çalışmada görüşme yapılan alan uzmanları havuzu titizlikle oluşturulmuştur. Kurumsallaşma süreçlerini, toplam kalite yönetim uygulamalarını konaklama endüstrisi özelinde deneyimlemiş, konaklama organizasyonlarını bütüncül bir bakışla değerlendirebilen, üst yönetici deneyimine sahip, sektörel bilgi birikimi yüksek, aynı zamanda yürüttüğümüz araştırmanın konusuna ilgi duyan, talep ettiğimiz süreyi ayıran alan uzmanları seçilmiş ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Görüşülen uzman gruba ilişkin detaylar Tablo 5.8’de verilmiştir. Görüşülen uzmanların tamamı beş yıldızlı lüks otel kategorisi yönetim deneyimine sahiptir. Önemli bir bölümü uluslararası zincir otel deneyimine sahiptir. Görüşülen alan uzmanlarının tamamı 20 yıl üzeri otel sektörü deneyimine sahiptir. Uzman havuzu titizlikle hazırlanmış olmasına karşın kriterlere uyan (20 yıl üzeri otelcilik deneyimi, üst yönetici pozisyonunda görev yapmış olmak vb.) ve görüşme talebini kabul eden kadın alan uzmanına ulaşılamamıştır. Kadın yönetici figürlerinin otel endüstrisinde daha çok departman yöneticisi pozisyonlarında görev yaptığı, üst yönetim pozisyonlarında sayılarının oldukça kısıtlı olduğu gözlenmiştir.

5.2.2. EFQM 2020 Modeli Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Uygulama Bulguları

EFQM 2020 modelinde yer alan 7 ana kriter ve 23 alt kriterlerin Sentez vektörleri ve normalize edilmiş öncelik değerleri MATLAB analiz sonuçları Tablo 5.9-14’de verilmiştir. Normalize edilmiş öncelik değerlerine göre EFQM ana kriterler ve alt kriterlerin ağırlıklandırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

Tablo 5.9 incelendiğinde normalize edilmiş öncelik değerleri içerisinde en yüksek değeri “Paydaş Bağlılığını Sağlama” kriteri sahiptir. Ancak “Stratejik ve Operasyonel Performans”, “Paydaş Algıları” ve “Sürdürülebilir Değer Yaratma” kriterleri öncelik değerleri de en yüksek değere çok yakın değer almıştır. Öncelik değerleri arasında en düşük değeri “Amaç, Vizyon ve Strateji” kriteri almıştır.

Tablo 5.9 EFQM Ana Kriterlerinin Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Ana Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
Amaç, Vizyon ve Strateji	0.0273	0.0581	0.1795	0.0786
Kurum Kültürü ve Liderlik	0.0666	0.1509	0.3564	0.1505
Paydaş Bağlılığı Sağlama	0.0740	0.1641	0.3888	0.1575
Sürdürülebilir Değer Yaratma	0.0689	0.1572	0.3577	0.1538
Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	0.0614	0.1459	0.3338	0.1472
Paydaş Algıları	0.0659	0.1602	0.3549	0.1553
Stratejik ve Operasyonel Performans	0.0659	0.1636	0.3537	0.1572

Tablo 5.10 EFQM Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Alt Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
1.1.Amaç ve Vizyon Tanımlama	0.0704	0.1758	0.4713	0.1921
1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama	0.1196	0.2885	0.6987	0.2537
1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	0.1025	0.2602	0.6200	0.2401
1.4.Strateji Geliştirme	0.0569	0.1413	0.3751	0.1609
1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama	0.0474	0.1343	0.3551	0.1533

“Amaç, Vizyon ve Strateji” ana kriterine yönelik normalize edilmiş öncelik değerleri kapsamında Tablo 5.10 incelediğinde en yüksek değere “1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” alt kriteri sahip olmuştur. Bu alt kritere çok yakın skorlanan “1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama” olmuştur. Öncelik değerleri arasında en düşük değerine “1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetim Sistemi Tasarlama ve Uygulama” alt kriteri sahip olmuştur.

Tablo 5.11 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Alt Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
2.1.Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme	0.1263	0.3239	0.8457	0.2876
2.2.Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma	0.0883	0.2195	0.6092	0.2365
2.3.Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama	0.0832	0.2145	0.5661	0.2303
2.4.Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	0.0829	0.2420	0.6046	0.2456

“Kurum Kültürü ve Liderlik” ana kriterine yönelik normalize edilmiş öncelik değerleri kapsamında Tablo 5.11. incelediğinde en yüksek değere “2.1.Kurum Kültürünü Yönlendirme

ve Değerleri Güçlendirme” alt kriteri sahip olmuştur. Öncelik değerleri arasında en düşük değere “2.3.Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama” alt kriteri sahip olmuştur.

“Paydaş Bağlılığı Sağlama” ana kriterine yönelik normalize edilmiş öncelik değerleri kapsamında Tablo 5.12 incelediğinde en yüksek değere “3.2.Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma” alt kriteri 0.31 gibi güçlü bir ağırlıkla sahip olmuştur. Yine 0.28 ile güçlü değer de “3.1. Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma” alt kriteri almıştır. Öncelik değerleri arasında en düşük değer 0.06 gibi dikkat çekici bir sonuçla “3.4.Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma” alt kriteri sahip olmuştur. “3.5.İşbirlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama” alt kriteri de 0.09 gibi oldukça düşük sayılabilecek dikkat çekici bir ağırlık almıştır.

Tablo 5.12 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Alt Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
3.1.Müşteriler : Sürdürülebilir İlişkiler Kurma	0.1263	0.2815	0.6555	0.2864
3.2. Çalışanlar : Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma	0.1416	0.3314	0.7374	0.3142
3.3. İş ve Yönetim Paydaşları : Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme	0.0890	0.2199	0.4994	0.2395
3.4.Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma	0.0302	0.0696	0.2111	0.0659
3.5.İşbirlikleri ve Tedarikçiler : İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama	0.0394	0.0977	0.2413	0.0940

“Sürdürülebilir Değer Yaratma” ana kriterine yönelik normalize edilmiş öncelik değerleri kapsamında Tablo 5.13 incelediğinde en yüksek değere “4.4.Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama” alt kriteri sahip olmuştur. Öncelik değerleri arasında en düşük değere “4.2.Değerin İletişimi ve Satışı” alt kriteri sahip olmuştur. Ancak 4 alt kriterin arasında farklarda birbirine çok yakın ağırlıklar tespit edilmiştir.

Tablo 5.13 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Alt Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
4.1.Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama	0.1079	0.2497	0.6817	0.2509
4.2.Değerin İletişimi ve Satışı	0.0839	0.2237	0.6274	0.2380
4.3. Değerin Sunumu	0.0859	0.2303	0.6144	0.2400
4.4.Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama	0.1043	0.2963	0.6945	0.2711

“Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” ana kriterine yönelik normalize edilmiş öncelik değerleri kapsamında Tablo 5.14 incelediğinde en yüksek değere “5.4.Verİ, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma” alt kriteri sahip olmuştur. Öncelik değerleri arasında en düşük değere “5.5.Varlık ve Kaynakları Yönetme” alt kriteri sahip olmuştur.

Tablo 5.14 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt kriter Sentez Vektörleri ve Normalize Edilmiş Öncelik Değerleri

Alt Kriterler	S ₁	S ₂	S ₃	W
5.1.Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme	0.0709	0.1725	0.5028	0.1889
5.2.Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme	0.0711	0.1847	0.5191	0.1951
5.3.Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma	0.0685	0.1796	0.4928	0.1905
5.4.Verİ, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	0.1073	0.2868	0.6853	0.2435
5.5.Varlık ve Kaynakları Yönetme	0.0619	0.1764	0.4339	0.1820

5.2.3. FFQM 2020 Modeli Kriter Ağırlıkları Karşılaştırma

5.2.3.1. Ana Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

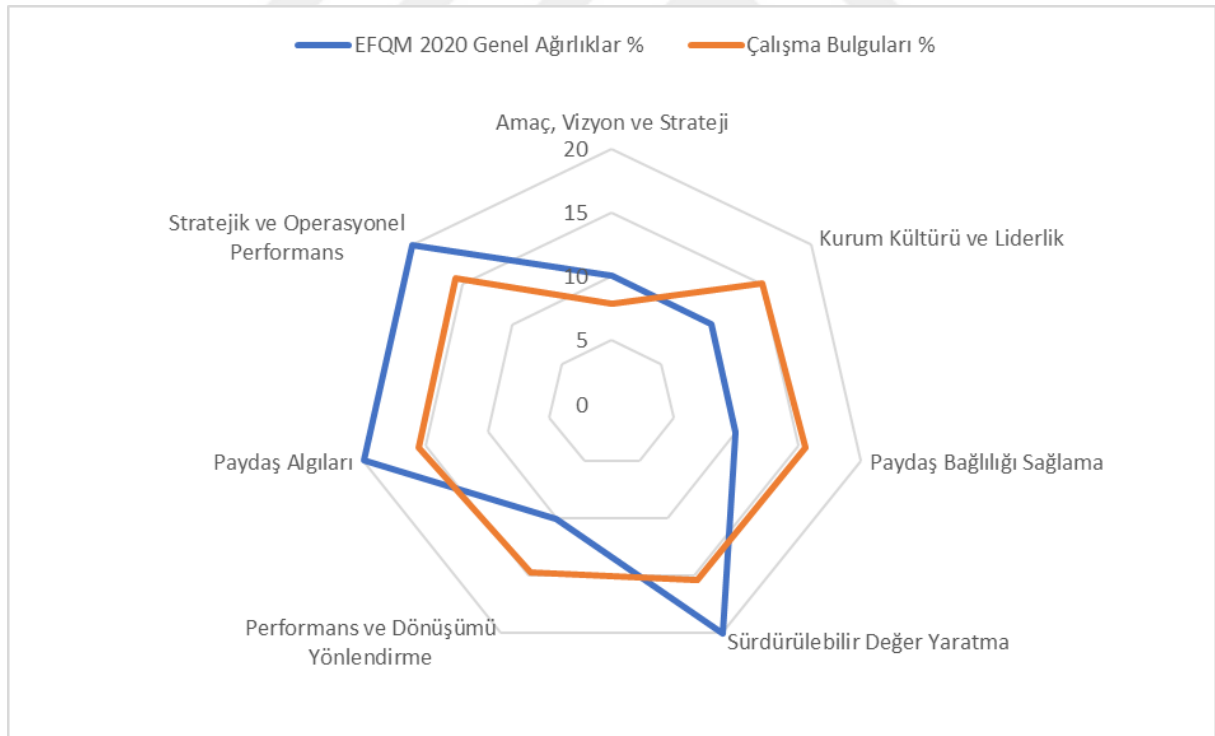
EFQM 2020 modeli ana kriter ağırlıkları çalışma bulguları ile karşılaştırılarak Tablo 5.15’de verilmiştir. Yedi ana kriterde mevcut modele göre ağırlıklarında farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut model ile kıyaslandığında “1.Amaç, Vizyon ve Strateji”, “4.Sürdürülebilir Değer Yaratma”, “6.Paydaş Algıları” ve “7.Stratejik ve Operasyonel Performans” kriterlerinin ağırlıklarında azalma belirlenmiştir. “2.Kurum Kültürü ve Liderlik”, “3.Paydaş Bağlılığı

Sağlama” ve “5.Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” kriterlerinin ağırlıklarında ise önemli artışlar tespit edilmiştir.

Tablo 5.15 EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriterler	1.Amaç, Vizyon ve Strateji	2.Kurum Kültürü ve Liderlik	3.Paydaş Bağlılığı Sağlama	4.Sürdürülebilir Değer Yaratma	5.Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	6.Paydaş Algıları	7.Stratejik ve Operasyonel Performans
EFQM 2020 Genel Ağırlıklar %	10	10	10	20	10	20	20
Çalışma Bulguları %	7.86	15.05	15.57	15.38	14.72	15.53	15.72

Ana kriter ağırlıklarındaki değişim Şekil 5.2 radar grafiğinde incelenmiştir. Kurum Kültürü ve Liderlik, Paydaş Bağlılığı Sağlama ve Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” kriterlerindeki artış yüzdesi dikkat çekicidir.



Şekil 5.2. EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

EFQM Modelinde ana kriter ağırlıklarının toplamı %100, puanlaması ise 1000 puan üzerinden yapılmaktadır. Kuruluşların kurumsal olgunluk seviyeleri RADAR yaklaşımı ile değerlendirilmekte, ana ve alt kriter ağırlıkları ile bu ağırlıklara göre belirlenmiş puanlamalara göre yapılan değerlendirme sonucunda kuruluşlara gelişim yol haritaları için öneriler getirmesi

istenmektedir. Modelin Yön, Uygulama ve Sonuçlar olarak belirlenmiş üç boyutu için RADAR yaklaşımı 7 ana ve 23 alt kriterde çalıştırılmaktadır. RADAR yaklaşımı ile oldukça hassas bir ölçüm/değerlendirme işlemi gerçekleştirilmektedir. Kuruluşların bugün ki durumlarını ve gelecek yol haritalarını şekillendirme de kritik olan değerlendirme sürecinde ana ve alt kriter değerlendirmelerinin sektörel farklılıklar içerebileceği öngörülmüş ve bu çalışma özelinde konaklama işletmelerinin değerlendirilmesinde, model kriter ağırlıkları uzman grubun görüşleri doğrultusunda çalışılmıştır.

EFQM 2020 Modelin de “Amaç, Vizyon ve Strateji” kriterine %10 ağırlık ile 100 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %7.86 ve 78.6 puan olarak bulunmuştur. Bu kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 21.4 puan daha az skorlamıştır.

EFQM 2020 Modelin de “Kurum Kültürü ve Liderlik” kriterine %10 ağırlık ile 100 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %15.05 ve 150.5 puan olarak bulunmuştur. Bu kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre dramatik bir artışla 50.5 puan daha fazla skorlamıştır. “Amaç, Vizyon ve Strateji” ile “Kurum Kültürü ve Liderlik” ana kriterlerinden oluşan “Yön” boyutunu EFQM 2020 Modeli 200 puan olarak skorlarken, çalışma sonucu boyutun yeni puanı 229,1 olarak gerçekleşmiştir. Artışın kaynağını 2. Kriter olan “Kurum Kültürü ve Liderlik” kriterine verilen yüksek skor oluşturmuştur. Bu sonuçlar konaklama işletmeleri için kültür ve liderlik yaklaşımlarının önemini göstermesi açısından son derece önemlidir.

EFQM 2020 Modelin de “Paydaş Bağlılığının Sağlanması” kriterine %10 ağırlık ile 100 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %15.57 ve 155.7 puan olarak bulunmuştur. Kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 55,7 puan fazla skorlamıştır. Yüksek skorlanan kriterlerden birisi olan “Paydaş Bağlılığının Sağlanması” konaklama işletmeleri için paydaşların önemini ortaya koymaktadır. Bu farkın, Tablo 5.18 de detayları verilen alt kriterleri incelendiğinde çarpıcı sonuçlar içerdiği görülmüştür.

EFQM 2020 Modelin de “Sürdürülebilir Değer Yaratma” kriterine %20 ağırlık ile 200 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %15.38 ve 153.8 puan olarak bulunmuştur. Ürünler, hizmetler ve süreçleri kapsayan bu kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 46.8 puan daha az skorlamıştır. Konaklama işletmelerinde ürün, hizmet ve süreç tanımlarının, üretim süreçlerinin ve sektörel standartların açık olması nedeniyle EFQM’e göre daha az puanlama da etkili olduğu öngörülmüştür.

EFQM 2020 Modelin de “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” kriterine %10 ağırlık ile 100 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %14.72 ve 147.2 puan

olarak bulunmuştur. Kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 47.2 puan daha fazla skorlamıştır. Önemli bir puan artışı olan kriterin alt kriterler bazında analizi Tablo 5.20 de verilmiştir. “Paydaş Bağlılığının Sağlanması”, “Sürdürülebilir Değer Yaratma”, “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” kriterlerinden oluşan “Uygulama Boyutuna” EFQM 400 puan vermiş, çalışmaya katılan uzman grup bu bölümü 456.7 puanla skorlamıştır. Hem “Yön” hem de “Uygulama” boyutlarının uzman grup tarafından konaklama işletmeleri için EFQM’den daha yüksek skorlanması, konaklama işletmeleri özelinde “yaklaşımların”, girdi kriterlerinin sonuç kriterlerine göre çok daha önemli olduğunu göstermektedir.

EFQM 2020 Modelin de “Paydaş Algıları” kriterine %20 ağırlık ile 200 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %15.53 ve 155.3 puan olarak bulunmuştur. Kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 44.7 puan daha az skorlamıştır.

EFQM 2020 Modelin de “Stratejik ve Operasyonel Performans” kriterine %20 ağırlık ile 200 puan verilmiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu ağırlık %15.72 ve 157.2 puan olarak bulunmuştur. Kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 42.8 puan daha az skorlamıştır. Modelde “Sonuçlar” boyutunda yer alan “Paydaş Algıları” ve “Stratejik ve Operasyonel Performans” kriterlerinin toplam ağırlığı %40 ve 400 puan olarak verilmişken, çalışma sonucu toplam ağırlık %31.25 ve toplam puan 312.5 olarak bulunmuştur. Çalışmaya katılan uzman grup girdi kriterleri olan ve kuruluşların yaklaşımlarının ele alındığı “Yön” ve “Uygulama” boyutlarına konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre 87.5 puan daha fazla skorlamıştır. Bu sonuçlar konaklama işletmelerinin yönetiminde yaklaşımların sonuçlardan görece daha önemli olduğunu göstermektedir.

5.2.3.2. Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

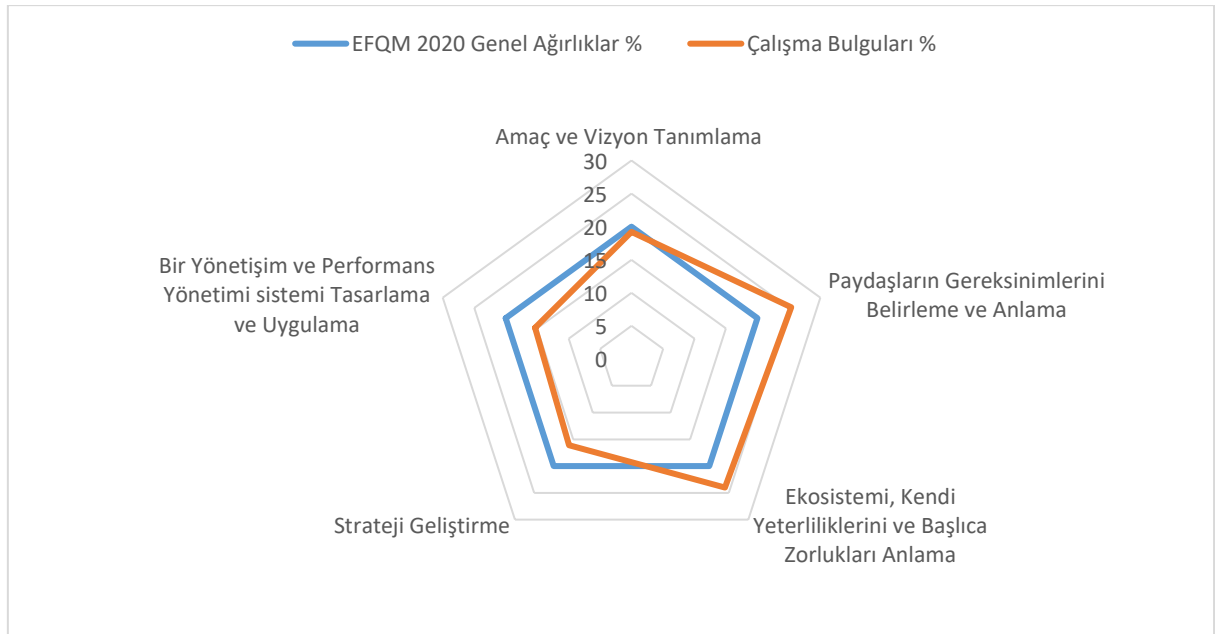
EFQM üstün performanslı bir kuruluşun, esin veren bir amaç, heyecan veren bir vizyon, ve sonuç getiren bir stratejiyle tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Kuruluşun amacı yaptığı işin neden önemli olduğunu, paydaşları için yaratacağı değeri ve içerisinde bulunduğu ekosistemi etkilemek için sorumluluk alacağı çerçeveyi açıklar. Kuruluşun vizyonu, gelecekte neleri başarmaya çalıştığının anlaşılmasını sağlar ve amaç ile stratejinin belirlenmesine ilişkin temeli oluşturur. Strateji ise amacın nasıl gerçekleştireceğini tanımlar, vizyonuna doğru ilerlemeye yönelik planları detaylandırır (EFQM Modeli 2020:12). Bu bağlama göre tanımlanmış EFQM 2020 modeli 1. Ana kriteri olan “Amaç, Vizyon ve Strateji” tablo 5.16.’da belirtilen beş alt kritere sahiptir. Bu alt kriterlere EFQM’in verdiği ağırlık ve puanlar ile görüşülen uzman grubun konaklama işletmeleri özelinde bu alt kriterlere verdiği ağırlık ve

puanlarda farklılıklar tespit edilmiştir. EFQM modeli ve çalışma bulguları arasında oluşan ağırlık ve puanlar Tablo 5.16 ve Tablo 5.22 de verilmiştir. Mevcut model ile kıyaslandığında “Amaç ve Vizyon Tanımlama”, “Strateji Geliştirme”, “Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama” kriterlerinin ağırlıklarında azalma belirlenmiştir. “Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” ile “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama” kriterlerinin ağırlıklarında ise artış tespit edilmiştir.

Tablo 5.16 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

1. Ana kriter	1.Ana Kriteria ait Alt Kriterler	EFQM 2020 Genel Ağırlık %	Çalışma Bulguları %
Amaç, Vizyon ve Strateji	1.1.Amaç ve Vizyon Tanımlama	20	19.21
	1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama	20	25.37
	1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	20	24.01
	1.4.Strateji Geliştirme	20	16.09
	1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama	20	15.33

“Amaç, Vizyon ve Strateji” alt kriter ağırlıkları değişimi Şekil 5.3 radar grafiğinde incelenmiştir. “Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” kriterindeki artış yüzdesi diğer kriterlere göre daha fazla olarak tespit edilmiştir.



Şekil 5.3 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

EFQM 2020 Modelin de “Amaç, vizyon strateji” ana kriterine bağlı çalışan beş alt kriterde ağırlık ve puanlamalar %20 ağırlık ve 20 puan olarak eşit dağıtılmıştır. Çalışmada konaklama işletmeleri özelinde, “Amaç, vizyon strateji” ana kriterinin alt kriterlerinin ağırlık ve puanlamaları şekil 5.3’de görüldüğü üzere modelden farklılıklar taşımaktadır. Ana ve alt kriter ağırlık ve puanlamaları tablo 5.22 de tüm detaylarıyla verilmiştir.

Uygulamada üstün performanslı kuruluşların işinin önemi ve değeri konusunda esin verecek bir amaç tanımı ve heyecan verecek bir vizyon tanımı yapmaları, paydaşlarıyla paylaşımları beklenmektedir. EFQM “Amaç ve Vizyon Tanımlama” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Bu kriterde, çalışma sonucu alt kriter ağırlık değeri %19.21 ve puan değeri 15.10 olarak bulunmuştur (Tablo 5.22). Alt kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e çok yakın ağırlıklandırmıştır. Ancak ana kriter ağırlık ve puanlama değerinin düşmesi nedeniyle aldığı puan değeri düşmüştür (Tablo 5.22).

EFQM, uygulamada üstün performanslı bir kuruluşun paydaşlarını amaç ve vizyonu bağlamında değerlendirerek gereksinim ve beklentilerini belirlemesi, temel paydaşlarının davranışları, ilişkileri ve kararlarını etkileyen etmenleri analiz etmesi gerektiğini belirtmektedir. EFQM “Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Bu kriterde çalışma sonucu alt kriter ağırlık değeri %25.37 ve puan değeri 19.94 olarak bulunmuştur (Tablo 5.22). Alt kriteri uzman grup konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e daha yüksek bir değerle ağırlıklandırmıştır. Bu durum konaklama işletmeleri için “paydaşların gereksinimlerini belirleme ve anlamının” önemini göstermektedir.

EFQM, uygulamada üstün performanslı kuruluşların içinde bulundukları ekosistemi araştırır ve anlar, mevcut yeteneklerinin gücünü bilir ve gelişim planlarını buna göre yapar demektedir. “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Bu çalışma sonucu alt kriter ağırlık değeri %24.01 ve puan değeri 18.87 olarak bulunmuştur (Tablo 5.22). Alt kriteri uzman grup, konaklama işletmeleri özelinde EFQM’e göre daha yüksek bir değerle ağırlıklandırmıştır. Bu durum konaklama işletmeleri için “ekosistemi, kendi yeterliliklerini ve başlıca zorlukları anlama” alt kriterinin önemini göstermektedir.

EFQM, uygulamada üstün performanslı kuruluşlar zorlukların üstesinden gelecek stratejiler belirler, stratejilerine uygun dönüşüm projeleri ve iş modelleri geliştirir demektedir. EFQM “Strateji Geliştirme” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Bu çalışma sonucu alt kriter ağırlık değeri %16.09 ve puan değeri 12.65 olarak bulunmuştur (Tablo 5.22). Alt

kriteri uzman grup, konaklama işletmeleri özelinde EFQM'e göre daha düşük bir değerle ağırlıklandırmıştır. Bu durum konaklama işletmeleri için “strateji geliştirme” alt kriterinin diğer kriterlere göre görece daha az önemli olduğunu göstermektedir. Puanlama da en düşük alt kriter skorunu alan maddelerden birisi olmuştur.

EFQM, uygulamada üstün performanslı kuruluşlar bir yönetim ve performans yönetim sistemi tasarlar, uygular gözden geçirme değerlendirme programı yapılandırır, demektir. EFQM “Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Bu çalışma sonucu alt kriter ağırlık değeri %15.33 ve puan değeri 12.05 olarak bulunmuştur (Tablo 5.22). Alt kriteri uzman grup, konaklama işletmeleri özelinde EFQM'e göre çok daha düşük bir değerle ağırlıklandırmıştır. Bu durum konaklama işletmeleri için “Bir yönetim ve performans yönetim sistemi tasarlama ve uygulama” alt kriterinin diğer kriterlere göre görece daha az önemli olduğunu göstermektedir. Puanlama da en düşük alt kriter skorunu alan maddelerden birisi olmuştur.

5.2.3.3. Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

Modelin ve Yön Boyutunun ikinci kriteri olan “Kurum Kültürü ve Liderlik”, Kurum kültürünü bir kuruluş içerisinde paylaşılan davranış şekillerini belirleyen değerler ve kurallar bütünü, liderliği ise bir rol olarak değil bir faaliyet alanı olarak ele almıştır. Liderlik davranışının tüm düzeyler ve bölümlerde açıkça görülmesi, esin vermesi, kurumsal kültürü yönlendirmesi beklenir.

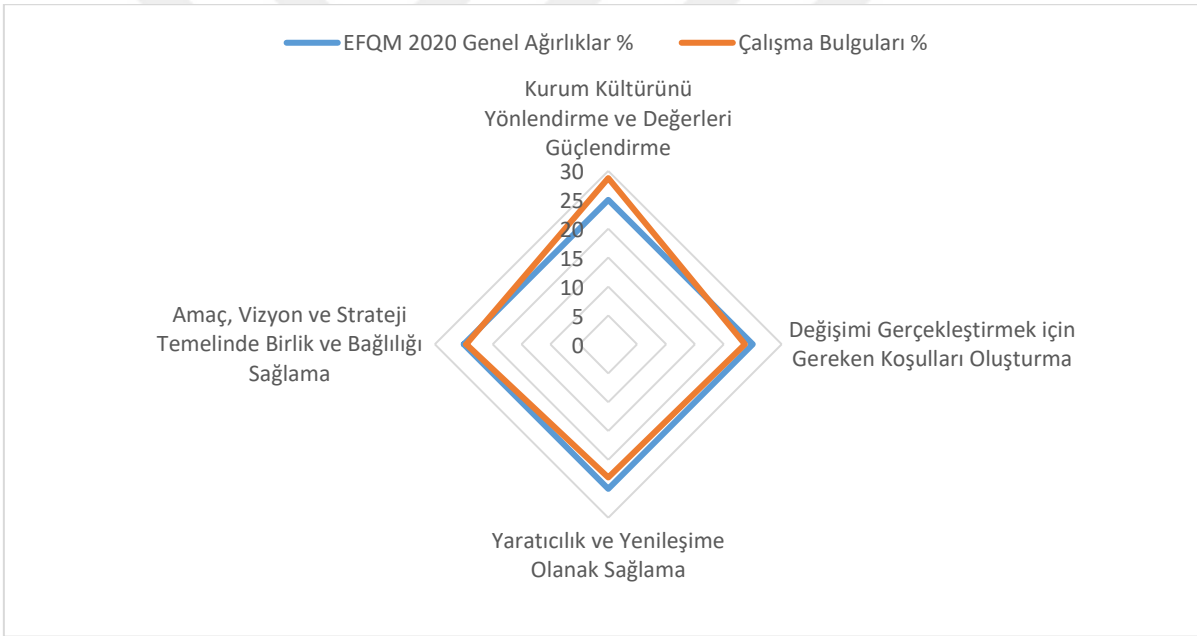
EFQM 2020 modeli 2. Ana kriteri “Kurum Kültürü ve Liderlik” ana ve alt kriter ağırlıkları çalışma bulguları ile karşılaştırılarak Tablo 5.17 ve Tablo 5.23’de verilmiştir. Ana kriterin ve dört alt kriterin mevcut modele göre ağırlıklarında ve puanlarında farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut model ile kıyaslandığında “Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma, Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama, Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama” kriterlerinin ağırlıklarında azalma belirlenmiştir. “Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme” kriterinin ağırlıklarında artış tespit edilmiştir.

Tablo 5.17 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

2. Ana kriter	2.Ana Kritere ait Alt Kriterler	EFQM 2020 Genel Ağırlık %	Çalışma Bulguları %
	2.1.Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme	25	28.76

Kurum Kültürü ve Liderlik	2.2.Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma	25	23.65
	2.3.Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama	25	23.03
	2.4.Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	25	24.56

“Kurum Kültürü ve Liderlik” ana kriterinin alt kriter ağırlıklarında araştırma sonucu yaşanan değişim Şekil 5.4 radar grafiğinde incelenmiştir. Alt kriterler özelinde “Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme” kriterinde artış tespit edilmiştir. Alt kriter ağırlık değerleri EFQM 2020 Modeli ile oldukça yakın ortaya çıkmıştır. Ancak asıl fark ana kriter karşılaştırmalarında uzman grubun “Kurum Kültürü ve Liderlik” ana kriterini konaklama işletmeleri için hem ağırlığı hem de aldığı puanı yüksek skorlamasından kaynaklı oluşmuştur.



Şekil 5.4 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

EFQM 2020 Modelin de “Kurum Kültürü ve Liderlik” ana kriterini %10 ağırlık ve 100 puan ile değerlerken, çalışma bulguları %15.05 ağırlık ve 150.5 puan olarak gerçekleşmiştir. Kriter puanlamasında oluşan yaklaşık 50 puanlık artış alt kriterlerin puanlarına da yansımıştır. EFQM tarafından ana kritere bağlı çalışan dört alt kriterde ağırlık ve puanlamalar %25 ağırlık ve 25 puan olacak şekilde eşit yapılmıştır. Ana ve alt kriter ağırlık ve puanlamaları tablo 5.17 ve Tablo 5.23 de detaylarıyla verilmiştir.

EFQM, “Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme” alt kriterinde üstün performanslı kuruluşların, amacıyla uyumlu bir kültürü benimsemesi, değerlerini kural

ve davranışlara dönüştürmesi, etik, tutarlı, toplumsal bilince ve çevreye karşı sorumlu, değerlendirme, takdir ve ödül sistemini kültürünü yönlendirmek için kullanması gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmektedir. EFQM bu alt kritere %25 ağırlık ile 25 puan vermiş, çalışma sonucunda konaklama işletmeleri özelinde kriter ağırlığı %28.76 ve puanı 43.51 gibi yüksek bir değerle skorlanmıştır. Bu bulgu, konaklama işletmeleri için kurum kültürü, kültürü yönlendirme ve değerleri güçlendirmenin önemini açık bir şekilde vurgulamaktadır.

“Değişimi Gerçekleştirme İçin Gereken Koşulları Oluşturma” alt kriterine EFQM %25 ağırlık ile 25 puan verirken, çalışma sonucu konaklama işletmeleri için kriter ağırlığı %23.65 ve puanı 35.49 olarak bulunmuştur. Konaklama işletmeleri için “değişim ve değişim yönetimi” önemli temalardan birisi olarak ortaya çıkmıştır.

Yaratıcı, yenilikçi ve yıkıcı düşünceyi cesaretlendiren, yenilikçi bir kültür yaratmayı önceleyen, “Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama” alt kriterine EFQM %25 ağırlık ile 25 puan vermiştir. Çalışma sonucunda alt kriter değerleri %23.03 ağırlık ile 34.56 puan bulunmuştur. Uzman grup “yaratıcılık ve yenileşime olanak sağlamayı” konaklama işletmeleri özelinde önemli bir yaklaşım olarak değerlendirmiş ve yüksek bir puan değeri ile skorlamıştır.

“Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama” alt kriterine EFQM %25 ağırlık ile 25 puan vermiş, araştırma sonucu konaklama işletmeleri özelinde %24.56 ağırlık değeri ve 36.85 puan ile bu alt kriter skorlanmıştır.

5.2.3.4. Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

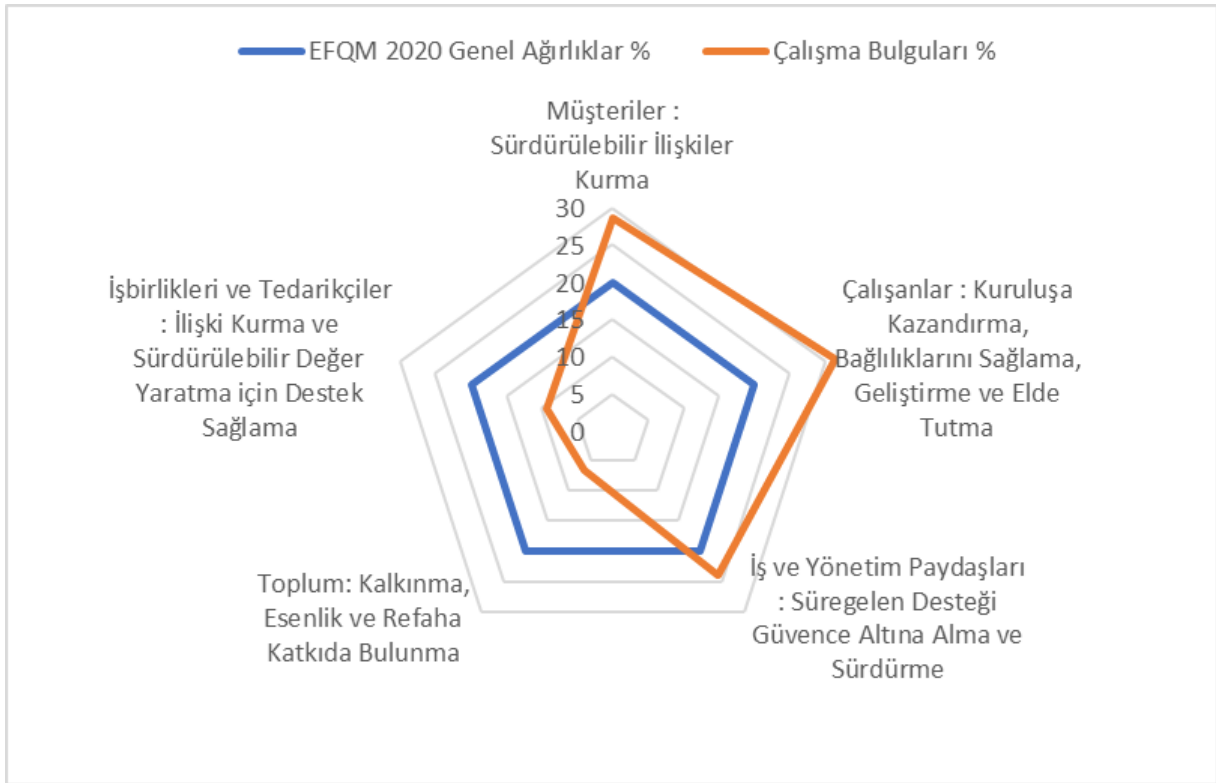
EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığını sağlama ana kriteri %10 ağırlık ile 100 puan olarak skorlanmaktadır. Çalışma sonucu konaklama işletmeleri için %15.57 ağırlık ile 155.7 olarak ana kriter puanlanmış detayları tablo 5.18 ve 5.24 de verilmiştir. Beş alt kriterin mevcut modele göre ağırlıklarında ve puanlamalarında önemli farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut model ile kıyaslandığında “Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma”, “Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma”, “İş ve Yönetim Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme” kriterlerinin ağırlıklarında artış belirlenmiştir. “Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma ve İşbirlikleri ve Tedarikçiler : İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama” kriterlerinin ağırlıklarında görece azalış tespit edilmiştir.

3. Ana kriter “Paydaş Bağlılığı Sağlama” alt kriter ağırlıkları değişimi Şekil 5.5. Radar grafiğinde incelenmiştir. “Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma, Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma” kriterlerindeki oldukça yüksek artış tespit edilmiştir. Bunun yanında “Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda

Bulunma” ve “İş birlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama” kriterlerinin ağırlıklarında dramatik azalışlar tespit edilmiştir.

Tablo 5.18 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

3. Ana kriter	3.Ana Kritere ait Alt Kriterler	EFQM 2020 Genel Ağırlık %	Çalışma Bulguları %
Paydaş Bağlılığı Sağlama	3.1.Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma	20	28.64
	3.2. Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma	20	31.42
	3.3. İş ve Yönetim Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme	20	23.95
	3.4.Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma	20	6.59
	3.5.İşbirlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama	20	9.40



Şekil 5.5 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

EFQM üstün performanslı kuruluşlar, müşterini belirler, sınıflandırır, ilişkisini sürdürür, deneyimleri hakkında etkileşimde kalır, geri bildirim alır, iletişim kanalları oluşturur demektedir. EFQM “Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma” alt kriterine %20 ağırlık ile 20 puan vermiştir. Çalışma sonucunda konaklama işletmeleri özelinde alt kriterin ağırlığı %28.64 ve puanı 44.59 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre konaklama işletmeleri özelinde çalışmanın yüksek skorlarından birisi “Müşteriler” temasında gerçekleşmiştir. Konaklama işletmeleri için müşteriler en önemli ikinci paydaş grubudur.

EFQM üstün performanslı kuruluşların çalışanları kuruluşa kazandırma, bağlılıklarını sağlama, geliştirme ve elde tutmada sağlam temelli yaklaşımları olması gerektiğini belirtmektedir. Çalışanlar alt kriteri EFQM tarafından %20 ağırlık ile 20 puan olarak skorlanmıştır. Araştırmanın en ilgi çekici sonuçlarından birisi bu alt kriterde gerçekleşmiştir. Uzman grup konaklama işletmeleri özelinde “çalışanlar” alt kriterini %31.42 ağırlık ve 48.92 gibi yüksek bir skorla puanlamıştır. Paydaşların içerisinde en yüksek değeri “çalışanlar” almışlardır.

EFQM iş ve yönetim paydaşlarını kuruluşun mali, yasal, etik ve genel yönetim gereklilikleri açısından sorumlu olduğu kişi ya da gruplar olarak tanımlamıştır. İş paydaşları arasında kuruluşun sahipleri, hissedarlar, yatırımcılar, yönetim paydaşları arasında ise kamu kurum ve kuruluşları, politika yapıcı kurumlar olarak belirtmiştir. EFQM üstün performanslı

kuruluşların, iş ve yönetim paydaşları ile süregelen desteği güvence altına almasının önemine dikkat çekmiş, sağlam temelli yaklaşımlar geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu alt kriteri EFQM %20 ağırlık ile 20 puan olarak değerlemiştir. Çalışma sonucunda konaklama işletmeleri özelinde bu alt kriterin ağırlığı %23.95 ve puanı 37.29 olarak gerçekleşmiştir. Bu değerler konaklama işletmelerinin yönetiminde de iş ve yönetim paydaşlarıyla ilgili yaklaşımların önemini göstermektedir.

EFQM paydaş bağlılığının sağlanmasında “toplumu” da önemli bir paydaş grubu olarak görmektedir. Kuruluşun etkileyebileceği ya da etkilenebileceği kurum dışı kişi ya da gruplar “Toplum” olarak kabul edilmiştir. Toplum alt kriterini jenerik olarak EFQM %10 ağırlık ile 20 puan olarak değerlemiştir. Çalışmanın ilgi çekici sonuçlarından birisi bu alt kriterde alınmış, konaklama işletmeleri özelinde %6.95 ağırlık ve 10.26 puanla paydaşlar arasında toplum kriteri en az puanla skorlanmıştır.

İş birlikleri ve tedarikçiler kuruluşun amacını ve vizyonunu gerçekleştirmek, stratejisini hayata geçirmek, her iki tarafın yarar sağladığı ve paylaşılan ortak hedeflere erişmek için birlikte çalışmayı seçtiği kurum dışı taraflardır. Üstün performanslı kuruluşların iş birlikleri ve tedarikçilerini gruplandırması, stratejisi doğrultusunda hareket etmelerini sağlaması, güvene dayalı bir ilişki kurması beklenir. EFQM “iş birlikleri ve tedarikçiler” alt kriterini %10 ağırlık ve 20 puanla skorlamıştır. Araştırma sonucu konaklama işletmeleri için alt kriter %15.33 ağırlık ile 14.64 puan olarak bulunmuştur. Bu sonuç ile en az puan alan ikinci paydaş grubu iş birlikleri ve tedarikçiler olmuştur.

5.2.3.5. Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

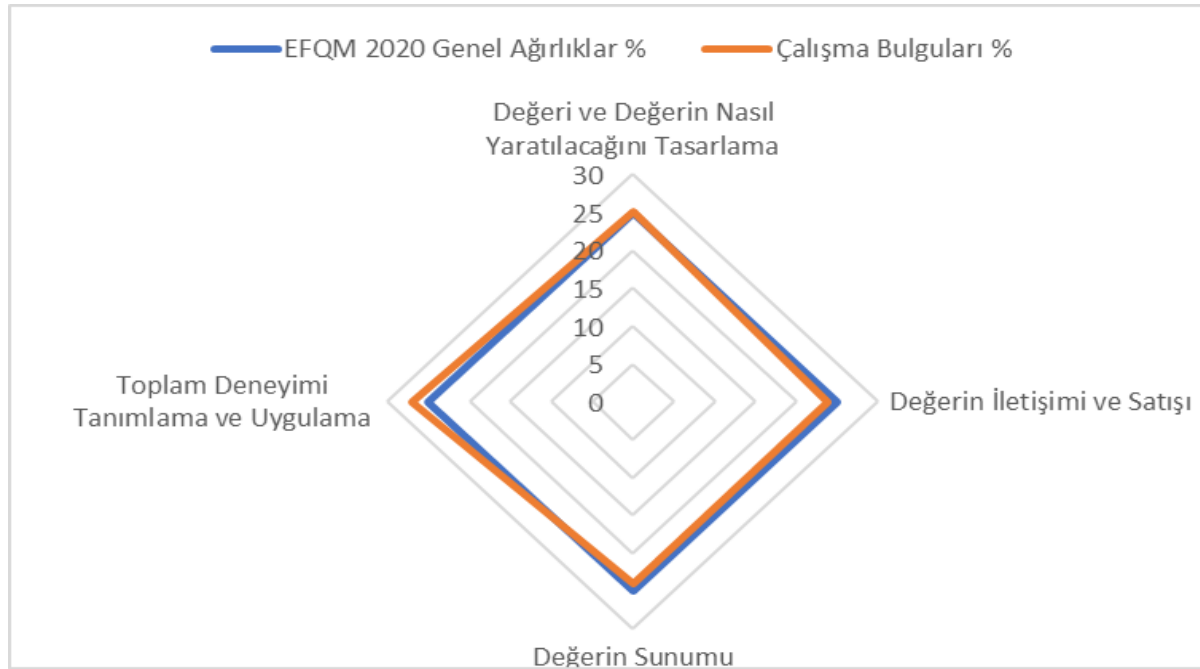
EFQM 2020 modeli 4. ana kriteri “Sürdürülebilir Değer Yaratma”, bir anlamda kuruluşların ürettiği ürünler, hizmetler ve süreçleri ile ilgilidir. Dört alt kriterde değer zincirinin aşamaları detaylandırılmıştır. EFQM 2020 modeli bu ana kriteri %20 ağırlık ile 200 puan olarak skorlamıştır. Yön ve Uygulama kriterleri içinde 200 puana sahip tek ana kriterdir. Uzman grup, ana kriter karşılaştırmalarında konaklama işletmeleri özelinde bu kriteri %15.38 ağırlık ve 153.8 puanla skorlamıştır. Konaklama işletmeleri bu kriterde EFQM’e göre 46.2 puan daha az almıştır. Alt kriter ağırlıklarında ise dengeli bir dağılım oluşmuştur. Model alt kriterleri ile çalışma bulguları karşılaştırılarak Tablo 5.19 ve Şekil 5.6’da yer alan radar grafiğinde verilmiştir. Dört alt kriterin mevcut modele göre ağırlıklarında küçük farklılıklar tespit edilmiştir. Mevcut model ile kıyaslandığında sadece “Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama” (%25.09), “Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama” (%27.11) kriterlerinin

ağırlıklarında küçük artışlar belirlenmiştir. “Değerin İletişimi ve Satışı” (%23.80) ile Değerin Sunumu” (%24.00) kriterlerinin ağırlıklarında azalış tespit edilmiştir.

Tablo 5.19 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

4. Ana kriter	4.Ana Kriteria ait Alt Kriterler	EFQM 2020 Genel Ağırlık %	Çalışma Bulguları %
Sürdürülebilir Değer Yaratma	4.1.Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama	25	25.09
	4.2.Değerin İletişimi ve Satışı	25	23.80
	4.3. Değerin Sunumu	25	24.00
	4.4.Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama	25	27.11

Dikkat çekici bir bulgu konaklama işletmelerinin ürün ve hizmetleri ile ilgili en çok önem verdiği alt kriterin %27.11 ağırlık ve 41.70 puan (Tablo 5.25) ile “toplam deneyimi tanımlama ve uygulama” olduğu görülmektedir. Değerin iletişimi, satışı, sunumu gibi alt kriterlere göre deneyimin tanımlanması ve uygulanması konaklama işletmeleri için görece daha önemlidir.



Şekil 5.6 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

5.2.3.6. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıkları Karşılaştırılması

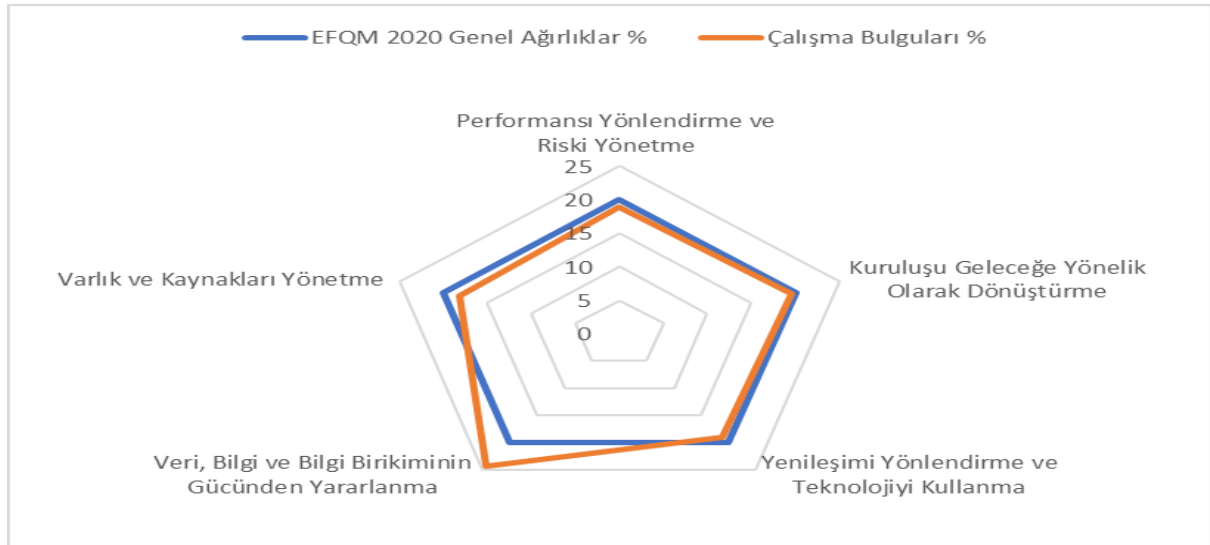
Bugün ve gelecekte, bir kuruluşun başarılı olması ve başarısının sürekliliğini sağlaması için iki önemli koşulu aynı anda yerine getirmesi beklenir. Bir yandan mevcut iş faaliyetlerini başarıyla yönetmeli (performansı yönlendirme), diğer yandan başarısını sürekli kılabilmek için kuruluş içinde ve dışındaki değişiklikleri kesintisiz yönetmelidir (dönüşümü yönlendirme). Performans ve dönüşümü yönlendirmenin bir arada ele alınması, kuruluşun bir yandan gelecek için hazırlanırken diğer yandan bugünü başarılı bir biçimde gerçekleştirmesi gerektiğini vurgular (KALDER-EFQM Modeli 2020:24). Bu vurgu modelin 5. ana kriteri “Performans ve Dönüşümü Yönlendirmede” yapılmış ve beş alt kriterde ele alınmıştır.

Beş alt kriterin mevcut modele göre ağırlıklarında farklılıklar tespit edilmiştir. “Performansı yönlendirme ve riski yönetme” alt kriteri %18.89 ağırlık ile 27.81 puan, “kuruluşu geleceğe yönelik olarak dönüştürme %19.51 ağırlık ile 28.72 puan, “yenileşimi yönlendirme ve teknolojiyi kullanma %19.05 ağırlık ile 28.04 puan, “veri, bilgi ve bilgi birikiminin gücünden yararlanma” %24.35 ağırlık ile 35.84 puan, “varlık ve kaynakları yönetme” %18.20 ağırlık ile 26.79 puan olarak skorlanmıştır (Tablo 5.26). “Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma” kriterlerinin ağırlık ve puan artışı dikkat çekicidir.

5. Ana kriteri “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” alt kriter ağırlıkları değişimi Şekil 5.7 radar grafiğinde incelenmiştir.

Tablo 5.20 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

5. Ana kriter	5.Ana Kritere ait Alt Kriterler	EFQM 2020 Genel Ağırlık %	Çalışma Bulguları %
Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	5.1.Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme	20	18.89
	5.2.Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme	20	19.51
	5.3.Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma	20	19.05
	5.4.Ver, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	20	24.35
	5.5.Varlık ve Kaynakları Yönetme	20	18.20



Şekil 5.7 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriter Ağırlıklarının Karşılaştırılması

EFQM tarafından %10 ağırlık ile 100 puan olarak skorlanan “performans ve dönüşümü yönlendirme” ana kriterini uzman grup konaklama işletmeleri özelinde %14.72 ağırlık ve 147.2 puan olarak skorlamıştır. Puanı 47.2 puan artan kriterin konaklama işletmeleri için önemi güçlü bir şekilde vurgulanmıştır.

Tablo 5.21 EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdeleri %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma bulguları Puanlama
1.Amaç, Vizyon ve Strateji	10	100	7.86	78.6
2.Kurum Kültürü ve Liderlik	10	100	15.05	150.5
3.Paydaş Bağlılığı Sağlama	10	100	15.57	155.7
4.Sürdürülebilir Değer Yaratma	20	200	15.38	153.8

5.Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	10	100	14.72	147.2
6.Paydaş Algıları	20	200	15.53	153.3
7.Stratejik ve Operasyonel Performans	20	200	15.72	157.2
Toplam Ağırlık ve Puan	100	1000	100	1000

EFQM 2020 modeli ve çalışma bulguları önem ağırlıkları, önem ağırlıklarına göre model ana kriter ile alt kriter puanlarına yönelik kıyaslamalar Tablo 5.22.-26.'da verilmiştir. Puanlama sıralaması incelendiği mevcut modele göre en yüksek düşüş “Amaç, Vizyon ve Strateji” alt kriteri olan “Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama”nde tespit edilmiştir. En yüksek artış ise 3. Ana kriter olan “Paydaş Bağlılığı Sağlama”ın “Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma” alt kriterinde tespit edilmiştir.

Tablo 5.22 EFQM 2020 Modeli Amaç, Vizyon ve Strateji Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Bulguları Puanlama	Alt Kriterler	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Puanlama Bulguları
1.Amaç, Vizyon ve Strateji	10	100	7.86	78.6	1.1.Amaç ve Vizyon Tanımlama	20	20	19.21	15.10
					1.2.Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama	20	20	25.37	19.94
					1.3.Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama	20	20	24.01	18.87
					1.4.Strateji Geliştirme	20	20	16.09	12.65
					1.5.Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama	20	20	15.33	12.05

Tablo 5.23 EFQM 2020 Modeli Kurum Kültürü ve Liderlik Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Bulguları Puanlama	Alt Kriterler	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Puanlama Bulguları
2.Kurum Kültürü ve Liderlik	10	100	15.05	150.5	2.1.Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme	25	25	28.76	43.15
					2.2.Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma	25	25	23.65	35.49
					2.3.Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama	25	25	23.03	34.56
					2.4.Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama	25	25	24.56	36.85

Tablo 5.24 EFQM 2020 Modeli Paydaş Bağlılığı Sağlama Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Bulguları Puanlama	Alt Kriterler	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Puanlama Bulguları
3. Paydaş Bağlılığı Sağlama	10	100	15.57	155.7	3.1.Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurma	20	20	28.64	44,59
					3.2. Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırma, Bağlılıklarını Sağlama, Geliştirme ve Elde Tutma	20	20	31.42	48,92
					3.3. İş ve Yönetim Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alma ve Sürdürme	20	20	23.95	37,29
					3.4.Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunma	20	20	6.59	10,26
					3.5.İşbirlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurma ve Sürdürülebilir Değer Yaratma için Destek Sağlama	20	20	15.33	14,64

Tablo 5.25 EFQM 2020 Modeli Sürdürülebilir Değer Yaratma Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Bulguları Puanlama	Alt Kriterler	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Puanlama Bulguları
4.Sürdürülebilir Değer Yaratma	20	200	15.38	153.8	4.1.Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama	25	50	25.09	38.59
					4.2.Değerin İletişimi ve Satışı	25	50	23.80	36.60
					4.3. Değerin Sunumu	25	50	24.00	36.91
					4.4.Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama	25	50	27.11	41.70

Tablo 5.26 EFQM 2020 Modeli Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Ana Kriteri Alt Kriterlerinin Ağırlık ve Puanlarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriter	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Bulguları Puanlama	Alt Kriterler	EFQM 2020 Model Ağırlık Yüzdesi %	EFQM 2020 Model Puanlama	EFQM 2020 Model Çalışma Ağırlık Yüzdeleri Bulguları %	EFQM 2020 Model Çalışma Puanlama Bulguları
5. Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	10	100	14.72	147.2	5.1.Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme	20	20	18.89	27.81
					5.2.Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme	20	20	19.51	28.72
					5.3.Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma	20	20	19.05	28.04
					5.4.Ver, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma	20	20	24.35	35.84
					5.5.Varlık ve Kaynakları Yönetme	20	20	18.20	26.79

SONUÇ

Konaklama endüstrisi uluslararası bağlamı güçlü, ürün ve hizmet çeşitliliği fazla, her ülke için önemli ve ekonomik etkisi yüksek sektörlerden birisidir. Birçok çalışma, konaklama işletmelerinde etkili kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerin daha fazla müşteri çekmesini sağlayan unsurlardan birisi olduğunu doğrulamıştır (Benavides-Chico'n ve Ortega, 2014; Camison, 1996; Coyle ve Dale, 1993). Konaklama endüstrisi işletmelerinde kalite başarıyı belirler (Nasution ve Mayondo, 2008). Bu nedenle konaklama işletmelerinin doğru performans değerlendirmesi yapıp yapmadıkları, uyguladıkları strateji ve yaklaşımların yerine getirilip getirilmediğini tespit etmeleri gerekir, bunun için uygun bir ölçüm sistemine veya aracına ihtiyaç duyarlar (Liu ve Ko, 2018:1582). Avrupa ve dünyada, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) Modeli bu tür işlevlere hizmet etmektedir (Michalska, 2008; Westerveld, 2003). EFQM Mükemmellik Modeli, üstün performanslı kuruluşlar yaratmak ve performansı sürdürmek için bütünsel bir yönetim ve teşhis aracı sunmaktadır. EFQM Modeli, birçok ülkede farklı boyut ve türdeki organizasyonlarda başarıyla uygulanan genel yönetim terminolojisini de içermektedir (Doeleman, Have ve Ahaus, 2014:440). EFQM Modelinden elde edilen puanları değerlendirmelerde kullanırken, puanlamanın doğruluğu ve tutarlılığı ile ilgili sorunlarla da karşılaşmış, verilen puanlar tüm endüstriler için aynı kabul edilmiş, endüstriler özelinde değiştirilmemiştir (Calvo-Mora, Leal ve Roldan, 2005:741). Bu çalışmada bu soruyu konaklama endüstrisi özelinde ele almış, örgütsel mükemmellik ve performansı değerlendirmek için EFQM modeli çerçevesinde kriter ağırlıkları puanlamaların özelleşip özelleşmeyeceği incelenmiştir.

Yönetim modelleri içinde çok boyutlu yapıları, kapsayıcı etkileri nedeniyle Toplam Kalite Yönetimine dayanan modeller sıklıkla kullanılmaktadır. Toplam Kalite Yönetim modeline olan ilgi Bain Groups'un 1993 yılından itibaren yaptığı ve en sonuncusunu 2017 yılında 1.268 yöneticiyle gerçekleştirdiği "Yönetim Araçları ve Eğilimler" anketinde ortaya çıkmıştır. Çalışmanın başladığı tarihten itibaren, en popüler yönetim modelleri/araçları araştırmalarında Toplam Kalite Yönetimi ilk 10 yönetim aracının içinde yer almıştır (<https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>). Avrupa Kalite Yönetim Vakfının ortaya koyduğu EFQM Modeli, dünyada kabul görmüş yapısı Toplam Kalite Yönetimi'ne dayanan üç önemli modelden birisidir. Bir nevi TKY'nin Avrupa versiyonudur ve dünyada 60.000'in üzerinde kuruluş tarafından kullanılmıştır.

EFQM Modeli 2020 yılında, dünya da yaşanan gelişmeler, yeni yönetim ihtiyaçları, döngüsel ekonomiye geçiş gibi global trendler ışığında güncellenmiştir. EFQM 2020 Model'i

3 boyutta 7 ana ve 23 alt kriterden oluşmuştur. Model kurumsal değerlendirme için güçlü bir çerçeve sunmakta, RADAR yaklaşımıyla ana ve alt kriterler değerlendirilerek kurumsal olgunluk seviyesi belirlenmektedir. Kriter ağırlıkları dikkate alınarak 1000 puan üzerinden yapılan değerlendirme sürecinin sonucunda kuruluşun gelişim yol haritası da ortaya çıkmaktadır. EFQM Modeli sektörel farklılıkları gözetmeden tek bir puanlama sistemiyle çalışmaktadır. Oysa sektörlerin kendi özelinde önceledikleri ya da nispeten daha düşük değerledikleri kriterler olması muhtemeldir.

Bu araştırmada EFQM Modelinin, konaklama işletmelerinin yönetimi için sunduğu cazip çerçeve ele alınmış, modelin değerlendirme ölçüt ve metodolojisinin konaklama sektörü özelinde değiştirilip değiştirilemeyeceği “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci” kullanılarak tartışılmıştır. Her birisi konaklama endüstrisinde yirmi yıl üzerinde deneyime sahip on altı otel üst yöneticisi ile yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde EFQM modelinin sunduğu değerlendirme çerçevesi konaklama endüstrisi özelinde ele alınmıştır. Toplanan veriler “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci” kullanılarak analiz edilmiş önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada, konaklama işletmeleri için EFQM Modelinin yedi ana kriterleri için yapılan yeni ağırlıklandırma da EFQM'den farklı sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5.15 EFQM 2020 Modeli Ana Kriter Ağırlıklarının Çalışma Sonuçları ile Karşılaştırılması

Ana Kriterler	Amaç, Vizyon ve Strateji	Kurum Kültürü ve Liderlik	Paydaş Bağlılığı Sağlama	Sürdürülebilir Değer Yaratma	Performans ve Dönüşümü Yönlendirme	Paydaş Algıları	Stratejik ve Operasyonel Performans
EFQM 2020 Genel Ağırlıklar %	10	10	10	20	10	20	20
Çalışma Bulguları %	7.86	15.05	15.57	15.38	14.72	15.53	15.72

Amaç, vizyon ve strateji boyutunun ağırlığı %10'dan (100 puan) %7.86'ya (78 puan) inmiştir. Konaklama işletmeleri için diğer sektörlerle göre amaç, vizyon ve strateji görece daha az öneme sahiptir. Önemli fark oluşan alanlardan bir tanesi “Kurum Kültürü ve Liderlik” kriterinde yaşanmıştır. %10 (100 puan) olan kriter ağırlığı, araştırma sonucunda %15.05 (150 puan) olarak ortaya çıkmıştır. Bu bulgu bize konaklama işletmelerinin başarısında “Kurum Kültürü” ve “Liderlik” boyutlarının kritik önemde olduğunu göstermektedir. Konaklama işletmelerinin “Kurum Kültürü” ve “Liderlik” boyutlarına yatırım yapması, güçlü ve sistematik yaklaşımlar geliştirmesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Bir başka önemli değişimde “Paydaş Bağlılığını Sağlama” kriterinde yaşanmıştır. %10 (100 puan) ağırlığa sahip kriter araştırma sonucunda %15.57 (150 puan) olarak değer almıştır. Bu durum bize “Müşteriler”, “Çalışanlar”, “İş ve Yönetim Paydaşları”, “Toplum”, “İşbirlikleri ve Tedarikçiler” alt kriterlerinden oluşan kriterin konaklama işletmeleri özelinde kritik öneme sahip olduğunu göstermiştir. Ürünler, süreçler ve hizmetleri kapsayan ve %20 (200 puan) ağırlığa sahip “Sürdürülebilir Değer Yaratma” ana kriteri araştırma sonucunda %15.38 (150 puan) ağırlığında değerlendirilmiştir. Bu durum EFQM’in 200 puanla yüksek önem verdiği değer yaratma kriteri için konaklama işletmelerinin hazır bulunuşluk seviyesinin yüksek olduğunu, oturmuş süreçlere sahip olduklarını düşündürmüştür. Yapılan değerlendirme sonucunda puanı yükselen diğer bir kriterde “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” kriteri olmuştur. %10 olan kriter ağırlığı araştırma sonucunda %14.72 (140 puan) olarak ortaya çıkmıştır. Konaklama işletmeleri için bugünkü performansın yönetilmesi ve geleceğe yönelik dönüşümü yönlendirme de önemli kriterlerden birisi olarak ortaya çıkmıştır.

EFQM tarafından sonuçlar boyutunda yer alan iki ana kriterinde ağırlıkları %20 (200) olarak belirlenmiştir. Araştırma sonucunda her iki kriterde de puan düşüşü yaşanmıştır. “Paydaş Algıları” kriteri %15.53 (155 puan) olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde “Stratejik Operasyonel Sonuçlar” kriteri de %15.72 (157 puan) olarak ağırlıklandırılmıştır. Sonuç kriterlerinin araştırmaya katılan uzman grup tarafından EFQM’e göre daha düşük puanlanmasının nedeni konaklama işletmelerinde belirleyici olan kriterlerin yaklaşım kriterleri olmasıdır. Konaklama işletmelerinde üretim, tüketim ve alınan hizmetten duyulan tatmin ya da tatminsizlik aynı anda ortaya çıkmaktadır. Yaklaşımların güçlü olması, ortaya çıkması muhtemel tatminsizliklerin hızlı aksiyonlarla giderilebilmesi, sonuçları örneğin paydaş algılarını da hızla değiştirebilmektedir. Konaklama işletmelerinde üretim, tüketim ve sonuçlar ile ilgili ilişkilerin etkileşimi yüksektir. Tatil amacıyla konaklama tesisine gelmiş bir ailenin, işletmenin sunduğu tatil deneyimini yaşaması sürecinde farklı tatmin ya da tatminsizlik unsurları ortaya çıkabilir. Örneğin ana büfeden çok memnunken oda temizliğinden memnun kalmayabilir. Bu asimetrik durum konaklama işletmelerini olası tatminsizlikleri ortadan kaldıracak yaklaşımları güçlendirmeye, sonuçlara yaklaşımların pozitif katkısıyla gitmeye odaklamıştır. Bu durumun araştırma da sonuç boyutunda yer alan kriterlerin puanlamasına, ağırlıklandırılmasına yansıdığı görülmüştür.

EFQM 2020 Modelinin ilk kriteri olan “Amaç, Vizyon ve Strateji” kriteri, üstün performanslı bir kuruluşun, esin veren bir amaç, heyecan veren bir vizyon ve sonuç getiren bir stratejiyle tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Güçlü bir amaç tanımlaması, heyecan veren bir vizyon ve bu vizyona kuruluşları ulaştıracak etkili stratejiler yön’ün doğru belirlenmesi için

kritik önemdedir. Konaklama işletmeleri özelinde yürütülen araştırmanın sonucunda hem ana kriter karşılaştırmalarında hem de alt kriter düzeylerinde farklı ağırlıklar ve puanlar tespit edilmiştir.

EFQM 2020 Modeli, yön boyutunda yer alan “Amaç, Vizyon ve Strateji” kriterine %10 ağırlık ve 100 puan verirken araştırma sonucu bu kriter ağırlığı %7.86 ve 78.6 puan olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar konaklama işletmeleri özelinde “Amaç, vizyon ve strateji” kriterinin diğer kriterlere göre görece daha az öneme sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçları, Turizm Sektörü’nün özellikle konaklama işletmelerine yönelik iş modelleri (ulaştırma, operatör işletmeleri, destinasyon yönetimi organizasyonları, regülasyonlar ile konaklama işletmesi arasında oluşan iş modeli), konaklama endüstrisinin uluslararası etkileşimlere çok açık yapısı (pozitifte ve negatifte), ekonomik alanda yaşanan değişkenliklerden hızlı etkilenmesi, yerleşik yatırımlar olması nedeniyle düşük üretim esnekliği gibi faktörlerle açıklamak mümkündür. Turizm sektörünün global etkileşimlere çok açık yapısı, sektörde kaydedilmiş en yüksek kayıpların yaşandığı (%80’ler düzeyinde) 2020 yılı Covid 19 pandemisinde de kendisini göstermiştir (UNWTO, World Tourism Barometer, <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard>). Covid 19 Pandemi krizinden en çok etkilenen sektörlerden birisi olan ve dışsal etkilere çok açık yapısı bir kez daha ortaya çıkan konaklama işletmelerinde “Amaç, Vizyon ve Strateji” kriterinin diğer kriterlere göre daha az ağırlıklandırılması anlamlı bulunmuştur. Liu ve Ko (2018:1587) EFQM mükemmellik modeli 2013 versiyonu çerçevesinde konaklama endüstrisi için yürüttüğü çalışmada da “Strateji” boyutu %70 ağırlık ve 70 puanla en düşük ikinci ağırlığa sahip kriter olarak bulunmuştur. Farklı bir çalışmada Maquieira ve Molina-Azorin’in (2020:99) beş yıldızlı otellerde dönüşümcü liderlik ve Avrupa Kalite Yönetim Vakfı modelini analiz etmiş, bir tatil ürününe odaklanan otellerin, EFQM modelinde strateji boyutuna daha az ilgi gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum konaklama işletmeleri için stratejinin diğer kriterlere göre görece daha az öneme sahip olması bulgusunu desteklemektedir.

Amaç, Vizyon ve Strateji ana kriterinin beş alt kriteri; “Amaç ve Vizyonu Tanımlama”, “Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama”, “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama”, “Strateji Geliştirme”, “Bir Yönetişim ve Performans Yönetim Sistemi Tasarlama ve Uygulamadır”. EFQM 2020 modeli bu kriteri %10 ağırlık ve 100 puanla skorlamakta, alt kriterler arası puan dağılımını eşit yapmaktadır. Her bir alt kritere 20 puan verilmiş alt kriterlerin eşit öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda konaklama işletmeleri özelinde ağırlık ve puan dağılımları ise şöyle gerçekleşmiştir (Tablo 5.22); “Amaç ve Vizyonu Tanımlama” alt kriteri %19.21 ağırlık ile 15.10 puan, “Paydaşların

Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” alt kriteri %25.37 ağırlık ile 19.94 puan, “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama” alt kriteri %24.01 ağırlık ile 18.87 puan, “Strateji Geliştirme” alt kriteri %16.09 ağırlık ile 12,65 puan, “Bir Yönetişim ve Performans Yönetim Sistemi Tasarlama ve Uygulama” alt kriteri %15.33 ağırlık ile 12.05 puan olarak bulunmuştur. Bu ana kriter de alt kriter ağırlıkları incelendiğinde konaklama işletmelerinin “Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama” ile “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama” alt kriterlerine diğerlerine göre çok daha yüksek seviyede önem verdikleri görülmüştür. Konaklama işletmelerinin paydaş odaklı süreçleri, özellikle müşteri ve çalışanlarla ilgili boyutlarında gereksinimleri anlama ihtiyaçları önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde konaklama işletmelerinin “Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları” anlama ihtiyaçları da ön plana çıkmıştır. Özellikle operasyonel süreçlerin yürütülmesi, hizmetin sağlanması, kriz dönemlerinin aşılması gibi konularda içinde bulunulan ekosistem ve işletmenin potansiyelini anlama ve kullanma önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinin “Amaç ve vizyon Tanımlama”, “Strateji Geliştirme”, “Bir Yönetişim ve Performans Yönetim Sistemi Tasarlama ve Uygulama” alt kriterlerini görece az önemli gördükleri tespit edilmiştir. Strateji ve yönetim bağlamı konaklama işletmeleri içinde önemli olmakla diğer sürücülerin etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Modelin ve Yön Boyutunun ikinci kriteri olan “Kurum Kültürü ve Liderlik” üstün performanslı bir kuruluştaki güçlü bir kurum kültürü ve liderlik yaklaşımının olması gerektiğini belirtir. Kurum kültürü, bir kuruluş içerisinde paylaşılan davranış şekillerini belirleyen değerler ve kurallar bütünüdür. Kurumsal liderlik bir birey ya da ekiple sınırlı olmayıp, kuruluşun kendi ekosistemi içerisinde bir lider olarak hareket etmesi ve başkaları tarafından örnek alınmasını ifade eder (KALDER-EFQM Modeli 2020:24). EFQM tarafından %10 ağırlık ile 100 puan verilen kriter, araştırma sonucunda konaklama işletmeleri özelinde %15.05 ağırlık ile 150.5 puan olarak bulunmuştur. 50.5 puanlık artış “Kurum Kültürü ve Liderlik” kriterinin konaklama işletmeleri için önemini çarpıcı şekilde vurgulamaktadır. Benzer bir bulguda Liu ve Ko (2018:1587) EFQM mükemmellik modeli 2013 versiyonu çerçevesinde konaklama endüstrisi için yürüttüğü çalışmada da “Liderlik” kriteri ile ilgili bulunmuştur. Çalışma sonucu konaklama işletmeleri için “Liderlik” kriteri EFQM’in verdiği değerden daha yüksek bulunmuştur.

Kurum Kültürü ve Liderlik ana kriterinin dört alt kriteri bulunmaktadır. EFQM 2020 modeli bu dört alt kriteri %25 ağırlıkla eşit puanlamaktadır. Araştırma sonucu dört alt kriterden üçü “değişimi gerçekleştirmek için gereken koşulları oluşturma” (%23.65), “Yaratıcılık ve yenileşime olanak sağlama” (%23.03), “amaç, vizyon ve strateji temelinde birlik ve bağlılığı

sağlama” (%24.56) EFQM 2020 modeliyle çok yakın ağırlıklarda bulunmuştur. “Kurum kültürünü yönlendirme ve değerleri güçlendirme” alt kriteri %28.76 ağırlık puanıyla diğer alt kriterlerden ayrılmıştır. Araştırma sonucunda “kurum kültürünü yönlendirme ve değerleri güçlendirme” alt kriteri konaklama işletmelerinin yönetiminde önemli bir tema olarak karşımıza çıkmıştır. Konaklama işletmelerinin üstün performansa ulaşmaları için kültür ve liderlik yaklaşımları içerisinde kültürün yönlendirilmesi ve değerlerin güçlendirilmesinin önemi görece yüksektir.

Modelin üçüncü ana kriteri “Paydaş Bağlılığının Sağlanmasıdır”. EFQM üstün performanslı kuruluşların paydaş gruplarını belirlemesi, bağlılıklarını sürekli kılabilmek için gereksinim ve beklentilerini anlaması, değer yaratma süreçlerine katılmalarını ve birlikte gelişmeyi desteklemelerini bekler. Model paydaş gruplarını “Müşteriler”, “Çalışanlar”, “İş ve Yönetişim Paydaşları”, “Toplum”, “İş birlikleri ve Tedarikçiler” olarak beş alt kriterde ele almıştır. Diğer ana kriterlerden farklı olarak bu kriterde, öz değerlendirme ve dış değerlendirme süreçlerinde alt kriterler (paydaşlar) arasında ki ağırlığı belirleme işlemini kuruluşlara bırakmıştır. Beş alt kriterde her bir kriter için belirlediği %10 ağırlık ile bu kriterlere verilen 20 puan jeneriktir ve kuruluşlar tarafından değiştirilebilir. Konaklama işletmeleri için yapılan ana kriter karşılaştırmalarında “Paydaş Bağlılığının Sağlanması” %15.57 ağırlık ve 155.7 puan gibi yüksek bir sonuçla değerlendirilmiştir. EFQM’in bu kritere verdiği puan’ın 55.7 puan üzerinde skorlanmıştır. Bu sonuçlar konaklama işletmelerinin yönetiminde paydaş bağlılığının kritik önemine dikkat çekmektedir. Alt kriterlere bakıldığında bu yüksek skorun özellikle üç alt kriterden kaynaklandığı görülmektedir. Araştırmaya katılan uzman grup 48.92 gibi son derece yüksek bir puanla “Çalışanlar” alt kriterini skorlamışlardır. Bu sonuç konaklama işletmelerinde çalışanlara atfedilen önemi göstermektedir. Çalışanların ardından en yüksek puanı alan ikinci paydaş grubu “Müşteriler” olmuştur. Müşteriler alt kriteri %28.64 ağırlık ve 44.59 puanla son derece yüksek bir değerlendirme almıştır. Konaklama işletmeleri için çalışanlara yakın ikinci önemli paydaş grubu müşteriler olmuştur. Araştırmanın önemli bulgularından birisi uzman grubun paydaşlar arasında çalışanları, müşteriler ve hissedarlardan daha yüksek bir değerle skorlaması olmuştur. Üçüncü yüksek değeri “İş ve Yönetişim Paydaşları” %23.95 ağırlık ve 37.29 puanla almıştır. Bu kriterde EFQM’in jenerik puan önerisinin 17.29 puan üzerinde gerçekleşmiştir. Konaklama işletmeleri paydaşları içinde üçüncü ve yüksek önemde olan paydaş grubu kuruluşun sahipleri, hissedarları, yatırımcıları ve yasal otoritelerden oluşan “İş ve Yönetişim Paydaşları” olmuştur. Araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından birisi “Toplum” alt kriterinde oluştu. Uzman grup “Toplum: kalkınma, esenlik ve refaha katkıda bulunma” alt kriterini otel işletmeleri özelinde yalnızca %6.59 ağırlık ve 10.26 puanla skorlamıştır. Topluma

katkıyla ilgili konaklama işletmelerinin sağladıkları istihdam ve tedarik zincirleri bağlamında ekonomik hayata sundukları katkıyı değerlendirdikleri çalışma süresince gözlenmiştir. Uzman grup görüşmeler sırasında sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi, birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları gibi konularda pozitif görüş belirtmiş olsalar da bu yaklaşımlarının ağırlıklandırmalara/puanlamalara yansımadağı gözlenmiştir. Bir diğer görece düşük puanla değerlendirilen paydaş grubu “İşbirlikleri ve Tedarikçiler” olmuştur. Uzman grup %15.33 ağırlık ve 14.64 puanla işbirlikleri ve tedarikçileri skorlamıştır. Bu durumun konaklama işletmelerinin tedarikçilerine yönelik geliştirdiğı hakim iş modeli, kitlesel turizmin yarattığı ekonomik gücü, ihtiyaç duyulan ürünlerin alternatif üretim işletmelerinden tedarik edilebilmesi, tedarik edilen ürünlerin önemli bir kısmının düşük orta teknoloji düzeyinde olması gibi nedenlere dayandığı öngörülmüştür.

EFQM Modelinin dördüncü ana kriteri “Sürdürülebilir Değer Yaratmadır”. EFQM, kuruluşların ürettiğı ürün, hizmet ve süreçlerini ele alan kriterin, sürdürülebilir değer yaratmanın uzun vadeli başarı ve finansal güç için yaşamsal öneme sahip olduğunu belirtir. Bu nedenle yön ve uygulama boyutlarında %20 ağırlık ve 200 puanla en yüksek skor bu kritere verilmiştir. Her birisinin eşit ağırlıklandırıldığı (%25 - 50 puan) dört alt kriterden oluşur. Uzman grupla yapılan görüşmeler sonucunda konaklama işletmeleri özelinde ana kriter ağırlığı %15.38 ve puan değeri 153.8 olarak ortaya çıkmış, EFQM’in verdiğı puandan 46.2 puan daha az değerlendirilmiştir. Arada ki farkın, konaklama işletmelerinde ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin tanımları, yapısı, döngüleri, sürücüleri, riskleri, performans göstergeleri, izleme ve iyileştirme yöntemlerinin belirli olması, sektörel standartların gelişmiş olması, hizmet üretiminin doğasından kaynaklanan üretim ve tüketim ilişkisinin anlık gerçekleşmesi ve reaksiyonların hızlı alınması gibi nedenlerden kaynaklandığı öngörülmüştür. Uzman grup dört alt kriterden “Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama” alt kriterine %27.11 ağırlık ve 41.7 puan ile en yüksek skoru vermiştir. Deneyim tanımlama ve uygulama süreçleri, değerin iletişimi, satışı, sunumu gibi alt kriterlerden görece daha önemli bulunmuştur.

Bugün ve gelecekte, bir kuruluşun başarılı olması ve başarısının sürekliliğini sağlaması için iki önemli koşulu aynı anda yerine getirmesi beklenir. Bir yandan mevcut iş faaliyetlerini başarıyla yönetmeli (performansı yönlendirme), diğer yandan başarısını sürekli kılabilmek için kuruluş içinde ve dışındaki değişiklikleri kesintisiz yönetmelidir (dönüşümü yönlendirme). Performans ve dönüşümü yönlendirmenin bir arada ele alınması, kuruluşun bir yandan gelecek için hazırlanırken diğer yandan bugünü başarılı bir biçimde gerçekleştirmesi gerektiğini vurgular (KALDER-EFQM Modeli 2020:24). Çalışmanın ilgi çekici sonuçlarından bir tanesi bu vurguya yanıt veren “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” ana kriterinde ortaya

çıkmiştir. EFQM tarafından %10 ağırlık ile 100 puan olarak skorlanan “Performans ve Dönüşümü Yönlendirme” ana kriterini, uzman grup konaklama işletmeleri özelinde %14.72 ağırlık ve 147.2 puan olarak skorlamıştır. Puanı 47.2 puan artan kriterin konaklama işletmeleri için önemi güçlü bir şekilde vurgulanmıştır. EFQM beş alt kriterde %20 eşit ağırlıklandırma ile alt kriter değerlerini 20 puan olarak belirlemiştir. Dikkat çekici bir bulguda “Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yaralanma” alt kriterin de ortaya çıkmıştır. %24.35 ağırlık ve 35.84 puan gibi yüksek bir değerle skorlanan alt kriter konaklama işletmelerinde veri, veri yönetimi, bilgi birikimi konularının hem operasyonel hem de yönetsel düzeylerde önemine dikkat çekmiştir. Diğer yandan organizasyonu, üretim ve hizmet süreçleri göz önüne alındığında digital dönüşüme en yakın, faydasının hızlı yaşanacağı sektörlerden bir tanesinin de konaklama endüstrisi olduğu uzman grup tarafından ifade edilmiştir. Konaklama işletmeleri verinin kendileri için nerede değer yaratacağını belirlemeli, veriyi etkin toplamalı, karar süreçleri için anlamlı bilgiye dönüştürmeli ve biriktirmelidir. Diğer dört kriterdeki ağırlıklar yakın dağılmış olsa da dikkat çekici puanlara sahiptir. “Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme” %19.51 ağırlık ile 28.72 puan, “Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma” %19.05 ağırlıkla 28.04 puan, “Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme” %18,89 ağırlık ve 27,81 puan, “varlık ve kaynakları yönetme” %18.20 ağırlık ile 26.79 puanla skorlanmıştır. Birbirine çok yakın değerler olsa da aradaki farklar konaklama işletmeleri için anlamlı çıkarımlar yapmamızı sağlamaktadır. Örneğin en düşük skor “Varlık ve Kaynakların Yönetimi”ne verilmiştir. Konaklama işletmeleri sabit yatırımı yüksek tesis ve alt yapılardan oluşan yapısıyla kaynak yönetim süreçleri (bakım, onarım, yenileme vb.) güçlü endüstrilerdendir. Bu sürecin önemli ancak belirli rutinlerde gittiği uzman grup tarafından dile getirilmiştir. Uzman grup kuruluşu geleceğe taşıyacak unsurlar içeren alt kriterleri daha yüksek puanlarla skorlamıştır.

Araştırma sonucunda EFQM modelinin konaklama işletmeleri için yeniden ağırlıklandırılması ile ilgili ortaya çıkan çerçevenin konaklama işletmelerinin değerlendirilmesinde daha doğru sonuçlar vereceği öngörülmüştür. Araştırma sonuçları ayrıca konaklama işletmelerinin yönetimlerinin, yönetim sistemlerini tasarlarken hangi unsurları incelemeleri, kaynak aktarımını nereye yapmaları gerektiği konusunda da önemli bir katkı sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Agrawal N. (2020). “A Framework for Crosby’s Quality Principles Using ISM and MICMAC Approaches”, *The TQM Journal*, 32(2):305-330.
- Anonim, “Turizm Çeşitleri”. <https://www.ktb.gov.tr/TR-96269/turizm-cesitleri.html>(erişim tarihi 20.05.2022).
- (<https://efqm.org/efqm-model> : erişim 22.05.2022)
- (<https://efqm.org/lens-series/circular-economy>: erişim 22.05.2022).
- <https://assessbase.digitalefqm.com/> : erişim 24.05.2022
- Anonim. “EFQM Modeli” <https://efqm.org/efqm-model> (erişim tarihi: 22.05.2022).
- Anonim. “Döngüsel Ekonomi” <https://efqm.org/lens-series/circular-economy> (erişim tarihi: 22.05.2022)
- Anonim. “ EFQM Assesbase” <https://assessbase.digitalefqm.com/> (erişim tarihi: 24.05.2022)
- Ağaç G. ve Baki B. (2016). “Sağlık alanında çok kriterli karar verme teknikleri kullanımı: literatür incelemesi”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Akay Ö. ve Pehlivan N. Y. (2018). “Cep Telefonu Seçiminin Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bulanık Analitik Ağ Süreci ile Belirlenmesi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (40):161- 175.
- Akgöz, E. (2013). *Düşünceden Uygulamaya Otel İşletmeciliği*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Alp S. ve Gündoğdu C. E. (2012). *Kuruluş yeri seçiminde analitik hiyerarşi prosesi ve bulanık analitik hiyerarşi prosesi uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1):7-25.
- Alvarez Garcia, J., Rama, M. de la C. del R., & Vila Alonso, M. (2014). The Effects of Quality Management Practices on Key Results: questionnaires sample for the industry of tourist accommodation in Spain. *RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS*, 16(52), 351–373. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1614>
- Alvarez-Garcia, J., de la Cruz Del Rio-Rama, M., Saraiva, M., ve Ramos-Pires, A. (2016). “Dependency relationships between critical factors of quality and employee satisfaction”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(5–6): 595–612. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1021243>.
- Alvarez-Garcia, J., de la Cruz del Rio-Rama, M., ve Simonetti, B. (2017). “Quality management and customer results: the tourist accommodation sector in Spain”. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 34(5):701–719. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2015-0084>.
- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Devran Matbaası. Ankara.

- Aras, H. (1993). *Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü*. Devran Matbaası. Ankara.
- Arıkan E. (2013). *Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Katı Atık Bertaraf Etme Teknolojisi Seçimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Hava Harp Okulu, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkan Meydan S.D. (2011). *Türkiye'nin Uzun Vadeli Doğal Gaz Stratejik Hedeflerine Yönelik Senaryoların Bulanık Ahp Yaklaşımıyla Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Avcılar, M. Y. ve Yakut, E. (2016). "Tüketicilerin indirim mağazası tercihlerinin analitik hiyerarşi süreci ve bulanık analitik hiyerarşi süreci yöntemleri ile tespiti: Osmaniye ilinde bir uygulama". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2):17-40.
- Ayağ, Z., ve Özdemir, R. G. (2006). "A fuzzy AHP approach to evaluating machine tool alternatives". *Journal of intelligent manufacturing*, 17(2):179-190.
- Aydın B. (2018). *Bulanık AHP yöntemi ile yenilikçi projelerin önceliklendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Ayyıldız Ünnü, N. (2020). Karar Verme Hataları Ve Kaynakları: Örgütsel Karar Vericiler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 233-262.
- Avcı N., ve Küçükusta, D. (2013). "Küresel Ekonomik Krizin Seyahat Acentelerine Etkileri ve Türkiye'de Kriz Yönetimi Uygulamaları". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 571-587.
- Avcı Öztürk B. (2018). *Analitik Hiyerarşi Süreci ve TOPSİS Bulanık Uygulamaları ile*. Dora Yayınevi. Bursa.
- Bahar, O. (2006). "Turizm sektörünün Türkiye'nin ekonomik büyümesi üzerindeki etkisi: VAR analizi yaklaşımı". *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 137-150.
- Bahar, O., ve Bozkurt, K. (2010). "Gelişmekte olan ülkelerde turizm-ekonomik büyüme ilişkisi: dinamik panel veri analizi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(2):255-265.
- Batman, O. (2004). "Otel İşletmeleri". Demirkol Ş. ve B. Zengin (Eds:). *Turizm İşletmeleri*. Değişim Yayınları. İstanbul.
- Batman, O. ve Soybalı, H. H. (2009). "Otel İşletmeleri". Demirkol Ş. ve B. Zengin (Eds:). *Turizm İşletmeleri*. Değişim Yayınları, 2. Baskı. İstanbul.
- Benavides-Chico'n, C. G., & Ortega, B. (2014). The impact of quality management on productivity in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality Management*, 42(7), 165 –173.

- Bou-Llugar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., ve Beltrán-Martín, I. (2009). "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model". *Journal of operations management*, 27(1):1-22.
- Bozok, S. (1973). "İşletme Yönetiminde Anahatları İle Karar Teorisi". *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 9(2):105-126.
- Bryne D., M. ve Taguchi S.(1968). "*The Taguchi Approach to Parameter Design*", ASQC Quality Congress Transactions, Anaheim, CA, 168.
- Büyüközkan, G., Kahraman, C., ve Ruan, D. (2004). "A fuzzy multi-criteria decision approach for software development strategy selection". *International Journal of General Systems*, 33(2-3): 259-280.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldan, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management*, 16(6), 741 –770.
- Camison, C. (1996). "Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model". *Tourism Management*, 17(3), 191–201. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00006-4).
- Canbay K.Ş.(2021). *Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri 4.0 Bileşenleri İle Etkileşiminin Analizi*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Cetinski, V., & Milohnic, I. (2008). Company competitiveness and competitive advantages in tourism and hospitality. *Tourism and hospitality management*, 14(1), 37-50.
- Chen, Y. C., Yu, T. H., Tsui, P. L., ve Lee, C. S. (2014). "A fuzzy AHP approach to construct international hotel spa atmosphere evaluation model". *Quality & Quantity*, 48(2):645-657.
- Chen, C. L., ve Bau, Y. P. (2016). "Establishing a multi-criteria evaluation structure for tourist beaches in Taiwan: A foundation for sustainable beach tourism". *Ocean & Coastal Management*, 121: 88-96.
- Civcisa, G. (2007). "A Comparison of Terms Leadership and Management Within Quality Systems", *Economics and Management*, 12: 987-992.
- Conaghan, A., Hanrahan, J., & McLoughlin, E. (2015). "The sustainable management of a tourism destination in Ireland: a focus on County Clare". *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 3(1), 62-87.
- Collado Agudo, J., Martínez García de Leaniz, P., Herrero Crespo, Á., & Gómez-López, R. (2021). "Quality-Certified Hotels: The Role of Certification Bodies on the Formation of Customer Behavioral Intentions." *Sustainability*, 13(22), 12733.
- Cook, R. A., Hsu, C. H. ve Taylor, L. L. (2018). *Tourism: The Business of Hospitality and Travel*, 6th edition. New York: Pearson.

- Coyle, M. P., & Dale, B. G. (1993). Quality in the hospitality industry: A study. *International Journal of Hospitality Management*, 12(2), 141 –153.
- Crosby P. B. (1979). *Quality is Free*, McGraw Hill, New York.
- Çağman, N., Enginoglu, S., ve Citak, F. (2011). “Fuzzy soft set theory and its applications”. *Iranian journal of fuzzy systems*, 8(3):137-147.
- Çanlı, H., ve Kandakoğlu, A. (2007). “Hava Gücü Mukayesesi için Bulanık AHP Modeli”. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1):71-82.
- Çetin A. (2019). *Bulanık Topsıs ve AHP Yöntemleri ile Performans Değerlendirmesi: Esenboğa Havalimanında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Çoban, O., ve Özcan, C. C. (2013). “Türkiyede turizm gelirleri-ekonomik büyüme ilişkisi: Nedensellik analizi (1963-2010)”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi*, 8(1):243-261.
- Dale B. G. (2003). *Managing Quality Fourth Edition*, Blackwell Publishing Ltd., USA.
- David K. H. ve Ninemeier J. D. (2004). *Hotel Operations Management*. Prentice Hall, Teacher’s Handbook.
- Deming W. E. (1986). *Out of The Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering, MA, Cambridge.
- Deming W. E. (1986). *Out of The Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayın. Ankara.
- Dobrovic, J., Kmeco, L., Gallo, P., ve Gallo Jr. P. (2019). “Implications of the EFQM Model as a Strategic Management Tool in Practice: A Case of Slovak Tourism Sector”. *Journal Of Tourism And Services*, 10(18):47–62. <https://doi.org/10.29036/jots.v10i18.91>.
- Doeleman, H. J., ten Have, S., & Ahaus, C. T. B. (2014). Empirical evidence on applying the European Foundation for quality management excellence model, a literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5–6), 439–460
- EFİL, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Genişletilmiş 7. Baskı, Dora Basım, Bursa
- EFQM Modeli 2020, KALDER 2019, ISBN:978-90-5236-859-7
- EFQM Mükemmellik Modeli Kitabı 2013, KALDER 2013, ISBN:975-6851-17
- EFQM – KALDER Tanıma ve Ödüllendirme Tanıtım Kitapçığı, 2020, KALDER
- Emanet, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*. Doktora Tezi, Gebze.
- Erçetin, Ö. Z., & Baykoç, Ö. (2004). Tedarikçi Seçimi Problemine Karar Teorisi Destekli Uzman Sistem Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 19(3).

- Erdem M.B. (2015). Üniversite Sanayi İşbirliğindeki Arayüz Kuruluşlar İçin Kantitatif Bir Performans Ölçüm Modeli. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya
- Ertuğrul İ. (2007). Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ve Bir Tekstil İşletmesinde Makine Seçim Problemine Uygulanması. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 171 - 192.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K., Juhl, H. J. (2002), “Trends in EFQM criterion weights: the case of Denmark 1998-2001”, *Measuring Business Excellence*, 2(6):22-28.
- Evans, J.R., ve Lindsay, W.M. (1993). *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*, McGraw-Hill International Edition (3.Edition), New York.
- Fu, H. P., Chu, K. K., Chao, P., Lee, H. H., & Liao, Y. C. (2011). Using fuzzy AHP and VIKOR for benchmarking analysis in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 31(14), 2373-2389.
- Garvin, D.A. (1984). “What Does Product Quality Really Mean”, *Sloan Management Review*, 26:1.
- Garvin D. A. (1988). *Managing Quality the Strategic and Competitive Edge*, The Free Press, New York.
- Geiger, W. (1994). *Qualitätslehre*, Vieweg, Braunschweig.
- George, C., Cooper, F., ve Douglas, A. (2003). “Implementing the EFQM excellence model in a local authority”. *Managerial Auditing Journal*, 18(2): 122-127.
- Göksu, A. (2008), *Bulanık Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Üniversite Tercih Sıralamasında Uygulanması*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Göral, R. (2014). “Turizm sektöründe stratejik kriz yönetimine ilişkin bütünsel bir çerçeve”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Göztaş, A. ve Baytekin, E., P. (2009). *Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gronroos, C. (1987). *Developing The Service Offering-A Source Of Competitive Advantage. Add Value To Your Service*. Editet Carol Suprerant . New York: American Marketing Association.
- Gwenhure, Y., ve Odhiambo, N. M. (2017). Tourism and economic growth: A review of international literature. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 65(1), 33-44.
- Hall, C. M. (2010). “Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism”. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hamid S. R., İsa S., Chew B. C. and Altun A. (2019). “Quality Management Evolution from the Past to Present: Challenges for Tomorrow”, *Organizacija*, 52(3):157-186.
- Hutchins, G.B., (1991). *Introduction to Quality Control, Assurance and Management*, Macmillan Publishing Company, New York.

- Höhle, U. (1996). "On the fundamentals of fuzzy set theory". *Journal of mathematical Analysis and Applications*, 201(3):786-826.
- Ip, C., Law, R., ve Lee, H. A. (2012). "The Evaluation Of Hotel Website Functionality By Fuzzy Analytic Hierarchy Process". *Journal Of Travel & Tourism Marketing*, 29(3):263-278.
- Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE). (2014). *The Deming Prize Guide For Overseas Companies, The Deming Prize Committee* [Broşür].
- Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE). (2022). *The Deming Prize Guide For Overseas Companies, The Deming Prize Committee* [Broşür].
- Juran, J.M. (1951). *Quality Control Handbook*, New York, Mc Graw-Hill.
- Juran J. M. (1988). *Quality Control Handbook*, McGraw Hill, New York
- Kara, E., ve Çavuş, M. F. (2014). Turizmde Modern Yönetim Uygulamaları, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1),473-485.
- Karabıyık, H. Ç., ve Elgün, M. N. (2021). "Tüketici Karar Teorisi'nin Tarihi Üzerine Bir Teorik Tartışma". *Journal of History School (JOHS)*. 14 (LIII):083-3102.
- Karakış E. (2018). "Bulanık AHS ve Bulanık Moora Yöntemleri İle Okul Öncesi Eğitimi Hizmet Kalitesi Değerlendirmesi ve Anaokulu Seçimi". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2):184-198.
- Kahraman, N. (1996). "Toplam Kalite Yönetiminin Turizm Sektöründe Önemi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 14 (2):179-184 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/35558/395314>.
- Keating, M., ve Harrington, D. (2003). "The challenges of implementing quality in the Irish hotel industry". *Journal of European Industrial Training*, 27(9):441-453. <https://doi.org/10.1108/03090590310506450>.
- Keskenler, M. F. ve Keskenler, E. F. (2017). "Bulanık Mantığın Tarihi Gelişimi". *Takvim-i Vekayi* , 5 (1):1-10. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/takvim/issue/33455/371973>.
- Kılıç, R., ve Türker, E. (2005). "Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği)". *Mevzuat Dergisi*, 87.
- Kınay, F. K. (2001). *Konaklama Sektörü İşletmelerinde Sermaye Yapısı Kararlarının Firma Değerlemesine Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kıngır, S. (2009). "Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1):457-482.
- Klir, G. ve Yuan, B. (1995). "Fuzzy sets and fuzzy logic". (Vol. 4, pp. 1-12). New Jersey: Prentice Hall.

- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Kararların Ortak Özellikleri*, (9. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Konuşkan, Ö., ve Uygun, Ö. (2014). Çok Nitelikli Karar Verme (Maut) Yöntemi ve bir Uygulaması. Ömer Halisdemir Üniversitesi: Niğde, Turkey.
- Köroğlu, Ç., ve Aktaş, R. (2014). “Turizm sektöründe kurumsal yönetim anlayışı ve iç denetim ilişkisi: Marmaris bölgesinde bir uygulama.” *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 273-290.
- Kuruüzüm, A., & Atsan, N. (2001). “Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları”. *Akdeniz IIBF dergisi*, 1(1):83-105.
- Küçük, O. *Standardizasyon ve Kalite*, 2004
- Küçük, O. (2004). Standardizasyon ve kalite: ISO 9000: 2000 kalite güvence sistemleri kalite el kitabı uygulaması ve örnek meslek standardı. Seçkin Yayıncılık.
- Limberger, P. F., ve Mendes, J. da C. (2015). “The Management Model of European Foundation for Quality Management (EFQM) for Tourist Destinations: A Theoretical Discussion”. *Rosa Dos Ventos-Turismo E. Hospitalidade*, 7(4):561–573. <https://doi.org/10.18226/21789061.v7iss4p561>
- Lin, C. T., Lee, C., ve Chen, W. Y. (2009). “Using fuzzy analytic hierarchy process to evaluate service performance of a travel intermediary”. *The Service Industries Journal*, 29(3):281-296.
- Liu, Y. L., ve Ko, P. F. (2018). “A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13-14):1580-1593.
- Liu, Y.-L., ve Ko, P.F. (2018). “A modified EFQM Excellence Model for effective evaluation in the hotel industry”. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(13–14):1580–1593. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1279011>.
- Maiers, J., ve Sherif, Y. S. (1985). “Applications of fuzzy set theory”. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, (1):175-189.
- Manap G. D, ve Karaatlı M (2014). “Otel işletmelerinde tedarikçi seçimi sürecinde AHP ve BAHF yöntemlerinin uygulanması”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1):87-112.
- Michalska, J. (2008). Using the EFQM Excellence Model to the process assessment. *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 27(2), 203 –206.
- Miller J. E., Walker J. R., Drummond K. E. (2002). *Supervision in the Hospitality Industry*, John Wiley Sons Inc, New Jersey.
- Mills C. A. (1989). *The Quality Audit; a Management Evaluation Tool*, ASQC Quality Press, McGraw-Hill, Milwaukee, New York.

- Mitreva, E., Taskov, N., Krivokapic, Z., ve Jovanovic, J. (2018). "Measuring the (dis) Satisfaction of the Employees in the Macedonian Companies". *International Journal Of Educational Leadership And Management*, 6(1), 2–17. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2018.2886>.
- Mitreva, E., Taskov, N., Krivokapic, Z., & Jovanovic, J. (2017). "Managing Employees in Macedonian Companies". *Tem Journal-Technology Education Management Informatics*, 6(4):792–799. <https://doi.org/10.18421/TEM64-19>.
- Nasution, H. N., & Mayondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204 –213.
- Nguyen, P. H. (2021). "A Fuzzy Analytic Hierarchy Process (FAHP) Based on SERVQUAL for Hotel Service Quality Management: Evidence from Vietnam". *The Journal Of Asian Finance, Economics, And Business*, 8(2):1101-1109.
- Oackland, J.S. (2001). *Total Organizational Excellence: Achieving World-class Performance*, 1.Baskı. Routledge:1-280.
- Oakland J. S.(2014). *Total Quality Management and Operational Excellence*, 4th Edition, New York.
- Oğuz A (2018)."Kış Turizm Merkezi Seçimi İçin Kriter Ağırlıklarının Bulanık AHP Kullanılarak Belirlenmesi". *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (18. Eyi Özel Sayısı):789 - 802. Doi: 10.18092/Ulikidince.363823.
- Olalı H. ve Korzay M. (1993). *Otel İşletmeciliği*.Beta Yayın Dağıtım A.Ş İstanbul,1993.
- Oral S. (1999). *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*.Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Özdağoğlu A., Bahar S., ve Yakut E (2017). "Bir Süt Ürünleri Fabrikasında Bulanık AHS ile Makine Seçimi". *Yönetim ve Ekonomi.Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2):295-308.
- Özel, Ç. H. (2012). Otelcilik endüstrisi. Akoğlan Kozak, M. (Editör): *Otel İşletmeciliği*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Özkurt, İ. C. ve Bilgir, B. (2022). "Türkiye’de Turizm Gelirleri ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Ardl Yaklaşımı". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(1):277-303. DOI: 10.17130/ijmeb.960782.
- Öztürk B. A, ve Başkaya Z. (2012). "Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Bir Ekmek Fabrikasında Un Tedarikçisinin Seçimi". *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1):131-159.
- Öztürk B.(2011). *Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinden Bulanık Topsis ve Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci*. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi. Bursa.

- Pakdil, F. (2003). "A Comparative Analysis of Deming Malcolm Baldrige and EFQM Quality Models", *MPM Dergisi*, 2003:3-41.
- Paksoy, T., Pehlivan, N. Y., ve Kahraman, C. (2012). "Organizational strategy development in distribution channel management using fuzzy AHP and hierarchical fuzzy TOPSIS". *Expert Systems with Applications*, 39(3):2822-2841.
- Pfeifer, T. (2001). *Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken*, Hanser, München.
- Piya, S., Shamsuzzoha, A., Azizuddin, M., Al-Hinai, N., & Erdebilli, B. (2022). "Integrated Fuzzy AHP-TOPSIS Method to Analyze Green Management Practice in Hospitality Industry in the Sultanate of Oman". *Sustainability*, 14(3), 1118. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su14031118>.
- Popovic, G., Stanujkic, D., Brzakovic, M., ve Karabasevic, D. (2019). "A multiple-criteria decision-making model for the selection of a hotel location". *Land use policy*, 84:49-58.
- Portela Maquieira, S., Tarí, J. J., ve Molina-Azorín, J. F. (2020). "Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels". *Journal of Tourism Analysis*, 27(2):99–118. <https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007>.
- Reeves, C.A. ve Bedner, D.A., (1994). "Defining Quality: Alternatives and Implications", *Academy of Management Review*, 19(3):419-445.
- Rençber, B. A. (2012). "Karar vermede oyun teorisi tekniği ve bir uygulama". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3):96-107.
- Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry". *Tourism Management*, 25(6), 669-683.
- Robaina, V. P., ve Espino Rodríguez, T. F. (2007). "Identifying and determining the key processes for quality management systems in the hotel sector". *International Journal of Services, Technology and Management*, 8(6): 529–545. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2007.013946>
- Saaty, T.L., (2003). "Decision – Making With The AHP: Why Is The Principal Eigenvector Necessary", *European Journal Of Operational Research*, 145.
- Saaty, T. L. (2008). "Decision making with the analytic hierarchy process". *International Journal Of Services Sciences*, 1(1):83-98.
- Sağnak M (2020). "Depo Yeri Seçimi: Perakende Sektöründe Melez Çok Kriterli Karar Verme Uygulaması". *Journal of Yasar University*, 15(59):615-623.
- Sanlioğlu-Ozgen, H. K. (2016). "European Quality Award Winning Companies: A Situational Analysis". M. Kozak & N. Kozak (Eds.), *Tourism And Hospitality Management* 12:3–17. <https://doi.org/10.1108/S1871-317320160000012002>

- Seghezzi, H. D. (2001). "Business Excellence: What is to be done?", *Total Quality Management*, 12(7-8): 861-866.
- Sepetçioğlu, O. (2013). *Konaklama İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: İstanbul'da Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sipahi, S. and Timor, M. (2010), "The analytic hierarchy process and analytic network process: an overview of applications", *Management Decision*, 48(5):775-808. <https://doi.org/10.1108/00251741011043920>.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, N., Barichello, R., ve Sohn, A. P. (2015). "A fuzzy SERVQUAL based method for evaluated of service quality in the hotel industry". *Procedia CIRP*, 30:433-438.
- Sundu, M., ve Yaşar, O. (2020). "Doğal Karar Verme Ölçeği DKVÖ: Kavramsal Tanım ve Ölçek Geliştirme Çalışması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1):101-115.
- Şahin, A., ve Şen, S. (2017). "Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi". *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Seçme, N. Y., ve Özdemir, A. İ. (2008). "Bulanık Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Çok Kriterli Stratejik Tedarikçi Seçimi: Türkiye Örneği". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2):175-191.
- Şener, B. (2007). *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Detay yayıncılık, Ankara.
- Şener, B. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Yönetimi*. 3. Baskı. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Şengün Ü., Eren M., ve Eslamian S. (2012). "Bulanık AHP ile belediyelerin toplu taşıma araç seçimi". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (40):143 - 165.
- Simsek, M. (2001). Toplam kalite yönetimi. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 472(40):13-15.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Basım Yayım, İstanbul
- Şimşek, A., ve Çatır, O. (2020). "Moora Yöntemi ile Ürün Seçimi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74):549-563.
- Şimşek Yağlı B.(2018). *ISO 25010 Kalite Modeli Çerçevesinde Teknoloji- Mağazalarının İnternet Sitelerinin Çok Kriterli Analizi: Türkiye Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Nevşehir.
- Soin, S.S. (1992). *Total Quality Control Essentials*. McGraw-Hill Inc., New York.
- Tetik, N. (1995). *Otelcilik endüstrisi*. Kozak, N. (Editör). Otel İşletmeciliği Kavramlar ve Uygulamalar, Anatolia Yayıncılık, Ankara.
- TKY Uzmanlık Grubu (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme*, KALDER, İstanbul.

- Tozlu, A. (2016). “Karar verme yaklaşımları üzerinde Herbert Simon Hegemonyası”. *Sayıştay Dergisi*, (102), 27-45.
- Uğurlu, K., Aymankuy, Ş. Y., ve Hilmi, A. R. (2015). “Turizmde Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik İlişkisi”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (52):310-328.
- Usta, Ö. (2008). *Turizm: Genel ve Yapısal Yaklaşım*. Detay Yayıncılık. Ankara.
- Ustasüleyman T. ve Perçin S. (2012). “Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci Yaklaşımı İle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörlerinin Önem Derecesinin Belirlenmesi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1):147 - 164.
- Ünal Z.(2015). *Tedarikçi Seçiminde Bulanık Ahp Ve Taguchi Kayıp Fonksiyonunun Kullanımı: Bir Otel İşletmesinde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.
- Ünal Z., Güven S., ve Çetin E. İ. (2019). “Otel İşletmelerinin Tedarikçi Seçiminde Bulanık Ahp İle Ağırlıklandırılmış Hedef Programlama Uygulaması”. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1):188 - 204. Doi: 10.17218/Hititsosbil.544628.
- Vajčnerová, I. ve Ryglová, K. (2010). “Approaches to the quality management in tourism services | Přístupy k managementu kvality ve službách cestovního ruchu”. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 58(6,2):607–612. <https://doi.org/10.11118/actaun201058060607>.
- Valen K. G. ve Valen J. J. (2005). *Check In Check Out*, Prentice Hall, New Jersey.
- Valen J. J. ve Abbey J. R. (...). *The Art and Science of Hospitality Management*, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, USA.
- Vallen, J. J., ve Abbey, J. R. (1990). *The art and science of hospitality management*. Educational Inst. of the American Hotel & Motel Assoc..
- Vinh N. Q., Khanh D. V., ve Anh N. V. (2015). Fuzzy Rule- Based Analysis Of Promotional Efficiency In Vietnam's Tourism Industry. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1):47-70.
- Vokurka, R.J., Stading, G. L. ve Brazeal, J. (2000). “A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards”, *Quality Progress*, 33(8):41-49.
- Walker, J. R.(2007). *Introduction to Hospitality Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- Wang, Y., Jung, K. A., Yeo, G. T., ve Chou, C. C. (2014). “Selecting A Cruise Port Of Call Location Using The Fuzzy-AHP Method: A Case Study In East Asia”. *Tourism Management*, 42:262-270.
- Weckenmann, A., Krämer, P. ve Akkasoglu, G. (2012). “Metrology – base for scientific cognition and technical production”, *Advanced Materials Research*, Vol. 498:169-176.

- Weckenmann, A., Akkasoglu G. ve Werner T. (2015). “Quality management – history and trends”, *The TQM Journal*, 27(3):281-293, DOI 10.1108/TQM-11-2013-0125.
- Westerveld, E. (2003). The project excellence modelw: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411 –418.
- Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (1991). *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Harper Perennial, New York
- Yenen, Z., 2002. İşletme Mühendisliği ve İşletme Lisans Öğretimlerinde Kalite Değerlendirmesi:İstanbul Teknik, Bogaziçi ve Marmara Üniversitelerindeki Uygulamaların Karşılaştırılması.
- Yenen, V. Z. (2002). *İşletme Mühendisliği ve İşletme Lisans Öğretimlerinde Kalite Değerlemesi: İstanbul Teknik, Boğaziçi Ve Marmara Üniversitelerindeki Uygulamaların Karşılaştırılması*, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım B .F. ve Önder E. (2015). *Operasyonel, Yönetmel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*.Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa.
- Yılmaz, S., (2006). *Uçak Seçim Kriterlerinin Değerlendirilmesinde AHP ve Bulanık AHP Uygulaması*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Yozcu, Ö. K. (2010). *İlişki Yönetimi Bağlamında Çalışan İlişkileri: Otel İşletmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yönetmelik Sayı:1134. (2019. *Turizm Tesislerinin Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Cumhurbaşkanı Kararının Tarihi : 31/5/2019, Yayımlandığı Resmî Gazetenin Tarihi : 1/6/2019 Sayısı : 30791.
- Zabihi, H., Alizadeh, M., Wolf, I. D., Karami, M., Ahmad, A., ve Salamian, H. (2020). A GIS-based fuzzy-analytic hierarchy process (F-AHP) for ecotourism suitability decision making: A case study of Babol in Iran. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100726.
- Zadeh, L. A. (1988). “Fuzzy logic”. *Computer*, 21(4):83-93.
- Zadeh, L. A. (2008). “Is there a need for fuzzy logic”?. *Information Sciences*, 178(13):2751-2779.
- Zimmermann, H. J. (2010). “Fuzzy set theory”. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 2(3):317-332
- AMERICAN SOCIETY FOR QUALITY, <https://asq.org/quality-resources/malcolm-baldrige-national-quality-award> , (erişim tarihi: 10.04.2022)
- BİRLEŞMİŞ MİLLETLER, TÜRKİYE, <https://turkey.un.org/tr> , (erişim tarihi: 22.05.2022)
- BAIN Groups, <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>, (erişim Tarihi:10.04.2022)
- EFQM, <https://efqm.org/efqm-lens-series/circular-economy/> , (erişim tarihi: 22.05.2022)

EFQM, <https://assessbase.digitalefqm.com/>, (erişim tarihi: 22.05.2022)

KALDER (Türkiye Kalite Derneği), https://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli, (erişim tarihi:15.04.2022)

JUSE, Union Of Japanese Scientist and Engineers, http://www.juse.or.jp/deming_en/award/, (erişim tarihi:10.04.2022)

UNWTO, World Tourism Barometer, <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (erişim tarihi:27.04.2022)



EK-1 VERİ TOPLAMA ARACI

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
TURİZM FAKÜLTESİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI DOKTORA PROGRAMI
“Etkin Kurumsal Değerlendirme İçin EFQM Modelinin Konaklama İşletmelerine Uyarlanması Üzerine Bir Araştırma”

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı EFQM Modeli kuruluşları bütüncül bir yapıyla ele alan, etkin yönetim için güncel uygulamaları teşvik eden, kurumsal olgunluk düzeylerini EFQM Modeline dayalı bir değerlendirme aracı olan RADAR yaklaşımıyla ölçen, toplam kalite yönetimini merkeze alan bir yönetim yaklaşımıdır. EFQM Modeli tüm sektörler için tek bir çerçeve, kriter ağırlıklandırması ve puanlama önerisi sunmaktadır. Bu çalışmada sektörel farklılıkların yönetim yaklaşımlarında etkili olduğu varsayımı ile EFQM Modeli 2020 versiyonunun Konaklama İşletmeleri özelinde incelenmesi, ana ve alt kriterler bağlamında ağırlıkların değişip değişmediğinin ortaya koyulması, değişiyorsa yeni ağırlıklandırmanın nasıl olması gerektiğini araştırmak ve konaklama işletmeleri için yeni bir puanlama önerisi sunmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmada seçilen analiz yöntemi Bulanık (Fuzzy) Analitik Hiyerarşi Prosesi’dir (AHP). Fuzzy AHP az sayıda uzmanla yapılan derinlemesine görüşmelerde ikili karşılaştırma önermelerine verilen yanıtlardan oluşan matrislerin, matemetiksel yöntemlerle analiz edilmesi ile sonuca ulaşır. İkili karşılaştırmalara konaklama endüstrisi deneyimlerinizi düşünerek vereceğiniz yanıtlar çalışmanın sonuçları açısından kritik öneme sahiptir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Çalışma Pozisyonunuz / Göreviniz ?

.....

2. Konaklama Sektöründe Deneyim Süreniz ?

.....

3. Konaklama Sektöründe Görev Yaptığınız Kuruluşlar ?

.....

4. Eğitim Durumunuz ?

.....

5. Cinsiyetiniz

.....

İKİNCİ BÖLÜM – ANA KRİTER KARŞILAŞTIRMALARI

EFQM Ana Kriterler Karşılaştırmaları										
Kriterler A	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Kriterler B
Amaç, Vizyon ve Strateji										Kurum Kültürü ve Liderlik
Amaç, Vizyon ve Strateji										Paydaş Bağlılığının Sağlanması
Amaç, Vizyon ve Strateji										Sürdürülebilir Değer Yaratma
Amaç, Vizyon ve Strateji										Performans ve Dönüşümü Yönlendirme
Amaç, Vizyon ve Strateji										Paydaş Algıları
Amaç, Vizyon ve Strateji										Stratejik ve Operasyonel Sonuçlar
Kurum Kültürü ve Liderlik										Paydaş Bağlılığının Sağlanması
Kurum Kültürü ve Liderlik										Sürdürülebilir Değer Yaratma
Kurum Kültürü ve Liderlik										Performans ve Dönüşümü Yönlendirme
Kurum Kültürü ve Liderlik										Paydaş Algıları
Kurum Kültürü ve Liderlik										Stratejik ve Operasyonel Sonuçlar
Paydaş Bağlılığının Sağlanması										Sürdürülebilir Değer Yaratma
Paydaş Bağlılığının Sağlanması										Performans ve Dönüşümü Yönlendirme
Paydaş Bağlılığının Sağlanması										Paydaş Algıları
Paydaş Bağlılığının Sağlanması										Stratejik ve Operasyonel Sonuçlar
Sürdürülebilir Değer Yaratma										Performans ve Dönüşümü Yönlendirme

Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama
Strateji Geliştirme										Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi sistemi Tasarlama ve Uygulama

YÖN-Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik Alt Kriter Karşılaştırmaları										
Kriterler	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Kriterler
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama
Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma										Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama
Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama

UYGULAMA-Kriter 3: Paydaş Bağlılığının Sağlanması Alt Kriter Karşılaştırmaları										
Kriterler	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Kriterler
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
Kurum Kültürünü Yönlendirme ve Değerleri Güçlendirme										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama
Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma										Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama
Değişimi Gerçekleştirmek için Gereken Koşulları Oluşturma										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama
Yaratıcılık ve Yenileşime Olanak Sağlama										Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik ve Bağlılığı Sağlama

UYGULAMA-Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma Alt Kriter Karşılaştırmaları										
Kriterler	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Kriterler
Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama										Değerin İletişimi ve Satışı
Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama										Değerin Sunumu
Değeri ve Değerin Nasıl Yaratılacağını Tasarlama										Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama
Değerin İletişimi ve Satışı										Değerin Sunumu
Değerin İletişimi ve Satışı										Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama
Değerin Sunumu										Toplam Deneyimi Tanımlama ve Uygulama

UYGULAMA-Kriter 5: Performans ve Dönüşümü Yönlendirme Alt Kriter Karşılaştırmaları										
Kriterler	Kesinlikle Önemli	Çok Güçlü Önemli	Güçlü Önemli	Orta Önemli	Eşit Önemli	Orta Önemli	Güçlü Önemli	Çok Güçlü Önemli	Kesinlikle Önemli	Kriterler
Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme										Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme
Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme										Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma
Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme										Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma
Performansı Yönlendirme ve Riski Yönetme										Varlık ve Kaynakları Yönetme
Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme										Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma
Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme										Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma
Kuruluşu Geleceğe Yönelik Olarak Dönüştürme										Varlık ve Kaynakları Yönetme
Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma										Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma
Yenileşimi Yönlendirme ve Teknolojiyi Kullanma										Varlık ve Kaynakları Yönetme
Veri, Bilgi ve Bilgi Birikiminin Gücünden Yararlanma										Varlık ve Kaynakları Yönetme

EK -2 UZMAN GRUBU DİLSEL ÖLÇEK CEVAPLARI MATLAB BULANIK AHP ANALİZİ ÖRNEK TABLOLAR

EFQM Ana Kriterler

Uzman -1

1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1429	3.0000	5.0000	7.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1429
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000
7.0000	9.0000	11.0000	7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
7.0000	9.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1429
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333
7.0000	9.0000	11.0000	7.0000	9.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	7.0000	7.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
7.0000	9.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	7.0000	7.0000	11.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-2

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333
0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-3

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.0909	0.1111	0.1429
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	5.0000	7.0000	9.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1429
5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.2000	0.3333	3.0000	5.0000	7.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333
5.0000	7.0000	9.0000	7.0000	9.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000
7.0000	9.0000	11.0000	7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.1429	0.2000	0.3333	3.0000	5.0000	7.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-4

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.2000	0.3333	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

.....

Uzman-16

1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	3.0000	5.0000	9.0000	7.0000	9.0000	11.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000
7.0000	9.0000	11.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
5.0000	7.0000	9.0000	0.0909	0.1111	0.1429	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	5.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	3.0000	3.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Normalleştirilmiş Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	0.3956	0.4230	1.1048	0.9452	1.4659	2.2548	0.5676	0.8369	1.6226	0.6885	1.2107	2.2583	0.4264	0.6044	1.1845	0.5264	0.6877	1.4345
3.1667	4.7500	6.1250	1.0000	1.0000	3.0000	2.1571	3.0456	4.5964	1.2499	1.9040	3.1381	1.7476	2.5226	3.7250	0.8106	1.5829	2.6512	0.9658	1.3837	2.2964
3.2040	4.5548	5.8667	1.2837	2.0107	2.5500	1.0000	1.0000	3.0000	2.3214	3.3250	5.2083	1.3548	1.9976	3.4333	1.8429	2.8583	4.5417	1.3143	1.8500	3.2500
3.4798	4.9083	6.2083	1.6921	2.7548	3.7000	0.4011	0.8456	1.0548	1.0000	1.0000	3.0000	1.5409	2.3131	3.9083	1.8110	2.8444	4.2381	1.5499	2.1956	3.5131
2.1298	3.3250	4.4583	1.6733	2.6909	3.6048	1.3587	2.2548	2.9500	0.8052	1.5798	2.1583	1.0000	1.0000	3.0000	1.9107	2.8000	4.3333	1.3552	1.9964	3.4083
3.1131	4.8250	6.4583	2.4845	3.6083	4.7917	0.6179	1.2393	1.7667	1.1127	1.9762	2.8167	0.9143	1.6476	2.2250	1.0000	1.0000	3.0000	1.7373	2.8881	4.3667
3.0298	4.5750	5.9583	2.2139	3.6012	4.9000	0.9103	1.9262	2.7333	1.6448	2.6179	3.4000	1.2353	2.1345	2.8583	0.9413	1.6929	2.4833	1.0000	1.0000	3.0000

EFQM Alt Kriterler Kriterler Uzman Grubu Dil Ölçeği Cevapları MATLAB Bulanık AHP Analizi Örnek Tablolar

Amaç, Vizyon ve Strateji ana kriteri alt kriterleri

Uzman-1

1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000
7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	7.0000	9.0000	11.0000
7.0000	9.0000	11.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	7.0000	9.0000	11.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.0909	0.1111	0.1429	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-2

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000
0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	.0000	7.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.2000	0.3333	1.0000
0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-3

1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	0.0909	0.1111	0.1429	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000
7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000
7.0000	9.0000	11.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-4

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000

....

Uzman 16

1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	3.0000	5.0000	7.0000
5.0000	7.0000	9.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000

Normalleştirilmiş Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	1.1304	1.7782	2.7012	0.5264	1.0627	1.8095	1.9603	3.0929	4.7333	1.2623	2.0548	3.3667
2.6520	3.8845	5.1083	1.0000	1.0000	3.0000	1.5214	2.1583	3.9583	2.5429	4.0667	5.6667	2.2659	3.6464	5.4083
3.0048	4.4500	5.9583	0.4837	1.1298	1.4500	1.0000	1.0000	3.0000	1.9643	3.2250	4.8750	2.1000	3.5000	5.2500
0.9810	1.5643	2.1000	0.6071	1.1540	1.8048	0.7256	1.2806	1.8929	1.0000	1.0000	3.0000	1.4393	2.2250	3.6250
1.0587	2.0881	3.0750	0.6678	1.0956	1.5548	0.3380	0.8540	1.4714	0.8885	1.8298	2.6583	1.0000	1.0000	3.0000

EFQM Alt Kriterler Kriterler Uzman Grubu Dil Ölçeği Cevapları MATLAB Bulanık AHP Analizi Örnek Tablolar

Kurum Kültürü ve Liderlik ana kriteri alt kriterleri

Uzman-1

1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman 2

1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333
0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman 3

1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000
1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman 4

1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000
1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

.....

Uzman 16

1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000
3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Normalleştirilmiş Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	2.3373	3.8464	5.4917	1.7853	2.9262	4.4833	1.2873	1.8048	3.3667
0.8194	1.2861	1.8214	1.0000	1.0000	3.0000	1.4087	2.1714	3.7000	1.2536	2.0333	3.2500
1.0253	1.6944	2.3631	1.0587	1.8381	2.4500	1.0000	1.0000	3.0000	1.1393	1.8083	3.1250
0.9540	1.8048	2.3667	1.3087	2.3381	3.3250	0.9456	2.0131	2.9917	1.0000	1.0000	3.0000

EFQM Alt Kriterler Kriterler Uzman Grubu Dil Ölçeği Cevapları MATLAB Bulanık AHP Analizi Örnek Tablolar

Paydaş Bağlılığının Sağlanması ana kriteri alt kriterleri

Uzman-1

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.0909	0.1111	0.1429	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	0.1429	3.0000

Uzman-2

1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	5.0000	7.0000
1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000

Uzman-3

1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000
1.0000	3.0000	5.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	7.0000	9.0000	11.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-4

1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

.....

Uzman 16

1.0000	1.0000	3.0000	0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Normalleştirilmiş Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	0.7606	0.9163	1.9012	2.5944	3.7381	5.4500	3.1250	4.5000	6.5000	3.1250	4.6250	6.6250
2.5694	3.9464	5.0750	1.0000	1.0000	3.0000	2.1964	3.0750	4.9583	3.0000	4.6250	6.6250	3.1250	4.7500	6.7500
0.5920	1.1587	1.5881	0.4130	0.8956	1.0964	1.0000	1.0000	3.0000	2.7000	4.2083	6.1250	2.7694	4.2798	6.0750
0.1951	0.4413	0.5679	0.1772	0.3520	0.5095	0.2313	0.5274	0.8000	1.0000	1.0000	3.0000	0.9298	1.3310	2.6833
0.1837	0.3917	0.5250	0.1745	0.3468	0.4964	0.5233	0.9052	1.3298	1.4262	2.4833	3.2917	1.0000	1.0000	3.0000

EFQM Alt Kriterler Kriterler Uzman Grubu Dil Ölçeği Cevapları MATLAB Bulanık AHP Analizi Örnek Tablolar

Sürdürülebilir Değer Yaratma ana kriteri alt kriterleri

Uzman-1

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-2

1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	5.0000	7.0000	9.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman -3

1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.2000	0.3333	1.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000
5.0000	7.0000	9.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
1.0000	3.0000	5.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman -4

1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

.....

Uzman 16

1.0000	1.0000	3.0000	7.0000	9.0000	11.0000	5.0000	7.0000	9.0000	0.1429	0.2000	0.3333
0.0909	0.1111	0.1429	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000
0.1111	0.1429	0.2000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Normalleştirilmiş Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	2.4873	3.6381	5.1167	1.1460	1.6845	2.6917	0.8055	0.9575	2.3131
0.9276	1.6651	2.3762	1.0000	1.0000	3.0000	1.2357	2.1333	3.5833	1.0623	1.7214	3.1167
1.7853	3.0512	4.2333	0.9706	1.8048	2.6167	1.0000	1.0000	3.0000	0.5726	0.8560	1.9750
1.4464	2.5750	3.3333	1.0325	2.0214	2.9083	1.7750	3.0417	4.1250	1.0000	1.0000	3.0000

EFQM Alt Kriterler Kriterler Uzman Grubu Dil Ölçeği Cevapları MATLAB Bulanık AHP Analizi Örnek Tablolar

Performans ve Dönüşümü Yönlendirme ana kriteri alt kriterleri

Uzman-1

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	5.0000	7.0000	9.0000	3.0000	5.0000	7.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1111	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000
0.1111	0.1429	0.2000	0.1429	0.2000	0.3333	5.0000	7.0000	9.0000	5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-2

1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000
1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-3

1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.0909	0.1111	0.1429
1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	5.0000	7.0000	3.0000	5.0000	7.0000	0.2000	0.3333	1.0000
3.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	7.0000	9.0000	0.1111	0.1429	0.2000
3.0000	5.0000	7.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333
7.0000	9.0000	11.0000	1.0000	3.0000	5.0000	5.0000	7.0000	9.0000	3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzman-4

1.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	0.1429	0.2000	0.3333	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000
3.0000	5.0000	7.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000
3.0000	5.0000	7.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	0.2000	0.3333	1.0000	0.2000	0.3333	1.0000
5.0000	7.0000	9.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	5.0000	1.0000	3.0000	5.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

.....

Uzman 16

1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	1.0000	3.0000	0.1429	0.2000	0.3333	5.0000	7.0000	9.0000
0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	3.0000	1.0000	3.0000	0.1111	0.1429	0.2000	1.0000	1.0000	3.0000
0.3333	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
3.0000	5.0000	7.0000	5.0000	7.0000	0.2000	9.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000	1.0000	1.0000	3.0000
0.1111	0.1429	0.2000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	0.3333	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	3.0000

Uzmanlar Genel Tablo

1.0000	1.0000	3.0000	1.3067	2.0845	3.4417	0.8802	1.2881	2.5333	0.6602	0.9552	1.7464	1.6610	2.5528	4.1131
1.2655	2.2083	3.0417	1.0000	1.0000	3.0000	1.1143	1.6417	3.1250	0.9483	1.4825	2.6048	1.1929	2.1083	3.5417
1.3444	2.4881	3.4500	0.8726	1.8083	2.5000	1.0000	1.0000	3.0000	0.8769	1.1575	2.3964	1.2317	1.7512	3.1917
2.5194	4.0298	5.4500	1.7492	2.9381	4.0333	1.6028	2.7798	3.7000	1.0000	1.0000	3.0000	1.4659	2.3548	4.0333
1.0464	1.7893	2.4333	0.7607	1.6750	2.5833	1.2456	2.1798	2.8667	0.7571	1.4167	1.9167	1.0000	1.0000	3.0000

Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve SOYADI	M. Cem SAKARYA
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Antalya Lisesi
Lisans Diploması	Gazi Üniversitesi İİBF – İşletme Bölümü
Tezli Yüksek Lisans Diploması	Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme ABD
Tez Konusu	Yükseköğretimde Öğrenciye Yönelik Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Akdeniz Üniversitesi İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma
Doktora Diploması	
Tez Konusu	Etkin Kurumsal Değerlendirme için EFQM Modelinin Konaklama İşletmelerine Uyarlanması Üzerine Bir Araştırma
Yabancı Dil / Diller	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Ulusal Yayınlar 1- Turizmde Sektöründe EFQM Modeline Dayalı Akademik Çalışmalar; Bir Sistemik Derleme SAKARYA M. C ve ÇİZEL B. (Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi 2022/1 Basım aşamasında) Ulusal Bildiriler 1- Araştırma Üniversitelerinin Akademik İnsan Kaynağı Seçiminin TTO İş Geliştirme Parametrelerine Göre İncelenmesi SEZGİN İ. V. , ÇELİK GÜNAY N., KOÇYİĞİT M., BİLGİN ÇIKTIN M., KİTAPCI O. , SAKARYA M. C. 2- Üniversitelerin Fikri Mülkiyet Haklarının Ticarileştirilmesi Süreci: Akdeniz TTO Lisanslama Deneyimi ÖZDEMİR F., SAKARYA M. C. , Tuncer Kesçi S., KİTAPCI O. , ATSAN F. N. 3- TÜBİTAK TEYDEB 1501-1507 Destek Programları 2020 Yılı 1. Çağrı Döneminde Desteklenen Firmalar Üzerine Bir Araştırma SEZGİN İ. V. , ÇELİK GÜNAY N., ÜNVER H.C.; ÇOLAK Ö.H.. , SAKARYA M. C. 4- Lisansüstü Tez Çalışmalarının Fon Kaynaklarına Göre İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Örneği SEZGİN İ. V. , ÇELİK GÜNAY N., ÜNVER H.C.; ÇOLAK Ö.H.. , SAKARYA M. C. 5- TÜBİTAK 1514 TECHINVEST-TR Destek Programı Şartlı Desteklenen Kurumlar Üzerine bir Araştırma ÇIKDIN BİLGİN M., ÇELİK GÜNAY N., SEZGİN İ. V.; ÇOLAK Ö.H.. , SAKARYA M. C. Kurul Üyelikleri ▪ Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Kurulu Üyesi (2006 – devam ediyor) ▪ Akdeniz Üniversitesi Kalite Kurulu Üyesi (2009 – devam ediyor)	

- Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Değerlendirme Komisyonu Üyesi (2016 – devam ediyor)
- AKDENİZ TTO Yönetim Kurulu Üyeliği (2014 – devam ediyor)
- Türkiye Kalite Derneği (KALDER) Batı Akdeniz Gönüllü Temsilcisi

Düzenlenen Eğitim/Etkinlikler

- Üniversitelerde Stratejik Planlama Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, 2006
- I. Akdeniz Kalite Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, KALDER, TSE, 2011
- Tasarım ve İnovasyon Semineri - Dr. Hakan Gürsu, Akdeniz Üniversitesi, 2011
- Akdeniz Kalite Günleri, TSE - Akdeniz Üniversitesi, 2011
- KALDER Antalya Çalıştayları, KALDER-Akdeniz Üniversitesi, 201, 2012, 2013
- II. Akdeniz Kalite Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, KALDER, TSE, 2012
- Antalya Serbest Bölge İşadamları Derneği Sektör Buluşması KALDER, ASBİAD, Akdeniz Üniversitesi, 2012
- III. Akdeniz Kalite Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, KALDER, TSE, 2013
- IV. Akdeniz Kalite Sempozyumu, Akdeniz Üniversitesi, KALDER, TSE, 2014
- Bitki Islahı Proje Pazarı, 2015, 2016, 2018, 2019, 2021
- Sınai Mülkiyet Hakları Farkındalık Semineri AKDENİZ TTO, ATSO, 2018
- COST Bilgi Günü ve Deneyim Paylaşımı Etkinliği, Akdeniz Üniversitesi, TÜBİTAK, 2018
- TÜBİTAK TEYDEB Destek Programları Güncel Bilgiler Etkinliği, Akdeniz Üniversitesi, TÜBİTAK, 2018
- Antalya Bilişim İşverenleri Toplantısı, Akdeniz Üniversitesi, 2018
- Ar-Ge Komisyonu Etkinlikleri Akdeniz Üniversitesi, ARGEK, 2018
- BİGG AKDENİZ Uygulayıcı Kuruluş Faaliyetleri Kapsamında Bilgilendirme Etkinlikleri, Akdeniz Üniversitesi, 2018-2019
- “Bilim, Teknoloji ve Yenilik Ekosisteminde Durum Değerlendirmesi ve TÜBİTAK Odaklı Yeni Süreçler” Akdeniz Üniversitesi, TÜBİTAK, 2019

İŞ DENEYİMİ

Stajlar	▪ İstanbul Menkul Kıymetler Borsası 1999 ▪ TEPE İnşaat Proje Paz. A.Ş. 2000
Projeler	▪ Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlama Projesi - BAP Projesi (2006) ▪ Manavgat Ticaret ve Sanayi Odası (MATSO) için Stratejik Plan Hazırlama - Teknokent Projesi (2010) ▪ Side Esnaf Birliği Derneği için Ortak Marka Oluşturma - Stratejik Plan Hazırlama Teknokent Projesi (2010) ▪ Özaltın Otel İşletmeleri AŞ. - Gloria Hotels & Resort için “EFQM Mükemmellik Modeli Oluşturma ve Stratejik Plan” Hazırlama - Teknokent Projesi (2011) ▪ Akdeniz Üniversitesi “Kurumsal Tanınırlık” Araştırma Projesi -BAP Projesi (2012) ▪ Özaltın Otel İşletmeleri AŞ. - Gloria Hotels & Resort için EFQM Mükemmellik Modeli ve Kurumsal Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturma - Teknokent Projesi (2012) ▪ 1601 – Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Arttırılmasına Yönelik Destek Programı “Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması” Projesi – TUBİTAK Projesi (2015-2016) ▪ “Bitki Islahı Proje Pazarı” – TUBİTAK Projesi (2015-2016-2018-2019-2021) ▪ “Antalya OSB Firmalarının Ar-Ge ve İnovasyon Eğilimlerinin tespit Edilmesine Yönelik Fizibilite Çalışması” – BAKA (Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı) Projesi (2015) ▪ 1601 – Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Arttırılmasına Yönelik Destek Programı “Teknoloji Transfer Ofislerine Yönelik Hazırlık, Başlangıç ve Kapasite Artırımı Sağlanması ve Uygulanması” Projesi – TUBİTAK Projesi (2017-2019)

	▪ 1601 – Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı (BİGG AKDENİZ) – TUBİTAK Projesi (2018-2020) ▪ Antalya Firmalarının Endüstri 4.0 Durum Tespiti, Ölçeğin Geliştirilmesi ve Pilot Uygulama Projesi” – ATSO, ABÜ, AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ (2018) ▪ 1601 – Yenilik ve Girişimcilik Alanlarında Kapasite Artırılmasına Yönelik Destek Programı (BİGG AKDENİZ) – TUBİTAK Projesi (2020-2022) ▪ 1513 – Teknoloji Transferi Ofisleri Desteleme Programı-TBİTAK Projesi (2020-2022)
Çalıştığı Kurumlar	2016 – Devam Ediyor Turizm Araştırmaları ve Uygulama Merkezi Yönetim Kurulu Üyeliği 2014 – 2022 AKDENİZ TTO Müdür Yardımcısı • AKDENİZ TTO’nun politika ve stratejilerinin oluşturulmasına katkı vermek, • Üniversite ve İş Dünyası nezdinde merkezin hizmetlerinin tanınmasını ve hizmetlerin etkin olarak paydaş gruplara verilmesini sağlamak. • TTO’yu paydaşlar nezdinde temsil etmek • TTO’nun operasyonel işleyişinin yürütülmesini sağlamak • Üniversite sanayi işbirliği sürecini yürütmek 2014 –2022 AKDENİZ TTO Yönetim Kurulu Üyeliği 2008 – Devam Ediyor Akdeniz Üniversitesi Kurumsal Gelişim ve Kalite Koordinatörü Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları • Üniversitenin iç kalite güvence sistemlerinin oluşturulması ve uygulamaları, • Üniversite/birim/bölüm bazında başvuru ulusal ve uluslararası belgelendirme süreçlerinin yönetilmesi, • Kurumsal Değerlendirme Süreçlerinin yürütülmesi • Üniversite genelinde performans göstergelerinin geliştirilmesi, performans izleme ve değerlendirme sisteminin oluşturulması, • Yönetim Sistemleri Eğitimlerinin verilmesi. • Akreditasyon Çalışmaları • Üniversite genelinde ulusal/uluslararası akreditasyon süreçlerinin teşvik edilmesi, akreditasyon sürecine girecek birimlerle ilgili planlamanın yapılması ve süreçte destek verilmesi. • Akademik Performans İzleme Çalışmaları • Akademik Performansın izlenmesi ve raporlanması, • Akademik Yükseltme ve Atama Kriterleri belirleme ve uygulama sürecinin ilgili kurula bağlı olarak yürütülmesi. • Stratejik Plan Çalışmaları • Üniversite Stratejik Planlama sürecinin yürütülmesine destek verilmesi. Stratejik planlama kurulu üyeliği, üniversite genelinde “kurumsal yapının geliştirilmesi” stratejik amacının uygulamaları. 2007 – 2008 Kara Kuvvetleri Astsubay MYO Öğretmen Subay ▪ Toplam Kalite Yönetimi ▪ Üretim Yönetimi Derslerinin verilmesi 2004 – 2007 Akdeniz Üniversitesi Araştırma Planlama Koordinasyon Birimi Koordinatörü

	▪ Kurumsal Gelişim Projelerinin yürütülmesi ▪ Stratejik Planlama Çalışmalarının yürütülmesi, ▪ Avrupa Üniversiteler Birliği Kurumsal Değerlendirme Programı (EUA-IEP) sürecinin yürütülmesi0 2002 – 2004 Antalya Akademi Özel Eğitim. Ltd. Şti. Kurum Müdürü ▪ Kurumun faaliyet alanı içerisine giren eğitimlerinin organizasyonu ▪ Milli Eğitim Müdürlüğü nezdinde temsil görevinin yerine getirilmesi ▪ İnsan Kaynakları, Stratejik Yönetim, Uluslararası İşletmecilik, Yönetim Organizasyon derslerinin anlatımı. 1999 – 2001 Tepe Proje Uygulama AŞ. Yapı Grubu Ürünleri Pazarlama Müdürlüğü Ürün Yetkilisi ▪ Bayi ağıının oluşturulması. ▪ Tanıtım faaliyetlerinin organizasyonu ▪ Satış geliştirme ▪ Aylık Satış etkinliği analizi ve raporlaması 1998 – 1999 Cıf Dış Ticaret Ltd. Şti. Yeni Ürün Araştırma Yetkilisi
--	--