

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE KAMU SEKTÖRÜNDE ÖZDEĞERLEME ÇALIŞMALARI ÜZERİNE BİR SAHA ÇALIŞMASI

Hakan EMANET*

Özet

Her zaman olduğu gibi günümüzde de organizasyonların temel sorunlarından birisi, daha az girdi ile daha çok çıktı elde edebilmektir, başka bir deyişle, verimlilik. Bu açıdan bakıldığında verimlilik; maliyetlerde düşüş, kalitede ve üretim hacminde artışı ifade etmektedir. Diğer yandan klasik kamu yönetiminin en çok eleştirilen ve tartışılan boyutu, verimsizliktir. Kamu örgütlerinde, bu sorunların aşılması, günümüzde dönüşümcü niteliğe sahip kamu yöneticilerinin öncelikli amaçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu amaca ulaşmayı sağlayabilecek araçlardan bir tanesi de “EFQM Mükemmellik Modeli” uygulamasıdır. Modelin en önemli özelliği; liderliğin tüm model üzerindeki etkisidir. Liderlik, tüm girdilere, çıktılara ve nihai olarak da temel performans sonuçlarına etki etmektedir. Kısaca; “lider” modelin “sürükleyicisidir”. Bu çalışmada, EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında özdeğerleme ile performans artışının mümkün olup olmadığı araştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: EFQM Mükemmellik Modeli, Özdeğerleme.

A Case Study On The Self-Assessment In The Public Sector Using The EFQM Excellence Model

Abstract

As always, one of the basic problems of the organizations is being able to obtain more output with fewer inputs; in other words the productivity today too. From this aspect, the productivity means the decrease in costs while the increase in quality and production volume. On the other hand, the most criticized and debatable dimension of the classical public administration is the unproductivity. Nowadays, overcoming these problems becomes one of the prioritized goals of public administrators with the transformist characteristics in state organizations. One of the means that can enable to achieve this goal is the application of EFQM Excellence Model. Leadership affects all the inputs, outputs and eventually basic performance results. In brief, the “leader” is the one that drags the model. In this study, it is searched whether it is possible to increase the performance through self-assessment using the EFQM Excellence Model.

Keywords: EFQM Excellence Model, Self-assessment.

* Dr., Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Giriş

Artan küresel rekabet, büyüklüğü, amacı ve sektörü ne olursa olsun bütün organizasyonları, yaşamlarını en azından devam ettirebilmeleri için çeşitli arayışlar içinde olmaya zorlamış, rekabet hiçbir zaman olmadığı kadar şiddetlenmiş ve işletmeler de sürekli olarak performanslarını iyileştirmeye yönelik çalışmalara yönelmiştir. Çünkü rakipleri de sürekli olarak kendilerini iyileştirmektedir. Pazar ve çevresel koşullar nedeniyle işletmeler için hayatta kalmak giderek zorlaşmaktadır. Bütün faaliyetlerde ve sürekli olarak rakipler, pazar ve çevresel şartlar incelenmek zorundadır. Koşullara hızla uyum göstermek, maliyetleri düşürmek, kaliteyi çok iyi özümsemek, kritik rekabet faktörlerinin birkaç tanesidir (Merli, 1996: 4). İşletmelerin bu faktörleri etkili bir biçimde değerlendirebilmesi için belirli dönemlerde kendilerini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bunu da etkili kalite araçlarıyla gerçekleştirmek mümkündür. Bu araçlardan bir tanesi de özdeğerleme (Finn and Porter, 1994: 24) uygulamalarıdır.

1. Özdeğerleme Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Günümüzün yöneticileri için rekabetçi ve karmaşık çevresel şartlarda, doğru hedefler ortaya koymak ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini anlamak yaşamsal önemdedir (Kanji and Moura, 2001: 898). Bu açıdan, özdeğerleme ile işletmenin performansının ortaya konması çok önemlidir. Politikalar ve amaçlar üst yönetimce belirlenir. Stratejik ve operasyonel yönetim çerçevesinde tüm işletme fonksiyonları için kısa ve uzun vadeli hedefler ortaya konur. Hedeflerin ortaya konmasında özdeğerleme özel bir yer tutar (Zink and Schmidt, 1998: 2). Özdeğerlemenin temelinde yönetimin bütünleşik bir parçası olan performans ölçme vardır (Bassioni et al., 2004: 42).

Etkin bir yönetim, performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlıdır. Mükemmellikte gelişmenin ve nihai olarak başarının ilk koşulu, performans ölçümü için bir sistem geliştirmek ve uygulamaya koymaktır. Bunu yaparken örgütün kaynaklarının sınırlarını bilmek ve hangi yönlerinin geliştirilebileceğini tanımlamak daha başarılı sonuçlar almayı mümkün kılacaktır (Kanji, 2002: 715).

Modern anlamda performans ölçüm sistemi finansal tabanlı olarak 1950'li yıllarda başlamıştır (Bassioni et al., 2004: 42). Bunlar, geleneksel performans ölçme sistemleridir. Geleneksel performans ölçme sistemleri, satış rakamları, kar oranları gibi finansal ölçülere odaklanırlar (Kanji, 2002: 716). Sonuçların ancak faaliyetlerin gerçekleşmesinden sonra elde edilebilir oluşu, bu sistemlerin en büyük yetersizliğidir. Yöneticilerin güncel ve finansal olmayan bilgilere de ihtiyacı olduğunun ve bu bilgilerin kararlarda daha isabetli sonuçlara katkı sağladığının ortaya çıkışı, başka boyutların da ölçülmesine ihtiyaç olduğunu göstermiştir. Böylece; kalite, zaman, süreç gibi boyutlarla performans ölçülmeye çalışılmıştır. Performans ölçümü öncelikle paydaşların ihtiyaçlarına, ardından stratejilere, süreçlere ve yeterliliklere odaklanmalıdır (Bassioni et al., 2004: 43).

1.1. Özdeğerlemenin Faydaları

Özdeğerleme, örgütün faaliyetlerinin ve faaliyet sonuçlarının mükemmel bir modelle karşılaştırılarak evrensel, sistematik ve düzenli şekilde sorgulanmasıdır (Benavent, 2006: 8). Özdeğerleme, işletmelere kendi güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmeleri ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olur (Ritchie and Dale, 2000: 241), sürdürülebilir rekabet üstünlüğün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar, iyileştirme için işletmeyi harekete geçirir (Conti, 1997: 45). Ayrıca, TKY ilkelerinin uygulanmasına da olanak sağlar (Benavent, 2006: 8).

1.2. Özdeğerlemenin Amaçları

Kalite ödüllerinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış olan özdeğerlemeyi, işletmeler kalite ödüllerine hazırlık amacıyla da yapmaya başlamışlardır. Özdeğerleme, öncelikle işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti için yapılır. Diğer amaçlar ise şunlardır (Kitapçı, 2001: 29) (Ritchie and Dale, 2000: 245):

- İşletmede TKY'ne geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlamak,
- İşletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koymak,
- Sonraki değerlemelere temel olacak başlangıç durumunu ortaya koymak,
- İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatmak,
- İşletmede değerlendirme yapılacak özel alanları tespit etmek,
- Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak,
- Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlamak.

1.3. Özdeğerleme Süreci

Özdeğerleme sürecinin başarısı birçok faktöre bağlıdır. Tecrübelerle göre; bu süreçte üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir (Kitapçı, 2001: 32-33):

- **Model:** Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda, kalite ödüllerinin cazip olması ve uygulamanın da kolay olması sebebiyle birçok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında bu modelleri kullanmaktadır. Bu modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilir, kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir. Kıyaslama, işletmenin farklı zamanlardaki kendi performansları arasında da yapılabilir.

- **Ölçüm:** Kullanılan model yada değerlendirme aracında yer alan her bir kritere örgütün ne derece uyduğunun, örgütün nasıl bir performans gösterdiğinin sorgulandığı süreçtir, elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların

değerlendirilmesine yardımcı olur. Böylece, iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenir.

- **Yönetim:** Özdeğerlemede yönetimin rolü, modelin seçilmesi, iletişim için altyapı, planların hazırlanması ve özdeğerleme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme sürecinin sorumluluğunu alması gerekir.

1.4. Özdeğerleme Modelleri

Özdeğerleme modelleri, kalite stratejileri, kıyaslama, özdeğerleme ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar sunar (Vokurka et al., 2000: 41). İşletmelerin genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme aracı içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır. Uygulamada en çok faydalanılan bu modellerden 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen ve Asya kıtasında kullanılan Deming Uygulama Ödülü (Deming Application Prize - DAP), modern anlamda ilk kalite ödülüdür. İkincisi, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA)dür. Bu ödülü Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında oluşturulan ve Avrupa kıtasında yoğun olarak kullanılan Avrupa Kalite Ödülü (European Quality Award - EQA) izlemiştir (Hughes and Halsall, 2002: 257).

Bütün mükemmellik modellerinde müşteriler, toplum ve paydaşlarla ilgili sonuçlar değerlendirilir. Çağımızın müşterileri sadece ürünün kalitesine değil, firmanın çevreye ve topluma karşı sorumluluklarını da dikkate almaktadır. Topluma ve çevreye saygılı olan firmaların müşterilerinin sadakati de artmaktadır (Husain et al., 2001: 926). DAP, MBNQA ve EFQM Mükemmellik Modellerinin tamamında modern yönetim uygulamalarının ortak yönleri mevcuttur. Fakat amaçları ve kaliteyi tanımlama konularında ayrışmaktadırlar (Tablo 1).

Tablo 1.: Mükemmellik Modellerinin Karşılaştırılması.

Mükemmellik Modellerinin Ortak Olan Özellikleri		
- Liderlik, - Stratejik Planlama, - Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, - İ.K. Yönetimi, - Sürekli İyileştirme, - Süreç Performansına Odaklılık, - Coğrafi Bölgesellik, - Uygulama Paylaşımı, - Çıktı Performansına Odaklılık.		
Mükemmellik Modellerinin Farklı Olan Özellikleri		
Model	Amaç	Kaliteyi Tanımlama
DAP	İstatistiksel kalite kontrolü sağlayan ve kalite güvencesini başarıyla uygulayan işletmeleri ödüllendirmek ve bu başarılarını sürdürmelerini sağlamak.	İçsel süreçlere odaklı olduğundan, kaliteye üretim süreçleri yönünden bakar. Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur.
MBNQA	Kalite mükemmelliğini sağlayan işletmeleri ödüllendirmek ve başarılı kalite stratejilerini diğerleri ile paylaşılmasını sağlamak.	Müşteriye ve pazara odaklanma vardır ve kaliteyi müşteri tanımlar.
EFQM	Avrupalı işletmelerin özellikle Japon ve Amerikan rakiplerine küresel rekabet üstünlüğünü kaptırmalarını engellemek.	Kalite içsel ve dışsal bir bütündür ve kaliteyi bütün paydaşlar hep birlikte tanımlar.

1.5. EFQM Mükemmellik Modeli (EFQMMM) Kapsamı ve Yapısı

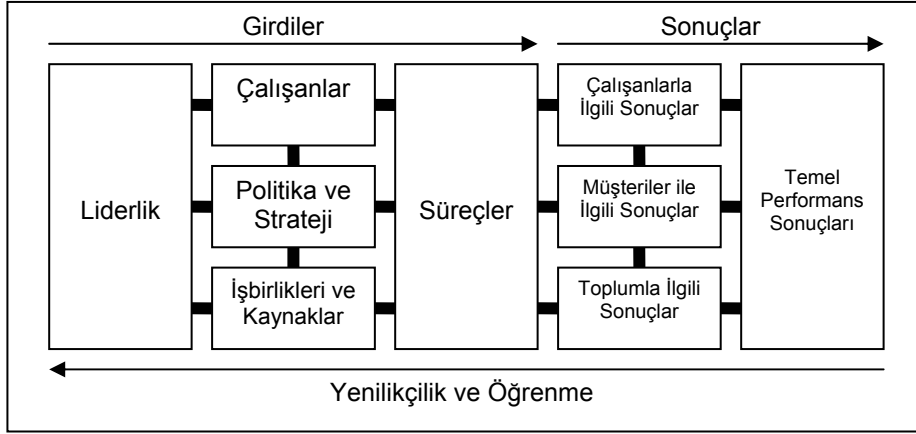
Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation of Quality Management - EFQM), 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından "Avrupa'da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (El Kitabı, 2003: 2). EFQM Mükemmellik Modeli, EFQM tarafından oluşturulan modeldir.

EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların küresel rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir (Madu, 1998: 759). EFQMMM, 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerin ilk beş tanesi girdi kriteri, son dört tanesi ise sonuç kriteridir. Her bir kriter 2 ila 5 alt kriterden oluşmak üzere modelde toplam 32 alt kriter vardır.

Modelin en belirgin özelliği; kısıtlayıcı, katı bir çerçeve değil yol gösterici bir çerçeve sunmasıdır (Go and Govers, 2000: 80). Ayrıca, sektör, endüstri veya büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşlar için geçerli olan ve modelinin temelini oluşturan 8 temel kavram vardır: Sonuçlara yönlendirme, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, sürekli öğrenme yenilikçilik ve iyileştirme, işbirliklerinin geliştirilmesi ile kurumsal sosyal sorumluluk (El Kitabı, 2003: 7-9).

Model, TKY bakış açısını genişletmeyi, organizasyona objektif olarak bakmayı ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kolaylaştırır. Organizasyonun farklı yönlerini ilişkilendirerek dengede tutmaya yardım eder. Ayrıca, gelişim planlarında önceliklerin saptanmasına ve elde edilen gelişmelerin değerlendirilmesi için uygun bir modelin oluşturulmasına yardımcı olur. Mükemmellik; aynı anda müşteri, çalışan ve diğer paydaşların tatmini ve örgütsel performansın geniş kapsamlı bir değerlendirmesi demektir (Geraedts et al., 2001: 219). EFQMMM, sadece kalite konusuyla ilgilenmez, aynı zamanda, yönetimin her aşamasına nüfuz eden etkili bir yönetim sistemi kurulması için önemli araçlar sunar (Seghezzi, 2001: 861). Modelde kullanılan kriterler, kalitenin ve uzun dönemli stratejik küresel rekabet gücüne sahip olmanın yaşamsal parçalarıdır (Hughes and Halsall, 2002: 255).

EFQMMM, Şekil 1.de gösterilmiştir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir. Modeldeki 9 kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren kriterleri temsil eder. Her kriterin genel anlamını açıklayan bir tanımı vardır. Her bir kriter çeşitli sayıda alt kriterle desteklenmiştir. Alt kriterler değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesinin kullanılması zorunlu değildir, alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur (El Kitabı, 2003: 13-25).



Şekil 1.: EFQM Mükemmellik Modeli (El Kitabı, 2003: 13).

2. Kamu Yönetiminin Özellikleri ve Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Son yıllarda dünyayı etkisi altına alan küreselleşme ile birlikte, ekonomik, sosyal ve yönetsel alanda önemli bir değişim süreci yaşamaktadır. İletişim araçlarının hızla gelişmesi, bir bölgede ortaya çıkan bir gelişmenin kısa bir zamanda yaygınlık kazanması; sosyal, ekonomik ve yönetsel yapıları değişime zorlamaktadır. Bu değişimden ilk etkilenen ise özel sektör ve ardından, değişen ve gelişen özel sektörün de itici gücüyle, kamu sektörü olmaktadır (Yüksel, 2004: 1). Kamu sektörünün etkinliği ile ilgili yakınmalar, hemen her ülkede giderek artmaktadır. Ülke kamuoylarında, kamu yönetimlerinin geneliyle ilgili olumsuz düşünceler egemendir. Özel sektörde yarım yüzyıldan bu yana egemen olan etkinlik, verimlilik ve kalite olguları kamu sektöründe de giderek artan biçimde kendini hissettirmeye başlamıştır (Yılmaz ve Ökmen, 2004: vi).

Yönetim açısından ortak noktaları olmasına rağmen kamu kurumları ile özel sektör işletmeleri arasında farklar vardır. Örneğin; eğer başka bir finansal kaynak tarafından desteklenmiyorsa özel işletmeler kar etmez ise yaşayamazlar. Kamu kurumları ise sosyal sorumluluklarının gereği kar etmiyor olsalar bile faaliyetine devam etmek zorundadırlar. Ancak, kar amaçlı kurulmamış olmaları ekonomik ve verimli olmamalarını gerektirmez.

Günümüzde daha çok özel sektör tarafından başarıyla uygulanan bazı yeni yönetim yaklaşımlarının, kamu yönetiminde de uygulanması gündemdedir ve "yeni kamu yönetimi" olarak ifade edilen bir eğilim ortaya konmaktadır. Bu yeni yaklaşım kamu yönetiminin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini öncelik edinen bir anlayış olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2004: 8). Bu yeni yaklaşımda kamu hizmetlerinin yürütülmesinde, rasyonel ve stratejik yaklaşım hedeflenmektedir. Kurala yönelik yönetim tarzından, amaca yönelik bir yönetim tarzına geçilmesi, kamu kurumlarındaki hiyerarşik kademelerin azaltılıp yalın hale getirilmesi, kamu

kaynaklarının kullanımında maliyet bilincinin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin uygulamaya konulması, kamu kurumlarının yapılarının daha esnek, şeffaf hale getirilmesi, bürokratik değerlere dayanan geleneksel yaklaşımın yerine kamu hizmeti kültürü, bu yeni yaklaşımın temel kabulleri ve hedefleri arasında sayılabilir (Ömürgönülşen, 2003: 23). Bu yeni yaklaşım, kamu işletmeciliği, girişimci yönetim gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Yeni yönetim anlayışını, geleneksel yönetim anlayışının temel ilkelerinden ayıran önemli özellikler bulunmaktadır. Yeni yönetim anlayışı ilk olarak, bürokratik modele dayalı örgütlenmeye karşı çıkar. Yeni kamu yönetimi anlayışına göre, kamunun örgüt yapısı, esnek, yumuşak hiyerarşi, az elemanlı merkez, geniş-yatay çevre ve ademi merkezîyetçi yapıdır. İkinci olarak, performans hedeflerine, çıktılara, kaliteye, verimliliğe ve müşteri merkezli hizmet anlayışının önemine vurgu yapılmaktadır. Son olarak kamu yönetim organlarının sadece üst yönetim kademelerine karşı değil, aynı zamanda bütün kamuya karşı sorumlu olması gerektiği savunulmaktadır (Ökmen ve diğerleri, 2004: 37).

Geleneksel bürokratik sistem, yalnızca verilen görevlerin sistem tarafından yerine getirilmesiyle ilgilenmekte hizmetlerin yurttaşı yani müşteriyi ne kadar tatmin ettiği sorusuyla ilgilenmemekte, dolayısıyla halkın beklentilerinin öğrenilmesine yarayacak etkileşim kurumlarını da gözardı etmektedir (Çukurçayır, 2004: 247). Yeni anlayışta yöneticiler, yalnızca kurullara ve prosedürlere uygun davranarak sorumluluklarını yerine getirmiş sayılmamakta, yaptıkları ya da yapmadıkları işlerin sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadırlar (Eryılmaz, 2001: 27).

Her ne kadar kamu sektörü örgütleri ile özel sektör örgütlerinin amaçlarının farklı olduğu düşünülse de; bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar temelde aynıdır (Ardıç, 2004: 132). Öyleyse, yukarıda sıralanan nedenlerle çağın gerisinde kaldığı genel olarak kabul edilen kamu sektörü kurumlarının yeni yaklaşımlar doğrultusunda, kamu işletmeciliği mantığı ile yeniden yapılanmaya ve değişime ihtiyaç vardır. Bu değişim için uygulanacak usul ve esaslar ile araçlar, özel sektör örgütlerinin uyguladığından daha farklı olmayacaktır. Yeter ki; kamu örgütleri, değişimi gerçekleştirebilecek lider nitelikli yöneticilere sahip olsun. Çünkü liderlik; umudu ve düşünceyi gerçeğe dönüştürebilme vizyonuna sahip olmaktır (Edgeman and Rodgers, 1999: 124).

Sonuç olarak; kamu yönetiminin ve hizmetinin verimli ve kaliteli olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi şekilde ele alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü kamu örgütlerinde yaşanan pek çok sorunun temelinde bu örgütlerin iyi yönetilmemesi yatmaktadır. İyi yönetim ise iyi liderle mümkündür. Değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı ve toplumun bilinçlendiği günümüzde, kamuya bağlı kuruluşların modern yönetim anlayışı ve insan odaklı, etkileşimci ve yenilikçi bir liderlik bileşimini iyi bir şekilde sentezleyen, aktif ve dinamik liderlerle yönetilmesi zorunluluk haline gelmiştir (Tengilimoğlu, 2005: 14). Bu tür

liderler, çalışanlarda lidere ve dolayısıyla örgüte güveni arttırarak değişimi daha kolay gerçekleştirebilirler. Çünkü, yüksek düzeyde örgütsel güvenin, örgütsel değişime direnci azaltıcı etkisi vardır (Demircan ve Ceylan, 2003: 145-146) ve güven iklimi, çalışanların motivasyonunu ve performanslarını arttırır (Costigan, et al, 1998). Bütün bunların başlangıç noktası ve değişimin yönlendiricisi elbette ki liderlerdir.

3. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Modeli

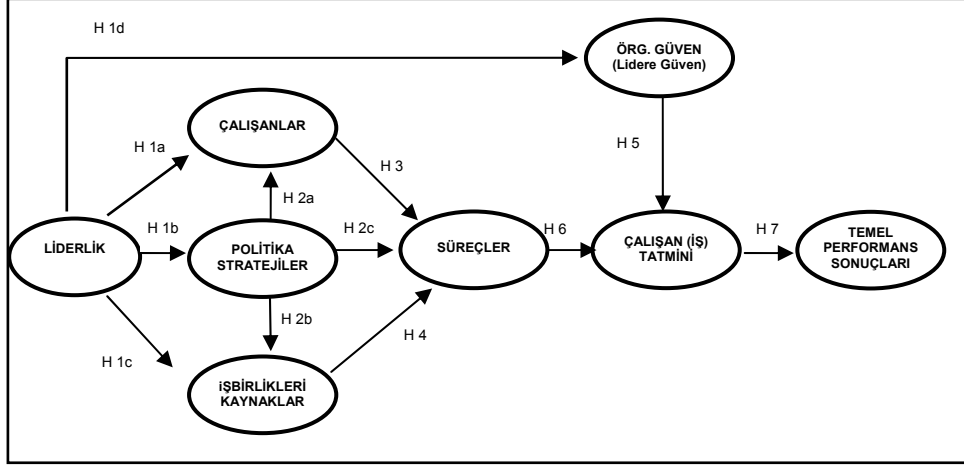
Bir özdeğerleme aracı olan EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak kamu kurumlarında verimliliği arttırmanın mümkün olup olmadığının amaçlandığı bu çalışmada genel olarak şu soruların cevabı aranmıştır:

1. Bir özdeğerleme modeli olan EFQM Mükemmellik Modelinin kamu kurumlarında uygulanması mümkün müdür?
2. Hiçbir ilave yatırım ve maliyete ihtiyaç duyulmaksızın EFQM Mükemmellik Modelindeki modelin sürükleyicisi niteliğindeki liderlik uygulamaları ile üretim hacminde artış ve üretilen ürünlerin birim maliyetinde düşüş sağlanabilir mi?

Araştırmanın kapsamı şu şekilde belirlenmiştir:

- i. Bu çalışmada kamu sektörü organizasyonlarında, EFQMMM kapsamında modelin temel girdisi olan liderliğin; öncelikle diğer girdilerden çalışanlar, politika ve strateji ile işbirlikleri ve kaynaklara ve modelin sonuçlar bölümüne ilave edilen örgütsel güvene doğrudan etkileri araştırılacaktır. İkinci aşamada, politika ve stratejilerin; çalışanlara, işbirlikleri ve kaynaklara ve her üçünün süreçlere etkisi, üçüncü aşamada ise süreçlerin ve örgütsel güvenin, çalışan tatmini üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Son olarak ise çalışan tatmininin; temel performans sonuçları üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Araştırma teorik ve ampirik nitelikli bir çalışmadır.
- ii. EFQMMM'nin sınırlayıcı olmaması nedeniyle, kamu organizasyonları için bu çalışmada temel modelden iki belirgin farklılığı olan bir model önerilmiştir. Birinci farklılık; temel modelde sonuçlar bölümünde yer alan müşterilerle ilgili sonuçlar ile toplumla ilgili sonuçlar sabit kabul edilip modelden çıkarılmıştır. İkincisi; sonuçlar bölümüne örgütsel güven boyutu eklenmiştir (Şekil 2).
- iii. Çalışmada; (mükemmel) liderlik, bağımsız değişken; diğer girdilerden çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile sonuçlardan örgütsel güven birinci derece bağımlı değişkenlerdir. Süreçler, çalışan tatmini ve temel performans sonuçları ise ikinci derece bağımlı değişkenlerdir.
- iv. Çalışma, bir özdeğerleme olması nedeniyle, mükemmellik modelinin uygulandığı kurumda, geçmiş dönem ile karşılaştırmalı anket uygulanmıştır.

- v. Temel performans sonuçları olarak; birim maliyet ve üretim hacmi (miktarı) temel performans çıktıları dikkate alınacaktır.



Şekil 2.: Kamu sektörü mal üretim organizasyonları için önerilen model.

3.1. Modeldeki Değişkenler ve Hipotezlerin Açıklanması

Liderlik ile Çalışanlar, Politika ve Strateji, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Örgütsel Güven Arasındaki İlişki: Lider, grup üyelerini bir amaca yönelik olarak güdüleyen ve grup amaçları doğrultusunda etkileyen, yönlendiren kişi, liderlik ise belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2001: 465).

EFQMMM’nde açıklanan mükemmel liderlik ile literatürde tanımlanan dönüşümcü liderliğin özellikleri örtüşmektedir ve aslında, aynı kavramın farklı kelimelerle ifade edilmesidir. Liderlikte yeni yaklaşımlardan kabul edilen dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir (Luthans, 1997: 357). Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, astlarına ödülleri verir ve onların sosyal ihtiyaçlarını anlayıp bu ihtiyaçları tatmin etmeye çaba sarfeder. Grupta ve arkadaşları (2004: 242) dönüşümcü liderliğin fonksiyonlarını; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve vizyon niteliğinde senaryolar üretme olarak sınıflandırmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 6). Dönüşümcü lider, insanlararası ilişkileri geliştiren ve onların arasındaki iletişimi arttıran bir kişiliğe sahiptir (Şoşik et al., 2004: 5). Dönüşümcü lider aynı zamanda, grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu arttırmasına önem verme yolu ile astlarını sadece varolma amacı gütmekten uzaklaştırarak başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlayacak örgütsel iklimi oluşturur. Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirir ve

onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler, bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler, değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler (El Kitabı, 2003: 14). Liderlik, bütün kalite sistemlerinin motoru, sürükleyicisi ve kalbidir (Calvo-Mora, et al, 2005: 745). Buradan şu hipotezler çıkarılabilir:

Hipotez 1a: Liderliğin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1b: Liderliğin politika ve strateji üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1c: Liderliğin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 1d: Liderliğin örgütsel güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

Politika ve Strateji ile Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler Arasındaki İlişki: Yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarının beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir örgütsel yapı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükebeşe, 2004: 26).

Mükemmel organizasyonlar, içinde bulunduğu pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi geliştirmek için politikalar planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar (El Kitabı, 2003: 16). Örgütlerin stratejik planlama süreçleri, hem içsel hem de dışsal bakış açısıyla müşterilerin tamamının ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalı ve hesaba katmalıdır (Calvo-Mora, et al, 2005: 745). Aynı şekilde, sistem yaklaşımında da sadece örgüt içi değil, organizasyonla ilgili her şeyin değerlendirilmesi gerekmektedir (Detert and Jenni, 2000: 20). Mükemmel organizasyonların hem iç hem de dış paydaşları dikkate alması gerektiğinden hareketle şu hipotezler ileri sürülebilir:

Hipotez 2a: Politika ve stratejilerin çalışanlar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2b: Politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerinde olumlu etkisi vardır.

Hipotez 2c: Politika ve stratejilerin süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

Çalışanlar ile Süreçler Arasındaki İlişki: Mükemmel organizasyonlarda, çalışanların bilgi birikimleri ve tüm potansiyelleri bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve organizasyonun bütününde yönetilir, geliştirilir ve özgürce kullanmaları sağlanır. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranılır, onların faaliyetlere katılımı sağlanır ve çalışanlar yetkelendirilir. Beceri ve bilgi birikimlerini organizasyonun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlara önem verilerek ve başarıları takdir edilerek motive edilir (El Kitabı, 2003: 17). Çağdaş organizasyonlarda insan kaynağının uygun politikalarla yönlendirilmesi ve eğitilmesi, örgütün kilit

süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine önemli katkılar yapmaktadır (Calvo-Mora, et al, 2005: 747). Buradan şöyle bir hipotez çıkarılabilir:

Hipotez 3: Çalışanların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

İşbirlikleri ve Kaynaklar ile Süreçler Arasındaki İlişki: İşletmeler ilişki yönetimini zorunluluk gösteren bir yönetim işlevi olarak görmelidirler. Çünkü, dünyada her konuda ortaya çıkan değişim ve gelişme, işletme içinde ve dışında amaç ve hedefleri farklı grupların ortaya çıkmasına, çevresel faktörlerin işletme faaliyetleri üzerinde yoğun bir biçimde etkili olmalarına neden olmuştur. Artık, toplum ile etkileşemeyen, insanlarla ilişki kuramayan ve onlardan kopuk bir işletmenin varlığını devam ettirmesi ve uzun dönemde varolabilmesi düşünülememektedir (Doğan, 2005: 23). Mükemmel organizasyonlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlarlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirlikleri ile kaynaklarını yönetirken organizasyonun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler (El Kitabı, 2003: 18). Mükemmel organizasyonlar, sahip oldukları kıt kaynakları uygun yönetim usulleri ile optimize ettikleri takdirde bütçelerinde önemli tasarruflar sağlarlar (Osseo-Asare and Longbottom, 2002: 30). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir:

Hipotez 4: İşbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerinde olumlu etkisi vardır.

Örgütsel Güven ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki: Güven kavramı net olarak tanımlanması zor olan bir kavramdır. Luhman'a göre güven; "bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını temsil eder". Heimovics'e göre güven "bireyin, başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir". McAllister'a göre ise güven; "bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve buna göre hareket etme istekliliğidir" (Demircan ve Ceylan, 2003: 140).

Güven, kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir. Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır. Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin davranışlarının tutarlılığıdır. Adil ve tarafsız olan ve ya dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen kişilerin güven kazanması daha olasıdır. Bu türdeki güven, kişiliğe dayalı güvendir. Güvenin önemli belirleyicilerinden birisi de taraflar arasındaki iletişimin açıklığıdır. Açık iletişime bağlı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişimine katkıda bulunur (Demircan ve Ceylan, 2003: 141). İletişimin ağırlıklı olduğu bu tür ise sürece dayalı güvendir. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde, bu güveni örgütün bütününe aktarırlar çünkü yöneticiyi örgütün bir temsilcisi olarak algırlarlar (Konovsky and Pugh, 1994: 662). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması,

çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, çalışanlar yaratır (Demircan ve Ceylan, 2003: 140). Böyle örgütlerde güven ikliminin oluştuğundan kolaylıkla bahsedilebilir. Güven iklimi ise çalışanların motivasyonunu ve performansını artırır. Başka bir ifade ile güven, insanı motive eden en önemli güçtür (Doğan, 2005: 188). Bunun sonucu olarak şu hipotez ileri sürülebilir:

Hipotez 5: Örgütsel güvenin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

Süreçler ile Çalışan Tatmini Arasındaki İlişki: İş (çalışan) tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” şeklinde tanımlanabilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). Çalışma ortamı fiziksel şartların yanında yönetsel şartları da kapsar. Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulama şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu, çalışanların iş tatminini etkilemektedir (Mitchell and Larson, 1987: 140). Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olur. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Bu durum ise çalışanın iş tatminini etkileyecektir. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artmasının yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet eder. Kararlara katılan çalışan, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini yükselecektir (Feldman and Hugh, 1986: 196). İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olmak, onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir.

Mükemmel organizasyonlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, tüm paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler (El Kitabı, 2003: 18). Organizasyonlar dış müşterilerini mutlu etmek istiyorlarsa, iç müşterilerini yani çalışanlarını mutlu etmelidir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 154). Mükemmel organizasyonlar, çalışanlarının tatminini ve örgütsel güvenini artıracak süreçler geliştirirler. Öyleyse, mükemmel organizasyonlar için şu hipotez ileri sürülebilir:

Hipotez 6: Süreçlerin çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

Çalışan Tatmini ile Temel Performans Sonuçları Arasındaki İlişkisi: İşletmeler belirlenmiş hedef ve amaçlara işletme içerisinde yüksek iş tatminine sahip çalışanlarla ulaşabilir. Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması ise işletmelerin performanslarını ve rekabet güçlerini artırır (Erdil ve diğerleri, 2004: 17). Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdaki memnuniyetini artırır ve böylece verimliliği ve performansı artırır (Nelson and Quick, 1995: 117). İş tatmini, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3). Buradan şu hipotez ileri sürülebilir.

Hipotez 7: Çalışan tatmininin temel performans sonuçları üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Yöntem ve Bulgular

Araştırmada, geniş bir literatür taraması yapılmış, birincil ve doğrudan kaynaklara büyük ölçüde ulaşılmış ve etkin bir biçimde yararlanılmaya çalışılmıştır. Araştırma için gerekli olan veriler, anket yöntemi ile derlenmiştir. Anketler, kişisel görüşme yolu ile doldurulmuş; elde edilen veriler, SPSS 13.0’te analiz edilmiştir.

3.2.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Tekniği

Bu çalışma Sivas’ta faaliyet gösteren ve bir kamu kurumu olan 2 Numaralı Dikimevi’nde uygulamalı olarak yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, Dikimevi’nde çalışan yönetici, memur ve işçilerden oluşmaktadır. Veriler “kişisel görüşme yolu ile anket” yöntemi uygulanarak toplanmıştır.

3.2.2. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada kullanılan anket formları, ölçülmesi düşünülen değişkenlere göre belirlenmiştir. Ölçek olarak EFQM Mükemmellik Modelinin tavsiye niteliğindeki sorularından uyarlanmıştır. İş tatmini ve örgütsel güven için ise bilim adamları tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş anket örneklerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Kullanılan ölçekler şunlardır:

I. Liderlik: EFQMMM El kitabından uyarlanmış 33 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.882’dir.

II. Politika ve Strateji: EFQMMM El kitabından uyarlanmış 20 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.871’dir.

III. Çalışanlar: EFQMMM El kitabından uyarlanmış 23 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.893’dür.

IV. İşbirlikleri ve Kaynaklar: EFQMMM El kitabından uyarlanmış 26 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.887’dir.

V. Süreçler: EFQMMM El kitabından uyarlanmış 19 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.895'dir.

VI. Örgütsel Güven: Nyhan ve Marlowe (1997) tarafından geliştirilen ve 7 önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği 0.934'dür.

VII. İş Tatmini: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve kuruma adapte edilen toplam 15 (bağlılık 8, işten memnuniyet 7) önermeden oluşan anket ile ölçülmüştür. Anketin güvenilirliği 0.908'dir.

VIII. Temel Performans Sonuçları (Birim Ürün Maliyeti ve Toplam Üretim Miktarı): Araştırmanın yapıldığı kurumun yetkililerinden alınan raporlardan elde edilmiştir. Tablo 14.te sunulmuştur.

Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, ilk 5 değişken için; 1 ile 5 arasında "1: en düşük", "5: en yüksek" not olmak üzere kıymetlendirme şeklinde yapılmıştır. 6 ve 7 nci değişkenler için ise 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. 8 nci değişken, temel performans sonuçları ise ankette yer almamış, dönem sonunda araştırmanın yapıldığı kurumun yetkililerinden alınan raporlardan elde edilmiştir.

3.2.3. Yapılan Ön Araştırma Sonuçları ve Anket Formunun Hazırlanması

Ön araştırma, araştırmada kullanılacak olan ölçeklerin, cevaplandırıcılar tarafından anlaşılabilir olduğunun görülmesi ve faktör yapıları ile güvenilirlik düzeylerinin test edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Anketlerle; unvan, bölüm, yaş, eğitim durumu, cinsiyet ve çalışma süresini kapsayan demografik bilgiler dışında kişiye özgü herhangi bir veri toplanmamıştır.

Toplanan 66 adet anketin ön testinin istatistiksel analizi sonucunda, elde edilen bulgular sonuç kriterlerinin beklenen faktör yapılarının ortaya çıktığını göstermiştir. Girdi kriterleri önermelerinin büyük çoğunluğu birden fazla alt kriterle ilgili olduğundan faktör analizi yapılmamıştır. Bu aşamaların ardından son haline kavuşan anket formu, düzenlenerek kullanılmaya hazır hale gelmiştir.

3.2.4. Örneklem Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırmanın anakütlesi askeri dikimevleridir. Örneklem ise 2 Numaralı Dikimevi seçilmiştir. Araştırmanın örnekleme olarak seçilen Dikimevinde çalışan 320 personel arasından üretimle doğrudan ilgisi olanların tamamı ile üretimle dolaylı ilgisi olanların çoğunluğunu oluşturan 280 adedine anket formları doldurtulmuştur. Doldurulan formların incelenmesi neticesinde 13 adedi eksik ve yanlış doldurma nedeniyle çalışmanın kapsamından çıkartılmış ve toplam 267 adet anket formu araştırmanın örneklem hacmi (ana kütleinin % 17'si, dikimevinin % 83'ü) olarak kabul edilerek analize tabii tutulmuştur.

Örneklemin özellikleri ana kütledeki gerçek dağılımı büyük ölçüde yansıtmaktadır. Demografik özellikler Tablo 2.de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örnekleme Ait Demografik Özellikler

	Karakteristikler	Sayısal Değerler	Yüzde Değerler
Ünvan	Yönetici	8	3,0
	Memur	14	5,2
	İşçi Yönetici	9	3,4
	İşçi Makineci	132	49,4
	İşçi Makine Yrd.	53	19,9
	İşçi Kesimci	16	6,0
	İşçi Diğer	35	13,1
Bölüm	İdari Birim	23	8,6
	Melbusat Atölyesi	145	54,3
	Çadır Atölyesi	53	19,9
	Diğer	46	17,2
Yaş	25 ve altında	-	-
	26-30	8	3,0
	31-35	68	25,5
	36-40	57	21,3
	41-45	58	21,7
	46 ve üstü	76	28,5
Eğitim Durumu	İlkokul	140	52,4
	Ortaokul	53	19,9
	Lise	59	22,1
	Önlisans	7	2,6
	Lisans	6	2,2
Lisansüstü	2	0,7	
Cinsiyet	Erkek	235	88,0
	Kadın	32	12,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	12	4,5
	6-10 yıl	101	37,8
	11-15 yıl	11	4,1
	16-20	89	33,3
	21 yıl ve üstü	54	20,2

3.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Değişkenlere ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplaması sonucunda bütün değişkenlerin güvenilirliklerinin literatürde kabul

gören 0.70'in üzerinde olduğu ortaya çıkartılmıştır. 27 alt kriterden (faktörden) ise sadece 2 tanesi 0,70 değerinin altındadır. Bunlar; çalışanlar kriterinin dördüncü alt kriteri ile süreçler kriterinin dördüncü alt kriteridir ve sırasıyla alfa değerleri; 0,680 ve 0,687'dir. Bu değerler de 0,70 değerinin altında olmasına rağmen kabul edilebilir sınırlardadır (Tablo 3).

Tablo 3. Kriter, Alt Kriter ve Değişkenlere ait Güvenilirlik Katsayıları

Kriter / Değişken	Toplam Soru	Değişken C. Alfa	Alt Kriter / Faktör	Alt Kriter/ Faktör Soru Sayısı	Alt Kriter/ Faktör C. Alfa
GİRDİLER	121	0,940			
Liderlik	33	0,882 (Yüksek)	1.a. 1.b. 1.c. 1.d. 1.e.	8 7 4 6 8	0,840 0,793 0,732 0,838 0,855
Politika ve Stratejiler	20	0,871 (Yüksek)	2.a. 2.b. 2.c. 2.d.	3 6 7 4	0,818 0,817 0,825 0,778
Çalışanlar	23	0,893 (Yüksek)	3.a. 3.b. 3.c. 3.d. 3.e.	6 7 4 2 4	0,834 0,880 0,789 0,680 0,714
İşbirlikleri ve Kaynaklar	26	0,887 (Yüksek)	4.a. 4.b. 4.c. 4.d. 4.e.	4 3 8 5 6	0,857 0,760 0,867 0,826 0,853
Süreçler	19	0,895 (Yüksek)	5.a. 5.b. 5.c. 5.d. 5.e.	5 7 3 2 2	0,796 0,860 0,813 0,687 0,841
İş Tatmini	15	0,821 (Yüksek)	Bağlılık İş. Memnuniyet	8 7	0,872 0,814
Örg. Güven	7	0,923		7	0,923

3.4. t Testleri

Gruplar arasında gözlenen farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını anlaşılması için t testi yapılması gerekir (Büyüköztürk, 2003: 39). Araştırmada farklı zamanlara ilişkin algılar değerlendirildiğinden t testleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenler göz önünde bulundurulduğunda; liderliğin beş, politika ve stratejinin dört, çalışanların beş, işbirlikleri ve kaynakların beş, süreçlerin beş, örgütsel güvenin bir ve iş tatmininin iki alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin t testleri sonuçları, ortalamalar ve değişim yüzdeleri Tablo 4.te verimiştir.

Tablo 4. Verilerinin t testi sonuçları.

Kriter / Değişken	Ortalamalar		S. Sapma		Değişim		t değeri	P değeri
	2005	2006	2005	2006	Fark	(%)		
Girdi Kriterlerinin Geneli	3,169	3,725	0,047	0,039	0,556	17,54	10,167	0,000
1. Liderlik	3,229	3,871	0,050	0,039	0,642	19,90	19,867	0,000
2. Politika ve Strateji	3,182	3,740	0,049	0,042	0,558	17,53	6,819	0,000
3. Çalışanlar	2,814	3,388	0,052	0,048	0,574	20,39	4,719	0,000
4. İşbirlikleri Kaynaklar	3,253	3,709	0,050	0,043	0,456	14,01	4,815	0,000
5. Süreçler	3,366	3,928	0,052	0,044	0,562	16,71	9,730	0,000
Sonuçlar Kriterlerinin Geneli	4,013	4,368	0,044	0,035	0,355	8,85	14,796	0,000
İş Tatmini	4,188	4,430	0,040	0,033	0,242	5,77	12,123	0,000
Örgütsel Güven	3,838	4,307	0,057	0,043	0,469	12,21	13,416	0,000

3.5. Korelasyon Analizleri

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, böyle bir ilişki tespit edildiğinde, bunun yönünü ve gücünü belirleyen analize korelasyon analizi denir (Akgül ve Çevik, 2003: 356). Başka bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir.

Korelasyon analizi için araştırmada kullanılan değişkenlere ait ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir. Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki” olduğu söylenir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla, korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmanın modelinde yer alan Liderlik, Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynaklar, Süreçler, Örgütsel Güven ve İş Tatmini değişkenleri arasında yapılan korelasyon analizi neticesinde elde edilen korelasyon katsayıları Tablo 5.dedir. Korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü, korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır.

Tablo 5. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Liderlik	Politika Strateji	Çalışan-lar	İşbir. Kaynak.	Süreç-ler	İş Tat.	Örg. Güven
Liderlik	,882 ^a						
Politika ve Strateji	,806*	,871 ^a					
Çalışanlar	,763*	,785*	,893 ^a				
İşbirlikleri Kaynaklar	,743*	,815*	,785*	,887 ^a			
Süreçler	,641*	,735*	,706*	,836*	,895 ^a		
İş Tatmini	,514*	,476*	,455*	,551*	,560*	,821 ^a	
Lidere Güven	,671*	,586*	,594*	,617*	,605*	,614*	,923 ^a

^a Cronbach Alfa *p<.01

Değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, bütün değişkenler arasında pozitif yönde ilişkinin olduğu, ilişkilerin gücüne bakıldığında ise, örgütsel güven ve iş tatmini değişkenleri ile diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin orta derecede güçte olduğu, diğer bütün değişkenlerin güçlü ilişki içinde olduğu ifade edilebilir. En yüksek korelasyon, süreçler ile işbirlikleri ve kaynaklar arasındadır (0,836). En düşük ilişki ise çalışanlar ile iş tatmini arasındaki ilişkidir (0,455).

Liderliğin en yüksek ilişki içinde olduğu değişkenler incelendiğinde, teoriyle ve modelle birebir örtüştüğü görülebilir. Doğrudan etki ettiği politika ve

strateji ile (0.806), çalışanlar ile (0.763), işbirlikleri ve kaynaklar ile (0.743) güçlü ve pozitif ilişkisi vardır.

Politika ve stratejiler, doğal olarak organizasyonun bütünü, hem içsel hem de dışsal faktörleri etkilediğinden bütün girdi kriterleri ile çok güçlü ilişki içerisindedir. Politika ve stratejilerin, modelde doğrudan etkilediği çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, sırasıyla (0.785), (0.815) ve (0.735) gibi güçlü ilişkisi vardır. Bu ilişki de diğerleri gibi pozitif yöndedir.

Bütün organizasyonları ayakta tutan, sistemin her yerinde ve her zaman var olan çalışanlar, burada da modelin omurgasını oluşturmaktadırlar ve diğer değişkenlerle güçlü ilişki içindedir.

Sonuçlar değişkenlerinden iş tatmini ile diğer bütün değişkenlerin genel olarak orta seviyede ilişkide olduğu görülmektedir. İş tatmini üzerinde ücretin önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, kamu sektöründe ücretlerin yasal olarak belirlenmiş olması ve kamu sektöründeki liderlerin, çalışanların ücretleri ve mali hakları üzerinde etkilerinin sifıra yakın olması buradaki en önemli nedendir.

3.6. Hipotez Testleri

Yapısal model, kavramsal modelde ortaya konulan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik yapılan regresyon analizleri neticesinde oluşan modeldir. Diğer bir deyişle yapısal model, kavramsal modelde belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyar. Ortaya konulan bu ilişkiler ise, hangi değişkenin hangi değişken üzerinde ne kadar etkisi olduğunu göstermektedir.

Modeldeki değişkenlerin etkilerini tespit etmek için yapılan regresyon analizleri sonucunda bütün modelin istatistiksel olarak % 1 seviyesinde anlamlı olduğu ve bütün hipotezlerin kabul edildiği görülmüştür (Tablo 6.-13).

Tablo 6. Liderliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Model 1a	Bağımlı Değişken : <i>Çalışanlar</i>		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
<i>Liderlik</i>	0.764	0.000	H1a Kabul
	R² = 0.583	F = 369.176**	

Tablo 7. Liderliğin Politika ve Strateji Üzerindeki Etkisi

Model 1b	Bağımlı Değişken : <i>Politika ve Strateji</i>		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
<i>Liderlik</i>	0.806	0.000	H1b Kabul
	R² = 0.649	F = 489.633**	

Tablo 8. Liderliğin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi

Model 1c	Bağımlı Değişken: İşbirlikler Kaynaklar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.743	0.000	H1c Kabul
	R² = 0.552	F = 326.752^{**}	

Tablo 9. Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi

Model 1d	Bağımlı Değişken : Örgütsel Güven		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Liderlik	0.671	0.000	H1d Kabul
	R² = 0.451	F = 217.607^{**}	

Tablo 10. Politika ve Stratejinin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi

Model 2a	Bağımlı Değişken : Çalışanlar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.784	0.000	H2a Kabul
	R² = 0.615	F = 422.303^{**}	

Tablo 11. Politika ve Stratejinin İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkisi

Model 2b	Bağımlı Değişken : İşbirlikleri Kaynaklar		İlgili Hipotez
Bağımsız Değişken	Std. β Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.814	0.000	H2b Kabul
	R² = 0.663	F = 521.914^{**}	

Tablo 12. Politika ve Strateji, Çalışanlar, İşbirlikleri ve Kaynakların Süreçler Üzerindeki Etkisi

Model 2c, 3, 4	Bağımlı Değişken : Süreçler		İlgili Hipotezler
Bağımsız Değişkenler	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Politika ve Strateji	0.124	0.000	H2c Kabul
Çalışanlar	0.083	0.000	H3 Kabul
İşbirlikleri ve Kaynaklar	0.669	0.000	H4 Kabul
	R² = 0.708	F = 212.108^{**}	

Tablo 13. Örgütsel Güven ve Süreçlerin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model 5, 6	Bağımlı Değişken : <i>İş Tatmini</i>		İlgili Hipotezler
	Std. B Katsayısı	Anlamlılık (p)	
Bağımsız Değişkenler			
<i>Örgütsel Güven</i>	0.433	0.000	H5 Kabul
<i>Süreçler</i>	0.299	0.000	H6 Kabul
	R² = 0.434	F = 110.380^{**}	

Araştırmada temel performans göstergeleri olarak ele alınan üretim hacmindeki artış ve birim maliyetlerdeki azalış oranlarının raporlardan elde edilmiş olması nedeniyle iş tatminin temel performans sonuçları üzerindeki etkileri bu göstergelerdeki değişim oranlarının yorumlanması ile açıklanmıştır. Temel performans sonuçlarından üretim hacmi incelendiğinde, sağlanan % 59,3'lük artış dikkat çekicidir. Bu artışın, işçi sayısının 2005 yılı sayısında kalması halinde aslında % 81,3'lük bir artışı ifade ediyor olması da önemlidir. Birim ürün maliyetinde ise % 7,2 düzeyinde bir azalma tespit edilmiştir. Mükemmellik Modeli uygulamasının amaçlandığı şekilde olumlu etkiler yapması, istatistiksel analizlerde ispatlanmış ve tablodaki verilerle de desteklenmiştir (Tablo 14).

Tablo 14. Temel Performans Sonuçları Değişimleri

	*2005	*2006
Temel Yetenek Üretiminde Çalışan Ortalama İşçi Sayısı	**181	**166
Üretim Hacmi Yıllık Toplam (adet)	*110.400	*175.850
Üretim Hacmindeki Değişim (%)	-	59,3
1 İşçinin Yıllık Ortalama Üretim Miktarı (adet)	609,9	1059,9
1 İşçinin Yıllık Ort. Üretim Miktarındaki Değişim (%)	-	73,8
2005 Yılı İşçi Sayısı Sabit Olsa İdi Üretim Miktarı (adet)	110.400	191.733
2005 Yılı İşçi Sayısı ile Üretim Miktarı Değişimi (%)	-	81,3
Birim Maliyet (YTL)	64,51	66,31
Maliyet Değişimi (%)	-	2,8
Enflasyondan Arındırılmış Maliyet Değişimi (%)		*** - 7,2
Açıklamalar: (*) Gerçekleşen rakamlardır.		
(**) Kuruma yeni işçi alımı yapılmadığından emeklilik nedeniyle çalışan sayısı her yıl azalma göstermektedir.		
(***) Yıllık enflasyon oranı yıllık için % 10 olarak hesaplanmıştır.		

4. Değerlendirme ve Öneriler

Bir Hint atasözünde ifade edildiği gibi; “başkalarından üstün olmamız önemli değildir. Asıl önemli olan şey, çünkü halimizden üstün olmamızdır” (Doğan, 2005: 120). Her insan, her örgüt ve her toplum devamlı olarak kendisini yenilemeli ve gelişmelidir. Elbette, günümüzün rekabet ortamında rakiplerden geride kalmamak da gerekir. Rakipleri geçebilmek ise önce kendimizi geçmekle mümkündür. Özdeğerleme çalışma ve uygulamalarının temelinde de, hep bir önceki dönemden daha iyi olmaya çalışmak ve sürekli gelişim vardır.

4.1. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın amaçları kapsamında, EFQMMM'nin girdi kriterlerinden olan dönüşümcü nitelikteki liderlik uygulamalarının diğer girdi kriterlerine ve bu kriterler aracılığıyla sonuç kriterlerine, nihai olarak da temel performans sonuçlarına etkileri incelemektir. Elde edilen bilgiler, hem kamu hem de özel sektör işletmelerinde çalışan personel ve yöneticilere önemli bilgiler sağlamaktadır. Korelasyon analizine göre, bütün değişkenler birbirleri ile ilişkilidir. Tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak %1 düzeyinde anlamlı olan ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır.

Politika ve Strateji Üzerindeki Etkiler: Mükemmellik modeli uygulamasında; politika ve stratejilere etki eden liderlik uygulamasının politika ve stratejiler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan değişimin % 65'ini açıkladığı görülmüştür. Politika ve stratejinin liderler tarafından oluşturulmasının gerekliliği ortaya çıkmakla birlikte, bu uygulama ile hedeflendiği gibi olumlu tepki alındığı kanıtlanmıştır.

Çalışanlar Üzerindeki Etkiler: Mükemmel liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 58'ini açıkladığı görülmüştür. Politika ve stratejilerin çalışanlar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde de modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 61'ini açıkladığı görülmüştür. Buradan, mükemmel liderliğin politika ve stratejilere yansıtılmasıyla uygulamada daha olumlu sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

İşbirlikleri ve Kaynaklar Üzerindeki Etkiler: Mükemmel liderlik uygulamalarının işbirlikleri ve kaynaklar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 55'ini açıkladığı görülmüştür. Politika ve stratejilerin işbirlikleri ve kaynaklar üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde de modelin anlamlı olduğu ve olumlu etkisinin, değişimin % 66'sını açıkladığı görülmüştür. Buradan, mükemmel liderlik uygulamalarının politika ve stratejilere yansıtılmasının uygulamada daha olumlu sonuçlara neden olduğu söylenebilir.

Süreçler Üzerindeki Etkiler: Mükemmellik modeli uygulamalarında, dönüşümcü liderler tarafından yönetilen kuruluşlarda; çalışanların, politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynakların süreçler üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu olumlu etkisinin, değişimin % 71'ini açıkladığı görülmüştür. Bu üç değişkenin etkisinin toplam etkinin dörtte üçüne yakın olması modelin uygulamaya dönük yüzünün en bariz göstergesidir.

Örgütsel Güven Üzerindeki Etkiler: Mükemmellik modeli uygulamasında; liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan değişimin % 45'ini açıkladığı görülmüştür.

İş Tatmini Üzerindeki Etkiler: Mükemmellik modeli uygulamasında; örgütsel güven ile süreçlerin iş tatmini üzerindeki etkisini test etmek üzere yapılan regresyon analizinde modelin anlamlı olduğu ve bu etkinin, oluşan değişimin % 43'ünü açıkladığı görülmüştür. Bu etkinin diğer etkilerden daha az olmasının nedeni olarak, çalışanların kamu çalışanı olmaları sebebiyle, özellikle mali ve sosyal haklar yönünden standart haklara sahip olmaları gösterilebilir. Kamuda çalışanların sosyal haklarının standartlığı belki de kamu sektörü yöneticilerinin en çok ikilem içinde kaldığı konudur.

Temel Performans Sonuçları Üzerindeki Etkiler: Araştırma kapsamında; temel performans sonuçları olarak üretilen ürünlerin birim maliyeti ve üretim hacmi incelenmiş ve temel performans sonuçları üzerine iş tatmininin etkileri test edilmeye çalışılmıştır. Ulaşılan sonuçlar literatürü destekler niteliktedir. Tablo 14.ten de anlaşılacağı üzere temel performans sonuçları üzerinde iş tatmininin etkisinin yüksek seviyede olduğunu görülebilir. Modelinin uygulanması ile birim ürün maliyetinde % 7,21 azalma tespit edilmekte iken üretim hacminde % 59,28'lik yüksek derecede bir artış sağlanmıştır.

4.2. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Bu çalışma da tüm çalışmalarda olduğu gibi teorik ve metodolojik açıdan bazı sınırlamalara sahiptir. Teorik sınırlamaların birincisi, EFQMMM'nin girdi kriterleri ile ilgili önermelerin birçoğunun birden fazla alt kriter ile ilgili olması sebebiyle bu kriterler için faktör analizi yapılamayıp doğrudan güvenilirlik analizlerinin yapılması zorunluluğudur. Ancak, bu zorunluluk model açısından sakınca oluşturmamıştır. Çünkü hem çerçeve modelde böyle bir etkileşim olduğu kabul edilmektedir hem de güvenilirlik analizleri sonuçları yüksek seviyededir. Bir diğer sınırlama ise çerçeve modelde mevcut olmasına rağmen, modele dahil edilmeyen sonuçlar kriterleri ile ilgilidir. Modele dahil edilmeyen bu kriterler; müşterilerle ilgili sonuçlar ve toplumla ilgili sonuçlardır ve bunlar etkisiz kabul edilmiştir. Üçüncü sınırlama, çalışanlarla ilgili sonuçlardan sadece iş tatmini değişkeninin ölçülmesidir.

4.3. Uygulama Açısından Öneriler

Küresel rekabetin çalgın boyutlara ulaştığı günümüzde, özel sektör işletmelerinin olduğu gibi kamu kurumlarının da temel yeteneklerini kaybetmeden, kendilerinden beklenen sürdürülebilir bir rekebet avantajı yakalamaları için en önemli sermayeleri olan insan unsurunu, klasik yönetim anlayışının dışına çıkararak daha verimli bir şekilde harekete geçirmeleri gerektiği anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile; sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet ortamı insan kaynağının en etkin şekilde kullanılmasını, her zaman olduğundan daha fazla gerekli kılmaktadır.

Bu anlamda, özdeğerleme araçlarından birisi olan EFQM Mükemmellik Modeli de, örgütler için mevcut teknoloji ve kaynaklara ilave yatırım veya maliyet ihtiyacı duyulmadan, dönüşümcü nitelikteki mükemmel liderlik uygulamaları ile başta insan kaynağı olmak üzere, mevcut tüm kaynak, teknoloji ve süreçleri etkilemek suretiyle tüm yönetsel süreçlerde değişime giderek doğru hedeflere doğru yöntemlerle ulaşılmasını sağlayacak araçlar sunmaktadır. Yeter ki, kendisi de bir insan kaynağı olan yöneticiler, dönüşümcü liderlik niteliğine sahip olsunlar.

Mükemmel liderlik, en başta statükoyu olumlu anlamda reddeden ve mevcut tüm yapı ve işleyişleri sürekli sorgulayan bir yöneticilik becerisi gerektirir. Bu beceri, günü kurtarmak veya başarısızlığı hep başkalarının üzerine atmak anlayışındaki klasik yöneticiliğin aksine, olumlu veya olumsuz bütün yapı ve süreçleri üstlenmekle başlar. Üstlenmek, sorgulamaya neden olur ve sorgulama ile birlikte gelişme yönünde değişime zorlar. Değişim becerisi ise dönüşümcü liderliğin başka bir boyutudur. Bu değişim, kişisel değil örgütsel düzeyde ve ancak insan kaynağını yönlendirerek, peşinden sürükleyerek gerçekleşir. İnsan kaynağını, yani çalışanları değişime yönlendirmek ise iletişim becerisi ister. İletişim becerisi, çalışanların türlü sorunları ile ilgilenmek ve imkanlar ölçüsünde çözümler bulmayı kapsar. Bu üç boyutun yanında dördüncü bir boyut daha var ki, o da; çalışanları yüreklendiren, motive eden, lidere güveni destekleyen örnek davranış özelliğidir. İnsanlar kendilerine söyleneni değil yapılanı yaparlar. Lider ne yaparsa diğerleri de onu yapar. Dönüşümcü liderliğin son ve en vazgeçilmez boyutu ise vizyonerliktir. Bilgili, mevcut durumu, çevreyi ve geleceği okumayı bilen liderler değişimi gerçekleştirebilir.

4.4. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama alanı açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen, literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Girdi kriterler ile sonuç kriterleri ve temel performans sonuçları arasındaki ilişkilerin teorik ve uygulamalı olarak ortaya konulmuş olması araştırmanın en önemli teorik katkısıdır. Gelecekteki konu ile ilgili yapılabilecek çalışmalar şunlar olabilir:

i. Girdi kriterleri ile ilgili alt kriterlerin daha kesin çizgilerle birbirinden ayrılmasını sağlayacak ölçeklerin oluşturulması,

ii. Mükemmellik, özdeğerleme gibi konularda yapılacak araştırmaların sadece özel sektör örgütlerinde değil, aynı zamanda bu kavramlarla yeni yeni tanışmaya başlayan kamu sektörü örgütlerinde de yapılarak; bir yandan makro düzeyde katma değer yaratmasına yardımcı olunması, diğer yandan bu örgütlerde dönüşümü gerçekleştirmeyi amaçlayan yöneticilerin cesaretlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgül, Aziz ve Çevik, Osman (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Ardıç, Kadir (2004), *Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Amacı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları*, *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 131-142.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması“, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (7) 2004, ss.1-30.
- Bassioni, H.A., Price, A.D.F. and Hassan, T.M (2004), “Performance Measurement in Construction”, *Journal of Management in Engineering*, V: 20, N.2, 42-50.
- Benavent, Francisco Balbastre, (2006), “TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicant”, *The Quality Management Journal*, Jan 13,1, ss.7-25.
- Butler, J.K., Cantrell, R.S. ve Flick, R.J. (1999), “Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust and Satisfaction in Self-managed Work Teams, *Organizational Development Journal*, 17, ss. 12-28.
- Büyüköztürk, Şener (2003), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Roldan, J.L. (2005), “Relationships between the EFQM Model Criteria: a Study in Spanish Universities”, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 6, ss. 741-770.
- Conti, Tito (1997), *Organizational Self-assessment*, Chapman&Hall, U.K. Ivrea.
- Costigan, R.D., Ilter, S.S. and Berman, J.J. (1998), “A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations”, *Journal of Managerial Issues*, Vol: 10, 303-317.
- Çukurçayır, M. Akif (2004), *Yerel Yönetimler ve Yurttaş Odaklılık*, *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 241-264.

- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003), “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt: 10, Sayı: 2, 139-150.
- Dilek, Hakan (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Doğan, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi (ERM)*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Edgeman, Rick L. and Rodgers, Thomas (1999), “Eacape From Organizational Nihilism: Leadership Core Values for Business Excellence”, *International Journal of Applied Quality Management*, Vol: 2, No. 1, 117-125.
- El Kitabı (EFQM Mükemmellik Modeli El Kitabı) (2003), *Kamu ve Sivil Toplum İçin Mükemmellik Modeli El Kitabı*, KalDer Yayınları, İstanbul.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z.. ve Erat, S. (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1) 2004, 17-26.
- Eryılmaz, Bilal (2001), *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul.
- Feldman, D. And Hugh, A. (1986), *Manging Individual and Group Behavior in Organizations*, McGraw Hill International Book Company, Auckland.
- Finn, M. and Porter J.L. (1994), “TQM Self-assessment in the UK”, *The TQM Magazine*, Volume: 6, No: 4.
- Geraedts, H.P.A., Montenariea, R., van Rijk P.P.(2001), ”The benefits of total quality management”, *Computerized Medical Imaging and Graphics*, 25 (2001) 217-220.
- Go, Frank M. and Govers, Robert (2000), “Integrated Quality Management for Tourist Destinations: A European Perspective on Achieving Competitiveness”, *Tourism Management* Volume: 21 79-88.
- Grupta, Vipin, McMilan, Ian C. and Surie, Gita (2004), “Enterpreneurial Leadership: Developing and Measuring A Cross-Cultural Construct”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19.
- Hughes, Adrian ve Halsall, David N., (2002) “Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model”, *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 2, ss. 255-263.
- Husain, Nooreha, Abdullah, Mokhtar, Idris, Fazlı and Sagır, Ridzuan M. (2001), “The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, 926- 931.

- Kanji, Gopal K. and Moura Patricia (2001), "Kanji's Business Scorecard", *Total Quality Management*, VOL. 12, NO. 7&8, 2001, 898- 905.
- Kanji, Gopal K. (2002), "Performance measurement system", *Total Quality Management*, Vol. 13, No. 5, 2002, 715-728.
- Kitapçı, Hakan (2001), *Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması*, Doktora Tezi, GYTE, Gebze.
- Koçel, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul.
- Konovsky, M.A. and Pugh, S.D. (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academi of Management Journal*, 37, 656-669.
- Luthans, Fred (1997), *Organizational Behavior*, 7th Edition, Mc Graw Hill.
- Madu, Christian (1998), "Malcolm Baldrige, Deming Prize and European Quality Awards: a Review and Synthesis", *Handbook of Total Quality Management*, Kluwer Academic Publishers, New York, 755-769.
- Merli, Giorgio (1996), "The Third Generation Total Quality Approach", *The TQM Magazine*, Volume: 8, Issue: 6.
- Mitchell, T.R. and Larson, J.R. (1987), *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behavior*, Third Edition, Singapore, McGraw Hill.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1995), *Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges*, Alternate Edition, New York, West Company.
- Osseo-Asare, A.E. and Longbottom, D. (2002), "The Need for Education and Training in the EFQM Model for Quality Management in UK Higher Education Institutions", *Quality Assurance in Education*, 10 (1), 26-36.
- Ökmen, Özgün ve Dönmez, Durmuş (2005), *Kamu Kurumlarında Mükemmellik*, KALDER, İstanbul.
- Ökmen, Mustafa, Baştan, Serhat ve Yılmaz, Abdullah (2004), *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler*, *Kamu Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 23-80.
- Ömürgönülşen, Uğur (2003), *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği*, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Ritchie L. and Dale B. G. (2000), "Self-assessment using the business Excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, 66, 241-254.

- Seghezzi, H. Dieter (2001), "Business Excellence: What is to be Done?", *Total Quality Management*, Vol. 12, No: 7&8, 861-866.
- Şoşık, John J., Godshalk, Jeronica, M. and Yammarino, Francis V. (2004), "Transformational Leadership, Learning Goal Orientation and Expectations for Career Success in Mentorprotege Relationship: A Multiple Levels of Analysis Perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol: 20
- Tengilimoğlu, Dilaver (2005), "Kamu ve Özek Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* – www.e-sosder.com, Cilt:4, S. 14, 1-16.
- Vokurka, J. Robert, Stading, Gary L. and Brazeal, Jason, (2000), "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", *Quality Progress*, Volume: 33, No.: 8, 41-49.
- Yılmaz, Abdullah ve Ökmen, Mustafa (2004), *Kamu Yönetimi: Kurumdan Uygulamaya*, Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 1-22.
- Yüksel, Fatih (2004), *Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reform Yasa Tasarısı*, Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 23-44.
- Zink, K. and Schmidt (1998), "Practice and Implementation of Self-assessment", *International Journal of Quality*, Vol: 3, No: 2.