

Efqm Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*

Mehmet CIRANOĞLU** & Kurtuluş KAYMAZ***

Özet

Japonya'nın ekonomik yükselişinin itici gücü olarak kabul edilen ve "görünürde" rekabet avantajı, sürdürülebilirlik gibi stratejik sonuçlara hizmet eden Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ve bu kapsamda ele alınan modellerin stratejik katkı düzeylerinin gerçekte ne olduğu önemli bir tartışma konusudur. Bu kapsamda, çalışmamızda, TKY anlayışı içinde ele alınan kalite modellerinden biri olan ve Avrupa'da ortaya çıkmış EFQM Mükemmellik Modeli üzerinden konu irdelenmiştir. EFQM'in iddiasına göre; uygun bir biçimde kullanıldığı takdirde, EFQM Mükemmellik Modeli, bir işletmenin kullandığı tüm yönetim araçlarının, amaçlanan stratejiyi gerçekleştiren bir sistem oluşturmasını güvence altına alır. Teoride var olduğu iddia edilen bu katkının pratikte var olup olmadığını anlamak için bugüne kadar EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında Bursa'da ödül almış toplam 15 işletmeden 12'si ile görüşülmüş ve modelin toplam 119 önermesi içinden stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önerme bu işletmelere tek tek sorulmuş ve çeşitli başka verilerle de bulgular zenginleştirilmiştir. Sonuç olarak bir yol haritası olarak kabul gören EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısı iddia edilenin aksine düşük çıkmıştır. Bu sonucun da Modeli pratik sonuçları üzerinden araştıran çalışmaların sonuçları ile örtüştüğü görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: EFQM Mükemmellik Modeli – Stratejik Yetenek – TKY

The Contribution Of Efqm Excellence Model To Organizations' Strategic Capability

Abstract

Whether the exist of the strategic contribution level of the total quality management (TQM) concept and the models in this concept which are considered to be the driving force of the economic upswing of Japan and ensure 'apparently' some strategic outcomes as sustainability or competitive advantage is an important subject of discussion. In this context, the present study discussed the subject on EFQM Excellence Model which is accepted in TQM concept and emerged in Europe. According to the claim of efqm; If used appropriately, EFQM Excellence Model guarantees the creation of a system that performs the intended strategy for

* Doktora tezinden üretilmiştir.

** Arş. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi İnegöl İşletme Fakültesi

*** Doç. Dr., Uludağ Üniversitesi İİBF

all management tools. In order to understand this contribution that claimed in theory whether there is in practice, we interviewed 12 of the total 15 companies have received awards/prizes within the scope of EFQM Excellence Model in Bursa and asked one by one 58 propositions which have strategic content in total 119 proposition of the Model. These findings also enhanced with a variety of other data. As a result, in contrast to the assertion of a roadmap, EFQM Excellence Model's contribution to the strategic capability of enterprises recognized as significantly lower. It has been shown that the results of our study coincide with the results of studies that search this Model by its practical results.

Key Words: EFQM Excellence Model – Strategic Capability - TQM

1.GİRİŞ

'Sürdürülebilir rekabet' kavramı kullanıldığında akla gelen ilk kavramlar arasında 'strateji' ve 'kalite' kavramları bulunmaktadır. Ortak bir paydada akla gelen bu kavramlar arasında nasıl bir ilişki vardır? Kalite yönetim modelleri tarafından genellikle 'yazılı olarak' var olduğu iddia edilen bu ilişkinin 'uygulamada' var olup olmadığı tartışılan bir konudur ve bu çalışmanın amacı bu ilişkiyi araştırmaktır. Yönetim literatüründe bu ilişkinin varlığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır.

Michael Porter, 1996 yılında Harvard Business Rivew 'da yayımlanan "Strateji Nedir?" makalesinde yukarıdaki tartışmanın kapısını aralamıştır:

Porter; "Japonlar, 1970 ve 1980'lerde operasyon etkinliğinde küresel bir devrimi tetikleyerek toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi uygulamalara öncülük ettiler. Bunun sonucunda, Japon imalatçılar yıllar boyunca ciddi maliyet ve kalite avantajlarından yararlandılar." diyerek toplam kalite uygulamaları ile Japonların bir takım uzun süreli rekabet avantajları yakaladıklarını ifade etmiştir¹. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek ve ortalama üzerinde getiri sağlamak olarak tanımlandığı² stratejik yönetim anlayışı içinde ele alındığı takdirde Porter'ın bahsettiği Japon imalatçıların elde ettikleri avantajlar stratejik bir üstünlüğe işaret etmektedir. Aynı makalesinde Porter, toplam kalite uygulamalarının, özellikle Batı toplumlarında, her zaman uzun süreli sonuçlara gebe olmadığını, bunun en bariz sebeplerinden birinin de, en iyi uygulamaların hızla yaygınlaşmaları ve işletmeleri taklitçiliğe ve türdeşliğe sürüklemeleri olarak göstermektedir³.

Özen (2002)⁴ bu durumu açıklarken TKY'nin Japonya'dan ABD'ye transferinde istatistiki yanının törpülenerek retoriksel yanının öne çıkmasına atıf yapmakta ve ardından bu durumun TKY uygulamalarının içeriğini bulanıklaştırdığını söylemektedir.

1 Michael Porter, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, s.1

2 Hayri Ülgen, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013, s.XII

3 Porter, a.g.e., 1996, s.1

4 Şükrü Özen, "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, s.82

Kueng ve Hakes, EFQM Mükemmellik Modelinin, en azından, işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarını ve bu avantajı sürdürmelerini sağlayan temel stratejik yeteneklerini tanımlamalarını sağlayacağını ileri sürmüşlerdir⁵. Hardjono ve arkadaşları ise "Mükemmel Ulaşmanın Yolları" adlı çalışmalarında aynı konuyu tartışmışlar ve kalite yönetiminin bir dizi tekniğe ve modele indirgenmesi durumunda istenen rekabetçi avantajı sağlayamayacağını ancak örgüt davranışına etki edecek şekilde sindirilerek (yumuşak geçişle) uygulanabildiği takdirde rekabet avantajı sağlayacak özgün bir kaynak oluşturacağı sonucuna varmışlardır⁶. Farklı bir çalışmada da Leonard ve McAdam, EFQM ve benzer kalite modellerinin strateji geliştirme aksine tamamen işletmelerin operasyonel uygulamalarına öncelik verdiklerini savunmuşlardır⁷.

Bu konuda kimi yazarlar aradaki farkın toplumların kültürel bağlamından kaynaklandığını kimileri ise kalite modellerinin algılanış ve ele alınış biçimindeki farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmüş ve TKY anlayışı içerisinde uygulanan EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerleri üzerinden çeşitli tezler savunmuşlardır.

Sonuç olarak, günümüz işletmelerinin stratejik yetenekleri, stratejik yönetim literatüründe oldukça önemli bir konu haline gelmekte⁸ ve ayrıca Kalite Yönetimi literatürü de kuruluşlara orta ve uzun vadede sürekli rekabet avantajı kazandıracak araç ve yaklaşımlar önermeye ve geliştirmeye çalışmaktadır.

Bu kapsamda çalışmamızda "bir büyük ve karmaşık sistemin bir başka büyük ve karmaşık sisteme etkisi"nin araştırılıyor olmasından dolayı nitel yöntem izlenmiş ve EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar mı? Model kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında ya da Modelin önerdiği uygulamaların devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? sorularına cevap aranmıştır.

Bu soruların cevaplarına ulaşabilmek için 1993 yılından günümüze kadar Türkiye'de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül/belge almış 139 işletmeden Bursa'da bulunan 15 tanesi örneklem olarak belirlenmiş ve 12 tanesinin yöneticileri ile görüşülebilmiştir.

Görüşmelerde EFQM Mükemmellik Modelinin 5 girdi kriteri altında bulunan toplam 119 önermeden/ifadeden uzman değerlendirmeleri ve stratejik yönetim literatürüne dayanılarak stratejik içeriğe sahip olduğu belirlenen 58 önerme/ifade bu

5 Peter Kueng, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, 11(1), 2000, s.68

6 Teun Hardjono, Steven Have, Wouter Have, *Mükemmel Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997, s.31

7 Denis Leonard, Rodney McAdam, "An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, s.656-658

8 Balbastre Benavent, Canet Giner, "The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives", *Total Quality Management*, 22(7), 2011, s.736

yöneticilere tek tek sorularak bu ifadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte ne yaptıklarını söylemeleri ve bu söylemleri somut çıktılarla desteklemeleri istenmiştir.

İfadelerde geçen önerilerle ilgili pratikte yapılanların EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmaya başlamadan önce işletmede var olup olmadıkları, var iseler ne yönde bir değişim geçirdikleri de ayrıca ele alınmıştır.

2. STRATEJİK YETENEK KAVRAMI

“Stratejik Yetenek” kavramı ile çalışmada ele alınacak konu Stratejik Yönetim Faaliyetinin bir ölçütü olarak örgütlerin stratejik yetenekleridir. Zaten bu sebeple bazı çalışmalarda ‘stratejik yetenek’ kavramı ‘stratejik yönetim yeteneği’ olarak kavramsallaştırılmıştır⁹.

Literatür incelendiğinde işletmelerin stratejik düşüncelerine, ürettikleri stratejileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak başarılı olarak yürütebilmelerine atıf yapan onlarca tanıma rastlanmaktadır¹⁰. Bu tanımlardan öne çıkanlar verilmiştir. Tanımlar ayrı ayrı ele alındıktan sonra ortak bir “stratejik yetenek” tanımı yapılmaya çalışılacaktır.

Stevenson, stratejik yeteneği anlamak için bir örgütün bir stratejiyi başarıyla uygulamasındaki yeteneklerinin değerlemeye alınması gerekir derken¹¹ Lenz, bir örgütün toplam yeteneklerinin stratejik harekete dönük değerlendirilmesine vurgu yapmış ve stratejik yeteneği, bir işletmenin, uzun vadeli büyüme ve gelişimini etkileyecek eylemleri başarıyla üstlenme yeteneği olarak tanımlamıştır¹².

Ansoff, çevrenin hızla değişmesine vurgu yaparak bir örgütün stratejik düşünme ve harekete geçme kabiliyetinin geliştirilmesinin öneminden bahsetmiş ve stratejik yeteneğin zamanla geliştirilebildiğini iddia etmiştir¹³. Buradan yola çıkarak, Ansoff, stratejik yeteneği; değişen rekabet ortamı ve şartlarına bağlı olarak, örgütlerin, ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap verebilme ve bu bağlamda geniş bir yelpazede ortaya çıkması gereken stratejileri kavrayabilme ve yürütebilme kabiliyetleri olarak tanımlamıştır¹⁴.

9 Howard Stevenson, “Defining Corporate Strengths and Weaknesses”, Sloan Management Review, 17(3), 1976, s.51 ; Thomas Lenz, Strategic Capability: “A Concept and Framework for Analysis”, Academy of Management Review, 5(2), 1980, s.226 ; Ananda Mukherji, Jyotsna Mukherji, Peter Wright, Syed Hasan, “The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance”, Competition Forum, 7(1), 2009, s.84-87 ; Paul Brown, “Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?” Strategic Change, Sayı: 15, 2006, s.38; William Joyce, John Slocum, “Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance”, Organizational Dynamics, Sayı: 41, 2012, s.183-184

10 “Stratejik yetenek” kavramı bu çalışmalarda “strategic capability”, “strategic competency”, “strategic ability” gibi ifadelerle yer almıştır.

11 Stevenson, a.g.e., s.51

12 Lenz, a.g.e., s.225

13 Igor Ansoff, “Strategic Issue Management”, Strategic Management Journal, 1980, 1(2), s.132

14 Ansoff, a.g.e. s.132

Quinn'e göre ise; stratejik yeteneğe sahip örgütlerin hem rasyonel hem de analitik bileşenleri vardır. Ancak bu bileşenlerin (yeteneklerin) birbiriyle bağlantılı ve paralel olarak yönetilmesi gerekir. Aslında stratejik yeteneğin geliştirilmesi demek örgütün niteliğinin değerlendirilmesi ve yeniden inşa edilmesidir¹⁵.

Newkirk ve Bracker, stratejik yeteneğin geliştirilmesi örgütün stratejik yönetimine katkı sağlar ve başarılı bir stratejik yönetimin şartlarının oluşmasına zemin hazırlar¹⁶ diyerek stratejik yetenekle başarı arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Becker ve Huselid ise stratejik yeteneklerin doğrudan strateji yürütme ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir¹⁷ ki bu da Newkirk ve Bracker'ın vurgusuyla bir arada değerlendirildiğinde bizi stratejik yeteneğin, başarılı bir şekilde stratejileri yürütme olduğu sonucuna götürür.

Uygulamaya dönük çalışmalarıyla stratejik yönetim literatüründe en çok atıf alan yazar olan¹⁸ Porter'a göre, stratejik yönetim, benzersiz bir müşteri değeri yaratmak için, stratejik olarak, tercih edilecek ve vazgeçilecek faaliyetlerin belirlenmesini (trade off) kapsar ve buradan hareketle stratejik yetenek, işletme içindeki faaliyetler bütünüünün hem birbirleriyle hem de işletmenin çekirdek yeteneğiyle uyumlaştırılarak bir bütün olarak uygulanmasını temsil eder¹⁹.

Becker, stratejik yeteneği, karmaşık stratejileri kavramsallaştırılması, uygulanması ve fırsatların ve kaynakların başarıyla bir arada ele alınması olarak değerlendirirken²⁰ Desarbo ve arkadaşları stratejik yeteneği, kuruluşların varlıklarını dengeli dağıtımalarını ve faaliyetlerini koordine etmelerini sağlayan bilgi ve beceri birikimi olarak tanımlanmıştır²¹.

Son olarak, Ansoff, stratejik yönetimin temel amacının stratejik girişimlerde bulunmak ve stratejik yeteneği değiştirmek²² olduğunu söyleyerek stratejik yetenek kavramın stratejik yönetim faaliyetiyle ne kadar iç içe olduğunu ortaya koymuştur.

Tüm bu tanımlar ve ifadeler bütüncül bir bakış açısıyla ele alındıklarında aşağıdaki nihai tanıma ulaşmak mümkündür;

Stratejik Yetenek; bilgi ve beceri birikimine dayalı olarak zamanla oluşan ve gelişen, örgütün stratejik düşünmesini, toplam yeteneklerini stratejik harekete dö-

15 Brian Quinn, Dartmouth College "Strategic Change: Logical Incrementalism", Sloan Management Review, 1978, 20(1), s.7

16 Susan Newkirk, Jeffrey Bracker, "Strategic Management Training and Commitment to Planning", International Journal of Training and Development, Sayı: 9, 1998, s.83

17 Brian Becker, Mark Huselid, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?", Journal of Management, 32(6), 2006, s.902

18 Jackson Nickerson, "Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management", Journal of Retailing, 86 (3), 2010, s.271

19 Porter, a.g.e., 1996, s.15

20 Becker, a.g.e., s.901

21 Waynes Desarbo, Anthony Di Benedetto, Michael Song, Indrajit Sinha, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance", Strategic Management Journal, 26(1), 2005, s.49

22 Ansoff, a.g.e. s.132

nüştürmesini ve belirlediği stratejileri başarıyla uygulamasını ifade eder; daha öz bir ifadeyle stratejik yetenek: “stratejik yönetim işinin başarıyla uygulanması veya başarısının bir ölçüsüdür” denebilir.

3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN STRATEJİK YETENEKLE İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Modeli esas alınarak hazırlanan EFQM Mükemmellik Modeli, içerdiği dokuz ana kriterin her biri ile kuruluşun faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçer. *Faaliyet sonuçlarına nasıl ulaşıldığını* girdiler kısmında irdeleyen model, sonuçlar kısmında da *faaliyetler sonunda ne elde ettiğini* ortaya koyar. Bunu yaparken de bünye içindeki farklı bölümlerle veya diğer bünyelerle karşılaştırmalara gider. Amaç farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yaratmaktır²³. Bu çalışmada girdi kriterlerinin kullanılacak olmasının sebebi; stratejik yeteneğin, stratejik yönetimi uygulama biçimiyle yani yukarıda bahsi geçen *‘sonuçlara nasıl ulaşıldığı’* ile ilgili olmasıdır.

Bu noktadan hareketle ‘stratejik yetenek’ kavramını ele alırken öncelikle ‘stratejik yönetim’ kavramının tüm boyutlarıyla anlatılması gerektiği anlaşılmaktadır çünkü EFQM Mükemmellik Modeli’nin girdi kriterlerinin stratejik yönleri ortaya konarken bu kapsamlı literatüre atıfla değerlendirilecektir. Bu sebeple, çalışmamızda, stratejik yönetim literatüründe en çok atıf yapılan yazarların tanımlarından, Barca²⁴’nın ‘Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi’ni anlattığı makalesinde ortaya koyduğu 4 temel stratejik yönetim okulundan (Pozisyon Okulu, Kaynak Temelli Okul, Planlama Okulu ve Öğrenme Okulu) ve farklı alanlarda (sosyoloji, pazarlama, iktisat) yapılmış olan stratejik yönetim tanımlarından yola çıkılarak stratejik yönetim anlayışı incelenmiş ve böylece stratejik yönetim konusu çok boyutlu olarak anlaşılmasına çalışılmıştır.

Literatürde yapılan incelemede şu kavramlara vurgu yapıldığı görülmüştür: farklı yıllarda yapılmış olan stratejik yönetim tanımları kronolojik olarak ele alındığında örgüt yapısı, muhtemel durumlar, örgüte değer katma ve örgütü kalıcı kılma konuları göze çarpmaktadır. Stratejik yönetim okulları; işletmenin kendisini doğru konumlandırmasına (pozisyon okulu), temel yetkinliklere (kaynaklara dayalı okul), tepe yönetimce belirlenen ve aşağı doğru yayılımı sağlanmış olan kararlara (planlama) ve geçmişten gelen birikime (öğrenme okulu) değinmektedir. Farklı bilim alanlarından alınmış tanımlara bakıldığında ise ekonomi alanında rekabet vurgusu, sosyoloji alanında örgüt yapısı, pazarlama alanında performans olgusu en çok tekrar edilen kavramlar olmuştur. Son olarak en çok atıf yapılmış olan stratejik yönetim yazarlarının tanımlarında değerli ve ikame edilemeyen kaynaklar, üst yönetim, örgüt yapısı, çevre, öğrenme süreci ve farklı olmak kavramlarının birçok kere vurgulandığı görülmüştür.

23 KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002, s.29

24 Mehmet Barca, “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 2005, s.

Bu literatür taramasında detaya inildiği vakit EFQM Mükemmellik Modelinin 5 girdi kriterine işaret eden yani **teorik açıdan** Modelin stratejik yetenekle ilişkisini ortaya koyan şu değerlendirmeler yapılabilir:

Örneğin Learned ve arkadaşları²⁵ stratejik yönetim tanımlarında bariz bir biçimde 'genel yönetimin görev ve sorumlulukları' nı vurgulamışlardır. Yine Fredrickson²⁶ 'stratejik yönetim işinin daha çok üst düzey yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili' olduğunu, Rumelt ve arkadaşları²⁷ ise, stratejik yönetimin, işletmenin değerini artıran *yönetimsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili olduğunu* söyleyerek üst yönetimin yani liderliğin önemini açıkça nazara vermişlerdir. Bunlarla birlikte Van Cauwenbergh ve Cool²⁸ yaptıkları stratejik yönetim tanımında yeni durumlar için öngörülen davranışların ayrıntılandırılmasını ve uygulanmasını içeriğe alırken Browman ve arkadaşları²⁹ problemlerin tek merkezli ele alınmasını tanıma katarak dolaylı yoldan işin yükünün liderlik eden kişi ve kurullarda olduğunu söylemişlerdir. Bu tanımlar bize, EFQM Mükemmellik Modeli'nin ilk girdi kriteri olan '**Liderlik**' kriterinin teorik açıdan stratejik yönünü göstermektedir.

Modelin ikinci girdi kriteri olan '**Strateji**' başlığı ise başlı başına işletmelerin stratejik yönüne atıf yapan bir başlıktır. Tüm alt kriter ve önermeleri doğrudan stratejik uygulamalara öncelikle.

Modelin '**Çalışanlar**' kriterinin stratejik önemine ise birkaç farklı yaklaşım içinde rastlıyoruz. En çok atıf yapılan yazarlardan Barney³⁰, stratejik yeteneğe, değerli ve ikame edilemeyen kaynak ve yeteneklere sahip olmakla sahip olunabileceğini ifade etmişlerdir. Mintzberg³¹ ve Pfeffer³²ın; stratejik yönetim kapsamında, karmaşık ve tahmin edilemez çevreye vurgu yaptıkları ve geleceğe ilişkin planların ve davranışları yönlendiren bakış açılarını kapsayan bir öğrenme sürecinin yönetildiğini öne sürdükleri de hesaba katıldığında değerli ve ikame edilemeyen kaynak olarak da, öğrenme sürecinin sahibi olarak da en çok üzerinde durulması gereken unsurun çalışanlar olduğu değerlendirilebilir.

EFQM Mükemmellik modelinde girdi kriterlerinden dördüncüsü '**İşbirlikleri ve Kaynaklar**' başlığına sahiptir. Bu kritere göre, mükemmel kuruluşlarda, işbirlikleri

25 Rajiv Nag, Donald Hambrick, Ming-Jer Chen, "What is Strategic Management, Really?" Strategic Management Journal, Sayı:28, 2007, s.954

26 James Fredrickson, "The Strategic Decision Process and organizational structure", Academy of Management Review, 11(2), 1986, s.281

27 Richard Rumelt, Dan Schendel, David Tecee, "Strategic Management and Economics", Strategic Management Journal, Sayı: 12, 1991, s.6

28 Andre Van Cauwenbergh, Karel Cool, "Strategic Management in a New Framework", Strategic Management Journal 3(3), 1982, s.248

29 Edward Bowman, Harbir Singh, Howard Thomas, "The domain of strategic management: history and evolution" A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), Handbook of strategy and management. London: Sage Publications. 2002., s.13

30 Jay Barney, Mike Wright, David Ketchen, "The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991", Journal of Management, Sayı: 27, 2001, s.625

31 Henry Mintzberg, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", Strategic Management Journal, Sayı: 6 (July-September), 1985, s.289

32 Jeffrey Pfeffer, Gerald Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row, 1978, s.12

ve kaynaklar; stratejileri destekleyecek biçimde planlanır ve yönetilir. Daha ayrıntılı ifade edilecek olursa; *işbirliği yapılan kuruluşlar, tedarikçiler, finansal kaynaklar, binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda ve sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde; teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde; bilgi ve bilgi birikimi, etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir*³³.

Barca'nın ortaya koyduğu stratejik yönetim okullarında temelde iki ayrışma söz konusuydu: "Sürece" ilişkin çalışmalar ve "İçeriğe" ilişkin çalışmalar³⁴. Hatırlanacağı gibi; sürece ilişkin çalışmalar, karar süreçlerinin işletmenin stratejik pozisyonunu nasıl etkilediğini odağa alan yani stratejinin "nasıl" ı ile ilgilenen çalışmalardı.

Yukarıda ele aldığımız 'işbirlikleri ve kaynaklar' kriterinin de içeriğine dikkatli bakıldığında stratejik başarının sağlanması ve sürdürülebilmesi adına "nasıl" bir yönetim biçimi sergilenmesi gerektiğine dönük önermeler görülmektedir. Dolayısıyla bu kriter, bir 'yönetilme biçimi' öngördüğü için önemli ölçüde stratejik sürece işaret eden bir içeriğe sahiptir.

Modelde beşinci ve sonuncu olan girdi kriteri ise '*Süreçler, Ürünler ve Hizmetler*' kriteridir. Bu kriter; mükemmel kuruluşlarda, müşterilere ve diğer paydaşlara artan bir değer üretmek üzere süreç, ürün ve hizmetler tasarlanmasını, bunların yönetilmesini ve iyileştirilmesini önermektedir³⁵.

Yine hatırlanacağı üzere, stratejik yönetim alanında içeriğe ilişkin çalışmalar stratejinin içini dolduran konulara yoğunlaşarak stratejinin "ne" si ile ilgilenirlerdi. Bu açıdan bakıldığında, "ne" sorusunun cevabı içinde işletmelerin süreç, ürün ve hizmetlerinin olmadığı düşünülemez. Dolayısıyla, sürekli bir rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmeler için süreç, ürün ve hizmetlerin tasarlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi stratejik açıdan önem taşımaktadır ve bu durum bizim tarafımızdan '*süreçler, ürünler ve hizmetler*' kriterinin stratejik yönünün dikkate alınması gerekliliğini doğurmaktadır.

Her ne kadar Modelin girdi kriterleri literatür üzerinden ele alındığında teorik olarak stratejik yönleri ortaya konabiliyor olsa da EFQM Mükemmellik Modeli ve benzerlerinin işletmelerin stratejik yeteneklerine bir katkı sağlayıp sağlamadıkları da ayrıca tartışılan bir konudur.

Örneğin Mehra vd. (2001:870); Martensen ve Dahlgaard; (1999:734) gibi yazarlara göre; EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modeller temel yetenekleri değerlendirme, inovasyona odaklanma ve çevreyi dikkate alma konularındaki tavsiyeleri dolayısıyla stratejik katkı sağlayabilmektedirler. Madu ve arkadaşlarına göre ise (1994:57); rekabetçi bir çevrede işletmelerin sürekli gelişme içinde olmaları önemlidir. Bu da ancak kaliteye dönük uygulamaların işletmelerin tüm aktiviteleri-

33 EFQM, El Kitabı, KalDer, İstanbul, 2003, s.17

34 Barca, a.g.e., s.22

35 EFQM, a.g.e., s.19

ni kapsayacak şekilde ve tam olarak ele alınması ile mümkündür. Bu tür modeller bunu sağladıkları için stratejik bir güce sahiptirler.

Tummala ve Tong (1994:8) ise görüşlerinde, bu modellerde öne çıkan ve rekabetçiliği ve kârlılığı sağlayacak uygulamaların üst yönetim tarafından planlı ve örgüte yayılmış olarak ele alınmasını sağlayan zorlamaların, kalite anlayışını istatistiksel bir süreç olmaktan çıkarıp stratejik etkinliği olan bir süreç haline getirdiğini dile getirmişlerdir. Yine Reed ve arkadaşlarına göre (1999:5); bu tür modeller bir rekabet avantajı sağlamakta ve eleştirilerin aksine uygulayıcıların kendine has ve komplike olarak ele almalarından kaynaklanan bir özgünlüğe sahip olarak taklit edilebilme özelliği zımnen ortadan kalkarak ürettiği avantajlar sürdürülebilir olmaktadır. Son olarak Hakes (1996:93) ve Kueng (2000:68) gibi yazarlar ise çalışmalarında, mükemmellik modellerinin, işletmelerin stratejik önceliklerini belirlemelerine ve net bir vizyon oluşturmalarına yardımcı olduklarını vurgulamışlardır.

Bunlarla birlikte literatürde bu tür modellerin eksik ya da olumsuz yönlerine vurgu yapılan çalışmalar da bulunmaktadır.

Örneğin, Samson ve Terziovski (1997:393), EFQM Mükemmellik Modeli ve benzeri modellerin, yönetime ve müşteriye bakışları açısından operasyonel performansa katkı sağladıklarını fakat rekabetçi avantaj kazandırmadıklarını vurgulamışlardır. Bu avantajı sağlamaları için, bu tür modellerin, davranışsal unsurların daha çok yer aldığı daha kapsamlı bir yaklaşıma sahip olmaları gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Prajogo ve Sohal'a göre (2003:35) ise; bu tür modellerin stratejileri daha etkin hayata geçirmeyi sağlamaları ve böylece performansa daha yüksek katkı yapabilmeleri için diğer başka kaynak ve uygulamalarla takviye edilmeleri gerekir. Yine Zairi ve arkadaşları da (1994:39); bu tür modellerin direkt olarak sonuçları etkilemediğini, sadece müşteri odaklı olmayı önerdiklerini. Sonuç almak için işletmelerin doğru stratejilere sahip olmaları ve bunları uygulamaları gerektiğini ortaya koymaktadırlar.

Asif ve arkadaşlarının (2009:778) çalışmalarında ortaya koydukları görüşe göre, kalite yönetim modelleri tek başlarına stratejik sonuçlar elde etmeye yetmezler. Bunlardan stratejik sonuçlar elde edebilmek için işletmelerin stratejilerine ve kültürlerine adapte edilmeleri gerekir. Conti'ye göre ise (2001:231); bu modellerin yapıları statik ve ağır işleyen bir sürece sahiptir. Bu özelliklerinden dolayı da değişen çevre şartları içinde stratejik özellikleri olmamaktadır.

Bu tartışmalar ve literatür taraması üzerine bu çalışmada nitel bir yöntem izlenerek EFQM Mükemmellik Modeli özelinde kalite yönetim modellerinin gerçekte işletmelerin stratejik yeteneklerine bir katkı sağlayıp sağlamadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır.

4. TEMEL HİPOTEZLER, YÖNTEM VE ÖRNEKLEM

EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının olup olmadığı, varsa hangi düzeyde ve başka hangi konularla ilgisinin olduğunu anlamak üzere aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H1: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar

H2: EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır

Efil³⁶'e göre; hem toplam kalite yönetimi uygulamaları hem de stratejik yönetim, dışarıyla etkileşimli, açık birer yönetim sistemi olarak kabul görmektedirler ve Yıldırım ve Şimşek³⁷'e göre sosyal bilimlerde çevreyle etkileşimli sistemleri, insana ait ve hatta doğal ve fiziki olayları bağımlı ve bağımsız diye ayırtmak olası değildir. Her şey bir diğerinin içinde, her şey birbiri ile ilintilidir. Bu nedenle çalışmamızda nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılmış ve elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla değerlendirilmiştir.

Bu yöntemin doğasından kaynaklanan araştırma alanına olan yakınlık, yüz yüze görüşmeler yoluyla ayrıntılı ve derinlemesine, gözlemler yoluyla doğrudan ve olayın gerçekleştiği doğal ortam içinde bilgi toplama ve elde edilen bulguların teyit edilmesi için alana geri gidebilme ve ek bilgi toplama gibi olanaklardan yararlanılarak ve veri kaynaklarının çeşitlendirilmesi, sonda sorular sorulması gibi tekniklerle desteklenerek geçerlik ve güvenilirlik sağlanmıştır. Daha sonra Yıldırım ve Şimşek'in öngördüğü bir takım sorular³⁸ cevaplanarak geçerlik ve güvenilirlik teyit edilmiştir.

Bir araştırmanın evren ve örnekleminin belirlenmesinde araştırma yapısının ve içeriğinin etkili olduğunu belirten İslamoğlu³⁹, nitel araştırmalarda nicelik temsili aranmadığını, dolayısıyla nitel araştırmalarda örneklemin amacının bir olguyu netleştirebilecek ve derinleştirebilecek olan verileri elde etmek olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmanın evrenini; Türkiye'de EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında ödül verilmeye başlandığı 1993 yılından bu yana ulusal çapta ödül/belge kazanmış tüm işletmeler, örneklem grubunu ise; yine 1993 yılından bu yana Bursa'da ulusal çapta ödül/belge almış tüm işletmeler oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türkiye'de bugüne kadar ödül/belge almış 139 işletmeden (evren) Bursa'da ödül/belge almış olan 15 işletme (örneklem) araştırma kapsamına alınmış ve bunlardan 12 tanesi ile

36 İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016, s.421

37 Ali Yıldırım, Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013, s.34

38 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.290-298

39 Ahmet Hamdi İslamoğlu, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.187

görüşülerek veriler toplanmıştır. Bu tür araştırmalarda veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olguyu dışa vurabilecek veya yansıtabilecek bireyler ya da gruplardır ve genelde bu birey ve gruplardan uzun görüşmeler/gözlemler yoluyla veriler elde edilir. Bu açıdan bakıldığında örnekleme oluşturan 15 işletmeden 12'sine ulaşılabilmiş olması oldukça iyi bir sayıdır⁴⁰.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, araştırma örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemi ile oluşturulmuştur. Amaçlı örneklemede araştırmacı, evreni temsil ettiğini, evrenin tipik bir örneği olduğunu düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak seçer. Özellikle örneklem çerçevesinin belirli olmadığı ve araştırmacının evren hakkında bilgili olduğu durumlarda kullanılır⁴¹. Ayrıca amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme tekniğindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır⁴². Bu noktada; araştırmanın amaçları göz önüne alınarak üç adet ölçüt ortaya konmuştur. Örneklem seçiminde yer alan ölçütler şu şekildedir;

- Bursa'da yerleşik olarak faaliyette bulunuyor olması
- Ulusal çapta ödül/belge almış olması
- Özel sektör işletmesi olması

Randevu talep edilirken EFQM Mükemmellik Modeli Ödül başvurusundan önce ve sonra sürecin içinde bulunmuş (mümkünse sürece liderlik etmiş olan kalite müdürü vb. bir yönetici) bir yetkili ile görüşülmek istendiği ifade edilmiştir. Randevu taleplerine 3 işletmeden yanıt alınamamış ya da olumsuz yanıt alınmış ve örneklem dâhilinde bulunan 12 işletmede görüşme gerçekleştirilmiştir. 10 işletmede bizzat EFQM ödül sürecine liderlik etmiş yöneticilerle, 2 işletmede ise ödül sürecinden sonra işletmeye gelmiş kalite müdürleri ve yanlarında sürece dâhil olmuş ikinci bir yönetici ile görüşülmüştür. Görüşülen, sürece dâhil yöneticilerin işletmelerdeki kıdemleri 5 yıl ila 27 yıl arasında değişmektedir. Görüşmelerde yöneticilerin birçoğunun hem Model'e hem de stratejik yönetim anlayışına vâkıf oldukları gözlemlenmiştir.

5. VERİ TOPLAMA ARACI

Görüşmelerde kullanılmak üzere bir form hazırlanmıştır. Bu form hazırlanırken EFQM Mükemmellik Modeli'nin girdi kriterleri altında bulunan toplam 119 önerme incelenmiş ve kapsamlı bir stratejik yönetim literatürüne dayandırılarak uzmanların (danışman, yönetici ve akademisyen) görüşleri doğrultusunda stratejik yönetime işaret eden ya da başka bir ifadeyle stratejik içerikli olduğu tespit edilen 58 önerme belirlenmiştir.

Bu kapsamda, EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinden "Liderlik" kriteri altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit

40 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.142-143

41 Temmuz Gönc Şavran, Nicel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s.155

42 Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.140

edilen 13 önerme, "Strateji" kriteri altında bulunan toplam 19 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit edilen 13 önerme, "Çalışanlar" kriteri altında bulunan toplam 25 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 12 önerme, "İşbirlikleri ve Kaynaklar kriteri altında bulunan toplam 26 önerme içinden stratejik içerikli oldukları tespit edilen 10 önerme ve son olarak "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" kriteri altında bulunan toplam 23 önerme içinden stratejik oldukları tespit edilen 10 önerme görüşülenlere sorulmuştur.

Görüşmeler çeşitli sebeplerden kaynaklanmakla birlikte 3 işletmede yazılı not almak suretiyle kalan 9 işletmede ise kayıt cihazı ile kaydedilerek gerçekleştirilmiştir. Görüşme kayıtları haricinde, işletmelerden, görüşmede edinilen bilgileri besleyecek dokümanlar istenmiş ve alınmıştır. Görüşmeler 07 Mart 2016 ile 26 Mayıs 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş, en kısa görüşme 1 saat 06 dakika, en uzun görüşme ise 2 saat 32 dakika sürmüştür.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu başlık altında, çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve incelemeler neticesinde elde edilen bilgi ve bulgular belirli bir tasnife tabi tutularak ve yine belirli bir düzen ve sıra içinde ele alınmıştır.

6.1. Önerme Sayıları

Bu kapsamda ilk olarak önerme sayıları verilmiştir.

Tablo.2: Girdi kriterlerinin Önerme Sayıları Üzerinden Hesaplanan Katkıları

Kriterler	Toplam önerme sayısı	Stratejik içerikli önerme sayısı	Girdi kriterinin stratejik etkisi
Liderlik	26	13	%50
Strateji	19	13	%68,4
Çalışanlar	25	12	%48
İşbirlikleri ve kaynaklar	26	10	%38,4
Süreçler, ürünler ve hizmetler	23	10	%43,4
Toplam	119	58	%48,7

Tablo.2'de her bir kriterin altında bulunan toplam önerme sayıları ve kaç tanesinin stratejik yönetim aşamalarına işaret eden bir uygulama içerdiği verilmiştir. Örneğin, EFQM Mükemmellik Modeli'nin 5 girdi kriterinden ilki olan Liderlik Kriteri altında bulunan toplam 26 önermeden 13 tanesinin stratejik içerikli olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Kesişim Noktaları Matrisi

İkinci olarak 'stratejik yönetimin aşamaları' ile 'EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri'nin kesiştikleri kaçar tane önerme olduğunu gösteren "Kesişim Noktaları Matrisi" verilmiştir. Bu matris, bizim, Modelin stratejik yönüne dair hangi girdi kriterinin katkısının daha çok ya da kapsadığı stratejik alanın daha geniş olduğunu anlamamızı sağlayacaktır.

Tablo.3: EFQM Mükemmellik Modeli ile Stratejik Bağlam Matrisinde Her Bir Kesişme Noktasına Denk Düşen Önerme Sayıları (Kesişim Noktaları Matrisi)

	Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	Toplam
Çevre analizi	2	5	1	2	2	12
Strateji oluşturma	3	3	7	4	5	22
Strateji uygulama	5	3	4	4	1	17
Değerleme ve kontrol	3	2	-	-	2	7
Toplam	13	13	12	10	10	58

Tablo.3'e göre, Model açısından baktığımızda, en çok stratejik içerikli önermenin, 13 önerme ile *liderlik* ve *strateji* girdi kriterleri altında bulunduğunu, daha sonra 12 önerme ile *çalışanlar* kriteri altında bulunduğunu ve 10 önerme ile *işbirlikleri ve kaynaklar* kriteri ile *süreçler, ürünler ve hizmetler* girdi kriterleri altında bulunduğunu görmekteyiz.

Diğer taraftan, stratejik yönetimin aşamaları esas alındığında, 22 önerme ile en çok *strateji oluşturma* aşamasına denk düşen önermenin Modelin girdi kriterleri içinde yer aldığı görülmektedir. Bunu 17 önerme ile *strateji uygulama* aşaması, 12 önerme ile çevre analizi aşaması ve son olarak 7 önerme ile *değerleme ve kontrol* aşaması takip etmektedir.

Muhakkak bu sayılar doğru okunduğunda bazı anlamlar çıkarılacaktır. Buna dönük değerlendirmeler "Sonuç ve Öneriler" kısmında yapılacaktır.

6.3. Stratejik Yönetim Aşamaları Kapsamında İfade Bazlı Bulgular

Üçüncü başlık altında, stratejik yönetim aşamalarına göre tasnif edilmiş toplam 58 önermenin her biri için 12 işletmede görüşülen yöneticilerin yapmış oldukları değerlendirmeler ayrı ayrı ele alınmıştır. Görüşmelerde, her bir işletmede, görüşülen yöneticilerden Model'de bulunan 58 önermenin değerlendirilmesi istenmiş ve bu önermelerde bahsi geçen durum ya da uygulama "işletmede zaten var mıydı yoksa Model'den sonra mı başladı, zaten var idiyse Modelle birlikte bir değişiklik oldu mu, olduysa bu değişikliğin yönü ve kuvveti nedir" sorularına cevap aranmış ve mümkün olduğunca bu cevapların pratikteki karşılıklarının somutlaştırılması istenmiştir (Örnek Tablo-1). Görüşmelerin içerikleri tamamıyla ve aynıyla kayda alındığı için Modelin stratejik yeteneklerine katkısının değerlendirilmesinde en çok bu bulgulardan yararlanılmıştır. Ancak bu bulguların tamamının (12 x 58 = 696 değerlendirme) çalışma içinde verilmesi imkânsız olduğundan bu başlık altında sadece örnek olarak seçilmiş bir önerme ile ilgili 12 işletmenin yöneticisinin yaptığı değerlendirmeler verilmiştir. Ayrıca hem işletmelerden alınan hem de işletmelerle ilgili yapılan araştırmalardan edinilen doküman ve bilgilerle de bu değerlendirmeler beslenmiştir (*değerlendirmelerin/bulguların tamamına bu makalenin türetildiği tezin⁴³ orijinalinden bakılabilir*).

Son olarak değerlendirmelerin verildiği tabloların son sütunlarında Ö (Öncesi) ve S (Sonrası) durumları (+) ve (-) olarak işaretlenmek suretiyle öncesi-sonrası değerlendirmesi yapılan önermenin Modelden önce var olup olmadığı, yorum yapmamızı kolaylaştıracak şekilde görselleştirilmiş ve değerlendirmelerin hemen altında tablolaştırılarak (Örnek Tablo-2) verilmiştir.

43 Mehmet Ciranoğlu, *EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi SBE, Bursa, 2006

Örnek Tablo-1: Mükemmel işletmeler, ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü yönetir.

FİRMA	DEĞERLENDİRME	Ö	S
A	<i>Teknolojik değişim ve gelişim amaçlı kullandığımız Tex ve Pex uygulamalarımız bunun için önemli. Tamamen teknoloji yönetimi odaklı programlar bunlar.</i>	+	+
B	<i>Üretimle alakalı zaten yeterince iyi teknolojiye sahibiz ama yönetim sistemi için SAP'e geçiş bilgi teknolojileri açısından ana bir adım oldu. Ayrıca genel olarak sürekli küçük geliştirmeler uygulanıyor.</i>	+	+
C	<i>1999'da başlayan Müşteri Teknik Hizmetler (MTH) birimi en çok bunun için kuruldu.</i>	+	+
D	<i>Üretim, bakım ve kalite için teknolojiyi yakından takip etmek önemli. Sürekli yeni teknolojiler takip edilir ve iyileştirmeyse iyileştirme, satın almaysa satın alma, yatırımsa yatırım yapılır. Mesela artık her makinede varlık-yokluk değerlendirmesi yapabilen sensörler vasıtasıyla hataların en aza indirilmesi sağlanır (poka-yoke).</i>	+	+
E	<i>Teknoloji portföyünü çok iyi yönetiriz ama Modelle alakası yok.</i>	+	+
F	<i>Ana strateji içinde 'teknolojiyi etkin kullanmak' diye ayrı bir başlık var. Bizi öne çıkaran bir yönümüz de budur zaten. Mesela otomasyon kaynağı diye bir kaynağımız var ve bunun Türkiye'de öncüsü biziz. Hatta eski Genel Müdürümüz Ar-Ge müdürüydü öncesinde.</i>	+	+
G	<i>Mesela şuan teknik tekstille ilgili yatırım kararı aldığımız için bu konuyla ilgili fuarlar ve çeşitli ülkeler ziyaret ediliyor. Stratejik plan kapsamında mevcut teknolojiye dönük değişim ya da yatırım kararı çıkıyor.</i>	+	+
H	<i>Mevcut teknoloji portföyünde pek değişiklik olmaz ama yatırım kararları alınırken teknolojik gelişmeler dikkate alınır ve altyapının uzun ömürlü olmasına dikkat edilir.</i>	+	+
I	<i>Teknoloji bilinçli olarak, belli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmıyor.</i>	-	-
J	<i>Biz makinalarımızı 4 üzerinden puanlandırarak teknoloji portföyünü değerlendiriyoruz. En son 3,2 puan çıktı bu düzey. Bu sisteme Modelle başladık.</i>	-	+
K	<i>Genel Merkezden bunun için bütçe istiyoruz sadece, öncesi ve sonrasını ise biz yönetiyoruz.</i>	+	+
L	<i>Yeni teknolojiler takip edilir; alınır ve uygulanır. Burada en çok ortağımızdan faydalanyoruz. Onun haricinde fuarları iyi takip ediyoruz. Bu işi bugüne kadar 'üretim birimi' yapardı fakat bu sene 'endüstri mühendisliği' diye bir birim kurduk ve yavaş yavaş onlara geçiyor.</i>	+	+

Örnek Tablo-1'i öncesi-sonrası değerlendirmesi kapsamında incelediğimizde; 12 işletmeden 10 tanesinin "ana stratejisini destekleyecek şekilde teknoloji portföyünü" yönettiğini, 1 işletmede Modelden sonra uygulanan bir puanlama sistemi ile teknolojinin sistemli olarak yönetilmeye başlandığını, 1 işletmede ise teknolojinin belirli bir stratejiye dayalı olarak ele alınmadığını görmekteyiz:

**Örnek Tablo-2: Önermenin Model ile ilişkisi
(öncesi-sonrası değerlendirmesine göre)**

Zaten vardı	10 tane
Modelden sonra başladı	1 tane
Hiç olmadı	1 tane

İçeriğe baktığımız zaman;

Teknolojiyi belirli bir strateji dâhilinde ele almaya Modelden sonra başladığı görülen F işletmesinde, Model çalışmaları sırasında uygulaması başlayan bir puanlama yöntemi ile teknoloji yönetimini sistemleştirdiği anlaşılmaktadır.

6.4. Öncesi-Sonrası Değerlendirmesi Bulguları

Dördüncü olarak, her bir önerme için yapılmış olan öncesi-sonrası tablolarının toplamı niteliğinde olan hem işletme bazında hem de stratejik yönetim aşamaları bazında öncesi-sonrası değerlendirmelerine ait sayısal bulgular paylaşılmıştır. Sayısal bulgular da en az içerikler kadar önemli tespitler yapmamızı sağlamıştır.

Tablo.4: Model Tarafından Değişim/Gelişim Sağlanan Önermelerin İşletme Bazında Sayıları

İşletme	(A) Öncesinde Yoktu	(B) Sonrasında Yoktu	(C=A-B) Modelde Değişen	(D) Modelde Gelişen	(E=C+D)
					Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
A	9	2	7	2	9
B	4	4	-	1	1
C	3	3	-	1	1
D	10	9	1	-	1
E	25	13	12	2	14
F	14	4	10	1	11
G	16	4	12	3	15
H	7	2	5	12	17
I	17	17	-	-	-
J	10	3	7	8	15
K	1	1	-	1	1
L	1	0	1	7	8
Toplam	117	62	55	38	93

Tablo.4'e göre mesela A işletmesinde Model uygulanmaya başlanmadan önce 58 stratejik içerikli önermeden 9 tanesi yok iken Modelden sonra 7 tanesi hayata geçirilmiş, yine 58 stratejik içerikli önermeden 2 tanesi de Modelden sonra daha da geliştirilerek uygulanmaya devam edilmiş. Sonuç olarak A işletmesinde Modelin uygulanması ile 58 stratejik içerikli önermeden toplam 9 tanesi etkilenecek şekilde değişim/gelişim göstermiştir.

Tablo.5: Stratejik Yönetim Aşamalarına Göre Modelden Sonra Değişen ve Gelişen “Önerme Sayıları Matrisi”

Stratejik Yönetim Aşamaları	(A)	(B)	(C=A-B)	(D)	(E=C+D)
	Öncesinde Yoktu	Sonrasında Yoktu	Modelle Değişen	Modelle Gelişen	Modelden Etkilenen Toplam Önerme Sayısı
Çevre Analizi	24	11	13	12	25
Strateji Oluşturma	35	20	15	13	28
Strateji Uygulama	38	18	20	11	31
Değerleme ve Kontrol	20	13	7	2	9
Toplam	117	62	55	38	93

Tablo.5'e göre ise 58 stratejik içerikli önermeden stratejik yönetimin 'çevre analizi' aşamasına dair uygulamalar içeren önerme sayısı 12'dir. Toplam 12 işletme olduğuna göre her işletmede bu aşama için ele alınan 12 önerme var demektir. Bu durumda (12 x 12) toplam 144 adet uygulama ele alındığında, farklı işletmelerde toplam 13 uygulama Model uygulanmaya başlandıktan sonra hayata geçirilmiş, 12 uygulama ise geliştirilmiş, sonuç olarak stratejik yönetimin Çevre Analizi aşamasına denk düşen toplam 25/144 önerme Modelden etkilenmiştir. Bu sayı Strateji Oluşturma aşaması için 28/264, Strateji Uygulama aşaması için 31/204, Değerleme ve Kontrol aşaması için ise 9/84 olarak ortaya çıkmıştır.

Yukarıda verilen bilgilerle birlikte her bir işletmede görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin değerlendirmeleri bir arada ele alınarak yapılan tespitler Tablo.6'da verilmiştir:

Tablo.6: Bulgulardan çıkan tespitler

1. EFQM Mükemmellik Modeli, bir yol haritası, rehber işlevi gören bir yönetim çerçevesidir.
2. Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir.
3. Model işletmelerin kendilerini tanımalarına yardımcı olmaktadır.
4. Model tarafından, bir işletmede stratejik yönetimin başarısına dönük en çok önerme 'strateji' kriteri altında sunulmuş olmakla birlikte stratejik yönetimin başarısına en çok katkıyı sağlayan önermeler 'liderlik' kriteri altındaki önermelerdir.
5. Model sayesinde, işletmelerde, stratejik yönetimin başarısına dönük %13,3 düzeyinde bir ilerleme kaydedilmiştir.
6. Modelin önermeleri büyük ölçüde isabetlidir. Yani pratikte, gerçekten işletmeler tarafından ihtiyaç duyulan uygulamaları/anlayışları kapsamaktadır.
7. Modelden önce işletmelerde uygulanmayan stratejik içerikli önermelerin neredeyse yarısı işletmelerin tamamında Modelden sonra, Modelden bağımsız olarak ya da Modelin katkısıyla, bir şekilde uygulanmıştır. Bu sonucu tersinden okursak; Modeli başarıyla uygulamış işletmeler, Modelden önce olmayan stratejik içerikli önermelerin yarısından fazlasını hiç uygulamamıştır.
8. Yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir.
9. Bir işletmenin hem kalite uygulamalarındaki yetkinliğinin hem de motivasyonunun yüksek olması kurumsal bir yapıda olması ile doğrudan alakalıdır.
10. Ödül/belge türü ile Modelin stratejik anlamda başarısı arasında anlamlı ve doğru orantılı bir ilişki vardır.
11. Model, stratejik yönetim aşamaları içinde en çok strateji oluşturma aşamasına dönük öneriler sunmaktadır.
12. Model, işletmelerde, stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizinin daha ciddiyetle ele alınmasını sağlamaktadır.
13. Model, çeviklikle yönetmenin şartlarından biri olan literatürde stratejik hassasiyet olarak da yer bulan ve çevre analizinin önemli adımlarından biri olarak 'dış çevredeki değişimleri belirleyebilme' konusunda yeterli katkı sağlayamamaktadır.
14. Model, işletmeleri, çevre analizi sırasında, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması ile ilgili daha sistemli ve kapsamlı yöntemler bulmaya teşvik etmektedir.
15. Model, strateji oluşturma konusunda, özellikle işletmelerin stratejilerini yazılı ve daha kapsamlı olarak oluşturmaya başlamalarına bariz bir katkı sağlamaktadır.

16. Modelin, işletmeler stratejilerini oluştururken, toplumun bir paydaş olarak algılanmasını sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo.6 (Devam): Bulgulardan çıkan tespitler

17. Modelin, vizyon, misyon, değerler, etik kurallar ve kurumsal davranışların tanımlarının (strateji oluşturmanın adımları) yazılı olmasına, düşünülerek hazırlanmasına ve yayılımlarının arttırılmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır.
18. Model, stratejilerin başarısına (uygulanmasına) doğrudan etki eden yönetimin başarısının artırılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır.
19. Model, 'strateji uygulama' aşaması için önem arz eden 'yayımlı yüksek bir liderlik kültürü' oluşmasına katkı sağlamaktadır.
20. Değerleme ve kontrol aşaması için önemli bir beklenti olan 'stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı' konusunda, Modelin katkısı düşüktür.
21. Yine stratejik yönetim aşamalarından değerlendirme ve kontrol aşaması açısından önemli bir uygulama olan kıyaslama (benchmarking) konusunda Model, yeterli katkıyı sağlayamamaktadır.
22. Yine değerlendirme ve kontrol aşamasına dönük bir uygulama olarak stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi konularında Modelin katkısı zayıf kalmaktadır.
-
-

Bu tespitleri dikkate alarak hipotezleri aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

H1: EFQM Mükemmellik Modelini uygulamış ve ödül almış işletmelerin stratejik yetenekleri artar

Araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bu hipotezin doğrudan kabul ya da reddedilemeyeceği şeklindedir. Modelin stratejik yeteneklerine katkısını vurgulayan 3, 4, 12, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı tespitler ortaya olumlu sonuçlar koyarken, 7, 13, 20, 21 ve 22 numaralı tespitler ise Modelin eksik kaldığı yönleri ortaya çıkarmaktadırlar. Sayısal bir veri içeren 5 numaralı tespite göre ise stratejik içerikli tüm önermelerin (58 önerme x 12 işletme = 696 önerme) değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve 'uygulanmaz iken Model ile uygulanmaya başlamış ya da Model ile daha sistemli/kapsamlı uygulanmaya başlanmış' yani ilerleme gösterilmiş önermelerin oranı %13,3'tür. Bu oran, Modelin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının sayısal ifadesi olarak değerlendirilebilir. Her ne kadar bu tespit bir istatistikî bilgi ortaya koyuyor olsa da nitel bir araştırmanın istatistikten çok içeriğe yönelmesi gerekir ve biz de katkı sağlayan ve eksik kalan yönleri içerikler üzerinden ayrı ayrı ele alarak irdedeleyeceğiz:

Her şeyden önce ilk göze çarpan durum; olumlu tespitlerde olmayan ve eksik yönlere yapılan vurgularda en çok yer alan stratejik yönetim aşamasının "değerleme ve kontrol" aşaması olduğudur. Olumlu tespit yapan 10 tespitten 3'ü çevre analizine dönük, 3'ü strateji oluşturma aşamasına dönük, 3'ü strateji uygulama aşamasına dö-

nüktür. Buna karşın eksik yönleri ortaya koyan 5 tespitten 3'ü doğrudan 'değerleme ve kontrol' aşamasına dönüktür.

Demek ki Modelin stratejik yönetim için yapılan çevre analizine, stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına belirli katkıları olurken *değerleme ve kontrol konusunda yeterli katkısı bulunmamaktadır.*

Katkılar ele alınacak olursa, ilk olarak, çevre analiziyle ilgili 3, 12 ve 14 numaralı tespitlerden *Model sayesinde işletmelerin daha ciddiyetle, kapsamlı ve sistematik bir analiz yapmaya başladıkları ve kendilerini daha iyi tanımaya başladıkları anlaşılmaktadır.*

İkinci olarak, strateji uygulamaya dönük tespitler içeren 4, 18 ve 19 numaralı tespitlere göre 'liderlik kültürünün yaygınlaşması' gibi *liderliğin başarısını artırmaya dönük yaklaşımların Model sayesinde işletmelerde arttığı ve bu sayede stratejilerin başarıyla uygulanmasına dönük daha iyi sonuçlar elde edildiği görülmektedir.*

Üçüncü olarak, strateji oluşturmaya dönük tespitler içeren 16, 17 ve 18 numaralı sonuçlardan, *Modelin, paydaş algısının gelişmesini ve stratejilerin yazılı ve kapsamlı olmasını sağlayarak strateji oluşturma konusunda işletmelere katkı sağladığı ortaya çıkmaktadır.*

Eksik yönler ele alınacak olursa, öncelikle göze çarpan sonuç, 13 numaralı tespit üzerinde durulan ve hem EFQM'in 'mükemmelliğin temel kavramları'ndan biri olarak paylaştığı hem de stratejik yönetimin önemli bir parametresi olan çeviklikle yönetme konusunda Modelin yeterli katkı sağlayamamasıdır. Çeviklikle yönetmenin 3 şartından biri olan ve literatürde stratejik hassasiyet olarak geçen⁴⁴ "dış çevredeki değişimleri belirleyebilme" konusunu içeren önerme, işletmelerde yeteri kadar karşılık bulamamıştır.

Diğer taraftan Model, değerlendirme ve kontrol aşamasına tekabül eden ve 3 farklı ana konuda yaklaşımlar/uygulamalar içeren 3 önermenin değerlendirilmesiyle ortaya çıkan 20, 21 ve 22 numaralı tespitlerde yer alan 'stratejik hedeflerin oluşumu ve yayılımı', 'kıyaslama (benchmarking)' ve 'stratejik düzeyde risk analizi ve risk yönetimi' konularında işletmeleri yeterince harekete geçirememiştir.

Son olarak 7 numaralı tespit vurgulanan ve Modelden önce olmayan stratejik içerikli 58 önermenin yarısından fazlasının işletmelerin tamamında hiç uygulanmamış olması durumu 5 numaralı tespitle birlikte ele alındığında; *Modelin, işletmelerin stratejik yeteneklerine katkı sağlama konusunda zayıf kaldığı görülmektedir.*

H2: EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında verilen ödül/belge türleri ile işletmelerin stratejik yeteneklerine sağlanan katkı arasında anlamlı bir ilişki vardır

44 Yves Doz, Mikko Kosonen, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, s.370

Ödül/belge türlerine göre Modelin başarısının kıyaslandığı ve sonucunun verildiği 10 numaralı tespitten anlaşılacağı üzere ödül/belge türü ile Modelin stratejik yeteneğe katkısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır

2 numaralı tespite göre Modelin başarısı ve sürdürülebilirliği için üst yönetimin sahiplenmesi oldukça önemlidir. Zaten 8 numaralı tespit de benzer bir yaklaşım “yönetimin tavrı, Modelin etkinliğini, direk ve güçlü bir şekilde etkilemektedir” şeklinde ortaya konmuştur. Yani EFQM Mükemmellik Modeli uygulamalarının devamlılığı ile yönetimin devamlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sonuç olarak, EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmelerin stratejik yeteneklerine katkısının “vardır” ya da “yoktur” şeklinde net bir dille kabul veya reddedilemeyeceği görülmüştür.

Bu sonuç, hem Özen'in, *meşruiyet* ve *eş biçimlilik* kavramlarını üzerinden Toplam Kalite Yönetimi anlayışının Türkiye'deki yayılım sürecini incelediği çalışmasında⁴⁵ elde ettiği hem de McAdam ve O'Neill'in EFQM Mükemmellik Modeli'ni hizmet sektöründe bir vak'a çalışması ile inceledikleri çalışmalarında⁴⁶ ortaya çıkan sonuçlarla örtüşmektedir.

Çalışmasında TKY anlayışının yayılımını üç boyutta (ulusal bağlam – kurumsal bağlam – örgütsel bağlam) ele alan Özen; ulusal bağlamda, tarihsel süreç içinde kurumsallaşmış piyasa ilişkilerinde ve ekonomik örgütlenme biçimlerinde TKY'nin yayılmasına zemin hazırlayan değişim ve süreklilikleri irdelemiştir. Kurumsal bağlamda, TKY'nin benimsenmesi yönünde baskı yaratan etken ve aktörleri ortaya koyarken örgütsel bağlamda ise örgütlerin söz konusu kurumsal bağlam içinde nasıl davrandıklarını incelemiştir.

Özen'in çalışmasında örgütsel bağlam içinde ele alınan örgütlerin davranışları iki ölçüt kullanılarak saptanmaya çalışılarak örgütlerin “TKY'ni benimseme kararını nasıl verdikleri” ve “TKY'ni nasıl uyguladıkları” ortaya çıkarılmıştır. İlk boyutta, örgütlerin, TKY'ni benimserken izledikleri karar verme tarzları (ussal – törensel) incelenmiş ve örgütlerin büyük çoğunlukla herhangi bir fayda-maliyet analizi yapmaksızın “**törensel**” tarzda TKY'ni benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. İkinci boyutta ise, örgütlerin, TKY'ni uygulama biçimleri (uyumlama – uyuma) üzerinden bir değerlendirme yapılmış ve örgütlerin TKY modelini kendilerine uyumlamaksızın, kurumsal olarak dayatılan ne ise ona uyarak yani karar verme biçiminde

45 Özen, a.g.e., s.79

46 Rodney McAdam, Edel O'Neill, “Taking a Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector”, *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, s.196

törenselleşmiş tarza denk düşen ve o sonucu doğrulayan bir şekilde daha çok “uyuma” eğiliminde oldukları ortaya çıkmıştır.

McAdam ve O'Neill ise stratejik hedefleri belirlemek ve sonuca giden yolda hızla yürümek konusunda işletmelerin kendilerini sürekli takip etmelerine yarayan Modelin, maalesef, varılan noktada elde edilecek sonuca yeterli katkı yapmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Modelin örgütlerin kendilerini tanımalarına ve takip etmelerine yardımcı olduğu konusu ise McAdam ve O'Neill'de olduğu gibi Benavent tarafından da vurgulanmıştır⁴⁷. Benavent, Modelin tartışmasız bir özdeğerlendirme aracı olduğunu söyleyerek aslında literatürde Modelle ilgili oluşmuş ortak bir kanaati dile getirmiştir.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizi aşaması için Modelin zayıf kaldığı yine McAdam ve O'Neill tarafından elde edilmiş bir sonuçtur⁴⁸. Buna karşın strateji oluşturma aşaması ise Modelin stratejik yeteneğe katkısının en yüksek görüldüğü aşamadır. Hakes'in ulaştığı bu sonuç⁴⁹ tarafımızca da doğrulanmıştır.

İşletmelerin stratejik yeteneklerine işaret eden belirli aşama ve noktalarda yüksek, belirli aşama ve noktalarda ise düşük çıkan EFQM Mükemmellik Modeli'nin katkısının hem Özen'in değerlendirmesinde yer bulan *benimseme ve uygulama biçimiyle*⁵⁰ hem de Hardjono ve arkadaşlarının tespit ettikleri doğrultuda *işletmelerin kurumsallık düzeyleriyle*⁵¹ yakından ilişkili olduğu söylenebilir.

47 Francisco Balbastre Benavent, “TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants”, *The Quality Management Journal*, 13 (1), 2006, s.12

48 Rodney McAdam, Edel O'Neill, “Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments”, *Strategic Change*, 7, 1998, s.274

49 Chris Hakes, *The Corporate Self Assessment Handbook*, London: Chapman & Hall, 1996, s.44

50 Özen, a.g.e., s.79

51 Hardjono vd., a.g.e., s.103

KAYNAKÇA

- ANSOFF Igor, "Staregic Issue Management", *Strategic Management Journal*, 1980, 1(2), ss. 131-148
- BARCA Mehmet, "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 2005, ss. 7-38
- BARNEY Jay, Mike WRIGHT, David KETCHEN, "The Resource-Based View of the Firm. Ten Years After 1991", *Journal of Management*, Sayı: 27, 2001, ss. 625-641
- BECKER Brian, Mark HUSELID, "Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here?", *Journal of Management*, 32(6), 2006, ss. 898-925.
- BENAVENT Francisco Balbastre, "TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicants", *The Quality Management Journal*, 13 (1), 2006, ss. 7-25
- BENAVENT Francisco Balbastre, Canet GINER, "The Strategy Formation Process in the EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives", *Total Quality Management*, 22(7), 2011, ss. 727-742
- BOWMAN Edward, Harbir SINGH, Howard THOMAS, "The domain of strategic management: history and evolution" A. Pettigrew, H. Thomas ve R. Whittington (Der.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications. 2002.
- BROWN Paul, "Do Senior Management Development Programmes Enhance Strategic Management Capabilities?" *Strategic Change*, Sayı: 15, 2006, ss. 37-45
- DESARBO Waynes, Anthony DiBENEDETTO, Michael SONG, Indrajit SINHA, "Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 26(1), 2005, ss. 47-74.
- DOZ Yves, Mikko KOSONEN, "Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal", *Long Range Planning* Sayı: 43, 2010, ss. 370-382
- EFİL İsmail, *Toplam Kalite Yönetimi*, 8. Baskı, Dora Yayınevi, Bursa, 2016
- EFQM, *El Kitabı*, KalDer, İstanbul, 2003
- FREDRICKSON James, "The Strategic Decision Process and organizational structure", *Academy of Management Review*, 11(2), 1986, ss.280-297
- HAKES Chris, "The Corporate Self Assessment Handbook", London: Chapman & Hall, 1996.
- HARDJONO Teun, Steven HAVE, Wouter HAVE, *Mükemmele Ulaşmanın Yolları*, European Commission. (Çev.:Entra Dil Hizmetleri), İstanbul, 1997
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4.Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2014
- JOYCE William, John SLOCUM, "Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance", *Organizational Dynamics*, Sayı: 41, 2012, ss. 183-193
- KALDER - Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*, KalDer Yayınları No:32, İstanbul, 2002
- KUENG Peter, "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process-Based Organizations", *Total Quality Management*, 11(1), 2000, ss. 67-85.
- LENZ Thomas, Strategic Capability: "A Concept and Framework for Analysis", *Academy of Management Review*, 5(2), 1980, ss. 225-234.
- LEONARD Denis, Rodney MCADAM, "An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organisations", *International Journal of Operations and Production Management*, 23(6), 2003, ss. 652-677
- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Development of a learning approach to business improvement strategy in rapidly changing business environments", *Strategic Change*, 7, 1998, ss. 261-276

- MCADAM Rodney, Edel O'NEILL, "Taking a Critical Perspective to the European Business Excellence Model Using a Balanced Scorecard Approach: A Case Study in the Service Sector", *Managing Service Quality*, 9(3), 1999, ss. 191-197
- MINTZBERG Henry, "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, Sayı: 6 (July-September), 1985, ss. 257-272
- MUKHERJI Ananda, Jyotsna MUKHERJI, Peter WRIGHT, Syed HASAN, "The Impact of Entrepreneurial Orientation, Strategic Capabilities, Management Style, and Growth Focus on Firm Performance", *Competition Forum*, 7(1), 2009, ss. 84-90
- NAG Rajiv, Donald HAMBRICK, Ming-Jer CHEN, "What is strategic management, really?" *Strategic Management Journal*, Sayı:28, 2007, ss. 935-955
- NEWKIRK Susan, Jeffrey BRACKER, "Strategic Management Training and Commitment to Planning", *International Journal of Training and Development*, Sayı: 9, 1998, ss. 82-90.
- NICKERSON Jackson, "Oliver Williamson and His Impact on the Field of Strategic Management", *Journal of Retailing*, 86 (3), 2010, ss. 270-276
- ÖZEN Şükrü, "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 2002, ss. 47-90
- PFEFFER Jeffrey, Gerald SALANCIK, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row, 1978
- PORTER Michael, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review*, 74(6), 1996, ss. 61-78.
- QUINN Brian, Dartmouth COLLEGE, "Strategic Change: Logical Incrementalism", *Sloan Management Review*, 1978, 20(1), ss.7-21
- RUMELT Richard, Dan SCHENDEL, David TECEE, "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, Sayı: 12, 1991, ss. 5-29
- ŞAVRAN Temmuz Gönç, *Nitel ve Nitel Araştırmalarda Kullanılan Araştırma Teknikleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012
- STEVENSON Howard, "Defining Corporate Strengths and Weaknesses", *Sloan Management Review*, 17(3), 1976, ss. 51-68.
- ÜLGEN Hayri, Kadri MIRZE, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul, 2013
- VAN Cauwenbergh Andre, Karel COOL, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal* 3(3), 1982, ss. 245-264
- YILDIRIM Ali, Hasan ŞİMŞEK, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, 9. Baskı, Ankara, 2013