

# EFQM Mükemmellik Modeli: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma<sup>1</sup>

## EFQM Perfection Model: A Research in Manufacturing Businesses in The East Mediterranean Region

Yasemin Tatlı<sup>2</sup>, Emre Öztürk<sup>3</sup>, Burcu Sayın Okatan<sup>4</sup>

### Öz

*Toplam kalite yönetimi çalışmalarının bir türü de kalite alanında verilen ödüllerdir. Kalite ödüllerinin ilki Deming'in anısına Japonya'da 1951 yılından bu yana verilen Deming Kalite ödülüdür. Japonya'nın ardından 1987 yılından beri Amerika'da (MBNQA – Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülleri), 1988 yılından beri Avusturya'da (AQA – Avustralya Kalite Ödülü) ve en nihayetinde 1992 yılından beri de Avrupa'da kalite ödülleri verilmektedir.*

*Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli ya da kısa adıyla EFQM Mükemmellik Modeli işletmelerde kalite felsefesinin uygulanması bakımından Toplam Kalite Yönetiminde önemli bir modeldir. Model; yöneticinin görevlerinin tanımlanmasını, işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını, işletmeyi daha ileriye taşıyacak strateji ve politikalar oluşturmayı ve sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli felsefesinin Doğu Akdeniz'de faaliyet gösteren işletmelerde ne ölçüde kabul gördüğü araştırılmıştır. Araştırma Doğu Akdeniz'de faaliyet gösteren 80 imalat işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak değerlendirilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** EFQM, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Ödülleri

### Abstract

*One type of total quality management studies is quality awards. In Japan, The first of the quality awards is Deming's quality award given in memory of Deming since 1951. After Japan, quality awards have been given in the United States (MBNQA - Malcolm Baldrige National Quality Awards) since 1987, in Australia since 1988 (AQA - Australian Quality Award) and in Europe since 1992.*

*The European Quality Management Foundation Perfection Model, or EFQM Perfection Model, is an important model in Total Quality Management for the application of quality philosophy in enterprises. The model aims to define the manager's duties, to use all the resources of the enterprise effectively and efficiently, to create strategies and policies that will carry the business further and to improve continuously. In this study, the extent to which the model was accepted in the enterprises operating in the Eastern Mediterranean was investigated. The research was carried out on 80 manufacturing enterprises operating in the Eastern Mediterranean. The data obtained from the study were evaluated by using SPSS program.*

**Keywords:** EFQM, Total Quality Management, Quality Awards

**JEL:** L15, L19, C83

**Submitted:** 03 / 09 / 2019

**Accepted:** 15 / 10 / 2019

<sup>1</sup> International Scientific Researches Congress 2019 Tbilisi'de özet bildiri olarak sunulmuş ve kongre kitabında yayınlanmıştır. Çalışma bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi, yasemintatli@gumushane.edu.tr, Orcid:0000-0002-0143-6127.

<sup>3</sup> bugraozturk00@gmail.com, Orcid:0000-0003-3320-4192.

<sup>4</sup> sayinburcuokatan@hotmail.com, Orcid:0000-0002-2911-4568

## Giriş

Hızla gelişen teknoloji, artan rekabet ve bilgi ağı sistemiyle insanların satın alma davranışları değişmeye başlamıştır. “Ne üretilirse onu alırım” ya da “Hangisi uygunsa onu alırım” şeklinde olan satın alma davranışları “Hangisi iyiye onu alırım” şeklinde değişerek üretimde ve hatta diğer bütün alanlarda kalite kavramını doğurmuştur (Altınok, 2001: 205-206). Bu bağlamda, müşterilerin ihtiyaçlarını anlayarak bunların karşılanması ve mevcut rakiplerine karşı söz sahibi olmak isteyen işletmeler üretimde optimal fiyat, optimal zamanlama ve kalite kavramlarını uygulama gereği duyararak, toplam kalite yönetiminin uygulanma zorunluluğu oluşmuştur (Akdağ, 2005: 159-160).

Toplam kalite yönetimi, devamlı olarak kalitenin geliştirilmesi ile işletmelerin temel amaçlarına hizmet eden –varlığını idame ettirme, karlılık- ve rekabet gücünü arttıran çağdaş bir yönetim felsefesidir (Duran ve Ece, 2010: 20).

*Kalite ödülleri işletmelerin performanslarını değerlendirme, kaliteli mal ve hizmet üretmekteki başarısını ve bu kalite yöntemlerini kullanarak bir ilerleme kaydetmesi durumunda kaliteyi ödüllendirme esasına dayanan bir uygulamadır. Kalite ödüllerinin temel amacı, işletmelere, kalite yönetimi uygulamalarını kabullendirmek ve yaygınlaştırmaktır. Bu bağlamda geliştirilen belli başlı kalite ödülleri Deming Ödülü, Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ve EFQM Mükemmellik Modelidir.*

*Deming Ödülü Uluslararası kapsamda saygınlığı olan Deming ödülü, 1951 yılında JUSE tarafından kalite yönetiminin gelişmesini sağlamak amacıyla oluşturulmuş olup adını Amerikalı bilim adamı W.Edwards Deming’den almış ve Japon sanayisine kalite yönetimi konusundaki katkılarından dolayı “Deming Ödülü” adını almıştır. Deming ödülü içerik olarak, kontrol, kalite güvence, gelecek planları, analiz, standartlaşma, politikalar ve bilginin toplanması, dağıtılması ve kullanılması konularını içermektedir (Samanlı, 2009: 23-27).*

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü 1987 yılında Ulusal Kalite Gelişimi Yasası’nın kabul edilmesiyle adını duyurdu. Ödülün amacı, müşteri tatmini sağlamak, Amerikan endüstrisini kalite yöntemlerini kullanmaya teşvik etmek ve Japon endüstrisinin oluşturduğu rekabet üstünlüğünü engellemektir (Turhan, 2002: 50-51).

*EFQM Mükemmellik Modeli ise 15 Eylül 1988’de, Avrupa’da on dört farklı işletme (Philips, Fiat, Nestle, Renault, Bull, Olivetti, Electrolux, Dassault, Ciba-Geigy, Bosch, Sulzer, VW, KLM, BT) rekabet güçlülükleri ve üretkenlikleri arttırmak için kurulmuştur. Organizasyon kar amacı gütmeyen bir kurumdur ve asıl amacı Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini uygulamanın yararlarını teşvik etmek ve yansıtmaktır. Bu model, Avrupa’daki işletmeler ve kuruluşları standart bir değerlendirme modelidir. Modelin amacı, Avrupalı işletmelerin uluslararası pazardaki rekabet edebilirliğini arttırmak ve güçlendirmektir (Anastasiadou ve Zirinoglou, 2014: 992).*

## 1. Literatür Taraması

Altınok (2001) yeni neslin rekabet ortamında başarılı olabilmesi için, yaratıcılık yeteneğine sahip, teknoloji ürünlerini takip edip aktif halde kullanabilen, esnek düşünen, bilimsel düşünme yeteneğine sahip olarak yetiştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Turhan (2002) Kalite Ödülleri’nin örgütler açısından öneminden bahsetmiştir. Bu ödüllerin işletmeye sağladığı yararlar, diğer işletmeler tarafından görülmekte olduğunu, bunun sonucunda ise ödülün işletmeler üzerinde teşvik edici bir rol oynadığından bahsetmektedir.

Akdağ (2005) işletmelerin pazar payını artırabilmeleri için müşteri istek ve ihtiyaçlarını maksimum kalitede ve minimum maliyetle yerine getirmesini ve bununla TKY anlayışı ile mümkün olacağını belirtmiştir. Yazar, işletmelerin TKY anlayışını kabul ettiklerinde ve gerektiği gibi uyguladıklarında sonucun mükemmel olacağını savunmuştur.

Samanlı (2009) kalite ödülü ve sürecinin işletme performansına arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Sonuç olarak ödül sürecinin işletmelerin finansal performansına doğrudan etki ettiğine dair bir bulguya ulaşılamamış olsa da sürecin başarılı bir şekilde uygulanması ile uzun vadede bir iyileşme bekleneceği belirtilmiştir.

Kutlu ve Duran (2010) betimsel istatistik ortalamalarının karşılaştırması yolu ile TKY ve ISO 9000 kalite standardını uygulayan örgütlerin, iç ve dış müşterileri inceleyip işletme performansına etkisi ölçmüştür. Çalışma sonucunda işletmelerde uygulanan TKY ve işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Kara (2011), kalite ödülü alan kamu kurumları ile özel sektörde çalışanların algı farklılıklarını karşılaştırmak amacıyla bir anket ve yüz yüze görüşme tekniği uygulanmıştır. Kamu ile özel sektör çalışanlarının algılarında farklılık saptanamamış olsa da çalışanlar ve yöneticiler arasında çalışma süreleri açısından algı farklılığı tespit etmiştir.

Basım ve Şeşen (2011) Ulusal Kalite Ödülü alan ve normal işleyişte bir hastanenin farklı bölümlerinde görev yapan hemşirelerin sonuçlarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmiş ve normal hastaneni hemşirelerin, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin kalite ödülü alana göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Rodríguez ve Álvarez (2014) işletmenin bilgi kabiliyetinin TKY modeli uygulanırken akılda tutulması gereken önemli bir husus olduğunu ve bilgi kabiliyetine sahip olan işletmelerin EFQM modelinin uygulanmasında gelişme fırsatları olduğunu ortaya koymaktadır. EFQM modelinin doğru uygulanmasının kontrol gerektirdiği görüşünü savunmaktadırlar.

Işık (2015), oldukça tehlikeli bir iş süreci olduğunu belirttiği deniz taşımacılığı yapan üç ayrı işletmeye ve müşterilerine EFQM mükemmellik modeli değerlendirme yöntemiyle memnuniyet anketi düzenlemiş ve işletmelerden birinden elde edilen verilerde çalışan ve müşteri memnuniyeti sonuçlarının birbirleriyle paralellik gösterdiğini tespit etmiştir

Escrigan ve Menezes (2015) çalışmalarında işletmelerin bilgi yönetimlerinin EFQM modelinin uygulanmasında önemli bir fırsat sağladığı ve EFQM modelinde yer alan kriterler uygulanması için bilginin sadece kaynak olarak değerlendirilmemesini tavsiye etmişlerdir. Şayet işletmeler bilgiye daha fazla önem verilerse modelin daha başarılı bir şekilde uygulanacağını ve bir işletmenin elde ettiği sonuçların iyileşeceğini savunmuşlardır.

Anastasiadou ve Zirinoglou (2015), işletmeleri EFQM modelinin beş "etkinleştirici" kriteri olan; liderlik, politika ve strateji, insan kaynakları yönetimi (İKY), kaynaklar ve proses olarak yaptığı analizin sonunda mükemmellik kültürünün kalitenin anahtarı olduğunu ve çalışan motivasyonu ve prosedür iyileştirmelerini ciddi şekilde etkilediğini belirtti.

Jankala ve Jankalova (2016) araştırmalarında EFQM Mükemmellik Modelinin iş konularının mükemmelliğini değerlendirmek için bir yaklaşım olduğu ve sürekli değiştiğini göstermişlerdir. Mükemmellik genel değerlendirmesine hizmet eden bireysel alanlar ve kriterleri değiştirilmiş ve geliştirmişlerdir.

Alhadad ve Çavdar (2019), çalışmalarında yükseköğretim kurumlarını EFQM mükemmellik modelinin kriterlerini kıstas olarak incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, en yüksek değere sahip kriterin liderlik olduğunu ve onu sırasıyla işbirliği, çalışanlar, strateji ve sürecin takip ettiğini belirtmiştir.

Rodríguez-González vd. (2019) çalışmalarında EFQM mükemmellik modelinin küçük ölçekli işletmelere bile faydalı olabileceğini ve liderlik, ortaklıklar, yenilikçilik ve mesleki memnuniyet gibi süreçlerin ötesinde kriterlerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesinin daha uygun bir yönetim sistemi sağlayacağını belirtmektedirler.

## 2. Materyal ve Yöntem

Araştırmanın ana kütesini Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri oluşturmaktadır. Bu bölgede faaliyet gösteren imalat işletmelerinden ana kütle temsil edecek şekilde 80 imalat işletmesi örneklem yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Seçilen işletmelerde yöneticilerine veri toplama amacıyla anket çalışması yapılmıştır.

Veri toplamak amacıyla kullanılan anket çalışması 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işletmenin demografik özelliklerine yönelik sorular yer almıştır. İkinci bölümde ise EFQM Mükemmellik Modeline (liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik faktörlerine) yönelik sorular sorulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeline yönelik sorular 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir).

Doğu Akdeniz Bölgesinde örneklem yöntemi ile seçilen 80 imalat işletmesi ile yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS ortamına aktarılarak istatistik yöntemlerle değerlendirilmiştir. İşletmelerde EFQM Mükemmellik modeli kriterlerine yönelik olarak yapılan güvenilirlik analiz sonucu aşağıdaki gibi elde edilmiştir.

Araştırmaya ait ölçeklerin iç tutarlılık analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

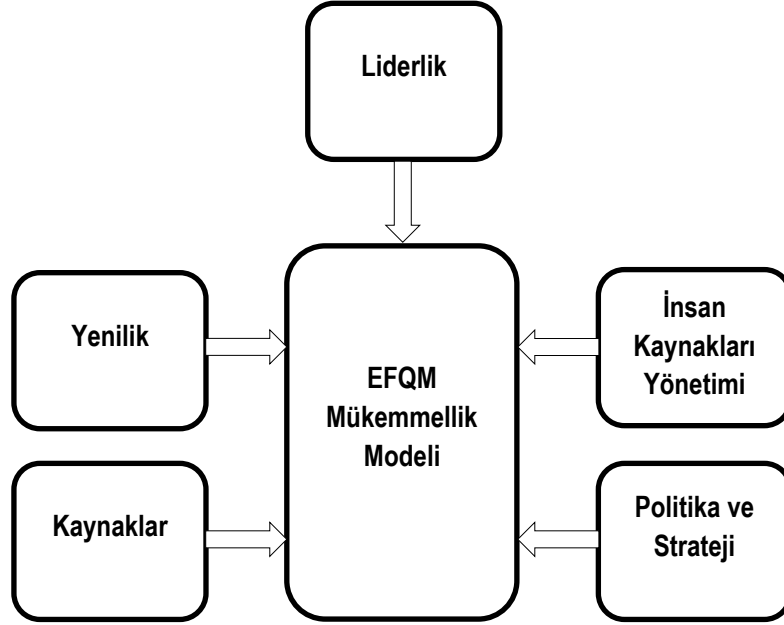
**Tablo 1. Ölçeklerin İç Tutarlılık Analizi Sonuçları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Liderlik	5	,843
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	5	,864
Politika ve Strateji	4	,830
Kaynaklar	5	,871
Yenilik	4	,926

Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayıları değerlendirildiğinde liderliğe yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,843; insan kaynakları yönetimine yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,864; işletme politika ve stratejisine yönelik

ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,830; kaynakları yönetimine yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,871 ve yeniliğe yönelik ölçeğin güvenilirlik analizi sonucu 0,926 olarak tespit edilmiştir. İç tutarlılık sonuçları dikkate alındığında ölçeklerin yüksek düzeyde ( $\alpha > 0,70$ ) güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### 3. Araştırmanın Modeli



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmaya ait hipotezler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Ait Hipotezler

H <sub>1</sub> : Liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ )
H <sub>2</sub> : Liderlik ile strateji ve politikalar arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>3</sub> : Liderlik ile kaynaklar arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ )
H <sub>4</sub> : Liderlik ile yenilikler arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>5</sub> : İnsan kaynakları yönetimi ile strateji ve politikalar arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Kabul edilmiştir ( $p < 0,05$ )
H <sub>6</sub> : İnsan kaynakları yönetimi ile kaynaklar arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>7</sub> : İnsan kaynakları yönetimi ile yenilikler arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>8</sub> : Strateji ve politikalar ile kaynaklar arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>9</sub> : Strateji ve politikalar ile yenilikler arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Reddedilmiştir ( $p > 0,05$ )
H <sub>10</sub> : Kaynaklar ile yenilikler arasında olumlu bir etkileşim vardır.	Kabul edilmiştir ( $p < 0,01$ )

Aşağıda yer alan tablo incelendiğinde H<sub>1</sub> hipotezi, yani “liderlik uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi”; H<sub>3</sub> hipotezi, yani “liderlik uygulamaları ile kaynaklar”; H<sub>5</sub> hipotezi, yani “insan kaynakları yönetimi ile strateji ve politikalar” ve H<sub>10</sub> hipotezi, yani “kaynaklar ile yenilikler” arasında olumlu bir etkileşim olduğu görülmektedir ve hipotezler kabul edilmiştir.

Diğer taraftan H<sub>2</sub> hipotezi, yani “liderlik ile strateji ve politikalar”; H<sub>4</sub> hipotezi, yani “liderlik ile yenilikler”; H<sub>6</sub> hipotezi, yani “insan kaynakları yönetimi ile kaynaklar”; H<sub>7</sub> hipotezi, yani “insan kaynakları yönetimi ile yenilikler”; H<sub>8</sub> hipotezi, yani “strateji ve politikalar ile kaynaklar” ve H<sub>9</sub> hipotezi, yani “strateji ve politikalar ile yenilikler” arasında olumlu bir etkileşim olmadığı görülmektedir ve hipotezler reddedilmiştir.

### 5. Araştırmaya Ait Bulgular

#### 5.1. Demografik Bulgular

Çalışmaya dâhil olan 80 işletmeye ait demografik bulgular Tablo 3’de verilmiştir

Tablo 3. İşletme Ait Demografik Bulgular

Değişkenler		f	%
Sektör Grubu	Tekstil ve Giyim Aksesuarları	13	16,3
	Orman ürünleri	5	6,2
	Gıda ve İçecek	10	12,5
	Mobilya	11	13,8
	Metal ve Cam	8	10,0
	Kimya Ürünleri	5	6,2
	İnşaat ve Dekorasyon Malzemeleri	20	25,0
	Makine ve Yedek Parça	8	10,0
Çalışan Sayısı	1-10	2	2,5
	11 - 49	61	76,2
	50 - 149	10	12,5
	150- 249	5	6,3
	250 ve üzeri	2	2,5
Hukuki Statüsü	Şahıs İşletmesi	13	16,3
	Kolektif Şirket	1	1,3
	Limited Şirket	46	57,4
	Anonim Şirket	20	25,0
Faaliyet Yılı	0-2 yıl	7	8,8
	3-6 yıl	12	15,0
	7-10 yıl	17	21,2
	11 yıl ve üzeri	44	55,0
Pazar Alanı	Yerel	37	46,2
	Ulusal	19	23,8
	Uluslararası	3	3,8
	Ulusal ve Uluslararası	21	26,2
<b>Toplam</b>		<b>80</b>	<b>100</b>

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör grubu olarak en yüksek oran %25 ile inşaat ve dekorasyon malzemesi üretici firmaları olduğu ve bunu sırasıyla %16,3 ile tekstil ve giyim aksesuarlarının; %13,8 ile mobilya; %12,5 ile gıda ve içecek, %10 ile metal ve cam / makine ve yedek parça ve %6,2 ile kimya ürünleri / orman ürünlerinin takip ettiği görülmektedir.

İşletmenin çalışan sayıları dikkate alındığında en yüksek oranın %76,2 ile 11-49 arası çalışanı olan işletmeler olduğu ve bunu sırasıyla %12,5 ile 50-149; %6,3 ile 150-249 ve %2,5 ile 1-10 ve 250 ve üzeri çalışanı olan işletmelerin takip ettiği görülmektedir.

İşletmelerin hukuki statüleri dikkate alındığında en yüksek oranın %57,4 ile limited şirket olduğu ve onu sırasıyla %25 ile anonim şirketin; %16,3 ile şahıs işletmesinin ve %1,3 ile kolektif şirketin takip ettiği görülmektedir.

İşletmelerin faaliyet yılları dikkate alındığında en yüksek oranın %55 ile 11 yıl ve daha fazla zamandır faaliyet gösteren işletmeler olduğu ve onu sırasıyla %21,2 ile 7-10; %15 ile 3-6 ve %8,8 ile 0-2 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin takip ettiği görülmektedir.

Çalışmaya katılan işletmelerin pazar alanları dikkate alındığında en fazla %46,2 ile yerel pazarda faaliyet gösteren işletmeler olduğu ve bunu sırasıyla %26,2 ile hem ulusal hem de uluslararası; %23,8 ile ulusal ve %3 ile sadece uluslararası pazarda faaliyet gösteren işletmelerin takip ettiği gözlemlenmiştir.

## 5.2. Faktör Analizi ve Bulgular

Çalışmada yer alan verilerin faktör analizi için uygunluğunun test edilmesi amacıyla öncesinde Barlett normal dağılım test ve KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) testi yapılmıştır. KMO ve Barlett teste ait veriler Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4. EFQM Mükemmellik Modeline Ait KMO ve Barlett Testi Sonuçları

	KMO	Barlett Testi	p
Liderlik	,812	156,989	0,00
İnsan Kaynakları Yönetimi	,801	218,366	0,00
Politika ve Strateji	,776	126,551	0,00
Kaynaklar	,747	234,633	0,00
Yenilik	,829	259,254	0,00

Çalışmada yer alan verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmek için yapılan Barlett normal dağılım test sonucunun anlamlı olduğu ( $p < 0.05$ ), KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerlerinin ise liderlik için 0,812; insan kaynakları yönetimi için

0,801; kaynaklar için 0,747 ve yenilik için 0,829 olduğu belirlenmiştir. Bütün faktörlere ait KMO ve Bartlett's testi sonuçlarına göre örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu ve değişkenler arasında da faktör analizi yapılabilecek ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Faktörlere ait sonuçlar Tablo 5'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 5. EFQM Mükemmellik Modeline Ait Analiz Sonuçları**

	Ort.	S.S.	Faktör Yükleri
Liderimiz mükemmellik kültürünün bir referans modeli olarak misyon, vizyon, değerler, etik ilke ve davranışlar geliştirir.	4,7375	0,54526	0,583
Liderimiz bizzat kendileri organizasyonun yönetim sisteminin geliştirilmesi, tanıtımı ve sürekli iyileştirme garantisi ederler.	4,7000	0,64435	0,609
Liderimiz müşteriler, iş ortakları ve toplum temsilcileri ile etkileşim halindedir.	4,7500	0,49041	0,505
Liderimiz çalışanları arasında mükemmellik kültürünü pekiştirmektedirler.	4,7250	0,52711	0,679
Liderler örgütteki değişikliklerin ne olacağını tanımlar ve artırır.	4,5625	0,65301	0,715
İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve geliştirilmesi	4,6125	0,58448	0,506
İşletmemiz insanların bilgi ve kapasitelerini belirleme, geliştirme ve gelişimini sürdürmeye yardımcı olur.	4,4000	0,62844	0,670
İşletmedeki insanlar tarafından sorumluluklar üstlenilir ve yerine getirilir.	4,5625	0,59201	0,755
İnsan ve organizasyon (işletme) arasında diyalog vardır.	4,4500	0,67317	0,810
İşletme çalışanları için tanıma, dikkat ve ödül sistemi kurmuştur.	4,2250	0,88554	0,600
İşletmemizin politika ve stratejilerinde paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve beklentilerini temel almaktadır.	4,4500	0,61418	0,625
İşletmemizin politika ve stratejileri performans, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerin göstergelerinin bilgilerine dayanmaktadır.	4,4250	0,59054	0,582
İşletmemizin politika ve stratejileri geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir.	4,6500	0,59746	0,712
İşletmemizin politika ve stratejileri şematik olarak tebliğ edilir ve dağıtılır.	4,4500	0,88447	0,776
Mükemmele ulaşmak için işletmemiz dış çevre ile işbirliğini iyi bir şekilde yönetir.	4,5625	0,67212	0,440
Mükemmele ulaşmak için işletmemiz ekonomik kaynaklarını iyi bir şekilde yönetir.	4,6125	0,68425	0,638
Mükemmele ulaşmak için işletmemiz teknolojik kaynaklarını iyi bir şekilde yönetir.	4,6125	0,64619	0,832
Mükemmele ulaşmak için işletmemiz bilgi ve tecrübesini iyi bir şekilde yönetir.	4,6125	0,58448	0,745
Mükemmele ulaşmak için işletmemiz sistem tasarımını ve iş süreçlerini iyi bir şekilde yönetir.	4,5625	0,61302	0,692
İşletmemiz müşteriler ve diğer grupların tam olarak tatmin edecek şekilde gittikçe daha büyük değer üretecek yenilikler (inovasyon) için gerekli iyileştirmeleri yapıyor.	4,6000	0,58677	0,764
İşletmemiz müşterilerimizin ihtiyaçları ve beklentilerine göre ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi konusuna büyük önem verir.	4,6500	0,59746	0,893
İşletmemiz müşterilerimizin ihtiyaçları ve beklentilerine göre ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve bakım hizmetlerine büyük önem verir.	4,6500	0,59746	0,850
İşletmemiz müşteri ilişkilerinin yönetimi ve geliştirilmesi konusuna büyük önem verir.	4,7250	0,47667	0,789

Faktör yükleri, her maddenin her faktör içindeki göreceli önemini gösterir. Başka bir deyişle, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması, birlikte bir yapıyı-kavramı-faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerlerinin, 0,40 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilir. Tablo incelendiğinde ne alt sınır olan 0,30 ne de 0,40'ın altında bir faktör yükü gözlemlenmemiştir. Bunun anlamı hiçbir değişkenin çıkarılmayacağıdır.

### 5.3. İlişki Analizleri

#### 5.3.1. Korelasyon Analizi

İki veya daha fazla değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon katsayıları -1 ile +1 arasında değişmektedir. Şayet elde edilen değer pozitif (+) ise değişkenler arasında doğrusal bir ilişki ve negatif (-) ise değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Eymen, 2007: 100). Aşağıda liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik faktörlerinin ayrı ayrı birbirleri ile ilişkisini ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 6. Faktörlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

		Liderlik	İKY	Politika ve Stratejiler	Kaynaklar	Yenilik
Liderlik	Cor.	1	,672***	,662***	,611***	,422***
	Sig.		,000	,000	,000	,000
İKY	Cor.	,672***	1	,794***	,592***	,462***
	Sig.	,000		,000	,000	,000
Politika ve Stratejiler	Cor.	,662***	,794***	1	,617***	,531***
	Sig.	,000	,000		,000	,000
Kaynaklar	Cor.	,611***	,592***	,617***	1	,772***
	Sig.	,000	,000	,000		,000
Yenilik	Cor.	,422***	,462***	,531***	,772***	1
	Sig.	,000	,000	,000	,000	

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde Liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik faktörleri arasında 0,001 seviyesinde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

### 5.3.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, test edilen faktörler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkân veren bir analiz yöntemidir. Bu analizler iki değişkenin ilişkisi olabileceği gibi birden fazla değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik olabilir. Bu çalışmaya ait çoklu regresyon analizleri Tablo 7, Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 7. Liderliğe Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
	Liderlik	0,783	0,551	0,527	0,31022
<b>ANOVA</b>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
Regresyon	8,860	4	2,215	23,018	000
Artıklar	7,218	75	0,096		
Toplam	16,078	79			
Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,718	0,357		4,811	0,000
İKY	0,251	0,107	0,357	2,336	0,022
Politika ve Stratejiler	0,213	0,109	0,262	1,945	0,056
Kaynaklar	0,343	0,117	0,395	2,925	0,005
Yenilik	-0,144	0,108	-0,164	-1,331	0,187

Tablo 7'da görülen regresyon analizinde R<sup>2</sup> değeri 0,551 olarak tespit edilmiştir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik, bağımlı değişken durumundaki liderlik değişkenine ait varyansı %55,1 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile liderliğin %55,1'inin bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin sig.<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(4, 75) = 23,018$ ; sig.<0,001 denklemi oluşturulabilir.

Tabloda yer alan bağımsız değişkenlere ait katsayı kısmı regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki sig.<0,05 düzeyinde ve kaynaklar sig.< 0,01 düzeyinde anlamlı iken politika ve stratejiler ve yenilik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle politika ve stratejiler ve yenilik uygulamalarının liderliğe anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tabloda yer alan verilerden liderliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Ayrıca tabloda standart katsayılarından liderlik üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün kaynaklar (0,343) olduğu ve bunu insan kaynakları yönetiminin (0,213) izlediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimine Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken İKY	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
		0,821	0,674	0,656	0,32183
<b>ANOVA</b>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
Regresyon	16,032	4	4,008	38,696	0,000
Artıklar	7,768	75	0,104		
Toplam	23,800	79			
Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	0,161	0,423			
Liderlik	0,270	0,116	0,222	2,336	0,022
Politika ve Strateji	0,587	0,095	0,594	6,211	0,000
Kaynaklar	0,126	0,127	0,120	0,991	0,325
Yenilik	-0,043	0,113	-0,040	-0,377	0,707

Tablo 8'de görülen regresyon analizinde R<sup>2</sup> değeri 0,674 olarak tespit edilmiştir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler liderlik, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik, bağımlı değişken durumundaki insan kaynakları yönetimi değişkenine ait varyansı %67,4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin %67,4'ünün bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin sig.<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(4, 75) = 38,696$ ; sig.<0,001 denklemi oluşturulabilir.

Tabloda yer alan bağımsız değişkenlere ait katsayı kısmı regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. İnsan kaynakları yönetimi ve liderlik ilişki sig.<0,05 düzeyinde ve politika ve stratejiler sig.<0,001 düzeyinde anlamlı iken kaynaklar ve yenilik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle kaynaklar ve yenilik uygulamalarının insan kaynakları yönetimine anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tabloda yer alan verilerden insan kaynakları yönetiminin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Ayrıca tablodaki standartlaştırılmış katsayılar incelendiğinde insan kaynakları yönetimi üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün politika ve stratejiler (0,587) olduğu ve bunu liderliğin (0,270) izlediği anlaşılmaktadır.

Tablo 9'de politika ve stratejilere ait regresyon analizinde R<sup>2</sup> değeri 0,686 olarak tespit edilmiştir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler liderlik, insan kaynakları yönetimi, kaynaklar ve yenilik, bağımlı değişken durumundaki politika ve stratejilere değişkenine ait varyansı %68,6 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile politika ve stratejilerin %68,6'sının bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 9. Politika ve Stratejilere Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken Politika ve Stratejilere	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
		0,828	0,686	0,670	0,31928
<b>ANOVA</b>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
Regresyon	16,726	4	4,182	41,019	0,000
Artıklar	7,646	75	0,102		
Toplam	24,372	79			
Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	-0,146	0,420		-0,348	
Liderlik	0,225	0,116	0,183	1,945	0,056
İKY	0,578	0,093	0,571	6,211	0,000
Kaynaklar	0,055	0,127	0,051	0,432	0,667
Yenilik	0,163	0,111	0,150	1,463	0,148

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin sig.<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(4, 75) = 41,019$ ; sig.<0,001 denklemi oluşturulabilir.



Tabloda yer alan bağımsız değişkenlere ait katsayı kısmı regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Politika ve stratejilere ile insan kaynakları yönetimi sig.< 0,001 düzeyinde anlamlı iken liderlik, kaynaklar ve yenilik arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle Liderlik, kaynaklar ve yenilik uygulamalarının politika ve stratejilere anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tabloda yer alan verilerden Politika ve Stratejiler alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Ayrıca tablodaki standartlaştırılmış katsayılardan politika ve stratejiler üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün insan kaynakları yönetimi (0,578) olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 10. Kaynaklar Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken Kaynaklar	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
		0,840	0,706	0,690	0,28965
<b>ANOVA</b>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
Regresyon	15,103	4	3,776	45,006	0,000
Artıklar	6,292	75	0,084		
Toplam	21,395	79			
Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	-0,244	0,380			
Liderlik	0,299	0,102	0,256	2,925	0,005
İKY	0,102	0,103	0,108	0,991	0,325
Politika ve Stratejilere	0,045	0,105	0,048	0,432	0,667
Yenilik	0,596	0,075	0,588	7,897	0,000

Tablo 10'da görülen regresyon analizinde R<sup>2</sup> değeri 0,706 olarak tespit edilmiştir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejilere ve yenilik, bağımlı değişken durumundaki politika ve stratejilere değişkenine ait varyansı %70,6 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kaynakların %70,6'sının bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin sig.<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(4, 75) = 45,006$ ; sig.<0,001 denklemi oluşturulabilir.

Tabloda yer alan bağımsız değişkenlere ait katsayı kısmı regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Kaynaklar ile yenilik sig.< 0,001 düzeyinde ve liderlik sig.< 0,01 düzeyinde anlamlı iken; insan kaynakları yönetimi ve politika ve stratejiler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle insan kaynakları yönetimi ve politika ve strateji uygulamalarının kaynaklara anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tabloda yer alan verilerden kaynakların alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Ayrıca tablodaki katsayılardan Kaynaklar üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün yenilik (0,596) olduğu ve bunu liderliğin (0,299) izlediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 11. Yeniliğe Ait Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken Yenilik	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası	
		0,783	0,614	0,593	0,32736
<b>ANOVA</b>	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Sig.
Regresyon	12,760	4	3,190	29,766	0,000
Artıklar	8,037	75	0,107		
Toplam	20,797	79			
Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t Değeri	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	1,341	0,402			
Liderlik	-0,160	0,120	-0,141	-1,331	0,187
İKY	-0,044	0,117	-0,047	-0,377	0,707
Politika ve Stratejilere	0,171	0,117	0,185	-1,463	0,148
Kaynaklar	0,762	0,96	0,772	7,897	0,000

Tablo 11’de görülen regresyon analizinde R<sup>2</sup> değeri 0,614 olarak tespit edilmiştir. Buna göre modelde yer alan bağımsız değişkenler liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejilere ve kaynaklar, bağımlı değişken durumundaki yenilik değişkenine ait varyansı %61,4 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile Kaynakların %61,4’ünün bu faktörlere bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

ANOVA tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin sig.<0,001 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablodaki ilişki formüle edilecek olursa;  $F(4, 75) = 29,766$ ; sig.<0,001 denklemi oluşturulabilir.

Tabloda yer alan bağımsız değişkenlere ait katsayı kısmı regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayılarını ve bunların anlamlılık düzeylerini vermektedir. Yenilik ile kaynaklar sig.< 0,001 düzeyinde anlamlı iken; liderlik, insan kaynakları yönetimi ve politika ve stratejiler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle liderlik, insan kaynakları yönetimi ve politika ve strateji uygulamalarının yeniliğe anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Tabloda yer alan verilerden yeniliğin alabileceği değer aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Ayrıca tablodaki katsayılardan Yenilik üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün kaynaklar (0,762) olduğu anlaşılmaktadır.

## Sonuç ve Değerlendirme

Yöneticinin görevlerinin tanımlanmasını, işletmenin sahip olduğu tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılması, işletmeyi daha ileriye taşıyacak strateji ve politikalar oluşturma ve sürekli iyileştirmenin imalat işletmeleri ile direkt ilişkili olduğu yapılan regresyon analizinde açıkça ortaya koyulmuştur.

Yapılan Regresyon analizleri sonucunda liderlik ile insan kaynakları yönetimi arasında ( $p<0,05$  ve sabit katsayısı= 0,213) ve kaynaklar arasında ( $p<0,05$  ve sabit katsayısı=0,343) önemli bir etkileşim olduğu görülmüştür. Liderlik ile strateji ve politikalar ve yenilikler ( $p>0,05$ ) arasında önemli bir etkileşim tespit edilememiştir. Bu doğrultuda H<sub>1</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezleri kabul edilmiş, H<sub>2</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ile strateji ve politikalar ( $p<0,05$  ve sabit katsayısı= 0,587) arasında olumlu bir etkileşim olduğu görülmüştür. Diğer taraftan insan kaynakları yönetimi ile kaynaklar ve yenilikler ( $p>0,05$ ) arasında önemli bir etkileşim tespit edilememiştir. Bu doğrultuda H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiş, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir. Strateji ve politikalar ile kaynaklar ve yenilikler ( $p>0,05$ ) arasında önemli bir etkileşim tespit edilememiştir. Bu doğrultuda H<sub>8</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir. Son olarak yenilik ile kaynaklar ( $p<0,05$  ve sabit katsayısı= 0,768) arasında olumlu bir etkileşim olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda H<sub>10</sub> hipotezi kabul edilmiş

Ankette kullanılan ölçeklerin EFQM Mükemmellik Modelinde kabul edilebilir yükseklikle etkilediği ancak küreselleşen dünya ekonomisinde imalat işletmelerinin rakipleri ile girdiği rekabet ortamında, kaynakların etkisinin diğerlerine göre fazla olduğu ve kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanılması durumunda işletmeyi daha da ileri taşıyacağı görülmektedir.

## Kaynakça

- Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademi Dergisi*, 4 (1), 159- 170.
- Alhadad, A. & Çavdar, E. (2019). Yükseköğretimde EFQM mükemmellik modeli. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 193- 222.
- Altınok, V. (2001). Toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (1- 2), 205- 214.
- Anastasiadou, S. D. & Zirinoglou, P. A. (2014). Reliability testing of EFQM scale: the case of greek secondary teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 990-994.
- Anastasiadou, S. D. & Zirinoglou, P. A.(2015). EFQM dimensions in greek primary education system. *Procedia Economics and Finance*, 33, 411 – 431
- Basım, H. N. & Şeşen, H. (2007). EFQM mükemmellik modeli uygulamalarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkisi: sağlık sektöründe bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 201-213.
- Duran, C. & Ece, O. (2010), Kalite ödüllerinin firma değeri üzerindeki etkisinin analizi( İMKB’de bir uygulama). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Escrigan, A.B. & de Menezes, L.M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM recognized for excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.

- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 veri analiz yöntemi. İstatistik Merkezi Yayın No: 1
- Işık, İ. (2015). Denizde can kurtarma teçhizatları üreticilerinde EFQM mükemmellik modelinin uygulanması. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kutlu, S. & Duran, C. (2010). Sanayi işletmelerinde toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 uygulamalarının performans üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 1-9.
- Jankala, R. & Jankalova, M. (2016). The application of The EFQM excellence model by the evaluation of corporate social responsibility activities of companies. *Procedia Economics and Finance*, 39, 660 – 667
- Kara, İ. (2011). Kalite ödülleri ve değerlendirme sistemleri: kamu ve özel şirketlerde kalite ödülünün çalışanlar açısından algılanan etkisi. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Rodríguez-González, C. G., Sarobe-González, C., Durán-García, M. E., Mur-Mur, A., Sánchez-Fresneda, M. N. S., Pañero-Taberna, M. M, et al. (2019). Use of the EFQM excellence model to improve hospital pharmacy performance. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, In Press, Corrected Proof, (1-7)
- Rodríguez, M. Z. & Álvarez, M. J. (2014). Does the EFQM model identify and reinforce information capability?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 716-721.
- Samanlı, M. (2009). *Kalite ödüllerinin şirket performansına etkisi; Türkiye üzerinde TUSİAD-KALDER ulusal kalite ödülü derneği*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Turhan, E. (2002). Toplam kalite ödüllerinin işletmeler açısından önemi ve kalite ödülleri üzerine bir uygulama. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

## Extended Abstract

### Aim and Scope

In this study, the extent to which EFQM Excellence Model philosophy was accepted by the companies operating in the Eastern Mediterranean was investigated. The main mass of the research is the manufacturing enterprises operating in the Eastern Mediterranean Region. Among the manufacturing enterprises operating in this region, 80 manufacturing enterprises were selected using the sampling method to represent the main mass. A survey was conducted to collect data for the managers of selected enterprises.

### Methods

The survey used to collect data consists of two parts. In the first part, questions about determining the demographic characteristics of the company were included. In the second part, questions were asked about EFQM Excellence Model (leadership, human resource management, policy and strategies, resources and innovation factors). The questions about EFQM Excellence Model were prepared according to the Likert scale (1 = Strongly Disagree, 2 = Disagree, 3 = Undecided, 4 = Agree and 5 = Strongly Agree). The results of the survey were evaluated and the data were transferred to SPSS and evaluated with statistical methods.

### Findings

As a result of the regression analysis, there was a significant interaction between leadership and human resources management ( $p < 0.05$ ) and between leadership and resources ( $p < 0.05$ ). There was no significant interaction between leadership and strategies and policies ( $p > 0.05$ ) and between leadership and innovations ( $p > 0.05$ ). H1 and H3 hypotheses were accepted and H2 and H4 hypotheses were rejected. There was a positive interaction between human resources management and strategies and policies ( $p < 0.05$ ). On the other hand, no significant interaction was detected between human resources management and resources ( $p > 0.05$ ) and between human resources management and innovations ( $p > 0.05$ ). H5 hypothesis was accepted and H6 and H7 hypothesis were rejected. There was a significant interaction between strategies and policies and resources ( $p > 0.05$ ) and between strategies and policies innovations ( $p > 0.05$ ). Accordingly, H8 and H9 hypotheses were rejected. Finally, there was a positive interaction between innovation and resources ( $p < 0.05$ ). Accordingly, H10 hypothesis was accepted.

### Conclusion

Total Quality Management (TQM) is an approach that affects the business at all levels. EFQM excellence model is one of TQM philosophy. Studies on the EFQM excellence model are often based on determining how the model affects the performance of the business. In this study, it was evaluated to what extent 5 scales of efqm excellence model affect each other or whether these scales affect each other.