

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ LİDERLİK KRİTERLERİ BAĞLAMINDA TÜRK ÜNİVERSİTELERİNDE MÜKEMMELLİĞİN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Fatma NUR İPLİK

Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, (nuriplik@adanabtu.edu.tr)

Arş. Gör. Yunus TOPSAKAL

Akdeniz Üniversitesi, Turizm Fakültesi, (yunustopsakal@akdeniz.edu.tr)

Yrd. Doç. Dr. Esengül İPLİK

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İ.İ.B.F., (eseniplik@osmaniye.edu.tr)

ÖZET

İşletmeler rekabet avantajına sahip olmak ve sahip oldukları rekabet avantajını arttırmak için çeşitli uygulamalarda bulunmaktadır. Bu uygulamalardan biri günümüzde popülerliği artan mükemmellik uygulamalarıdır. Hizmet sunan kurumlar olan üniversitelerde daha iyi eğitim vermek ve öğrenci memnuniyeti sağlamak amacıyla mükemmellik uygulamalarına başlamıştır. Bu çalışmanın temel amacı Türkiye'deki iki devlet üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modelinde gerekli olan liderlik rolleri bağlamında temel yeterliliklerini belirlemek, karşılaştırmak ve önerilerde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: EFQM Mükemmellik Modeli, Liderlik Kriterleri, Üniversiteler.

EXAMINING THE EXCELLENCE AT TURKISH UNIVERSITIES IN THE CONTEXT OF LEADERSHIPS CRITERIA IN EFQM EXCELLENCE MODEL

ABSTRACT

The organizations use several tools in order to gain competitive advantage and to increase their existing competitive advantage. Excellence applications are one of the popular tools within the organizations. The universities have started excellence application due to provide better education and to satisfy students. The primary aim of the study is to determine the required leadership roles of EFQM Excellence Model in two Turkish universities, and compare and give recommendations.

Keywords: EFQM Excellence Model, Leadership Criteria, the Universities.

1. Giriş

İşletmeler başarı elde etmek ve iş yaşamları boyunca mükemmelliği yakalamak için çaba göstermektedir (Steed vd., 2003). Bu amaca ulaşmak için birçok işletme bir mükemmellik modeli olan EFQM gibi toplam kalite yönetimi uygulamalarını bünyesine dâhil etmektedir. Rusjan'a (2005) göre, mükemmellik işletme yönetimindeki üstün uygulamalar ve temel kavramlar (sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, liderlik ve sürdürülebilir amaç, süreçler, sürekli iyileştirme ve yenilik, karşılıklı fayda sağlayan ortaklıklar ve sosyal sorumluluk) temelinde sonuçlar elde etmek olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada günümüzde işletmelerin uygulamaya başladığı mükemmellik modellerinden önemli ve uygulaması kolay olan EFQM Mükemmellik Modeli tercih edilmiştir.

EFQM işletmelerin performans ve rekabetçiliğini Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modelini kullanarak iyileştirmeye yardımcı olan üyelik temelli bir örgüttür. EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin mükemmellik yolunda nerede olduğunu ölçerek onlara uygun yönetim sistemi kurmasına, işletmelerin gözden kaçırdığı noktaları bulmasına ve sonra çözüm önerileri geliştirmesine yardımcı olan pratik bir araç olarak tanımlanmaktadır (EFQM, 2013). EFQM Mükemmellik Modeli temel olarak Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine benzemektedir ve günümüzde birçok yazar (EFQM, 2003; El-Mashalehd., 2007; de Waal, 2008; Radujkovic vd., 2010; EFQM, 2013) tarafından EFQM Mükemmellik Modelinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Beatham vd. (2004) EFQM Mükemmellik Modelinin öncelikli amacının performanstaki sapmaları belirleyerek işletmelerin iş mükemmelliğini ortaya çıkarmak ve iyileştirme çalışmalarında bir uyarıcı oluşturmak olduğunu belirtmiştir.

Literatürde EFQM Mükemmellik Modelini konu alan ve inceleyen çok sayıda çalışma (Wady & Saqer, 2009; Bayo-Morinos, 2011; Shatali, 2011; Beikzard vd., 2012; Safari, 2012; Heras-Saizarbitoria, 2012; Rowland-Jones, 2012; Hassanzadeh vd., 2013; Savic vd., 2014) bulunmaktadır. Fakat üniversitelerde EFQM modelini inceleyen ve önerilerde bulunan çalışma (Hides, vd., 2004; Osseo-Asare vd., 2005; Koubâa vd., 2010) sayısı azdır. Özellikle, Türkiye'de üniversitelerin sayısındaki artış ve üniversiteler arasında ortaya çıkan rekabet, üniversitelerde kalite ve mükemmellik konusunu daha fazla gündeme getirmiştir. Ancak Türkiye'de üniversitelerin EFQM uygulamalarını inceleyen ve önerilerde bulunan çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Bu çalışmanın öncelikli amacı Türkiye'deki iki devlet üniversitesinin EFQM Mükemmellik Modelinde gerekli olan liderlik rolleri bağlamında temel yeterliliklerini belirlemektir. Ayrıca EFQM Mükemmellik Modeline göre çalışma kapsamındaki iki üniversitenin hangi faaliyetlerde liderlik kriterlerini uyguladığının ortaya çıkarılması da hedeflenmektedir. Çalışma sonunda çalışma kapsamındaki iki devlet üniversitesinin liderlik uygulamalarında güçlü ve zayıf yönleri belirlenip EFQM Mükemmellik Modelinde gerekli olan liderlik rolleri ile ilgili önerilerin sunulması amaçlanmıştır.

2. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli 1992 yılında Avrupa'da Toplam Kalite Yönetimini desteklemek için oluşturulmuştur (EFQM, 2003: 12). EFQM Mükemmellik Modeli alt kriterlere ayrılmış ve herhangi bir işletmenin her yönüne hitap edebilecek şekilde tasarlanmıştır (Rusjan, 2005). Model dokuz kriter içermektedir (Şekil 1). Modelin dokuz kriteri, beş tanesi 'girdi' ve

dört tanesi ‘sonuç’ olmak üzere iki grupta sınıflandırılmıştır (Ehrlich, 2006). Girdi kriterleri bir işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgiliyken, sonuç kriterleri bir işletmenin neleri başarabileceğini kapsamaktadır. Girdi ve sonuçlar arasında geri besleme vardır. Girdiler olmadan sonuçlara erişmek mümkün değildir. Bundan dolayı Campatelli vd. (2011) EFQM Mükemmellik Modelinin öncülünün temel performans, müşteriler, insan ve toplum bağlamında ölçülen süreçler, insan, ortaklıklar ve kaynaklar aracılığıyla sağlanan liderlik, politika ve stratejilerle elde edilen en iyi sonuç olduğunu belirtmiştir.

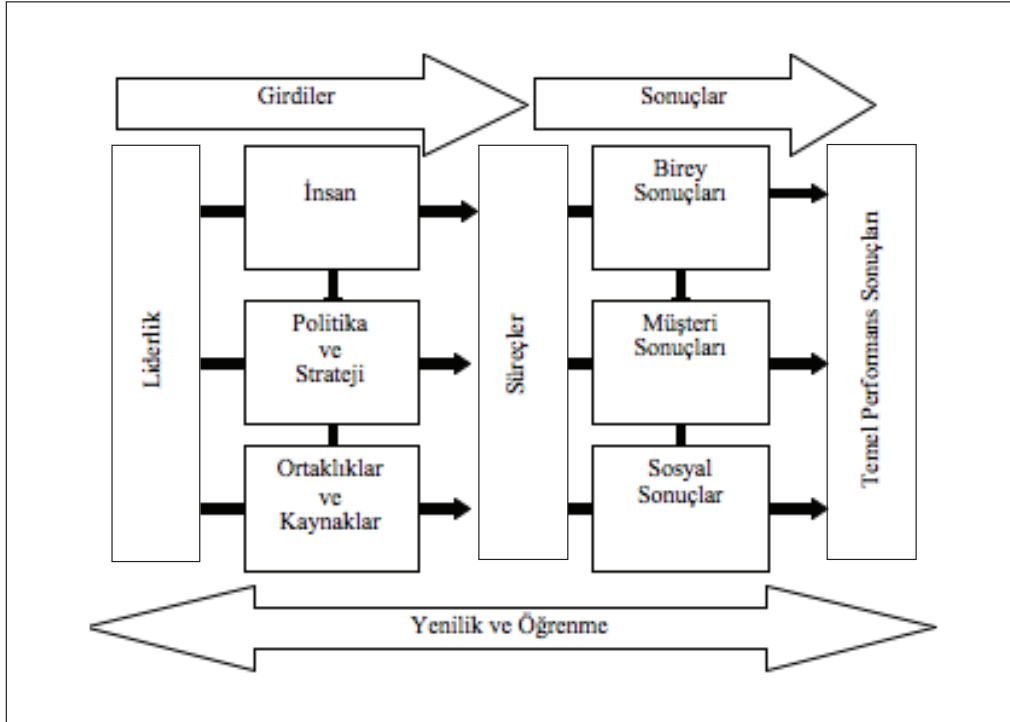
EFQM Mükemmellik Modelindeki kriterlerden biri liderliktir. Mükemmel liderler işletmelerinin misyonuna ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu liderler sürdürülebilir başarı için gerekli olan değerleri ve sistemleri belirleyip geliştirmekte ve bu değer ve sistemleri faaliyetler aracılığıyla uygulamaktadır. Mükemmel liderler müşterilerle, ortaklarla ve toplumla iletişim içindedir ve mükemmellik kültürüne öncülük etmektedirler (Dahlgaard-Park, 2008). Modelin ikinci kriteri mevcut ve gelecekteki gereklilikleri ve paydaşların beklentilerini karşılayabilecek politika ve stratejilerdir (Kömürücü, 2008). İnsan unsuru ise modelin üçüncü kriteridir. Mükemmel işletmeler bireysel, takım temelli ve işletme düzeyindeki çalışanların potansiyelinin farkındadır ve bu potansiyelleri geliştirip yönetmektedir (Dahlgaard-Park, 2008). Modeldeki girdi kriterlerinden dördüncüsü ortaklıklar ve kaynaklardır. Ortaklıklar ve kaynaklar tedarikçiler gibi dış ortakların ve finans, binalar, materyaller, teknoloji, bilgi gibi iç kaynakların yönetimini içermektedir (Kömürücü, 2008). Girdilerin son unsuru süreçlerdir. Mükemmel işletmeler müşterilerini ve diğer paydaşlarını memnun etmek ve onlar için değer yaratmak amacıyla süreçler tasarlamakta, yönetmekte ve gerekli durumlarda süreçlerini iyileştirmektedir. Sonuçlar modelin ikinci temel kısmını oluşturmaktadır. Sonuçların ilk unsuru müşterilerle ilgili sonuçlardır. Dahlgaard-Park’a (2008) göre mükemmel işletmeler müşterileriyle ilgili mükemmel sonuçları genellikle ölçmekte ve mükemmel sonuçları yakalamaktadır. Modelin ikinci sonuç unsuru bireylerdir. Mükemmel işletmeler bireylerle ilgili sonuçları elde etmekte ve bu sonuçları değerlendirmektedir. Modelin sosyal sonuçlarıyla ilgili olarak, mükemmel işletmeler yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gerekliliklerini ve beklentilerini karşılayabilmektedir. EFQM Mükemmellik Modelinin son sonucu temel performans sonuçlarıdır. Strateji ve politikanın temel unsurları ile ilgili en iyi sonuçlar mükemmel işletmeler tarafından elde edilmektedir (Dahlgaard-Park, 2008).

Literatür iş mükemmellik modelleri temelli bir öz-değerlendirmenin faydalı olduğunu önermektedir. Örneğin, EFQM Mükemmellik Modeli kullanarak sürekli öz-değerlendirme yapmak sistemli olarak işletmelerin performanslarındaki eksiklikleri belirlemelerine ve gidermelerine yardımcı olmaktadır. Kabul görmüş bir modeli kullanmak öz-değerlendirmenin daha hızlı ve etkili gerçekleştirilmesine yardımcı olabilmektedir (Lee & Quazi, 2001).

EFQM Mükemmellik Modeli bazı araştırmacılar (Gomez, vd., 2011; Casadacus, 2012) tarafından eleştirilere maruz kalmıştır. Baxter ve MacLeod (1999) EFQM Mükemmellik Modelinin alt kriterlerinin yüzeysel ve süreç ölçümünün belirsiz olduğunu ileri sürmüştür. Wongrassamee vd. (2003) ise mükemmellik modelinin sürekli iyileştirmeyi elde etmek için hangi strateji veya planlara uyum sağlanması hakkında herhangi bir öneriye sahip olmadığını, modelin sadece Avrupa Kalite Ödülü adı altında hangi alanların inceleneceği ile ilgili bir rehber olduğunu iddia etmiştir. Yapılan bu eleştirilere rağmen EFQM Mükemmellik Modeli işletmeler tarafından işletmenin sürecindeki eksikleri belirlemek için en çok kullanılan modellerden biri

olarak görülmektedir (Alfaro-Saiz, vd., 2011). Ayrıca Azadeh vd. (2013) yapmış oldukları çalışmada EFQM Mükemmellik Modelinin genel ve esnek olduğunu belirterek, modelin kamu veya özel sektördeki hem büyük hem de küçük işletmelerde uygulanabileceğini ileri sürmüştür.

Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak: EFQM, 2009. *EFQM Excellence Model 2010 version*, Brussels: EFQM Publishing.

2.1. Üniversitelerde EFQM

EFQM üniversitelerle işbirliği yaparak üniversitelere yönelik özel bir mükemmellik modeli oluşturmuştur. EFQM'in desteğiyle Sheffield Hallam Üniversitesi tarafından Üniversite Mükemmellik Modeli hazırlanmıştır (EFQM, 2009). Bütün işletmelerde olduğu gibi liderlik üniversitelerde de başarının temel konularından biridir. Bundan dolayı kaliteli liderlik umutlu, açık görüşlü ve sosyal sorumluluklara karşı yaratıcı bir liderlik demektir (Begley & Johansson, 2000). Steed (2003) eğitim yönetiminde kaliteyi elde etmek için EFQM Mükemmellik Modelinin Üniversite Versiyonunda üniversite liderlerinden beklenen rolleri tanımlamıştır. EFQM Modeli kapsamında üniversitelerde liderlikle ilgili beş rol belirlenmiştir (Steed, 2003). Bu roller;

- Üniversite misyonunu, vizyonunu, değerlerini ve etik ilkelerini oluşturmak ve mükemmellik kültürüne rol modeli olmak,
- Üniversite yönetim sisteminin oluşturulduğundan, uygulandığından ve sürekli iyileştirme yapıldığından emin olmak,

- Müşteriler, ortaklar ve toplum temsilcileriyle iletişim içinde olmak,
- Üniversitedeki bireylerin farkında olmak, motive etmek ve desteklemek, mükemmellik kültürünün yayılmasını teşvik etmek,
- Örgütsel değişimi belirlemek ve desteklemek.

Literatürde mükemmellik konusunda Üniversiteleri esas alan birçok çalışma (Farrar, 2000; McAdam & Welsh, 2000; Hides, vd., 2004; Calvo-Mora, vd., 2006; Tarı, 2006) bulunmaktadır. Vukomanovic vd. (2014) Avrupa'daki çalışmalar ile ilgili hazırladığı raporda Avrupa'da EFQM ile ilgili ilk çalışmanın Van der Wielevd.(2000) tarafından yapıldığını belirtmiştir. Akademik anlamda Calvo-Mora vd. (2005) İspanya'daki 111 devlet üniversitesinde gerçekleştirdiği çalışmada EFQM modeline uyumu tahmin etmiş, modelin geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmiştir. Üniversitelerde çalışma yapan bazı araştırmacılar (Detert & Jenni, 2000; Davies vd. 2001) liderlerin açık bir şekilde paydaşlarına odaklanması, uzun vadeli stratejik planlara öncelik vermesi, sürekli iyileştirme için uygun bir yapı ve sistem oluşturması, bireyleri ve takım çalışmasını desteklemesi ve başarıyı sürekli takip etmesi gerektiğini önermektedir. Kısacası liderler kalite sisteminin tamamının ruhu, teşvik edicisi, belirleyicisi ve yönlendiricisidir (Calvo-Mora vd., 2005).

Koubaa vd. (2010) EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak Tunus'taki Üniversitelerde liderlik kriterlerini incelemiştir. Yaptıkları çalışmada liderlerin kurumsal yönetim sistemi oluşturma ve iyileştirme çalışmalarına etkili bir şekilde katılmalarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, liderler kurumlarının vizyon ve misyon oluşturma sürecinde aktif bir şekilde rol almalıdırlar (Koubaa vd., 2010).

İngiltere'de üniversitelerin sürdürülebilir kalite iyileştirmeleri için gerekli olan liderlik uygulamaları ile ilgili araştırmaları teşvik etmek ve liderlik rolünü daha iyi anlamak amacıyla Osseo-Asare vd. (2005) bir araştırma gerçekleştirmiştir. Osseo-Asare vd. (2005) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada sürdürülebilir akademik kalite iyileştirmeleri ile ilgili her bir uygulamanın verimliliği ve etkililiğini temel alarak liderlik uygulamalarını zayıf, iyi, çok iyi ve mükemmel olarak dört sınıfa ayırmıştır.

Hides vd. (2004) İngiltere'deki üniversitelerde EFQM Mükemmellik Modeli öz-değerlendirme uygulamalarını belirlemek amacıyla araştırma yapmıştır. Elde edilen sonuca göre, EFQM Mükemmellik Modeli öz-değerlendirmesi üniversitelerde daha çok müşteri odaklı üretime yardımcı olabilmektedir (Hides vd., 2004).

3. Metodoloji

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için EFQM Mükemmellik Modeli liderlik alt kriterleri (Sheffield Hallam Üniversitesi, 2003: 18) kullanılarak üniversitelere yönelik anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda EFQM Mükemmellik Modeli liderlik alt kriterleri ile ilgili beş ayrı ölçek bulunmaktadır. İlk ölçek liderlik kriterlerinden ilki olan 'yöneticiler vizyon, misyon, değer ve etik geliştirmekte ve aynı zamanda üniversite düzeyinde mükemmeliyet kültürünün rol modelidir' kriterini belirlemek için 8 ifade içermektedir. İkinci ölçekte ise liderlik kriterlerinden ikincisi olan 'yöneticiler üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecine katılmaktadır' kriteri ile ilgili

veri toplamak için 8 ifadeye yer verilmiştir. Üçüncü ölçekte ‘yöneticiler öğrenciler, paydaşlar ile iletişim halindedir’ kriteri için 6 ifade kullanılmışken, dördüncü ölçekte ‘yöneticiler üniversitede herkesi motive edip desteklemekte ve mükemmeliyet kültürünü geliştirmektedir’ ifadesi için 6 ifade kullanılmıştır. Son ölçekte 9 ifadeyle ‘yöneticiler örgütsel değişimleri belirlemekte ve desteklemektedir’ kriteri ölçülmüştür. Ölçeklerdeki ifadeler 5’li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanmıştır. Anketin ikinci kısmında katılımcılara demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiş ve katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, kadro türü, eğitim durumu ve üniversitede çalışma süreleri tespit edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Croanbach’s Alpha (CA) değeri hesaplanmıştır. İlk ölçeğin CA değerinin % 95, ikinci ölçeğin CA değerinin % 96, üçüncü ölçeğin CA değerinin % 93, dördüncü ölçeğin CA değerinin % 94 ve son ölçeğin CA değerinin % 96 olduğu belirlenmiştir. Croanbach’s Alpha değerinin % 70’in üzerinde olmasından dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu öne sürülebilir (Hair, vd., 2009).

Analizlerde kullanılan veriler Türkiye’de hizmet veren iki devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlere mail yoluyla gönderilen anketlere verilen cevaplardan elde edilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirildiği üniversiteler A ve B olarak isimlendirilmiştir. A üniversitesinden 173 akademisyen ankete katılım göstermişken, B üniversitesinden 82 akademisyen ankete katılım göstermiştir. A ve B üniversitelerinden elde edilen veriler ayrı tek yönlü t-test analizine tabi tutulmuş ve her iki üniversite için ayrı önerilerde bulunulmuştur.

4. Analizler ve Bulgular

Tablo 1’de katılımcıların demografik özellikleri verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde A üniversitesinde erkek katılımcıların % 61,3 oranla kadın katılımcılardan (% 38,7) daha fazla olduğu görülmektedir. B üniversitesinde ise A üniversitesinde olduğu gibi erkek katılımcıların % 54,9 oranla kadın katılımcılardan (% 45,1) daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durum dağılımlarına bakıldığında A üniversitesinde evli katılımcıların ilk sırada, bekâr katılımcıların ise ikinci sırada yer aldığı, B üniversitesinde ise bekâr katılımcıların ilk sırada, evli katılımcıların ise ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde A üniversitesinde en çok katılımcının ‘42 ve üzeri’ yaş grubu, B üniversitesinde ‘28-32’ yaş grubu içerisinde yer aldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların kadro, eğitim durumları ve kurumda çalışma süresi Tablo 2’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde A ve B üniversitesinden katılım gösteren akademisyenlerin büyük çoğunluğunun (A= % 31,2; B= % 50) araştırma görevlisi kadrosunda bulunduğu görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	A Üniversitesi		B Üniversitesi	
	n	%	n	%
<i>Cinsiyet</i>				
Kadın	67	38,7	37	45,1
Erkek	106	61,3	45	54,9
Toplam	173	100	82	100
<i>Medeni Durum</i>				
Evli	115	66,5	35	42,7
Bekâr	58	33,5	47	57,3
Toplam	173	100	82	100
<i>Yaş</i>				
27 ve altı	31	17,9	17	20,7
28 – 32	43	24,9	33	40,2
33 – 37	12	6,9	21	25,6
38 – 42	39	22,5	4	4,9
42 ve üzeri	48	27,8	7	8,6
Toplam	173	100	82	100

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında ise her iki üniversitede de doktora derecesine sahip katılımcılar ilk sırada yer almaktadır (A= % 51,4; B= % 53,7).Kurumda çalışma sürelerine göre A üniversitesinde katılımcıların % 41,6'sı '37 ay ve üzeri' grubunda yer almaktayken, B üniversitesinde katılımcıların % 40,2'si '28-32 ay' grubunda yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Akademik Özellikleri

	A Üniversitesi		B Üniversitesi	
	n	%	n	%
Kadro				
Profesör	16	9,2	1	1,2
Doçent Doktor	31	17,9	5	6,1
Yardımcı Doçent	27	15,6	26	31,7
Araştırma Görevlisi	54	31,2	41	50,0
Öğretim Görevlisi	32	18,5	1	4,9
Okutman	6	3,5	8	8,6
Uzman	7	4,1	0	0
Toplam	173	100	82	100
Eğitim Durumu				
Doktora	89	51,4	44	53,7
Yüksek Lisans	61	35,3	35	42,7
Lisans	23	13,3	3	3,7
Toplam	173	100	82	100
Kurumda Çalışma Süresi				
1 – 12 ay	32	18,5	35	42,7
13 – 24 ay	36	20,8	46	56,1
25 – 36 ay	33	19,1	1	1,2
37 ay ve üzeri	72	41,6	0	0
Toplam	173	100	82	100

A ve B üniversitelerinde yönetimin ne ölçüde vizyon, misyon, değer geliştirdiğini ve yönetimin üniversitede mükemmeliyet kültürünün rol modeli olup olmadığı ortaya çıkarmak için tek yönlü t-test analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 3'te özetlenmiştir. Tablo 3'te A üniversitesi için genel ortalamanın 3,53, test değerinin 7,541 ve anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu görülmektedir. Test değeri pozitif olduğu için sonuca göre A üniversitesi yönetiminin orta düzeyde vizyon, misyon ve değer geliştirmekte olduğu söylenebilir. B üniversitesi için genel ortalama 3,88, test değeri 8,609, anlamlılık düzeyi 0,000 ve test değeri pozitiftir. Sonuca göre B üniversitesi yönetiminin iyi bir düzeyde vizyon, misyon ve değer geliştirmekte olduğu söylenebilir. Her iki üniversite içinde en yüksek algıya sahip olan ifade 'üniversitenin misyonu ve vizyonu vardır ve herkes tarafından açıkça bilinmektedir' ifadesidir. EFQM Mükemmellik liderlik kriterlerini yerine getirebilmesi için A üniversitesinin eğitim-öğrenme faaliyetleri için yöneticileri teşvik etmesi ve üniversite kültürünü desteklemek için etik modeller geliştirmesi

gerekmekteyken, B üniversitesinin sürekli bir şekilde yöneticilerinin etkililiğini gözden geçirmesi önerilmektedir.

Yöneticilerin üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirme sürecine ne derecede katıldığını belirlemek amacıyla A ve B üniversitesi için tek yönlü t-test analizi gerçekleştirilmiştir ve Tablo 4'te sonuçlar verilmiştir.

Tablo 3: Yöneticiler Vizyon, Misyon ve Değer Geliştirmektedir ve Üniversitede Mükemmeliyet Kültürünün Rol Modelidir.

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Üniversitenin misyonu ve vizyonu vardır ve herkes tarafından açıkça bilinmektedir	3,83	12,66	,000*	4,13	11,419	,000*
Üniversite kültürünü desteklemek için etik ve değer modelleri geliştirilmiş ve uygulanmaktadır	3,41	5,902	,000*	3,70	7,116	,000*
Üniversitedeki bütün yöneticilerin etkililiği sürekli gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır	3,46	6,455	,000*	3,54	5,070	,000*
Üniversitedeki faaliyetleri iyileştirmeye yöneticiler aktif olarak katılmaktadır	3,71	11,12	,000*	3,96	10,796	,000*
Yöneticiler yenilik ve güçlendirmeyi teşvik etmektedir	3,48	6,601	,000*	3,95	9,149	,000*
Eğitim ve diğer öğrenme aktivitelerine katılmaları için yöneticiler desteklenmekte ve teşvik edilmektedir	3,29	3,770	,000*	3,89	9,526	,000*
İyileştirme aktivitelerine uygun bir şekilde öncelik verilmekte ve yönetilmektedir	3,47	6,175	,000*	3,82	7,626	,000*
Yöneticiler aktif bir şekilde üniversite içerisindeki işbirliği ve ortaklıkları teşvik etmektedir	3,58	7,634	,000*	3,88	8,167	,000*
Genel Sonuç	3,53	7,541	,000*	3,88	8,609	,000*

*Ortalama 3'ten büyüktür.

Tablo 4'de A üniversitesi için genel ortalamanın 3,46, anlamlılık düzeyinin 0,022 ve test değerinin 5,979 ve pozitif olduğu görülmektedir. Sonuca göre A üniversitesi yönetiminin orta düzeyde üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirme

sürecine katıldığı söylenebilir. B üniversitesinin genel ortalamasının 3,79, anlamlılık düzeyinin 0,000 ve test değerinin 7,867 ve pozitif olmasından dolayı B üniversitesi için yönetimin iyi düzeyde üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirme sürecine katıldığı sonucuna varılabilir. A üniversitesinin EFQM Mükemmellik liderlik kriterlerini daha iyi bir şekilde uygulayabilmesi üniversitede iyi bir süreç işleyişi için üniversiteyi herkesin sahiplenmesine bağlıdır. B üniversitesinin ise üniversite yapısını üniversitenin politika ve stratejilerini destekleyecek şekilde belirlemesi önerilmektedir.

A ve B üniversite yönetiminin hangi düzeyde öğrenciler ve paydaşlar ile iletişim halinde olduğunu ortaya çıkarmak için tek yönlü t-test analizinden yararlanılmıştır ve Tablo 5'te sonuçlar özetlenmiştir.

Tablo 4: Yöneticiler Üniversitenin Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi, Uygulanması ve Sürekli İyileştirilmesi Sürecine Katılmaktadır.

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Üniversitenin yapısı üniversitenin politika ve stratejilerini destekleyecek şekildedir	3,66	10,444	,000*	3,65	5,592	,000*
Üniversite içerisinde süreçleri yönetmek için bir sistem geliştirilmiş ve uygulanmaktadır	3,40	5,482	,000*	3,89	9,068	,000*
Üniversitede iyi bir süreç işleyişi için üniversiteyi herkes sahiplenmektedir	3,11	1,357	,177	3,78	7,600	,000*
Politika ve stratejileri geliştirmek ve güncel tutmak için bir süreç geliştirilmiştir	3,50	7,299	,000*	3,89	9,213	,000*
Politika ve stratejileri geliştirmek ve uygulamak için bir süreç uygulanmaktadır	3,49	7,082	,000*	3,94	10,348	,000*
Yönetim için geliştirilmiş ve uygulanan etkili bir süreç vardır	3,42	6,104	,000*	3,79	8,109	,000*
Sonuçları ölçmek ve gözden geçirmek için bir süreç geliştirilmiş ve uygulanmaktadır	3,65	11,313	,000*	3,66	6,395	,000*
Bütün yaklaşımları teşvik eden, belirleyen ve planlayan süreçler geliştirilmekte ve uygulanmaktadır	3,43	5,831	,000*	3,70	6,613	,000*
Genel Sonuç	3,46	5,979	,022*	3,79	7,867	,000*

* Ortalama 3'ten büyüktür.

Tablo 5'te A üniversitesi için genel ortalamanın 3,53, test değerinin 8,715 ve anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu görülmektedir. Test değeri pozitif olduğu için sonuca göre A üniversitesi yönetiminin öğrenci ve paydaşlarla olan iletişiminin biraz düşük olduğu söylenebilir. B üniversitesi için genel ortalama 3,92, test değeri 10,371, anlamlılık düzeyi 0,000 ve test değeri pozitifdir. Sonuca göre B üniversitesi yönetimi öğrenci ve paydaşlarla A üniversitesine göre biraz daha iyi iletişime sahiptir. Her iki üniversite içinde en yüksek algıya sahip olan ifade 'üniversite içinde ve dışında ortaklıklar kurulmaktadır' ifadesidir. EFQM Mükemmellik liderlik kriterlerini yerine getirebilmesi için A üniversitesi yönetiminin mükemmeliyeti destekleyen ve teşvik eden profesyonel organizasyonlara katılmaya, B üniversitesinin yönetiminin öğrencilerin, personelin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya ihtiyacı vardır.

Tablo 5: Yöneticiler Öğrenciler ve Paydaşlar ile İletişim Halindedir.

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Yönetim öğrencilerin, personelin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini anlamakta ve karşılamaktadır	3,39	5,108	,000*	3,72	6,885	,000*
Üniversite içinde ve dışında ortaklıklar kurulmaktadır	3,87	18,646	,000*	4,20	13,932	,000*
Yönetim üniversite içinde ve dışında ortak iyileştirme faaliyetlerine katılmaktadır	3,58	9,431	,000*	3,99	11,744	,000*
Katkıları için paydaşlar yönetim tarafından tanınmaktadır	3,51	7,868	,000*	3,90	10,937	,000*
Yönetim mükemmeliyeti destekleyen ve teşvik eden profesyonel organizasyonlara katılmaktadır	3,42	5,646	,000*	3,80	8,855	,000*
Gelecek nesillerin haklarını savunmak için yönetim çevre iyileştirme ve üniversitenin yerel topluma katkısı amaçlayan aktiviteleri desteklemektedir	3,43	5,588	,000*	3,89	9,872	,000*
Genel Sonuç	3,53	8,715	,000*	3,92	10,371	,000*

* Ortalama 3'ten büyüktür.

Üniversite yönetiminin ne derecede üniversitedeki bireyleri motive edip desteklemekte ve mükemmeliyet kültürünü geliştirmekte olduğunu belirlemek amacıyla A ve B üniversiteleri için tek yönlü t-test analizi gerçekleştirilmiştir ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'da A üniversitesi için genel ortalamanın 3,48 anlamlılık düzeyinin 0,000 ve test değerinin 7,065 ve

pozitif görülmektedir. Sonuca göre A üniversitesi yönetimi üniversitede herkesi motive edip destekleyememekte ve orta düzeyde mükemmeliyet kültürünü geliştirmektedir denilebilir. B üniversitesinin genel ortalaması 3,82, anlamlılık düzeyi 0,000 ve test değeri 8,078 ve pozitifdir. B üniversitesi için yönetimin iyi düzeyde üniversitede herkesi motive edip desteklemekte ve mükemmeliyet kültürünü geliştirmekte olduğu sonucuna varılabilir. A üniversitesinin EFQM Mükemmellik liderlik kriterlerini daha iyi bir şekilde uygulayabilmesi ve üniversitenin faydasına olacak planları gerçekleştirmesi için yönetimin personele destek vermesi önerilmektedir. B üniversitesinin ise üniversitenin fırsat eşitliğine biraz daha dikkat göstermesi önerilmektedir.

A ve B üniversite yönetiminin ne derecede örgütsel değişimi belirleyip desteklediğini ortaya çıkarmak için tek yönlü t-test analizi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 7'de A üniversitesi için genel ortalamanın 3,52, test değerinin 7,798 ve anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu görülmektedir. Test değeri pozitif olduğu için sonuca göre A üniversitesi yönetimi orta düzeyde örgütsel değişimi belirleyip değiştirmektedir sonucuna varılabilir. B üniversitesi için genel ortalama 3,70, test değeri 7,140, anlamlılık düzeyi 0,000 ve test değeri pozitifdir. B üniversitesi içinde yönetimin orta düzeyde örgütsel değişimi belirlemekte ve değiştirmekte olduğu söylenebilir. EFQM Mükemmellik liderlik kriterlerini yerine getirebilmesi için A üniversitesinin personelden geribildirim almak için bir sistem geliştirmesi, B üniversitesinin ise sistemli olarak değişimi gözden geçirmesi önerilmektedir.

Tablo 6: Yönetim Üniversitede Herkesi Motive Edip Desteklemekte ve Mükemmeliyet Kültürünü Geliştirmektedir.

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Üniversitenin politikası, stratejisi, misyon ve vizyonu yönetim tarafından bütün personele bildirilmektedir	3,56	8,463	,000*	4,05	10,87	,000*
Yönetim üniversite yapılanmasının her düzeyindeki personele ulaşmakta ve onları dinlemektedir	3,38	4,623	,000*	3,74	6,972	,000*
Personel hem kendi hem de üniversitenin faydasına olacak planları gerçekleştirmek için yönetimden destek almaktadır	3,32	4,237	,000*	3,84	8,644	,000*
Personel iyileştirme faaliyetlerine katılmak için yönetim tarafından desteklenmekte ve teşvik edilmektedir	3,51	7,868	,000*	3,84	8,644	,000*
Yönetim hem bireysel çabanın hem de takım çabasının farkındadır	3,51	7,868	,000*	3,76	6,928	,000*
Üniversitede fırsat eşitliği yönetim tarafından desteklenmekte ve teşvik edilmektedir	3,62	9,328	,000*	3,71	6,406	,000*
Genel Sonuç	3,48	7,065	,000*	3,82	8,078	,000*

* Ortalama 3'ten büyüktür.

A ve B üniversite yönetiminin yükseköğretim kurumu olarak EFQM Mükemmellik belgesi alabilmesi için liderlik kriterlerini hangi düzeyde karşıladığını ortaya çıkarmak amacıyla beş liderlik kriteri kapsamında her iki üniversite için tek yönlü t-test analizi gerçekleştirilmiştir ve sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 8 incelendiğinde A üniversitesi için EFQM Mükemmellik Modeli liderlik uygulamaları için genel ortalamasının 3,49, test değerinin 7,420 ve anlamlılık düzeyinin 0,004 olduğu görülmektedir. B üniversitesi için genel ortalama 3,82, test değeri 8,413, anlamlılık düzeyi 0,000 ve test değeri pozitifdir. Sonuçlara göre B üniversitesinin A üniversitesine göre EFQM Mükemmellik belgesi almak için biraz daha başarılı olduğu söylenebilir. Fakat her iki üniversitenin de EFQM Mükemmellik Modeli liderlik uygulamaları genel ortalamasının 3,00'dan yüksek olması iki üniversitenin de liderlik kriterleri kapsamında uygulamalarının başarıya ulaştığını göstermektedir.

Tablo 7: Yönetim Örgütsel Değişimleri Belirlemekte ve Desteklemektedir.

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Bütün yöneticiler değişim için içsel ve dışsal unsurların farkındadır	3,53	7,148	,000*	3,67	6,528	,000*
Yönetim değişimleri anlama ve seçme konusunda proaktiftir	3,53	7,748	,000*	3,68	6,864	,000*
Yöneticiler değişim planları geliştirmeye tamamen katılmaktadırlar	3,58	8,572	,000*	3,76	8,153	,000*
Değişim desteği için gerekli olan kaynak ve yatırımlar yönetim tarafından güven altına alınmaktadır	3,69	12,429	,000*	3,73	8,262	,000*
Yönetim tarafından değişim ile ortaya çıkan riskler analiz edilmekte ve yönetilmektedir	3,58	9,431	,000*	3,68	7,200	,000*
Değişimin nedenleri ve değişim planları yöneticiler tarafından paydaşlara ve personele iletilmektedir	3,53	7,748	,000*	3,70	7,006	,000*
Yöneticiler personele geribildirim sağlaması için fırsat yaratmaktadır	3,24	3,088	,002*	3,78	7,200	,000*
Yöneticiler personeli değişim sürecinde desteklemektedir	3,50	7,007	,000*	3,72	7,083	,000*
Yöneticiler tarafından değişimin etkililiği ölçülmekte ve değerlendirilmektedir	3,50	7,007	,000*	3,61	5,960	,000*
Genel Sonuç	3,52	7,798	,000*	3,70	7,140	,000*

* Ortalama 3'ten büyüktür.

Tablo 8: EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriterleri Uygulaması Genel Değerlendirme

	A Üniversitesi			B Üniversitesi		
	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık	Ortalama	Test Değeri	Anlamlılık
Üniversite yönetimi vizyon, misyon, değer ve etik geliştirmekte ve aynı zamanda üniversite düzeyinde mükemmeliyet kültürünün rol modelidirler.	3,53	7,541	,000*	3,88	8,609	,000*
Üniversite yönetimi üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecine katılmaktadır.	3,46	5,979	,022*	3,79	7,867	,000*
Üniversite yönetimi öğrenciler, paydaşlar ile iletişim halindedir.	3,53	8,715	,000*	3,92	10,371	,000*
Üniversite yönetimi üniversitede herkesi motive edip desteklemekte ve mükemmeliyet kültürünü geliştirmektedir.	3,48	7,065	,000*	3,82	8,078	,000*
Üniversite yönetimi örgütsel değişimleri belirlemekte ve desteklemektedir.	3,52	7,798	,000*	3,70	7,140	,000*
Genel Sonuç	3,49	7,420	,004*	3,82	8,413	,000*

*Ortalama 3 den büyüktür.

5. Sonuç ve Öneriler

İşletmeler müşterilerini tatmin etmek, rekabet avantajı kazanmak ve pazardaki fırsatları değerlendirebilmek için ürün/hizmetlerinin ve hatta işletmelerinin kaliteli olduğunu belgelendirmeye başlamıştır. Eğitim alanında hizmet sunan üniversitelerde başarılı öğrencileri bünyelerine katmak ve akademisyenleri tatmin edip üniversite başarısını arttırmak için çeşitli kalite uygulamaları gerçekleştirmekte ve bunları ulusal ve uluslararası belgeler ile tescillemektedir. Bu belgeler arasında en yaygın tercih edilenlerden bir tanesi EFQM Mükemmellik belgesidir. Bu belgeye sahip olmak isteyen işletmelerden EFQM tarafından geliştirilmiş olan EFQM Mükemmellik Modelini uygulamaları ve modelin alt kriterlerini yerine getirmeleri istenmektedir. Bundan dolayı çalışmada EFQM Mükemmellik modelinin alt kriterlerinde liderlik kriterinin Türkiye’deki iki üniversitede hangi boyutta uygulandığını ve eksik uygulamaları ortaya çıkarmak ve bu doğrultuda çalışma kapsamındaki üniversitelere önerilerde bulunulması amaçlanmıştır.

EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik kriterinin beş alt boyutu kapsamında her iki üniversite için gerçekleştirilmiş olan tek yönlü t-test analizi sonuçları üniversitelerin zayıf olduğu uygulamaları belirlemeye ve buna yönelik öneriler geliştirmeye yardımcı olmuştur.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda her iki üniversite için ayrı ayrı önerilerde bulunulması uygun görülmüştür. Buna göre;

A üniversitesi için EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik kriterlerini karşılayıp üniversitenin kalite ve mükemmelliğini arttırması için geliştirilen öneriler şöyledir;

- Eğitim ve diğer öğrenme aktivitelerine katılmaları için yöneticilere daha fazla destek ve teşvik verilmelidir.
- Üniversite kültürünü desteklemek için etik ve değer modelleri geliştirilmeli veya mevcut uygulamalar iyileştirmelidir.
- Üniversitede iyi bir süreç işleyişi için üniversiteyi herkes sahiplenmelidir.
- Üniversite içerisinde süreçleri yönetmek için mevcut sistem iyileştirilmelidir.
- Yönetim öğrencilerin, personelin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini daha fazla karşılamaya özen göstermelidir.
- Yönetim mükemmeliyeti destekleyen ve teşvik eden profesyonel organizasyonlara katılımı arttırmalıdır.
- Yönetim üniversite yapılanmasının her düzeyindeki personele ulaşmalı ve onları dinlemelidir.
- Yöneticiler personele çeşitli kanallar yoluyla geribildirim sağlaması için fırsat yaratmalıdır
- Yöneticiler personeli değişim sürecinde desteklemelidir.
- Yönetim, üniversitenin yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecine saha fazla katılım göstermelidir.
- Üniversite yönetimi üniversitede herkesi motive edip desteklemeli ve mükemmeliyet kültürünü geliştirmelidir.

B üniversitesi için EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik kriterlerini karşılayıp üniversitenin kalite ve mükemmelliğini arttırması için geliştirilen öneriler şöyledir;

- Üniversitedeki bütün yöneticilerin etkililiği sürekli gözden geçirilmeli ve gerekli iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Üniversite kültürünü desteklemek için etik ve değer modelleri geliştirilmeli veya mevcut olanlar iyileştirilmelidir.
- Üniversitenin yapısı üniversitenin politika ve stratejilerini destekleyecek şekilde olmalıdır.
- Sonuçları ölçmek ve gözden geçirmek için bir süreç geliştirilmelidir.
- Yönetim öğrencilerin, personelin ve paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini daha fazla karşılamaya özen göstermelidir.
- Üniversitede fırsat eşitliği yönetim tarafından desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.
- Yöneticiler tarafından değişimin etkililiği ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

EFQM Mükemmellik Modeli gibi kalite ve mükemmellik modellerinin kriterlerinin üniversitelerde ne düzeyde yerine getirildiğinin ölçülüp değerlendirilmesi ve bu kapsamda

eksikliklerin ve güçlü yönlerin ortaya çıkarılmasının üniversitelerin daha kaliteli hizmet, eğitim ve öğretim sunmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada Türkiye'deki iki devlet üniversitesindeki EFQM Mükemmellik Modeli liderlik kriterleri bağlamında gerçekleştirilen uygulamalar belirlenmiş ve buna yönelik öneriler geliştirilmiştir. Konuya ilişkin yapılacak gelecek çalışmalarda devlet ve vakıf üniversitelerinde ya da Türkiye ve Avrupa'daki Üniversiteler arasında EFQM Mükemmellik Modeli kapsamındaki mevcut durumların belirlenerek karşılaştırma yapılmasının literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, üniversitelerdeki mevcut eksikliklerin belirlenerek düzeltilmesi sayesinde kalite konusundaki uygulamaların uluslararası belgelerle tescillenmesi ülkemizdeki üniversiteleri daha iyi bir konuma getirecektir.

Kaynakça

- Alfaro-Saiz, J.J., Carot-Sierra, J.M., Rodríguez-Rodríguez, R., & Jabaloyes-Vivas, J.M. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the EFQM excellence model as starting point: application to areal case. *Total Quality Management*, (22)8, 853–868.
- Azadeh, F., Dizaji, E.H. & Neshat, N. (2013). Evidence of Excellence Based on the EFQM Model: A Case Study of the National Library and Archives of Iran. *Libri*, 63(3), 240–249.
- Bayo-Moriones, A., Merino-Díaz-de-Cerio, J., Escamilla-de-León, A.S. & Mary Selvam, R. (2011). The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices. *International Journal of Production Economics*, 130(1), 33–42.
- Baxter, L.F., & MacLeod, A. (1999). Measuring business excellence: The case of leadership. *Management Services*, 43(7), 14–17.
- Beatham, S., Anumba, C., Thorpe, T., & Hedges, I. (2004). KPIs: A critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: An International Journal*, 11(1), 93–117.
- Begley, P.T. & Johansson, O. (2003). *The ethical dimensions of school leadership*. Netherland: Kluwe Academic Publisher.
- Beikzard, J., Totakhaneh, J.M., & Maleki, S.G. (2012). An empirical study on empowering private bank workers using EFQM. *Management Science Letters*, 2, 321–328.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldan, J.L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741–770.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldan, J.L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*, 14(2), 90–122.
- Campatelli, G., Citti, P., & Meneghin, A. (2011). Development of a simplified approach based on the EFQM model and Six Sigma for the implementation of TQM principles in a university administration. *Total Quality Management*, 22(7), 691–704.
- Casadacus, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(5-6), 523–540.
- Dahlgaard-Park, S.M. (2008). Reviewing the European excellence model from a managementcontrol view. *The TQM Journal*, 20(2), 98–119.
- Davies, J., Hides, M.T., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7-8), 1025–1030.

- Detert, J.R. & Jenni, R. (2000). An instrument for measuring quality practice in education. *Quality Management Journal*, 7(3), 20–37.
- DeWaal, A.A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*. Retrieved April, 2008, Available from Internet: <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf>
- Ehrlich, C. (2006). The EFQM Model and Work Motivation. *Total Quality Management*, 17(2), 131–140.
- El-Mashaleh, M., Minchin, Jr. R., & O'Brien, W. (2007). Management of construction firm performance using benchmarking. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 10–18.
- Emad Al Hadidi, E. (2009). Degree of practicing Higher Educational Leadership at the Ministry of Education and Higher Education Palestinian its administrative role in the light of modern management thought. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
- European Foundation for Quality Management. (2003). *EFQM Excellence Model*, Brussels: EFQM Publishing.
- European Foundation for Quality Management. (2009). *EFQM Excellence Model 2010 version*, Brussels: EFQM Publishing.
- European Foundation for Quality Management. (2010). *EFQM Annual Report*, Brussels: EFQM Publishing.
- Gomez, J.G., Costa, M.M., & Lorente, A.R.M. (2011). A critical evaluation of the EFQM model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(5), 484–502.
- Farrar, M. (2000). Structuring success: A case study in the use of the EFQM Excellence Model in school improvement. *Total Quality Management*, 11(4/5/6), 676–691.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hassanzadeh, E., Neshat, N., & Azadeh, F. (2013). A survey of level of excellence in National Library and Archives of I.R. of Iran Based on EFQM excellence model. *Iranian Research Institute for Information Sciences and Technology*, 28 (2), 479– 496.
- Heras-Saizarbitoria, I., Frederic Marimon & Casadesus, M. (2012). An empirical study of the relationships within the categories of the EFQM model. *Total Quality Management*, 23(5), 523–540.
- Hides, M.T., Davies, J., & Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self assessment in the UK higher education sector – lesson learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194–201.
- Koubâa, S., Kammoun, R., & Ben-Ayed, O. (2010). Leadership in Tunisian Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model, *Academic Leadership Journal*, 8(3), 6.
- Kömürçü, G. (2008). Effects of Business Excellence Drivers on Firm Performance in Manufacturing Industry. Unpublished Master Thesis, Sabancı University.
- Lee, P. & Quazi, H.A. (2001). A methodology for developing a self-assessment tool to measure quality performance in organizations. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(2), 118–141.

- McAdam, R., & Welsh, W. (2000). A critical review of the business excellence model applied to further education colleges. *Quality Assurance in Education*, 8(3), 120–130.
- Osseo-Asare, A.E., Long, B.D., & Murphy, W.D. (2005). Leadership Best Practices for Sustaining Quality in UK Higher Education from the Perspective of the EFQM Excellence Model. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 13(2), 148–170.
- Radujkovic, M., Vukomanovic, M., & Dunovic, I.B. (2010). Application of key performance indicators in South Eastern European construction. *Journal of Civil Engineering and Management*, 16(4), 521–530.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363–380.
- Rowland-Jones, R. (2012). The EFQM concepts of excellence approach to management development within the UAE healthcare industry utilizing action modalities. *Human Resource Development International*, 15(4), 501–514.
- Safari, H., Abdollahi, B. & Ghasemi, R. (2012). Canonical correlation analysis between people criterion and people results criterion in EFQM Model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5/6), 541–555.
- Savic, M., Djordjevic, P., Nikolic, D., Mihajlovic, I., & Zivkovic, Z. (2014). Modeling The Influence of EFQM Criteria on Employees Satisfaction and Loyalty in Transition Economy: The Study of Banking Sector in Serbia. *Serbian Journal of Management*, 9(1), 15-30.
- Shatali, D. (2011). Effect of emotional intelligence on leadership behavior: a case study on UNRWA-Gaza health centers. Unpublished Master Research, Islamic University, Gaza.
- Sheffield Hallam University. (2003). EFQM Excellence Model: Higher Education Version 2003, Sheffield: England.
- Steed, C. (2003), EFQM Excellence Model Higher Education Version, Sheffield Hallam University, with endorsement from the European Foundation for Quality Management.
- Tarı, J.J., Molina, J.F., & Castejon, J.L. (2007). The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes. *European Journal of Operational Research*, 183(2), 483–501.
- Van der Wiele, A., Williams, A., & Dale, B. (2000). ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path. *Business Process Management Journal*, 6(5), 417–427.
- Vukomanovic, M., Radujkovic, M., & Nahod, M.M. (2014). EFQM excellence model as the TQM model of the construction industry of southeastern Europe. *Journal of Civil Engineering and Management*, 20(1), 70–81.
- Wady, R. & Saqer, H.O. (2009). The Effect of the Perceived Leadership Style on Organizational Commitment of UNRWA Staff. Unpublished Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza.
- Wongrassamee, S., Gardiner, P.D., & Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurements tools: The balanced scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14–29.