

# EFQM İş Mükemmellik Modeli İle Otel İşletmelerinin Örgütsel Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

## A Research on Examining the Relationship between EFQM Business Excellence Model and Organizational Performance of Hotel Firms

**Fatma Nur İPLİK**

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

**Yunus TOPSAKAL**

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

**Esengül İPLİK**

Yrd. Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü (eseniplik@osmaniye.edu.tr)

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

EFQM İş  
Mükemmellik Modeli,  
Örgütsel Performans,  
Otel İşletmeleri

İşletmeler hem finansal performanslarını hem de örgütsel performanslarını artırarak rekabet avantajına sahip olmak ve sahip oldukları rekabet avantajını sürdürmek istemektedirler. Performansı artırmak için işletmeler çeşitli iş modelleri uygulamaktadır. Bu uygulamalardan biri mükemmellik uygulamalarıdır. Mükemmellik uygulamaları işletmelerin pazar paylarını, finansal performansını, örgütsel performansını ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Konaklama sektöründe hizmet veren oteller de daha iyi hizmet vermek, performansı artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla mükemmellik uygulamalarına başlamıştır. Bu çalışmanın öncelikli amacı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) İş Mükemmellik Modeli uygulamaları ile otellerin örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Çalışmada ayrıca otel sınıfları ile EFQM İş Mükemmellik Modeli uygulamaları arasındaki farklarında tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre EFQM İş Mükemmellik Modeli alt kriterleri ile otellerin örgütsel performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

### ABSTRACT

#### Keywords:

EFQM Business  
Excellence Model,  
Organizational  
Performance, Hotels.

The organizations want to gain competitive advantage and to sustain their existing competitive advantage by increasing their both financial performance and organizational performance. Organizations use numerous business models to increase their performance. One of the popular business model applications is excellence application. Excellence application can lead the firms to increase their market share, financial performance, organizational performance and customer satisfaction. Hotels as a service providing organization have started excellence application in order to provide better service, to increase their performance and to satisfy customers. The prior aim of the study is to reveal the relationship between applications of European Foundation of Quality Management (EFQM) Excellence Model and organizational performance in the accommodation sector. The study also target to reveal the differences between class of hotels and EFQM Business Excellence Model. According to results there is strong relationship between sub-criteria of EFQM Business Excellence Model and organizational performance of hotel firms.

## 1. GİRİŞ

İşletmelerin pazar paylarını arttırmak ve daha iyi hizmet sunmak için rekabet avantajı elde etmeleri ve sahip oldukları rekabet avantajını korumaları gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak için işletmeler, sürekli bir şekilde öz-değerlendirme ve mükemmellik uygulamaları yapmalıdır. Rusjan (2005) mükemmelliği, işletmedeki iş akışı sürecinde 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 en iyi sonuçları elde etmek olarak tanımlamıştır. Günümüzde popülerliği artan öz-değerlendirme ve mükemmellik modellerinden birinin EFQM İş Mükemmellik Modeli olduğu söylenebilir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı geliştirmiş olduğu EFQM İş Mükemmellik Modelini işletmelerin mükemmellik yolunda nerede olduğunu ölçerek onların uygun yönetim sistemi kurmasına, işletmelerin gözden kaçırdığı noktaları bulmasına ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmesine yardımcı olan pratik bir araç olarak tanımlamaktadır (EFQM 2013). Beatham vd. (2004) EFQM İş Mükemmellik Modelinin öncelikli amacının performanstaki sapmaları ortaya çıkararak işletmelerin iş mükemmelliğini belirlemek ve iyileştirme çalışmaları oluşturmak olduğunu belirtmiştir.

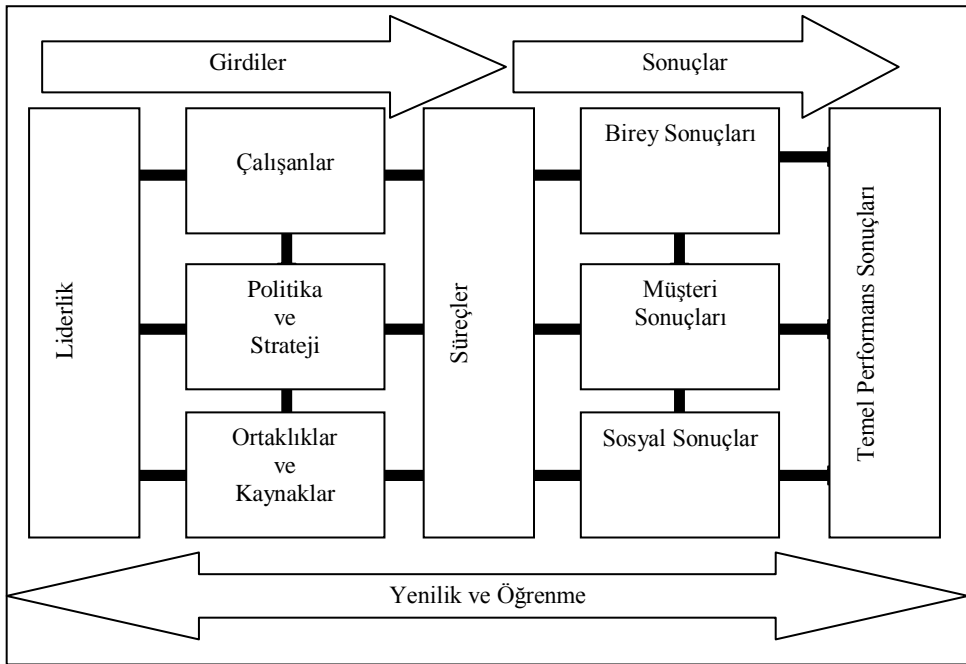
EFQM İş Mükemmellik Modeli, temel olarak Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine benzemektedir ve günümüzde birçok araştırmacı (El-Mashalehd., 2007; de Waal 2008; Nabitz vd., 2009; Radujkovic vd., 2010; Alfero-Saiz vd., 2011; Heras-

Saizarbitaria vd., 2011; 2012) tarafından EFQM İş Mükemmellik Modelinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. EFQM İş Mükemmellik Modelini spor işletmelerinde (Faraji vd., 2012), inşaat sektöründe (Vukomanovic vd., 2014), sağlık sektöründe (Rowland-Jones, 2012), enerji sektöründe (Sinha ve Arora, 2012), yapı sektöründe (Gasparik ve Gasparikova, 2013), ulusal kütüphanede (Azadeh vd., 2013), bankacılık sektöründe (Savic, vd., 2014) ve üniversitelerde (Calvo-Mora vd., 2005) inceleyen çalışmalar mevcuttur. Fakat EFQM İş Mükemmellik Modelini turizm endüstrisinde inceleyen çalışma sayısı çok kısıtlıdır. Örneğin, Ehrlich (2006) iş motivasyonu ile EFQM İş Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkiyi, Tütüncü ve Küçükusta (2007) örgütsel bağlılık ile EFQM İş Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkiyi ve Tütüncü ve Küçükusta (2010) EFQM İş Mükemmellik Modeli ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için çalışmalar gerçekleştirmiştir. Ancak turizm endüstrisinde İş Mükemmellik Modeli ile örgütsel performansı inceleyen ve önerilerde bulunan çalışma sayısı azdır.

Bu çalışmada öncelikli olarak EFQM İş Mükemmellik Modeli uygulamaları ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı ise otel sınıfları ile EFQM İş Mükemmellik Modeli uygulamaları arasındaki farkların tespit edilmesidir. Çalışma sonunda araştırma kapsamındaki otellerdeki EFQM İş Mükemmellik Modeli uygulamalarındaki mevcut durumlarının ortaya çıkarılması ve bu doğrultuda öneriler sunulması amaçlanmıştır.

## 2. EFQM İŞ MÜKEMMELLİK MODELİ

EFQM İş Mükemmellik Modeli sektör, işletme büyüklüğü ve yapıya bakılmaksızın her türlü işletmede kullanılabilen genel bir kalite yönetim modelidir (EFQM, 1999). Başka bir deyişle, EFQM İş Mükemmellik Modeli herhangi bir işletmenin her yönüne hitap edebilecek şekilde tasarlanmıştır (Rusjan, 2005). EFQM İş Mükemmellik Modeli beş tanesi 'girdi' ve dört tanesi 'sonuç' (Ehrlich, 2006) kriterleri olmak üzere dokuz kriterden oluşmaktadır (Şekil 1). Girdi kriterleri bir işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili iken, sonuç kriterleri bir işletmenin neleri elde edebileceğini yani performansını (Nabitz, vd., 2000) içermektedir. Girdi ve sonuçlar arasında geri besleme vardır. Girdiler olmadan sonuçlara erişmek mümkün değildir. Bundan dolayı Campatelli vd. (2011) EFQM İş Mükemmellik Modelinin öncülünün temel performans, müşteriler, birey ve toplum bağlamında ölçülen süreçler, çalışanlar, ortaklıklar ve kaynaklar aracılığıyla sağlanan liderlik, politika ve stratejilerle elde edilen en iyi sonuç olduğunu belirtmiştir.



Şekil 1: EFQM İş Mükemmellik Modeli (EFQM, 2009)

EFQM İş Mükemmellik Modelindeki kriterlerden ilki liderliktir. Mükemmel liderler farklı türden bilgileri kullanabilmekte ve personeline yenilik aktiviteleri için teşvik etmektedir (Zelnik vd., 2012). Bu liderler, sürdürülebilir başarı için gerekli olan değerleri ve sistemleri belirleyip geliştirmektedirler. Mükemmel liderler işletme içindeki ve dışındaki paydaşlarla iletişim içindedir ve mükemmellik kültürüne öncülük etmektedirler (Dahlgaard-Park, 2008). Modelin ikinci kriteri politika ve stratejilerdir. Mükemmel işletmelerin politika ve stratejilerinin mevcut ve gelecekteki gereklilikleri ve paydaşların beklentilerini karşılayabileceği beklenmektedir (Kömürücü, 2008). Çalışanlar ise modelin üçüncü kriteridir. Bir işletmenin kalitesi, personeline vermiş olduğu sürekli eğitimden ve personelin teşvik edilmesinden büyük oranda etkilenmektedir (Tari vd., 2007). Ortaklıklar ve kaynaklar modeldeki girdi kriterlerinden dördüncüsüdür. Dahlgaard-Park'a (2008) göre,

mükemmel işletmeler ortaklarını, tedarikçilerini ve kaynaklarını politika ve stratejilerini desteklemek amacıyla yönetebilmektedir. Girdilerin son kriteri süreçlerdir. Mükemmel işletmeler müşterilerini ve diğer paydaşlarını memnun etmek ve onlar için değer yaratmak amacıyla süreçler tasarlamakta, yönetmekte ve gerekli durumlarda süreçlerini iyileştirmektedir (Dahlgaard-Park, 2008). Sonuçlar modelin ikinci kısmını oluşturmaktadır. Sonuçların ilk kriteri müşterilerle ilgili olan sonuçlardır. Mükemmel işletmeler müşterileriyle ilgili mükemmel sonuçları genellikle ölçmekte ve müşterilerinin beklentilerini ve fikirlerini belirlemektedir (Kömürücü, 2008). Bireyler ise modelin ikinci sonuç kriteridir. Mükemmel işletmeler bünyelerinde bulunan bireylerle ilgili sonuçları ölçmekte ve bu sonuçları değerlendirmektedir. Modelin sosyal sonuçlarıyla ilgili olarak, mükemmel işletmeler yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gerekliliklerini ve beklentilerini karşılayabilmektedir. Temel performans sonuçları ise EFQM İş Mükemmellik Modelinin son sonuç kriteridir. Strateji ve politikanın temel unsurları ile ilgili en iyi sonuçlar mükemmel işletmeler tarafından elde edilmektedir (Dahlgaard-Park, 2008). Nabitz vd. (2000) EFQM İş Mükemmellik Modelinin en önemli sonuç kriterlerinin müşteri ve temel performans sonucu olduğunu belirtmiştir.

Literatürde iş mükemmellik modelleri ile gerçekleştirilen öz-değerlendirmelerin işletme performansı için faydalı olduğu belirtilmektedir. Örneğin, EFQM İş Mükemmellik Modelini kullanarak sürekli bir öz-değerlendirme yapmak sistemli olarak işletmelerin örgütsel performanslarındaki boşlukları belirlemelerine ve strateji ile politikalarını bu eksiklere göre gözden geçirmelerine yardımcı olmaktadır. Lee ve Quazi (2001) EFQM İş Mükemmellik Modeli gibi kabul görmüş bir modeli kullanarak yapılan öz-değerlendirmenin daha hızlı ve etkili olabileceğini ifade etmektedir. Ancak, EFQM İş Mükemmellik Modeli bazı araştırmacılar (Dahlgaard-Park, 2008; Balbastre-Benavent ve Canet-Giner, 2011; Casadacus, 2012) tarafından eleştirilere maruz kalmıştır. Wongrassamee vd. (2003) mükemmellik modelinin sadece Avrupa Kalite Ödülü adı altında hangi alanların inceleneceği ile ilgili bir rehber olduğunu iddia etmiştir. Balbastre-Benavent ve Canet-Giner (2011) ise, modelin işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamasını engelleyebileceğini ileri sürmüştür. Baxter ve MacLeod (1999), EFQM Mükemmellik Modelinin alt kriterlerinin yüzeysel ve süreç ölçümünün belirsiz olduğunu belirtmiştir. Yapılan bu eleştirilere rağmen EFQM İş Mükemmellik Modeli işletmeler tarafından süreçlerdeki eksikleri belirlemek için en çok kullanılan modellerden biri olarak görülmektedir (Alfaro-Saiz, vd., 2011; Azadeh vd., 2013).

### 3. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

İşletmelerin başarılarını belirlemede örgütsel performans kriterlerinin büyük bir önemi vardır (Moullin, 2007). Liao vd. (2009) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada örgütsel performans kriterlerinin yöneticiler açısından örgütsel faaliyetleri değerlendirmelerinde ve rekabetçi kalmalarında yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda Sink ve Tuttle'nin (1989) geliştirdiği model performans ölçümü konusunda yöneticilere fayda sağlamaktadır. Modele göre, bir işletmenin performansı birbiriyle ilişkili olan yedi performans kriteri (etkililik, verimlilik, kalite, üretkenlik, iş yaşam kalitesi, yenilik ve karlılık) ile belirlenmektedir (Sink and Tuttle, 1989).

Kalite ve örgütsel performans arasındaki ilişki konusunda daha önce yapılan çalışmalara bakıldığında; Mohrman vd. (1995) kalite uygulamaları ile personel verimliliği arasında pozitif ilişki bulmuşken, kalite uygulamaları ile finansal performans arasında herhangi bir ilişki bulamamıştır. İyi bir kalite uygulamasının örgütsel performansı arttırdığını ortaya çıkaran çalışmalardan biri Hendricks ve Singhal (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Chenhall (1997) kalite uygulamaları ile performans arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Chai ve Eboch (1998) ise gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kalite uygulamaları ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Bir diğer örgütsel performans konu alan çalışma olan Terziovski'nin (1999) çalışmasının sonuçlarına göre, liderlik ve insan kaynakları ile örgütsel performans arasında güçlü bir ilişki vardır. Douglas ve Judge (2001) ise, yapmış oldukları çalışma sonucunda kalite uygulamaları ile finansal ve örgütsel performans arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

## 4. ARAŞTIRMA

### 4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışmanın araştırma modeli Şekil 2'de yer almaktadır. EFQM İş Mükemmellik Modeli, liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, ortaklıklar ve kaynaklar, süreçler, birey sonuçları, müşteri sonuçları, sosyal sonuçlar ve temel performans sonuçları olmak üzere toplam dokuz kriterden oluşmaktadır. Çalışmada ulaşılmak istenen amaçlar ve konuya ilişkin literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli liderlik alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

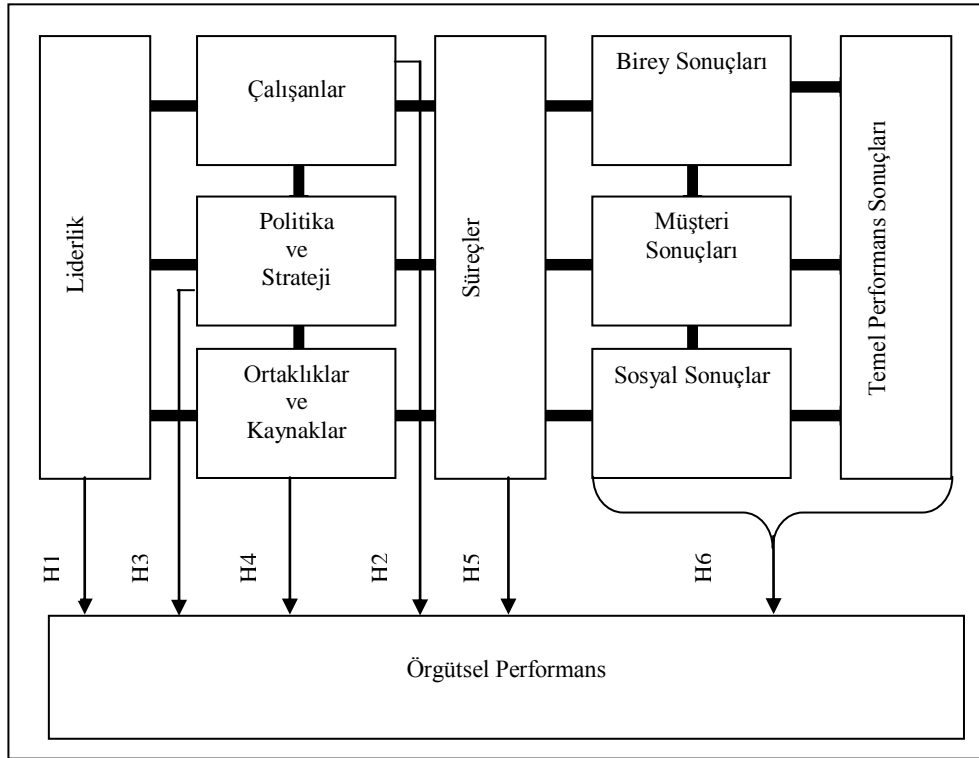
H<sub>2</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli çalışanlar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli politika ve strateji alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli ortaklıklar ve kaynaklar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli süreç alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: EFQM İş Mükemmellik Modeli sonuçlar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

#### 4.2. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için EFQM (2009) tarafından hazırlanan anketten yararlanarak ve Koca (2009) tarafından geliştirilen EFQM İş Mükemmellik Modeli ölçeği otellere uyarlanarak anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda EFQM İş Mükemmellik Modelinin alt kriterleri olan liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler ve sonuç kriterleri olan altı kriteri ölçmek için beş ayrı ölçek bulunmaktadır. İlk ölçekte liderlik kriterini belirlemek için 6, ikinci ölçekte politika ve strateji kriterini belirlemek için 4, üçüncü ölçekte çalışanlar kriterini belirlemek amacıyla 5, dördüncü ölçekte işbirlikleri ve kaynaklar kriterini belirlemek için 5, beşinci ölçekte süreçleri belirlemek amacıyla 5 ve altıncı ölçekte ise sonuç kriterlerini ölçmek için 10 ifadeye yer verilmiştir. Örgütsel performansı ölçmek için ise 7 ifadeden oluşan ve Koca (2009) tarafından kullanılan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert (1: Kesinlikle Katılmıyorum; 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanmıştır. Anketin ikinci kısmında katılımcılara demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir ve katılımcılardan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, bulunduğu bölüm ve pozisyon, bulunduğu oteldeki çalışma süresi ve turizm sektöründeki toplam çalışma sürelerinin cevaplanması istenmiştir. Anketin üçüncü kısmında ise, otelin özellikleri ile ilgili (yıldız sayısı, işletme türü, oda sayısı, personel sayısı ve hizmet yaşı) sorular yöneltilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Croanbach's Alpha (CA) değeri hesaplanmıştır. EFQM İş Mükemmellik Modeli ile ilgili liderlik ölçeğinin CA değeri 0,92, politika ve strateji ölçeğinin CA değeri 0,75, çalışanlar ölçeğinin CA değeri 0,77, işbirlikleri ve kaynaklar ölçeğinin CA değeri 0,75, süreçler ölçeğinin CA değeri 0,87 ve sonuç kriterleri ölçeğinin CA değeri 0,93 olarak belirlenmiştir. Örgütsel performans ölçeğinin CA değerinin ise 0,89 olduğu tespit edilmiştir. Croanbach's Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olmasından dolayı ölçeklerin güvenilir olduğu öne sürülebilir (Hair, vd., 2009).

Analizlerde kullanılan veriler İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerine mail yolu ile gönderilerek elde edilmiştir. İstanbul'da 31.12.2013 tarihi itibarıyla 111 adet 5 yıldızlı ve 156 adet 4 yıldızlı otel olmak üzere toplam 267 adet 4 ve 5 yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Bu otellerden 87 üst düzey yönetici gönderilen ankete katılım göstermiştir. Anketlerden elde edilen veriler ile t-test ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

## 5. ANALİZ VE BULGULAR

Katılımcıların demografik özellikleri belirlemek için frekans analizi yapılmıştır ve sonuçlar Tablo 1 de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde; 63 katılımcının erkek yönetici (%72,4) ve 24 katılımcının kadın (%27,6) olduğu görülmektedir. Evli katılımcı sayı (%54) ilk sırada ve bekâr katılımcı sayısı (%46) ise ikinci sırada yer almaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelenince ise '41 ve üzeri' katılımcının (26) ilk sırada, '31-35 yaş' katılımcının (24) ikinci sırada, '36-40 yaş' katılımcının (21) üçüncü ve '30 yaş ve altı' katılımcının (16) son sırada yer aldığı görülmektedir. Ayrıca çalışmanın anketini cevaplayan katılımcılardan 50 yönetici (%57,5) lisans mezunu, 23 yönetici (%26,4) önlisans mezunu ve 14 yönetici (%16,1) ise lise mezunudur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Medeni Durum</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Erkek	63	72,4	Bekâr	40	46,0
Kadın	24	27,6	Evli	47	54,0
Toplam	87	100	Toplam	87	100
<i>Yaş</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Eğitim Durumu</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
30 ve altı	16	18,4	Lise	14	16,1
31-35	24	27,6	Önlisans	23	26,4
36-40	21	24,1	Lisans	50	57,5
41 ve üzeri	26	29,9	Toplam	87	100
Toplam	87	100			

Tablo 2 de katılımcıların meslekleri ile ilgili olarak yöneltilen soruların cevapları özetlenmiştir. Katılımcıların oteldeki pozisyonları incelendiğinde; 30 önbüro müdürü (%34,5), 29 genel müdür (%33,4), 11 satış müdürü (%12,6), 9 insan kaynakları müdürü (%10,4), 3 misafir ilişkileri müdürü (% 3,4), 3 yiyecek içecek müdürü (% 3,4) ve 2 muhasebe müdürünün (%2,3) çalışmaya katılım gösterdiği görülmektedir. Katılımcıların departmanlara göre dağılımı incelendiğinde ise 33 katılımcının (%37,9) önbüro departmanında ve 30 katılımcının (%34,5) ise yönetim departmanında çalıştığı görülmektedir. Katılımcılardan 26 yönetici (%29,9) bulunduğu otelde '4-6 yıl' çalışmaktayken, 17 yönetici (%19,5) '1-3 yıl', 16 yönetici (%18,4) '10 yıl ve üzeri', 16 yönetici (%18,4) '1 yıldan az' ve 12 yönetici (% 13,8) '7-9 yıl'süreyle çalışmaktadır. Ayrıca Tablo 2'den görüldüğü gibi katılımcılardan 38 yönetici (%43,7) turizm sektöründe '10 yıl ve üzeri' süredir çalışmaktayken, 26 yönetici (%29,9) 7-9 yıldır turizm sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 2. Katılımcıların Meslek İle İlgili Özellikleri**

<i>Pozisyon</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Departman</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Genel Müdür	29	33,4	İnsan Kaynakları	9	10,4
İnsan Kaynakları Müdürü	9	10,4	Muhasebe	2	2,3
Misafir İlişkileri Müdürü	3	3,4	Önbüro	33	37,9
Muhasebe Müdürü	2	2,3	Satış-Pazarlama	10	11,5
Önbüro Müdürü	30	34,5	Yiyecek İçecek	3	3,4
Yiyecek İçecek Müdürü	3	3,4	Yönetim	30	34,5
Satış Müdürü	11	12,6	Toplam	87	100
Toplam	87	100			
<i>Otelde Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>Sektörde Çalışma Süresi</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
1 yıldan az	16	18,4	1-3 yıl	14	16,1
1-3 yıl	17	19,5	4-6 yıl	9	10,3
4-6 yıl	26	29,9	7-9 yıl	26	29,9
7-9 yıl	12	13,8	10 yıl ve üzeri	38	43,7
10 yıl ve üzeri	16	18,4	Toplam	87	100
Toplam	87	100			

Çalışmanın gerçekleştirildiği otellerin özellikleri ile ilgili frekans analizi sonuçları Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3. Oteller İle İlgili Özellikler**

<i>Otelin Yıldız Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
5 yıldız	32	36,8
4 yıldız	55	63,2
Toplam	87	100
<i>Otelin İşletme Türü</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Bağımsız Otel	20	23,0
Yerli Zincire Bağlı Otel	25	28,7
Yabancı Zincire Bağlı Otel	42	48,3
Toplam	87	100
<i>Otelin Oda Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
100 ve altı	12	13,8
101-200	24	27,6
201-300	17	19,5
301 ve üzeri	34	39,1
Toplam	87	100

<i>Otelin Personel Sayısı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
100 ve altı	13	14,9
101-200	25	28,8
201-300	23	26,4
301 ve üzeri	26	29,9
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>
<i>Otelin Hizmet Yaşı</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
4 yıl ve altı	21	24,1
5-10 yıl	29	33,4
11 ve üzeri	37	42,5
<b>Toplam</b>	<b>87</b>	<b>100</b>

Tablo 3 incelendiğinde çalışmadaki verilerin 55 adet 4 yıldızlı (% 63,2) ve 32 adet 5 yıldızlı (% 36,8) otelden elde edildiği görülmektedir. 42 otel (%48,3) yabancı zincire bağlı otel olarak faaliyet göstermekteyken, 25 otel (%28,7) yerli zincire bağlı olarak ve 20 otel (%23,0) bağımsız olarak faaliyet göstermektedir. Otellerin oda sayıları incelendiğinde ise, 34 otelin '301 ve üzeri', 24 otelin (%27,6) '101-200', 17 otelin (%19,5) '201-300' ve 12 otelin ise '100 ve altı' odaya sahip olduğu görülmektedir. Verilerin toplandığı 26 otel (%29,9) '301 ve üzeri' personele, 25 otel (%28,8) '101-200' personele, 23 otel (%26,4) '201-300' personele ve 13 otel (%14,9) '100 ve altı' personele sahiptir. Otellerin hizmet yaşı incelendiğinde ise 37 otelin (%42,5) '11 ve üzeri' yıldır faaliyet gösterdiği, 29 otelin (%33,4) '5-10' yıldır faaliyet gösterdiği ve 21 otelin (%24,1) '4 yıl ve altı' süredir faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Katılımcıların EFQM İş Mükemmellik Kriterleri ile ilgili ifadelerle ilişkin algılarını ortaya çıkarmak için ifadelerin ortalamaları alınmış ve Tablo 4'te özetlenmiştir.

**Tablo 4. Katılımcıların EFQM İş Mükemmellik Kriterine İlişkin Algıları**

İFADELER	ORTALAMA	S.S.
<b>LİDERLİK</b>		
Yöneticiler kurumsal değişim ihtiyacını belirlemekte ve değişime öncülük etmektedirler	3,94	,894
Yöneticiler otelin misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmada öncülük etmektedir	4,20	,790
Yöneticiler davranışlarıyla çalışanlara örnek olmaktadır	4,20	,998
Yöneticiler otelin yönetim sisteminin oluşturulmasında aktif rol almaktadır	4,22	,799
Yöneticiler tüm ilişkileri işbirliği içinde yürütmektedir	4,25	,633
Yöneticiler, mükemmellik kültürünü, otelin çalışanları ile sağlamlaştırmaktadır	4,41	,674
<b>POLİTİKA VE STRATEJİLER</b>		
Otelin politika ve stratejileri, paydaşlara (müşteri, tedarikçi vs.) duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir	3,85	,674
Otelin politika ve stratejileri, araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır	4,09	,473
Otelin politika ve stratejileri, paydaşların (müşteri, tedarikçi vs.) beklentilerine göre oluşturulmaktadır	4,25	,892
Otelin politika ve stratejileri, gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir	4,37	,531
<b>ÇALIŞANLAR</b>		
Otelimizde insan kaynakları planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir	3,69	,906
Otelimizde çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenerek, geliştirilmekte ve sürdürülmektedir	3,74	,444
Çalışanlar ile otel arasındaki iletişim planlanmakta ve geliştirilmektedir	3,94	,635
Otelimizde çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir	3,98	,214
Otelimizde çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanmaktadır	4,21	,649
<b>İŞBİRLİĞİ VE KAYNAKLAR</b>		
Otel dışı işbirlikleri otelin politika ve stratejileriyle uyumlu şekilde yürütülmektedir	3,75	,463
Otelimizde teknolojiyen iyileştirmeye fayda sağlayacak şekilde yararlanılmaktadır	3,89	,355
Binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak biçimde yönetilmektedir	3,93	,255
Otelimizde bilgi birikimi otele ve müşterilere değer yaratacak şekilde yönetilmektedir	3,95	,714
Otelimizde finansal kaynaklar etkili ve verimli bir biçimde yönetilmektedir	4,05	,627
<b>SÜREÇLER</b>		
Otelimizde iş süreçleri paydaşlar (müşteri, tedarikçi vs.) dikkate alınarak iyileştirilmektedir	3,59	,495
Otelimizde iş süreçleri sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir	4,06	,932
Otelimizde müşteri ilişkileri verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	4,14	,408
Otelimizde ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentilerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır	4,24	1,034
Otelimizde ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentilerine göre tasarlanmaktadır	4,52	,547
<b>SONUÇLAR</b>		
Çalışanların otel hakkındaki algılamaları ölçülerek değerlendirilmektedir	3,33	,911
Otelimizde çalışanlara yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir	3,62	,651
Otelimizde mesleki eğitim ve seminer olanakları sağlanmaktadır	3,75	,633
Toplumun otel hakkındaki algılamaları ölçülerek değerlendirilmektedir	4,05	,914
Müşterilerin otel hakkındaki algılamaları ölçülerek değerlendirilmektedir	4,17	,735
Otelimiz finansal olarak iyi durumdadır	4,26	,655
Otelimizde müşterilerden gelen şikâyetler değerlendirilip çözüm yolları aranmaktadır	4,30	,612
Oteldeki hizmetler mevcut ve olası müşterilere (topluma) duyurulup sunulmaktadır	4,30	,612
Müşterilere otelin hizmetleri hakkında bilgi verilmektedir	4,49	,588

Tablo 4 incelendiğinde 'çalışanların otel hakkındaki algılamaları ölçülerek değerlendirilmektedir' ifadesinin en az algıya ve 'otelimizde ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentilerine göre tasarlanmaktadır' ifadesinin en yüksek algıya sahip

olduğu görülmektedir. Ayrıca otellerdeki iş süreçlerinin paydaşlar dikkate alınmadan yapıldığı söylenebilir. Otellerde çalışanlar ile ilgili ifadelerle ilişkin genel olarak düşük algının bulunduğu Tablo 4'te görülmektedir. Bu bağlamda otel işletmelerinin EFQM İş Mükemmellik Modelindeki çalışanlar alt kriteri ile ilgili daha çok uygulama yapmaları gerekmektedir.

Otel yıldız sınıfına göre otellerin EFQM İş Mükemmellik Modelinin alt boyutlarını uygulamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek için t-test analizinden yararlanılmıştır ve sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir. Sonuçlara göre 4 ve 5 yıldızlı otellerin EFQM İş Mükemmellik Modelinin alt boyutlarından 'çalışanlar' ( $p=0,038$ ) ve 'ortaklar ve kaynaklar' ( $p=0,006$ ) ile ilgili uygulamaları arasında 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. T-testi sonuçlarına göre 4 yıldızlı otellerin 'çalışanlar' ile 'ortaklar ve kaynaklar' alt kriterlerini 5 yıldızlı otellere göre biraz daha fazla uyguladığı söylenebilir.

**Tablo 5. Otel Yıldız ile EFQM İş Mükemmellik Alt Boyutları Uygulamaları Arasındaki Farklar**

Alt Boyutlar	Otel Yıldız Sayısı	N	Ortalama	t-değeri	Anlamlılık
Çalışanlar	4 Yıldız	55	3,99	2,10	,038*
	5 Yıldız	32	3,78		
Ortaklıklar ve Kaynaklar	4 Yıldız	55	3,99	2,82	,006*
	5 Yıldız	32	3,77		

\*: 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

EFQM İş Mükemmellik Modelinin alt boyutuna ilişkin uygulamalar ile otellerin örgütsel performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, otellerin örgütsel performansı ile EFQM İş Mükemmellik Modelinin politika ve stratejiler ( $r2=,878$ ), ortaklıklar ve kaynaklar ( $r2=,836$ ), süreçler ( $r2=,828$ ) ve sonuçlar ( $r2=,888$ ) kriterleri arasında anlamlı güçlü ilişki bulunmuşken, otellerin örgütsel performansı ile EFQM İş Mükemmellik Modelinin liderlik ( $r2=,666$ ) ve çalışanlar ( $r2=,504$ ) kriterleri arasında anlamlı orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Sonuçlar daha önce Hendricks ve Singhal (1997), Chenhall (1997) ve Douglas ve Judge (2001) tarafından diğer sektörlerde ve diğer modellerle yapılan kalite çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir. Otellerdeki EFQM İş Mükemmellik Modeli uygulamalarının otelin performansını arttırdığı söylenebilir.

**Tablo 6. EFQM İş Mükemmellik Alt Boyutları ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki**

		Politika ve Stratejiler		Ortaklıklar ve Kaynaklar		Süreç	Sonuçlar
		Liderlik	Çalışanlar	Kaynaklar			
Örgütsel Performans	Korelasyon Katsayısı	,666*	,878*	,504*	,836*	,828*	,888*
	Anlamlılık	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	87	87	87	87	87	87

\*: İlişki 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışma hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo 7'de özetlenmiştir.

**Tablo 7. Hipotez Sonuçları**

Hipotezler	Kabul/Red
H <sub>1</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli liderlik alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H <sub>2</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli çalışanlar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H <sub>3</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli politika ve strateji alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H <sub>4</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli ortaklıklar ve kaynaklar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H <sub>5</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli süreç alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H <sub>6</sub> : EFQM İş Mükemmellik Modeli sonuçlar alt kriteri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Kabul

Tablo 7 de özetlendiği gibi çalışmanın altı hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre EFQM İş Mükemmellik Modeli alt kriterleri ile otellerin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler artan rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmek, mevcut avantajlarını korumak, yeni pazara açılmak, hedef müşteri kitlesini arttırmak gibi çeşitli nedenlerden dolayı öz-değerleme yapmaya başlamıştır. Yapılan öz-değerleme sonucu işletmeler eksik yönlerini ortaya çıkarıp bu doğrultuda iyileştirmeler yapmaktadır. EFQM İş Mükemmellik Modeli işletmelere bu öz-değerleme sürecinde yardımcı olan bir modeldir. Hizmet sunan işletmeler olarak oteller de öz-değerleme yaparak daha avantajlı olmak ve örgütsel performanslarını arttırmak istemektedir. Bundan dolayı, bu çalışmanın öncelikli amacı otel işletmelerinin EFQM İş Mükemmellik Modeli alt kriterleri uygulamalarının örgütsel performansla ilişkisini tespit etmektir. Bu bağlamda EFQM İş Mükemmellik Modeli ve örgütsel performans ile ilgili

çalışmalar incelenmiştir. Literatürde geçerliliği olan EFQM (2009) ve Koca (2009) tarafından hazırlanan anketlerden yararlanılarak otellere yönelik anket hazırlanmıştır. Oluşturulan anket ile veriler İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin üst düzey yöneticilerine uygulanarak elde edilmiştir.

EFQM İş Mükemmellik Modeli alt kriterleri ile örgütsel performans arasında gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, EFQM İş Mükemmellik Modeli alt kriterleri ile otel işletmelerinin örgütsel performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunmaktadır. Otellerin performanslarını arttırıp daha kaliteli hizmet sunmak, müşteri ve personel memnuniyetini arttırmak ve rakiplerinden daha önde olup rekabet avantajı sağlaması için mükemmellik uygulamaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Otellerin EFQM İş Mükemmellik Modeli gibi mükemmellik modellerini kullanarak öz-değerleme yapmaları ve eksiklerini tespit edip politika ve stratejilerini bu doğrultuda revize etmeleri önemlidir.

Çalışmada gerçekleştirilen analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda otellere daha mükemmel ve kaliteli hizmet sağlamaları için şu önerilerde bulunmaktadır:

- Otel işletmelerinin yöneticileri tarafından otelin değişim ihtiyacı belirlenmeli ve değişimlere öncülük edilmelidir.
- Otellerin sahip olduğu politika ve stratejiler paydaşlara duyurulmalı ve yaşama geçirilmelidir.
- Otel işletmelerinin insan kaynakları planlaması yapılmalı ve iyileştirme çalışmaları gerçekleştirilmelidir.
- Çalışanların bilgi, yetenek ve birikimleri belirlenip sürekli geliştirilmelidir.
- Otel işletmesi ve çalışanlar arasında iletişim sağlanmalıdır.
- Otelin politika ve stratejileriyle uyumlu bir şekilde otel dışı işbirlikleri yürütülmelidir.
- Otellerde iş süreçleri paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmelidir.
- Otel çalışanlarının algıları ölçülerek sürekli değerlendirilmelidir.
- Otel çalışanlarına mesleki seminerler ve eğitimler verilmelidir.

EFQM İş Mükemmellik Kriterleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin belirlendiği bu çalışmanın sadece İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiş olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ancak bu sınırlılığa rağmen, elde edilen sonuçların, bu konuda araştırma yapacaklara önemli ipuçları sağlayacağı ve uygulama konusunda yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın diğer şehirlerdeki otelleri de kapsayan daha geniş bir örneklem kitlesi üzerinde gerçekleştirilip Türkiye'deki otel işletmelerinin mükemmellik ve kalite yolunda nerede olduğunun ve mevcut eksikliklerinin belirlenerek buna yönelik plan, politika ve stratejiler geliştirilmesinin ülkemizi otelcilik sektöründe rakiplerine göre bir adım daha ileri taşıyacağı düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- ALFARO-SAZIZ, J.J., CAROT-SIERRA, J.M., RODRIGUEZ-RODRIGUEZ, R. ve 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., ELAHEH, H.D. ve NARGES, 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.
- BALBASTRE-BENAVENT, F., CANET-GINER, M.T. (2011). "The Strategy Formation Process in The EFQM Excellence Model: A Critical Review and New Perspectives", *Total Quality Management*, 22(7): 727–742.
- 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. ve HEDGES, I. (2004). "KPIs: A Critical Appraisal of Their Use in Construction", *Benchmarking: An International Journal*, 11(1): 93–117.
- CALVO-MORA, A., LEAL, A. ve ROLDAN, J.L. (2005). "Relationships between the EFQM Model Criteria: A Study in Spanish Universities", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6): 741–770.
- CAMPATELLI, G., PAOLO, C. ve 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.



- CHENHALL, R.H. (1997). "Reliance on Manufacturing Performance, Total Quality Management and Organizational Performance", *Management Accounting Research*, 8: 187–206.
- CHOI, T. Y., EBOCH, K. (1998). "The TQM Paradox: Relations among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction", *Journal of Operations Management*, 17: 59–75.
- DAHLGAARD-PARK, S.M. (2008). "Reviewing the European Excellence Model from a Management Control View", *The TQM Journal*, 20(2): 98–119.
- DEWAAL, A.A. (2008). "The Secret of High Performance Organizations", *Management Online Review*, [E.T.: 08 August 2014]. <http://www.andredewaal.eu/pdf2008/MORE2008.pdf>
- DOUGLAS, T.J., JUDGE, W.Q. (2001). "Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of Structural Control and Exploration", *Academy of Management Journal*, 44: 158–169.
- EHRlich, C. (2006). "The EFQM-Model and Work Motivation", *Total Quality Management*, 17(2): 131–140.
- EL-MASHALEH, M., MINCHIN, JR. R. ve O'BRIEN, W. (2007). "Management of Construction Firm Performance Using Benchmarking", *Journal of Management in Engineering*, 23(1): 10–18.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. (1999). "Model of EFQM Excellence", Brussels, EFQM Publishing.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. (2009). "EFQM Excellence Model 2010 Version", Brussels, EFQM Publishing.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. (2013). "EFQM Annual Report", Brussels, EFQM Publishing.
- FARAJI, R., SANI, K.D. ve POURSOLTANI, H. (2012). "Performance Evaluation Based on EFQM Excellence Model in Sport Organizations", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(6): 451-460.
- GASPARIK, J., GASPARIKOVA, V. (2013). "Improvement of Quality Management Level in Construction Company by using EFQM Model", *International Journal of Management and Innovation*, 5(1): 46-60.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J. ve ANDERSON, R.E. (2009). "Multivariate Data Analysis". Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- HENDRICKS, K.B., SINGHAL, V.R. (1997). "Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards", *Management Science*, 43: 1258–1274.
- HERAS-SAZARBITORIA, I., CASADESUS, M. ve MARIMON, F. (2011). "The Impact of ISO 9001 Standard and the EFQM Model: The View of the Assessors", *Total Quality Management and Business Excellence*, 22(2): 197–218.
- HERAS-SAZARBITORIA, I., MARIMON, F. ve CASADESUS, M. (2012). "An Empirical Study of the Relationships within the Categories of the EFQM Model Total Quality Management", 23(5): 523–540.
- KOCA, D. (2009). "EFQM Mükemmellik Modelinin Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Eskişehir Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde Bir Uygulama", Yayımlanmamış Master Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- KÖMÜRÇÜ, G. (2008). "Effects of Business Excellence Drivers on Firm Performance in Manufacturing Industry", Unpublished Master Thesis, Sabancı University, Turkey.
- 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.
- LIAO, S.H., WU, C.C. (2009). "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance", *International Journal of Business and Management*, 4(4): 64-76.
- MOHRMAN, S.A., TENKASI, R.V., LAWLER III, E.E. ve LEDFORD JR., G.G. (1995). "Total Quality Management: Practice and Outcomes in the Largest US Firms", *Employee Relations*, 17(3): 26–41.

- MOULLIN, M. (2007). "Performance Measurement Definitions Linking Performance Measurement and Organizational Excellence", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3): 181-183.
- NABITZ, U., KLAZINGA, N. ve WALBURG, J. (2000). "The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences with the EFQM Approach in Health Care, European Foundation for Quality Management", *International Journal for Quality in Health Care*, 12(3): 191-201.
- NABITZ, U., JANSEN, P., VOET, S.V.D. ve BRINK, W.V.D. (2009). "Psychosocial Work Conditions and Work Stress in an Innovating Addiction Treatment Centre. Consequences for the EFQM Excellence Model", *Total Quality Management*, 20(3): 267-281.
- RADUJKOVIC, M., VUKOMANOVIC, M. ve 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 and 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.
- SAVIC, M., DJORDJEVIC, P., NIKOLIC, D., MIHAJLOVIC, I. ve 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.
- SINHA, A., ARORA, B. (2012). "Fit between Organizational Culture and Business Excellence: A Case Study of Heavy Electrical Equipment Plant", *Bhel, Vikalpa*, 37(3): 19-27.
- SINK, S., TUTTLE, T. (1989). "Planning and Measurement in your Organization of the Future", Norcross, GA., Industrial Engineering and Management Press.
- TARI, J.J., MOLINA, J.F. ve 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.
- TERZIOVSKI, M., SAMSON, D. (1999). "The Link between Total Quality Management Practice and Organizational Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3): 226-237.
- TÜTÜNCÜ, O., KÜÇÜKUSTA, D. (2007). "Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners", *Total Quality Management and Business Excellence*, 18(10): 1083-1096.
- TÜTÜNCÜ, O., KÜÇÜKUSTA, D. (2010). "Canonical Correlation between Job Satisfaction and EFQM Business Excellence Model", *Quality and Quantity International Journal of Methodology*, 44(8): 1227-1238.
- VUKOMANOVIC, M., RADUJKOVIC, M. ve 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.
- WONGRASSAMEE, S., GARDINER, P.D. ve SIMMONS, J.E.L. (2003). "Performance Measurements Tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model", *Measuring Business Excellence*, 7(1): 14-29.
- ZELNIK, M., MALETIC, M. ve GOMISCRK, B. (2012). "Quality management systems as a link between management and employees", *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(1): 45-62.