

-ARAŞTIRMA/ MAKALESİ-

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ GİRDİ KRİTERLERİNİN YENİLEŞİM PERFORMANSI VE KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ İLE KURUM KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Burak TEKME¹ & Özlem ATAN²

Öz

EFQM mükemmellik modeli günümüzde örgütlerin üstün performans hedeflerine erişmesini sağlayacak en iyi stratejik araçlarından biri olarak kabul edilebilir. EFQM mükemmellik modeli aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir bir yenilik anlayışı ile uzun vadede müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve toplum gibi tüm paydaşlarının giderek artan ve çeşitlenen beklentilerine cevap verebilmesinde önemli bir yol gösterici rol oynamaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, EFQM mükemmellik modelini benimseyerek uygulayan örgütlerde, modelin bağımsız değişkeni olan girdi kriterlerinin (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) bağımlı değişkenleri olan kurumsal ve yenileşim performanslarına olan olası etkisini test edebilmektir. Aynı zamanda örgütlerde bilinçli stratejik çabalarla oluşturulan kalite odaklı kurum kültürününün EFQM modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa olan etkisinde düzenleyici bir role sahip olabileceği öngörülmektedir. Çalışma kapsamında Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde farklı pozisyonel düzeylerde görev yapmakta olan 402 özel sektör yöneticisi ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Kurum kültürü değişkeninin ise bu etkide düzenleyici rolününün varlığı kabul edilmiştir. Alan yazın incelendiğinde, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa etkisi ile kurum kültürününün bu etkide düzenleyici rolünü inceleyen bütünlük bir modele rastlanmamıştır. Bu yönüyle araştırmanın bilimsel literatüre ve yönetsel gelişmelere anlamlı katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: EFQM Modeli, Kurumsal Performans, Yenileşim Performansı, Kurum Kültürü.

JEL Kodları: L25, M14, O31.

Başvuru: 10.09.2022

Kabul: 15.01.2023

* Bu çalışma, Burak TEKME¹’in Haliç Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Dr. Öğr. Üyesi Özlem ATAN’ın danışmanlığında tamamlanan “EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansı ve Kurumsal Performansa Etkisi ile Kurum Kültürününün Düzenleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden faydalanılarak türetilmiştir.

¹ Doktora Öğrencisi, Haliç Üniversitesi, İşletme Bölümü, E-posta: buraktekmen@yahoo.com.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID No: 0000-0003-2935-0074

² Dr. Öğr. Üyesi, Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, E-posta: ozlematan@halic.edu.tr, İstanbul/Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9667-4573

**A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL
ENABLERS ON INNOVATION PERFORMANCE AND CORPORATE
PERFORMANCE WITH MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL
CULTURE³**

Abstract

Today, the EFQM excellence model can accepted as one of the best strategic tools for organizations to reach the high-performance goals. The EFQM excellence model also plays an important role in helping organizations respond to the ever-increasing and diversifying expectations of all stakeholders such as customers, employees, suppliers and society in the long run, with a sustainable innovation approach. The main purpose of this study is testing the probable impact of the enablers (leadership, employees, strategy, collaborations and resources, processes, products and services) which are the independent variables of the model on the organizational and innovation performances which are the dependent variables, in organizations that adopt and implement the EFQM excellence model. At the same time, it is foreseen that quality-oriented organizational culture created with conscious strategic efforts in organizations can have a moderator role in EFQM excellence model enablers on the innovation performance and organizational performance. Within the scope of the study, survey was conducted with 402 private sector managers working at different positional levels in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. According to the findings, it has been determined that the EFQM excellence model enablers have a positive effect on innovation performance and corporate performance. The organizational culture variable has been accepted to have a moderator role in this effect. When the literature is examined, no integrated model has been found that research the effect of the EFQM excellence model enablers on innovation performance and corporate performance, as well as the role of organizational culture in this effect. In this respect, it can be thought that the research can make a significant contribution to the scientific literature and managerial developments.

Keywords: *EFQM Model, Corporate Performance, Innovation Performance, Organizational Culture.*

JEL Codes: *L25, M14, O31.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

³ The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Her örgütün, artan pazar zorluklarıyla karşı karşıya olduğunu bilmesi ve bu zorluklara nasıl yanıt verebileceğini değerlendirmesi gereklidir. Örgütlerin performanslarını arttırmasının ve kıyasıya rekabette öne geçmesinin yol gösterici en iyi araçlarından biri stratejik kalite yönetim modellerini benimsemeleri ve uygulamaya geçirmeleridir. Bu anlamda stratejik kalite yönetim modelleri, hem örgütlerin kendilerini geliştirmesi için etkili bir araç niteliği taşımakta, hem de mükemmelliğe giden yolda örgütlerin faaliyetlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve gelecekte uygulanacak stratejilerin belirlenmesi için bir özdeğerlendirme metodolojisi sunmaktadır. Örgütler özdeğerlendirme yapmakla dış çevredeki fırsatları yakalamayı, kaynaklarının doğru kullanımını ve üretken iş uygulamaları geliştirebilmeyi kolaylaştırmış olacaktırlar. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen bir stratejik kalite yönetim modeli olan EFQM mükemmellik modeli, örgütlerde yenileşimi teşvik eden ve performans ölçütlerini belirleyen, aynı zamanda uzun vadeli başarıyı teminat altına alan toplam kalite odaklı bir yönetim yaklaşımıdır (Edgeman ve Jonker, 2000: 30). EFQM mükemmellik modelini basit bir kontrol listesi veya kural koyucu bir mekanizma olarak düşünmek doğru değildir. Bu model örgütlere ilerlemek ve gelişmek adına ortak bir dil sunmaktadır. Calvo-Mora vd.'ne (2015) göre, modelin önerdiği kriterler, belirli bir örgütün stratejik kalite yönetiminde mükemmelliğe ulaşması için izlediği ilerleme derecesinin kritik göstergelerini temsil etmektedir. Bu modelin örgütlerde uygulanması neticesinde hedeflerin verimliliği, süreçlerin iyileştirilmesi ve diğer örgütlerle karşılaştırma avantajı elde edilmesi sağlanmış olacaktır.

Dinamik ve rekabetçi iş piyasasında önde kalmak ve mükemmellik yolunda devam etmek isteyen örgütler performanslarını arttırırken aynı zamanda sürdürülebilir bir yenilik anlayışı ile paydaşlarına değer yaratacak çözümler sunmalıdır. Bilgi çağında örgütler yenileşim kavramının, yeni ürünler, hizmetler veya çözümler geliştirilmesinden daha fazla anlam içerdiğini kabul etmelidir. Bu durum, örgüt içerisinde sürekli bir yeni fikir akışı yaratmayı, yeni trendler veya değişen pazar koşullarına hızla yanıt verebilmeyi sağlayacaktır (EFQM, 2012: 6). EFQM mükemmellik modeli, örgütlerin yenileşimle ilgili faaliyetlerini yerine getirirken, toplam kalite yönetimi ilkelerini ve tekniklerini uygulayarak müşteri ihtiyaçlarına göre kendini geliştirmesine, yeni fırsatların ortaya çıkmasına, değer yaratmayan faaliyetlerin en aza indirgenmesine ve bilgi paylaşımına destek olacaktır. EFQM mükemmellik modeli, bugünün eylemini vizyonuyla birleştirmeyi mümkün kılan uzun ve kısa vadeli kalite stratejilerinin geliştirilmesini sağlayarak kurumsal performansı ve yenileşim performansını arttırıcı bir rol oynamaktadır.

Örgütlerde mükemmellik yoluyla geliştirilen kurumsal ve yenileşim performanslarının kalite odaklı bir kurum kültürü ile desteklenmesi sonucunda uzun vadeli başarılı sonuçların elde edilmesi kolaylaşacaktır. Çünkü bir örgütte bilinçli bir şekilde inşa edilen kalite odaklı bir kurum kültürünün, üretkenliği arttırmak ve mükemmelliğe doğru ilerlemek için en gerekli mekanizmalardan biri olduğu ifade edilebilir. Kalite odaklı kurum kültürü aynı zamanda, örgütlerde iletişimin

artırılmasına, değişen çevre ile uyum sağlanmasına, kurumsal misyon ve vizyon anlayışının geliştirilmesine ve değişim çabalarına karşı direncin azalmasına olanak sağlayabilecektir.

Bu araştırmanın başladığı yıl itibarıyla geçerli olan EFQM 2013 versiyonu ve bu versiyonda yer alan modelin girdi kriterleri ele alınmıştır. Modelin ele alınan 2013 versiyonunda kurum kültürü değişkeni standart girdi kriterleri arasında yer almamaktadır. Oysa, EFQM modelinin geliştirilen en son 2020 versiyonunda kurum kültürü değişkeni önemli bir yenilik olarak sunularak modele dahil edilmiştir. Böylece araştırmanın bütünleşik modeli bir yandan EFQM 2013 modelinin eksikliğini öngörerek tamamlarken, öte yandan yeni modele dahil edilen kurum kültürü değişkeninin artan önemini ve gerekliliğini de vurgulamaktadır. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulguların yeni modeli test edecek araştırmacılara ve farklı sektörlerde yeni modeli benimseyecek ve uygulayacak örgütlerde görev yapan yöneticilere teori ve uygulama yönünden fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Dünyadaki Ulusal Kalite Modelleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin özünü örgütsel anlamda performansın sürekli olarak iyileştirilmesi oluşturur. Bir örgütte performansın sürekli iyileştirilmesi için o örgütte yapılan işler ve süreçler konusunda mutlak bilgi sahibi olunması, düzenli performans ölçümü yapılması ve bu ölçümler vasıtasıyla var olan ve ulaşılmak istenen başarılar hakkında geri bildirim alınması gerekir (Kanji, 1994: 106). TKY, örgütlerin istedikleri hedeflere ulaşmak için kullanmaları gereken etkili bir araçtır ve tedarikçiler ile müşterileri kapsayacak şekilde geriye ve ileriye doğru uzanan, tüm örgütsel birimleri ve çalışanları kapsayan bir sistem yaklaşımını ifade eder (Ali ve Shastri, 2010: 9-10). Kanji ve Yui (1997), TKY'ni, “*sürekli iyileştirme yoluyla paydaş memnuniyetini ilke edinmiş bir örgütün kültürü*” olarak tanımlamışlardır. TKY'nin özünde müşteri ve paydaşların memnuniyeti vardır ve yapılan çalışmalarda bu memnuniyet unsuru egemendir. Pham'a göre (2020) TKY temelde üç basit eşitliği içerir: Toplam, herkesin katılımı; kalite, paydaş gereksinimlerinin doğru bir şekilde karşılanması ve yönetim de toplam kalite için koşulların sağlanması anlamına gelir.

Günümüzde TKY uygulamalarının yaygınlaştırılması için geliştirilmiş pek çok kalite ödülü bulunmaktadır. Bu kalite ödüllerinin temelini TKY anlayışını benimsemiş modeller oluşturur ve diğer TKY modelleri gibi belirli sınırlama ve kriterlere sahiptir (Ghobadian and Woo, 1996: 11). Bu ödüllere başvuranların değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan kapsamlı kriterler, örgütlere performanslarını değerlendirebilecekleri ve izleyebilecekleri tutarlı bir standartlar seti sağlar (Bohoris, 1995: 31). Dünyada, “*Avrupa Kalite Ödülü (EFQM)*” ile birlikte geçerliliği ve başarısı kanıtlanmış diğer kalite ödülleri incelendiğinde, “*Deming Ödülü*” ve “*Malcolm Balridge Ulusal Kalite Ödülü*” olmak üzere üç temel ödülün göze çarptığı görülmektedir. Bu ödüller örgütlerin rekabet gücünün ortaya konması açısından büyük önem taşırlar (Tan, 2002: 165). Her üç ödül de, piyasanın gerektirdikleri ile uyumlu, müşteri ve paydaşların ihtiyaçlarını göz önünde tutan aynı zamanda da örgüte

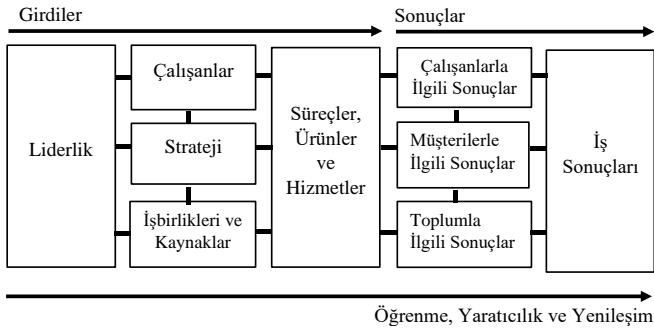
ait tüm süreçleri düzenleyerek sürdürülebilir değer yaratacak bir dizi yöntem ve araç sunar (Corredor ve Goni, 2010: 530).

1.1.1. EFQM Mükemmellik Modeli ve Mükemmellik Ödülü Süreci

EFQM mükemmellik modeli, örgütlerin tamamında TKY yaklaşımının uygulanmasını gerektiren bir felsefeye dayanmaktadır. Öz değerlendirme ve puanlama süreçleri ile girdi ve sonuç kriterlerinin tüm seviyelerde ve tüm faaliyetlerde uygulanmasının önemini vurgulamaktadır (Dale, 2003: 299). EFQM mükemmellik modeli, yalnızca tanımlanan hedeflere ulaşmak için değil, aynı zamanda, iyi yönetim yaklaşımlarının uygulanmasıyla sürekli iyileştirme yoluyla uzun vadeli başarılar için de kullanılır (Araújo ve Sampaio, 2014: 431). EFQM mükemmellik modeli; sahip olduğu bütünsel bakış açısı ile örgüt içinde uygulanan bu yönetsel tekniklerin bir bütün şeklinde ve birbirlerini tamamlayıcı olarak nasıl uygulanabileceği konusunda örgütlere destek olur (www.kalder.org). Modelin mantığı, mükemmel sonuçların elde edilmesinin doğrudan liderlik kapasitesi, strateji, çalışanlar, ortaklar, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla olduğu gerçeğine dayanmaktadır. Jahanshahi vd. (2012), EFQM mükemmellik modelinin örgütler için uzun vadeli başarının güvencesini sağlayan bir yaklaşım olduğunu ve örgütün kendi kendini değerlendirmesi yoluyla, fırsatlar, yeni kaynaklar ve üretken iş uygulamaları yaratabileceğini bildirmiştir.

EFQM mükemmellik modeli, basit bir kontrol listesinden daha fazlasını ifade etmekte ve örgütlerin hangi sektörde olduğu ve hangi işi yaptıklarından bağımsız olarak kendilerine has değerlendirme kriterleri sunmaktadır. Bu kriterler örgütlerin hem dışarda hem de içerde gerçekleştirmiş oldukları eylemleri daha net ifade eden ortak bir dil sunmaktadır (Altamony, 2017: 903). Toplamda 9 kritere sahip EFQM mükemmellik modelinin beşini “girdi” kriterleri, dördünü ise “sonuç” kriterleri oluşturur. Girdi kriterleri bir örgütün faaliyetlerini ve bu faaliyetleri nasıl gerçekleştirdiğini açıklarken, sonuç kriterleri ise elde edilen sonuçlara odaklanmaktadır. Girdiler ve sonuçlar birbirine bağlıdır. Sonuçlar girdilerin bir ürünüdür ve girdiler de sonuçlardan ortaya çıkan geribildirimler ile beslenerek daha iyi hale gelmektedir. Her kriter modelde detaylı şekilde anlatılmış olup, kriterlerin daha net anlaşılması için birtakım alt kriterle desteklenmiştir (Kalder, 2013: 11).

Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri



EFQM mükemmellik ödülü' nün amacı özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen rol model olabilecek örgütlerin belirlenmesidir. Bu örgütler, belirlemiş oldukları stratejilerini eyleme dönüştürme ve performanslarını sürekli iyileştirme konusunda en başarılı geçmişe sahip mükemmel örgütler olarak kabul edilmektedirler. EFQM mükemmellik ödülü programı, en ağır ve kapsamlı değerlendirme süreçlerinden birine sahiptir. Örgütleri değerlendirmek için, deneyimli, özel olarak eğitilmiş yöneticilerden oluşan 5 ila 7 kişilik bir ekip, sahada yaptıkları çalışmalarla modeli uygulayan örgütlerin yönetim sistemini gözden geçirirler ve model kapsamında yapılan çalışmaların ne kadar etkili olduğunu analiz ederler (EFQM, 2016: 2). Yapılan değerlendirmeler neticesinde saha ekipleri tarafından oluşturulan geribildirim raporu ilgili jüri tarafından detaylı bir biçimde incelenir ve gerekli şartları sağlayan örgütlere yıllık olarak düzenlenen kalite kongresi sonucunda ödülleri teslim edilmektedir (Kalder, 2018: 23).

1.2. Yenileşim Performansı ve Ölçümü

Yenileşim kavramı en geniş anlamıyla, “*bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi*” olarak ifade edilebilir (Elçi, 2006: 2). OECD ve Eurostat (2005), yenileşimi, örgütlerde yeni olan veya önemli ölçüde iyileştirilmiş herhangi bir ürünün, hizmetin, sürecin, pazarlama tekniğinin veya yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Stevenson ve Kaafarani' ye göre (2012: 40) yenileşim, doğası gereği, halihazırda mümkün olan bir şeyi iyileştirmek ya da geliştirmek amacını güder. Yenileşim kelimesi genel olarak yenilik ile bağdaştırılmaya çalışılsa da yapılan her yenilik yenileşim adı altında ifade edilemez. Yeniliklerin yenileşim olarak adlandırılması için ekonomik ve sosyal anlamda bir katma değer yaratması gerekmektedir. Ayrıca bir yeniliğin örgütlerde fark yaratabilmesi için, her seferinde aynı şekilde işleyebilmesi ve belli bir sisteme kavuşmuş olması gerekir (Altun, 2008: 135). Yenilik müşteri ihtiyaçlarını var olandan daha üst seviyede karşıladığı ya da müşterilere daha yeni özellikler sunduğu anlamda yenileşim özelliği taşır (Uzkurt, 2010: 37).

Yenileşim performansı ise, “*örgütlerde yenileşim girdilerini çıktılara dönüştürme yeteneği ve dolayısıyla yenileşim kapasitesini ve çabasını pazar uygulamasına dönüştürme yeteneği*” olarak ifade edilir (Zizlavsky, 2016: 818). Karabulut'a göre (2016: 185) hem yenileşimin ortaya çıkarılması hem de uygulanması ayrı birer başarı göstergesidir. Yenileşimin ortaya çıkarılması ve uygulanması birlikte ele alındığında yenilik anlamında bir sinerji yaratabilir. Diğer bir deyişle, yenileşim performansı, yeniliğin amaç ve hedeflerine uyacak stratejiler geliştirme ve yenilik ile ilgili yapılan her türlü uygulama ve çalışmanın bu amaç ve hedefler için geliştirilmiş stratejileri destekleme derecesi olarak ifade edilebilir. Stahl ve Steger'e göre (1977) yenileşim performansının ölçülebilmesi için somut çıktılara ihtiyaç vardır ve bu çıktılar ölçülebilir olacak şekilde tanımlanmalıdır. Faaliyete geçirilmeyen çabalar (ör. fikir ve düşünceler) çıktı listesine dahil edilmemelidir. Yenileşime ait çıktılar şu şekilde tanımlanabilir: (a) yeni veya geliştirilmiş süreçler, ürünler veya teknikler; (b) patentler ve patent başvuruları; (c) yayınlanmış teknik makale ve kitaplar; (d) yayınlanmamış teknik raporlar, el yazmaları ve sözlü sunumlar ve (e) teklif talepleri (sözleşmeye

dayalı çaba için). Prajogo ve Ahmed ise (2006), örgütlerde yenileşim performansının ölçülmesini dört temel kritere bağlar. Bu kriterler, yenileşimlerin sayısı, yenileşim hızı, yenileşimin seviyesi (teknolojik yönün yenilik ya da yeniliği) ve pazarda ilk olma durumudur.

1.3. Kurum Kültürü

Kültür kelimesinin, genellikle insan aktivitesine atıfta bulunarak, yaşamak, yetiştirmek veya onurlandırmak anlamına gelen Latince “*colere*” kökünden geldiği kabul edilmektedir. Merriam-Webster online dictionary kültür’ü, “*bir kurumu veya kuruluşu nitelendiren, paylaşılan tutumlar, değerler, hedefler ve uygulamalar bütünü*” olarak tanımlamaktadır (www.merriam-webster.com). Antropologlar ise kültürü, deneyimleri sınıflandıran, bunları eserler ve davranışlarla sembolik olarak kodlayan ve iletişim kuran evrensel insani yetenek olarak tanımlamışlardır (Kimball, 2005: 3). Schein’a göre (2004) kültür, bir topluluğun geçmiş deneyimlerinin bir uzantısı olarak karşısına gelen durumlarla yüzleşme ve bu durumlardan ders çıkarma çabalarıdır. Dolayısıyla kültür ile bir topluluğun yaptığı işlere anlam yüklenmesi o topluluğun geçmişinde aldığı kararların bir sonucudur.

Kurum kültürü ise, “*bir örgütün iş yapış biçimini tanımlayan karmaşık değerler, varsayımlar ve inançlar bütününden meydana gelir*” (Tourish ve Pinnington, 2002: 148). Her örgütün onu benzersiz kılan ve kendine has olan değer kalıpları, rutinleri, sembolleri ve kullanılan ortak dili gibi başarı kalıpları vardır. Bu kalıplar o örgütün kurum kültürünü ifade eder (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Kurum kültürü, bir örgüt içinde tam olarak seslendirilmese de işlerin yapılış biçimini düzenleyici bir unsur görevi görür. Örgüt içinde kabul gören veya reddedilen işleri tanımlayarak örgüt üyelerinin davranışlarını ve tutumlarını buna uygun olarak yeniden şekillendirecek sosyal bir ortam oluşturur (Groysbrg ve Diğ, 2018: 4). Van den Berg ve Wilderom (2004: 571) kurum kültürünü, “*kurumsal birimlerin içindeki, kurumsal çalışma yöntemlerine ait algıların diğer kurumsal birimlerden farklılık gösterebilmesidir*” şeklinde tanımlamıştır. Simpson ve Cacioppe (2001) ise kurum kültürünün, örgütün üyelerine kimlik duygusu sağlama, büyük bir topluluğa bağlı olma duygusu, diğer örgüt ve topluluklar arasında fark yaratma gibi bir dizi işleve hizmet eden ve örgütü bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı olduğunu bildirmiştir.

1.4. Kurumsal Performans ve Ölçümü

Kurumsal performans, “*bir örgütün hedeflerinin belirlendiği ilk aşamadan bu hedeflere ulaşması için gerekli görevlerin tasarlanması ve uygulanmasına kadar gerçekleştirmiş olduğu tüm örgütsel işlev ve faaliyetlerle ilişkilidir*” (Thorpe ve Holloway, 2008: 25). Antony ve Bhattacharyya’ya göre (2010) kurumsal performans, örgütlerin ne kadar iyi yönetildiğinin ve müşteriler ile diğer paydaşlara sağladığı değer ölçüsünü ifade eder. Porter (1996), üstün performans gösteren örgütleri rakiplerinden ayıran şeyin taklit edilmesi zor faaliyetler, ürün veya hizmetlerde yaratılan avantaj ve bu avantajı sürdürme yeteneği olduğunu savunmuş ve kurumsal anlamda performansı, “*benzer faaliyetleri rakiplerinin gerçekleştirdiğinden daha iyi yapmak*” şeklinde tanımlamıştır.

Vitale vd.'ne göre (1994) kurumsal performansın ölçümü, örgütlerin kritik girdi, çıktı ve süreç değişkenlerini bir araya getiren ve vurgulayan bir yönetim aracıdır. Her şeyi ölçmeye çalışmaz, sadece yönetsel anlamda karar vermek için önemli olan unsurları ölçer. Dolayısıyla, performans ölçümlerinin çıktısı, kararları şekillendirerek ve faaliyetleri yönlendirerek bir örgütün geleceğini etkiler. Performans ölçüm sistemlerinin doğru şekilde tasarlanıp uygulanması ortak hedeflere ulaşmak ve yapılan çabaların karşılığının alınması adına örgüt üyelerini tek bir noktaya odaklarken, çalışanların bireysel ve ekip olarak performanslarının düzenli olarak değerlendirilmesi ve bunların ödüllendirilmesi uzun vadede sürdürülebilir performans başarısının temel taşlarını oluşturur (Kanji ve Sa, 2003: 274). Cook vd.'ne göre (1995) performans ölçümü ilerlemenin dilidir ve bir örgütün nerede olduğu ve daha da önemlisi nereye gittiği hakkında bilgi sağlar. Bu nedenle, performans ölçümü, bir örgütün belirlenen hedeflere doğru istikrarlı bir şekilde ilerlemesine rehberlik edebilir ve eksiklikleri veya durgunlukları belirleyebilir. Aynı zamanda bir örgütün faaliyetlerinin ve başarılarının net bir resmini sunarak yönetim ve karar alma kalitesini iyileştirir.

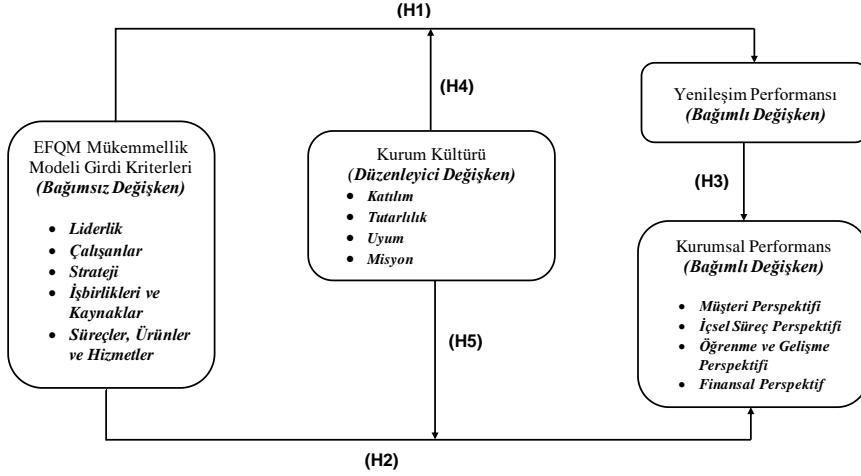
2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Modeli

Bu araştırmanın temel amacı, EFQM mükemmellik modelinde yer alan girdi kriterlerinin bir bütün olarak örgütleri amaç ve hedefleri doğrultusunda daha ileri taşıyabilmek adına yenileşim performansları ve kurumsal performansları üzerindeki etkisinin ortaya konması ve kurum kültürünün bu ilişkide düzenleyici rolünün tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında Türkiye’de özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan anket çalışması ile farklı pozisyonlarda çalışan yöneticilere toplam 1500 adet anket gönderilmiş ve cevaplandırılan anketlerden 402 adedi geçerli olarak kabul edilmiştir.

Anketin uygulanabilmesi için Haliç Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu’ndan izin belgesi alınmış olup belge numarası 132’dir. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini yenileşim performansı ve kurumsal performans oluştururken; bağımsız değişkenini EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) oluşturmaktadır. Araştırmanın düzenleyici değişkeni ise kurum kültürüdür. Araştırmanın teorik modeline Şekil.2’de yer verilmiştir:

Şekil 2. Araştırma Modeli



Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin birbirleriyle olan muhtemel ilişkileri ile düzenleyici değişkenin etkisinin test edilmesi için 5 adet hipotez oluşturmuş olup, hipotezlere aşağıda yer verilmiştir:

H1: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H2: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H3: Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.

H4: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.

H5: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini özel sektörde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeni ile araştırmanın evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı, araştırma evrenini temsil etme yeteneği olan örneklem alınmıştır. Araştırma örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 49-50) tarafından hazırlanmış örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmış ve %95 güvenilirlikte sonuçlara ulaşabilmek için asgari 384 örnekleme ulaşılması gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında elde edilen, ölçülemeyen büyüklükteki evreni temsil eden 402 adet geçerli anket sayısının yeterli olacağı düşünülmüştür.

2.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında kullanılan veriler anket yöntemi vasıtasıyla toplanmış olup, anket formunda katılımcıların ifadelerine katılım düzeyleri 5’li Likert tipi ölçek ile belirlenmiştir. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Araştırmada kullanılan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgileri elde etmek amacıyla anketi dolduran katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektördeki ve işletmedeki tecrübe süresi ile çalıştıkları işletmenin yaşını, ortalama çalışan sayısını, faaliyet gösterdiği sektör alanı vb. öğrenmeye yönelik sorular sorulmuş olup; diğer bölümlerde katılımcıların araştırma değişkenlerine ilişkin algılarını ölçmeye çalışan “EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği”, “yenileşim performansı ölçeği”, “kurumsal performans ölçeği” ve “kurum kültürü ölçeği” olmak üzere 4 adet ölçeğe ilişkin sorular kullanılmıştır. Anket toplamda 73 adet sorudan oluşmakta olup, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin kısa tanımlarına aşağıda yer verilmiştir:

2.3.1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından işletmeleri, değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme konusunda destekleyen ve dünya çapında bir yönetim çerçevesi sunan modelinin 2013 versiyonu kullanılmıştır. Modelin orijinal versiyonu KALDER tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Model, girdi ve sonuç kriterlerini içermekte olup, ölçek için modelin, "Liderlik", "Strateji", "Çalışanlar", "İş birlikleri ve Kaynaklar" ve "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" olmak üzere 5 boyuttan ve 24 maddeden oluşan “girdi kriterleri” 5’li Likert tutum ölçeği ile ölçülmüştür.

2.3.2. Yenileşim Performansı Ölçeği

Yenileşim performansının ölçülmesi için Alpkan vd. (2005) tarafından Türkçeye çevrilen ve yeniden derlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçek, işletmelerin yenilikçilik eğilimlerinin ölçülmesine uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmış sorulardan oluşmaktadır. Ölçek tek boyutta altı sorudan oluşmakta olup, ölçekte yer alan sorular Antoncic ve Hisrich (2001) ve Calantone vd.’nin (2002) çalışmalarından alınmıştır.

2.3.3. Kurum Kültürü Ölçeği

Araştırma anketinde kurumsal kültürü ölçmek amacıyla, kurum kültürü literatüründe önemli çalışmaları olan Denison ve Mishra (1995) tarafından hazırlanan geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış, 36 maddelik kurum kültürü ölçeğinin kullanılması planlanmıştır. Ancak soru sayısının fazla olması ve anketin uzunluğunun artarak cevaplanma olasılığının düşmesi nedeniyle aynı ölçeğin kısaltılmış şeklinin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu sebepten, Denison ve Mishra’ nın (1995), Dasgupta ve Gupta (2019) tarafından kısaltılan 8 maddelik kurum kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Denison ve Mishra (1995) tarafından hazırlanan orijinal ölçekteki gibi 4 boyuttan (katılım, tutarlılık, uyum, misyon) oluşmaktadır.

2.3.4. Kurumsal Performans Ölçeği

Araştırmada kullanılan kurumsal performans ölçeği, Kaplan ve Norton'un (1996) yapmış olduğu orijinal çalışmada yer alan Dengelenmiş Başarı Karnesi (Balanced Score Card) baz alınarak Blackmon (2008) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek, Dengelenmiş Başarı Karnesi çerçevesinde oluşturulan her bir perspektiften işletmelerin genel kurumsal performanslarını ölçmek için tasarlanmıştır. Buna göre ölçek bu perspektifleri belirten, "Müşteri Perspektifi", "İçsel Süreçler Perspektifi", "Çalışan Öğrenme ve Gelişme Perspektifi" ve "Finansal Perspektif" olmak üzere 4 boyuttan ve toplamda 35 maddeden oluşmaktadır.

2.4. Verilerin Analizi

Çalışmanın verilerini analiz etmek için, SPSS 23 ve AMOS 23 istatistik paket programlarından faydalanılmıştır. SPSS programı yardımıyla önce verilerin tanımlayıcı analizleri ve demografik sorulara ilişkin frekans dağılımları analizleri tamamlanmış, daha sonra ölçekler için güvenilirlik analizi yapılmıştır. SPSS' te yapılan güvenilirlik analizinden sonra, ölçekler için açımlayıcı faktör analizi ve AMOS programı yoluyla yine ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Son olarak araştırmanın amacına yönelik olarak geliştirilmiş olan hipotezlerin test edilmesi için SPSS' te korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca araştırma modeline ilişkin değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılaşım farklılaşmadığı varyans analizi ile test edilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma anketinin gönderildiği işletmelerden katılanların %18'i bayan, %82'si erkektir. Katılımcıların yaş ortalamalarına bakıldığında, %4,73'ünün 1955-1959 yılları arası doğumlu, %8,96'sının 1960-1964 yılları arası doğumlu, %13,43'ünün 1965-1969 yılları arası doğumlu, %18,66'sının 1970-1974 yılları arası doğumlu, %19,40'ının 1975-1979 yılları arası doğumlu, %14,93'ünün 1980-1984 yılları arası doğumlu, %16,17'sinin 1985-1989 yılları arası doğumlu ve %3,73'ünün 1990-1994 yılları arası doğumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımında eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %75,12'si lisans mezunu iken, %24,88'i kariyerini bir ileri boyuta taşıyarak eğitimine devam etmiş ve lisansüstü eğitim yapmıştır. İşletmedeki konularına bakıldığında katılımcıların, %62,75 ile çoğunluğunu orta düzey yöneticiler oluştururken, %21,25'i üst düzey yönetici ve %16'sı ise alt düzey yönetici statüsündedir. Katılımcılar, buldukları bu pozisyonlarda ortalama 6 yıl görev aldıkları görülürken; halihazırda çalışmış oldukları işletmelerinde ise ortalama 9 yıl görev aldıkları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya dahil olan katılımcıların toplam iş hayatı tecrübeleri ise ortalama 19 yıldır. Katılımcıların çalışmış oldukları şirketlerin %70'inden fazlası 11 yıl ve üstünde faaliyet gösterirken, işletmelerin yaklaşık %55'i 250 ve üstü çalışanı bünyesinde barındıran büyük ölçekli işletmeler, %45'i ise 50 ila 249 çalışanı bünyesinde barındıran orta ölçekli işletmelerdir.

3.2. Güvenilirlik Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğe ilişkin iç tutarlılık ölçümü “Cronbach Alfa (α)” güvenilirlik katsayısı ile incelenmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Alfa (α) katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Tutar ve Erdem’e (2020: 484) göre Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir değerleri değişmekle birlikte şu aralıklarda olması beklenir: 0.81 ile 1.00 arası ölçek “yüksek güvenilirliğe sahip”, 0.61 ile 0.80 arası ölçek “orta düzey güvenilirliğe sahip”, 0.41 ile 0.60 arası ölçek “düşük güvenilirliğe sahip”, 0.00 ile 0.40 arası ölçek ise “güvenilir olmayan” ölçektir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlilik Testi Sonuçları

Ölçek Adı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)	Güvenilirlik Düzeyi
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	0,986	Yüksek Güvenilirlik
Yenileşim Performansı Ölçeği	0,945	Yüksek Güvenilirlik
Kurumsal Performans Ölçeği	0,952	Yüksek Güvenilirlik
Kurum Kültürü Ölçeği	0,661	Orta Düzey Güvenilirlik

Tablo 1.’deki güvenilirlik testi sonuçları kapsamında, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği, kurumsal performans ölçeği ve yenileşim performansı ölçeği ne ait Cronbach alfa katsayılarının 0.81’den büyük olduğu ve yüksek güvenilirlikte olduğu; kurum kültürü ölçeğinin ise 0.61’den büyük olduğu ve bu nedenle kabul edilebilir sınırlarda olduğu söylenebilir.

3.3. Açımlayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan 4 ölçeğin faktör yüklerinin belirlenmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen sonuçlara Tablo 2.’de yer verilmiştir:

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçekler	Açıklanan Varyans (%)	KMO Örneklem Yeterliliği	Bartlett Küresellik Testi	Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı
EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	86,56	0,972	$\chi^2 (402) = 11437.936, p < .005$	Liderlik	4	.56 - .73
				Strateji	4	.58 - .72
				Çalışanlar	5	.60 - .69
				İşbirlikleri ve Kaynaklar	4	.54 - .67
				Süreçler, Ürünler ve Hizmetler	4	.60 - .80
Yenileşim Performansı Ölçeği	78,84	0,920	$\chi^2 (402) = 2220.756, p < .005$	Yenileşim Performansı	6	.86 - .92
Kurumsal Performans Ölçeği	69,21	0,925	$\chi^2 (402) = 13390.252, p < .005$	Müşteri Perspektifi	6	.72 - .86
				İçsel Süreçler Perspektifi	13	.59 - .82
				Çalışan Öğrenme ve Gelişme Perspektifi	7	.54 - .88
				Finansal Perspektif	5	.64 - .78
Kurum Kültürü Ölçeği	90,74	0,602	$\chi^2 (402) = 2466.375, p < .005$	Katılım	2	.86 - .88
				Tutarlılık	2	.95 - .96
				Uyum	2	.93 - .94
				Misyon	2	.94 - .96

Tablo 2.'deki sonuçlar incelendiğinde analize konu olan tüm ölçeklerin örneklem yeterlilik sayısını belirten KMO değerlerinin yüksek olduğu ve faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda Bartlett küresellik testlerinin anlamlı olması ifadeler arasındaki korelasyon değerlerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi özdeğerlerinin (eigenvalues) 1'den yüksek olması ile faktörlerin oluşması sağlanmıştır.

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için elde edilen beş faktörlü yapıya ait üç madde, faktör yüklerinin 0,5 altında olması dolayısıyla ölçekten çıkarılmış ve yine beş faktörlü toplam 21 maddelik yapı elde edilmiştir. Oluşturulan yeni yapıya ait faktörler toplam varyansın %86,56'sını açıklamıştır. Yenileşim performansı ölçeği için ise tek faktörlü 6 maddelik yapı elde edilmiş olup yapıya ait faktörlerin toplam varyansın %78,84'ünü açıkladığı görülmüştür. Kurumsal performans ölçeği için yapılan analizde önce altı faktörlü yapı elde edilmiş olup, daha sonra ölçekte yer alan iki maddenin öngörülenden yeni bir faktör oluşturduğu ve bir maddenin de faktör yükünün 0,5 altında olması dolayısıyla ölçekten çıkarılmasıyla toplam 31 maddelik dört faktörlü yeni yapı elde edilmiştir. Oluşturulan yeni yapıya ait faktörler toplam varyansın %69,21'ini açıklamıştır. Son olarak Kurum Kültürü Ölçeği için dört faktörlü ve 8 maddelik yapı elde edilmiş olup yapıya ait faktörler toplam varyansın %90,74'ünü açıklamıştır. Ölçekler ait detaylı faktör yüklerine Tablo 3., Tablo 4., Tablo 5 ve Tablo 6.'da yer verilmiştir.

Tablo 3. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri				
		Liderlik	Strateji	Çalışanlar	İşbirlikleri ve Kaynaklar	Süreçler, Ürünler ve Hizmetler
LD3	Kurumumuzda liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür.	0,728				
LD2	Kurumumuzda liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir.	0,667				
LD1	Kurumumuzda liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur.	0,624				
LD4	Kurumumuzda liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır.	0,560				
ST9	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir.		0,720			
PE10	Kurumumuzda çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler.		0,687			
ST8	Kurumumuzda strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir.		0,675			
ST7	Kurumumuzda strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır.		0,576			
PE13	Kurumumuzda çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar.			0,694		
PE14	Kurumumuzda çalışanlar takdir edilir, tanınır ve özétilir.			0,692		
PE12	Kurumumuzda çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkelendirilir.			0,653		
PE11	Kurumumuzda çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir.			0,602		
PR15	Kurumumuzda işbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir.			0,598		

Tablo 3. (devam) EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

PR17	Kurumumuzda binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir.				0,669	
PR18	Kurumumuzda teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir.				0,661	
PR19	Kurumumuzda bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir.				0,563	
PR16	Kurumumuzda finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir.				0,541	
PPS22	Kurumumuzda ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır.					0,798
PPS23	Kurumumuzda ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir.					0,725
PPS24	Kurumumuzda müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.					0,716
PPS21	Kurumumuzda ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir.					0,590

Tablo 4. Yenileşim Performansı Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Maddeler	Faktör Yüğü
İNO1	Kurumumuz işlerin yürütülmesinde sürekli olarak yeni yöntemler arayışındadır.	0,876
İNO2	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	0,924
İNO3	Kurumumuz işleri daha iyi yapabilmek için yeni yollar arar.	0,905
İNO4	Kurumumuz yeni ürün ve hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapar.	0,869
İNO5	Kurumumuz sıklıkla yeni fikirleri hayata geçirmeye çalışır.	0,895
İNO6	Kurumumuz her zaman en son teknolojilere yatırım yapma çabası içindedir.	0,856

Tablo 5. Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri			
		Müşteri Perspektifi	İşsel Süreçler Perspektifi	Öğrenme ve Gelişim Perspektifi	Finansal Perspektif
CP7	Kurumumuzda müşterilerimizin sayısı artmaktadır.	0,864			
CP3	Kurumumuzda tedarikçilerimizin beklentilerini sürekli karşılıyoruz.	0,863			
CP6	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin türü artmaktadır.	0,822			
CP4	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin kalitesi artmaktadır.	0,820			
CP5	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlerin sayısı artmaktadır.	0,798			
CP8	Kurumumuzda sunduğumuz ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır.	0,721			
IP14	Kurumumuzda kalite kontrol süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,826		
IP18	Kurumumuzda hizmet Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,807		
IP17	Kurumumuzda ürün Kalitesi süreçlerimizi sürekli iyileştiriyoruz.		0,801		
IP15	Kurumumuzda hizmet kalitesi süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,796		
IP13	Kurumumuzda etkin bir kalite yönetim sistemine sahibiz.		0,785		
IP20	Kurumumuzun yönetim politikası misyonumuza ulaşmayı kolaylaştırır.		0,761		
CP11	Kurumumuzun beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,734		
CP9	Kurumumuzda müşterilerimizin ihtiyaçlarını öğrenmek için çalışmalar yapıyoruz.		0,732		
CP10	Kurumumuzda tedarikçilerimizin ne beklediğini öğrenmek için çalışmalar geçiyoruz.		0,723		
IP12	Kurumumuzda planlama süreçlerimizi sürekli geliştiriyoruz.		0,716		
IP16	Kurumumuzda geliştirilmiş politika ve prosedürlere sahibiz.		0,708		
IP19	Kurumumuzda misyonumuz stratejik planlamamıza temel teşkil etmektedir.		0,701		
CP2	Kurumumuzda sermayedarlarımızın beklentilerini sürekli karşılıyoruz.		0,585		

Tablo 5. (devam) Kurumsal Performans Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

LGP26	Genellikle işimle ilgili bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.			0,880	
LGP21	İşim doğrudan örgütsel misyonumuzu gerçekleştirmeye yöneliktir.			0,857	
LGP25	İşimde kendimi her zaman başarılı hissederim.			0,751	
LGP27	İşimde performans hedeflerimi gerçekleştirmeye yönelik doğru karar alabilmek için yeterli bilgi ve donanıma sahibim.			0,718	
LGP28	Performans hedeflerimi açık ve net olarak belirlerim.			0,629	
LGP22	İşim tatmin edicidir.			0,549	
LGP29	Kurumumuz işimde başarılı olmam için ihtiyaç duyduğum her türlü eğitimi almama olanak sağlar.			0,538	
FP33	Kurumumuzda ürün ve hizmetlerimizi geliştirmek için yeterli mali kaynağımız mevcuttur.				0,784
FP32	Kurumumuzun finansal kuruluşlardan kredi alabilme gücü yüksektir.				0,761
FP31	Kurumumuzda giderlerimizin seviyesini düşük tutabiliyoruz.				0,708
FP30	Kurumumuzda maliyetlerimizi etkili bir şekilde kontrol altına alabiliyoruz.				0,664
FP34	Kurumumuzda finansal kaynaklarımızın birimlerimize dağılımı en uygun şekilde yapılmaktadır.				0,639

Tablo 6. Kurum Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde No.	Maddeler	Faktör Yükleri			
		Misyon	Tutarlılık	Uyum	Katılım
Mİ7	Kurumumuz uzun vadede temel hedeflerine ulaşmasını sağlayacak amaçlara ve yön birliğine sahiptir.	0,958			
Mİ8	Kurumumuzu şekillendirecek ve ileriye taşıyacak ortak bir vizyon bulunmaktadır.	0,945			
CO3	Kurumumuzun faaliyet amaçları konusunda ortak bir bakış açısı benimsenmiştir.		0,962		
CO4	Kurumumuzda çalışma yöntemleri net ve öngörülebilirdir.		0,951		
AD6	Kurumumuz her konuda duyarlı ve değişime açıktır.			0,942	
AD5	Kurumumuz müşterilerin talep ve ihtiyaçları her zaman dikkate alınır ve yapılan çalışmalara yön verir.			0,935	
IN2	Kurumumuzda farklı bölümler arasında işbirliği ve dayanışma her zaman teşvik edilir.				0,876
IN1	Kurumumuzda çalışanlar kendilerini etkileyen kararlarda aktif rol oynarlar.				0,864

3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular

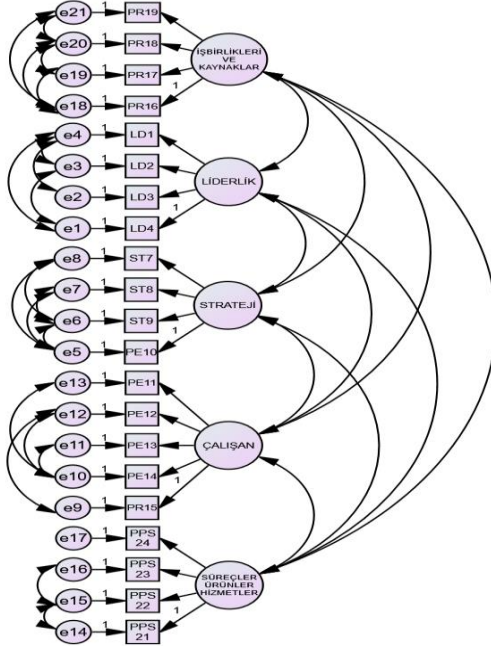
Ölçeklerin birinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Beşli Likert ölçeğinde, toplanan 402 adet verinin normal dağılım göstermesi nedeniyle maximum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisleri oluşturulmuştur. Ölçeklere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerlerine Tablo 7.'de yer verilmiştir:

Tablo 7. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uygunluk Ölçütü	İyi Uyum Değeri	Kabul Edilebilir Değer	EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	Yenileşim Performansı Ölçeği	Kurumsal Performans Ölçeği	Kurum Kültürü Ölçeği
p	p<0.5 (%95 güven aralığı için)		0,000	0,000	0,000	0,000
CMIN (χ^2 /df)	<3	$3 < \chi^2/df < 5$	3,43	1,63	3,50	0,86
RMSEA	< 0,05	< 0,08	0,078	0,039	0,079	0,046
CFI	> 0,95	> 0,90	0,966	0,999	0,926	1,000
NFI	> 0,95	> 0,90	0,953	0,997	0,900	0,995
TLI	> 0,95	> 0,90	0,955	0,996	0,913	1,002
GFI	> 0,95	> 0,90	0,885	0,995	0,933	0,993

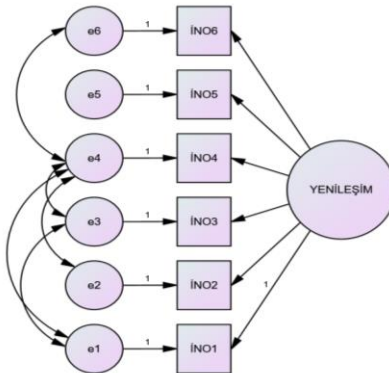
Tablo 7.'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, yenileşim performansı ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri ($p < 0,5$; $\chi^2/df = 1,63$; RMSEA= 0,039; CFI= 0,999; NFI= 0,997; TLI= 0,996; GFI= 0,995) ile kurum kültürü ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($p < 0,5$; $\chi^2/df = 0,86$; RMSEA= 0,046; CFI= 1,000; NFI= 0,995; TLI= 1,002; GFI= 0,993) en iyi uyum değerlerini ortaya koyduğu görülmüştür. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri ($p < 0,5$; $\chi^2/df = 3,43$; RMSEA= 0,078; CFI= 0,966; NFI= 0,953; TLI= 0,955; GFI= 0,885) ile kurumsal performans ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($p < 0,5$; $\chi^2/df = 3,50$; RMSEA= 0,079; CFI= 0,926; NFI= 0,900; TLI= 0,913; GFI= 0,933) ise kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç tüm ölçeklerin araştırmadan elde edilen veriler ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin hazırlanan yol şemaları Şekil 3., Şekil 4., Şekil 5. ve Şekil 6.'da gösterilmiştir.

Şekil 3. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği DFA Yol Şeması



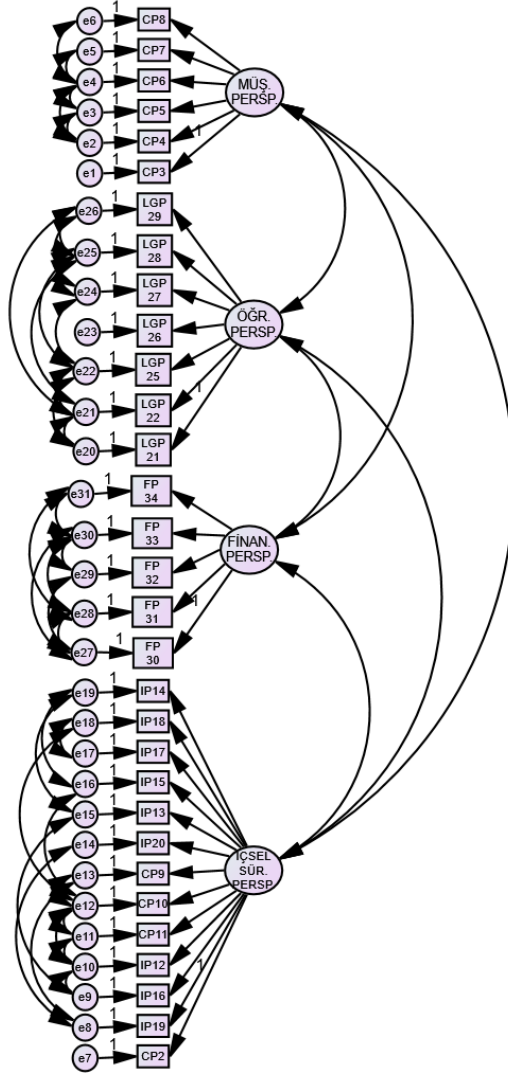
($p < 0,5$; $\chi^2/df = 3,43$; RMSEA = 0,078; CFI = 0,966; NFI = 0,953; TLI = 0,955; GFI = 0,885)

Şekil 4. Yenileşim Performansı Ölçeği DFA Yol Şeması



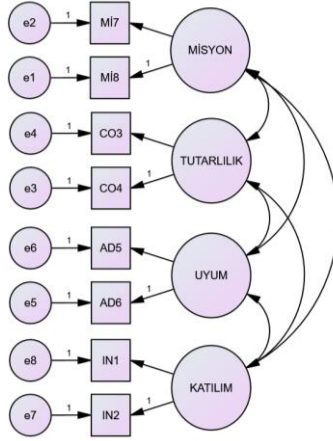
($p < 0,5$; $\chi^2/df = 1,626$; RMSEA = 0,039; CFI = 0,999; NFI = 0,997; TLI = 0,996; GFI = 0,995)

Şekil 5. Kurumsal Performans Ölçeği DFA Yol Şeması



($p < 0,5$; $\chi^2/df = 3,496$; $RMSEA = 0,079$; $CFI = 0,926$; $NFI = 0,900$; $TLI = 0,913$; $GFI = 0,833$)

Şekil 6. Kurum Kültürü Ölçeği DFA Yol Şeması



($p < 0,5$; $\chi^2/df = 0,863$; $RMSEA = 0,046$; $CFI = 1,000$; $NFI = 0,995$; $TLI = 1,002$; $GFI = 0,993$)

3.5. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan 4 adet ölçeğin birbirleri arasında anlamlı bir ilişki var olup olmadığı basit korelasyon analizi ile test edilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapılan korelasyon analizleri neticesinde %99 güven aralığında Tablo 8.'de yer alan sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterleri Ölçeği	3,96	.973	1			
2. Yenileşim Performansı Ölçeği	3,94	.924	.702**	1		
3. Kurum Kültürü Ölçeği	3,60	.438	.538**	.464**	1	
4. Kurumsal Performans Ölçeği	4,04	.611	.514**	.564**	.515**	1
** $p < 0,01$						

Pearson korelasyon katsayılarının olduğu Tablo 8.'de EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = .514$, $p < 0.01$), EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile yenileşim performansı arasında %99 güven aralığında anlamlı, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = .702$, $p < 0.01$), EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri ile kurum kültürü arasında %99 güven aralığında

anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = .538, p < 0.01$), kurum kültürü ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = .515, p < 0.01$), kurum kültürü ile yenileşim performansı arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = .464, p < 0.01$) ve yenileşim performansı ile kurumsal performans arasında %99 güven aralığında anlamli, pozitif yönde ve orta dereceli bir ilişki olduğu ($r(402) = 0.564, p < 0.01$) tespit edilmiştir.

3.6. Regresyon Analizi ve Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin ölçeklerin birbirleri üzerindeki etkisini görmek için oluşturulan 3 adet hipotez basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş olup, analiz sonuçları Tablo 9.'da belirtilmiştir:

Tablo 9. Regresyon Analizi Sonuçları

Hip. No	Hipotez adı	F	p (<0.05)	B (constant)	B (reg.)	R ²	Basit Doğrusal Regresyon Denklemi	Sonuç
H1	EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	387,670	0,000	1,305	0,702	0,491	YP= 1.305+0.702*EFQM	Kabul
H2	EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	143,464	0,000	2,760	0,514	0,262	KP= 2.760+0.514*EFQM	Kabul
H3	Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	186,388	0,000	2,568	0,564	0,316	KP= 2.568+0.564*YP	Kabul

Tablo 9.'daki regresyon analizi sonuçlarına göre: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlidir $F(1,402) = 387.670, p < 0.05$) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $YP = 1.305 + 0.702 * EFQM$ ” şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.491 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, yenileşim performansındaki %49,1'lik

varyansın EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Ek olarak EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin yenileşim performansı algısını 070 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H1** hipotezi **kabul** edilmektedir. Yine EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisinin de istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F(1,402)= 143.464$, $p<0.05$) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $KP= 2.760+0.514*EFQM$ ” şeklindedir. Analiz sonucunda düzeltilmiş R^2 değeri 0.262 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal performanstaki %26,2’lik varyansın EFQM mükemmellik modeli girdi kriterleri algısına bağlı olduğunu göstermektedir ve EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerindeki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 051 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H2** hipotezi **kabul** edilmektedir. Son olarak yenileşim performansının kurumsal performansa etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(1,402)= 186.388$, $p<0.05$) ve değişkenlere yönelik basit doğrusal regresyon denklemi “ $KP= 2.568+0.564*YP$ ” şeklindedir. Düzeltilmiş R^2 değeri 0.316 olarak belirlenmiş olup, bu sonuç, kurumsal performanstaki %31,6’lık varyansın yenileşim performansı algısına bağlı olduğunu göstermektedir. Ayrıca yenileşim performansındaki bir birimlik değişimin kurumsal performans algısını 056 birim arttıracığı söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre **H3** hipotezi **kabul** edilmektedir.

3.7. Düzenleyici Değişken Analizine İlişkin Bulgular

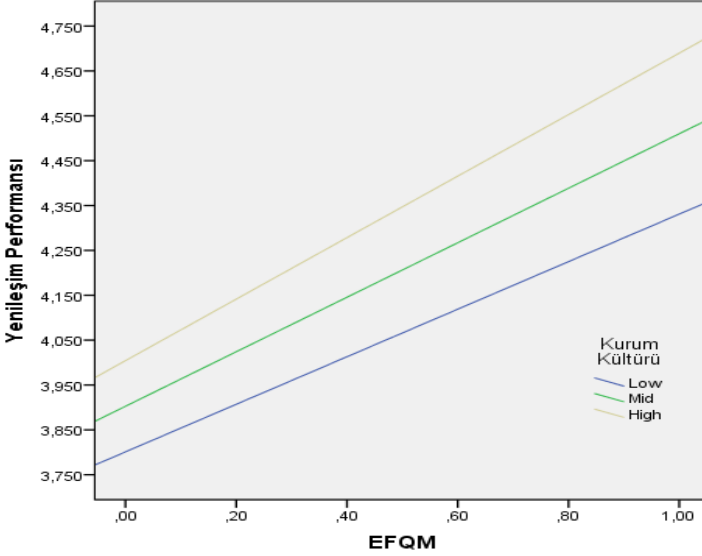
Araştırma modelinin düzenleyici değişkeni olan kurum kültürünün bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki düzenleyici etkisini görebilmek ve kurulan hipotezleri test etmek için SPSS programında hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bunun için öncelikle bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin veriler standardize edilmiştir. Daha sonra standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin verilerin çarpılmasıyla etkileşimsel terim oluşturulmuştur. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında standardize edilmiş bağımsız değişken ve düzenleyici değişkene ilişkin veriler regresyon analizine sokulmuş, ikinci adımda ise etkileşimsel terim regresyon analizine dahil edilmiştir. Düzenleyicilik etkisinin test edilmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizine ilişkin sonuçlara Tablo 10. ve Tablo 11.’de yer verilmiştir.

Tablo 10. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansına Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Bağımlı Değişken: Yenileşim Performansı						
Zscore (EFQM)	.59**	0.4	15.190	.61**	0.4	15.443
Zscore (Kurum Kültürü)	.11**	0.4	2.895	.10**	0.4	2.623
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.11**	0.3	2.389
R	.709			.714		
R ²	.503			.510		
Düz. R ²	.500			.506		
ΔR ²				.007		
F Değeri	201.603			137.891		
**p<0.05						

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 201,603$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 137,891$, $p<0,005$) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca düzenleyici etki test edilirken Aiken ve West (1991), R²'de meydana gelen değişimlerin tek başına yeterli olamayacağını; aradaki etkileşimin detaylı bir biçimde belirlenebilmesi için düzenleyici değişkene ait düşük ve yüksek düzeydeki regresyon eğrilerinin çizilerek yapılacak eğim testi (slope test) ile incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Şekil 7.'de gösterilen eğim testi, kurum kültürü algısının güçlendikçe EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinin güçlendiğini, tam tersi şekilde kurum kültürü algısının zayıfladıkça EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinin zayıfladığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H4** hipotezi **kabul** edilmektedir.

Şekil 7. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Yenileşim Performansına Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Grafiği



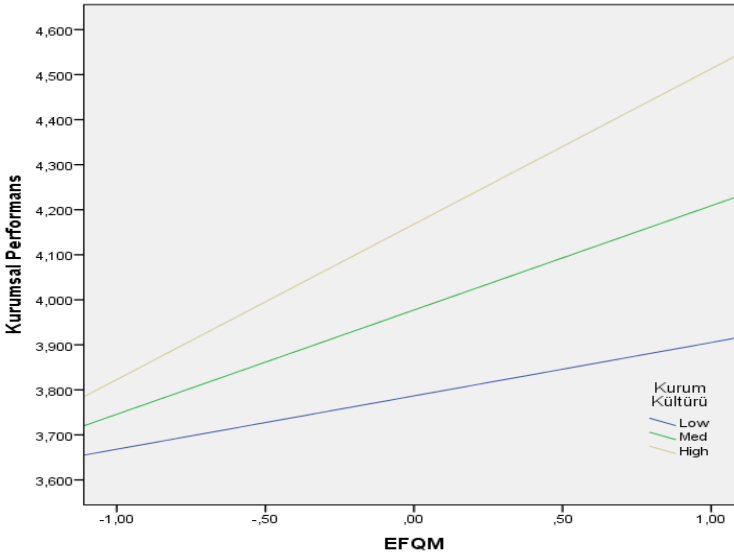
Tablo 11. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Kurumsal Performansa Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	1. Model			2. Model		
	B	S.H.	t	B	S.H.	t
Bağımlı Değişken: Kurumsal Performans						
Zscore (EFQM)	.20**	0.3	6.919	.23**	0.3	7.910
Zscore (Kurum Kültürü)	.21**	0.3	6.995	.19**	0.3	6.601
Etkileşim Terimi (EFQM*KK)				.11**	0.2	4.673
R	.587			.615		
R ²	.344			.378		
Düz. R ²	.341			.374		
ΔR ²				.033		
F Değeri	104.797			80.792		
**p<0.05						

Benzer şekilde EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolüne ait hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde modelin her iki adımının da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Etkileşimsel terimin bulunmadığı birinci model ($F(2,401)= 104,797$, $p<0,005$) ve etkileşimsel terimin yer aldığı ikinci model ($F(3,401)= 80,792$, $p<0,005$)

istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici ilişkisi olduğunu göstermektedir. Şekil 8.'de gösterilen Aiken ve West'in (1991) önerdiği eğim testi sonucu kurum kültürü algısının güçlendikçe EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinin güçlendiğini tam tersi şekilde kurum kültürü algısının zayıfladıkça EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinin zayıfladığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre **H5** hipotezi **kabul** edilmektedir.

Şekil 8. EFQM Mükemmellik Modeli Girdi Kriterlerinin Kurumsal Performansa Etkisinde Kurum Kültürünün Düzenleyici Rolüne İlişkin Eğim Grafiği



Tablo 12. Hipotez Durumları

Hipotez Adı	Sonuç
H1: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H2: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Yenileşim performansının kurumsal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul
H4: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansına etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.	Kabul
H5: EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performansa etkisinde kurum kültürünün düzenleyici rolü vardır.	Kabul

3.9. Farklılık Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya konu olan bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler ile demografik değişkenler arasında anlamlı biçimde bir farklılık olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiş olup; yapılan varyans analizinde farklı olan grupların belirlenmesi için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Yöneticilerin mevcut pozisyonlarında çalışma süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(3,398) = 5,056, p < 0,05$). Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre mevcut pozisyonunda 10-14 yıl arası çalışan yöneticiler ile mevcut pozisyonlarında 9 yıl ve daha aşağıda çalışan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(8,393) = 2,601, p < 0,05$). Yapılan Tukey testi sonuçlarına göre toplam çalışma yaşamı süreleri 15-19 yıl arası olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 10-14 yıl arası olan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri ile kurum kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(8,393) = 10,247, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yıl ve üstü olan yöneticiler ile toplam çalışma yaşamı süreleri 40 yılın altında olan yöneticilerin kurum kültürüne ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(2,399) = 5,279, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile kurumsal performansa ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(2,399) = 6,001, p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 11-20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ile yenileşim performansına ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(2,399) = 5,850$, $p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre işletme yaşı 1-10 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticiler ile işletme yaşı 10 yıldan daha fazla olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin yaşı ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F(7,394) = 2,667$, $p < 0,05$). Belirlenen farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığının bulunması için çoklu karşılaştırma testi olan Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin algıları anlamlı farklılık göstermektedir. Benzer şekilde 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilerin de EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algıları anlamlı farklılık göstermektedir.

4. TARTIŞMA

Bu çalışma, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin (liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler) yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerindeki destekleyici etkilerinin test edilmesi ve bu ilişkide kurum kültürünün düzenleyici rolünün ortaya çıkarılması amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmada, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin var olduğu kabul edilmiştir. Araştırma bu etkinin örgütlerde değişim ve yenileşimin başlatılması için itici bir güç ve aynı zamanda yaratıcılığı ve yeni fikirleri tetikleyen bir unsur olarak algılanması gerektiğini ispat etmektedir. Bu sebeple EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinde önerilen ilkeleri benimseyerek potansiyel yenilik alanları belirleyen, sunduğu yenilikçi ürün ve hizmetlerle paydaşlarının beklentilerine cevap verebilen örgütlerin böylelikle yenileşim performanslarını arttırabileceğini ifade edebiliriz. Bu sonuç, literatürde yer alan ve benzer ilişkiyi test eden çalışmaların sonuçları ile de örtüşmektedir. Örneğin, Para-Gonzalez vd. (2022), EFQM mükemmellik modelinin, bir örgütte radikal yenilikler geliştirmesinin yanı sıra sürekli iyileştirmeye dayalı küçük ve önemli değişimler meydana getirmesi ile de doğrudan ilişkili olduğunu savunmuştur. Aynı zamanda, öğrenme ve yaratıcılık gibi EFQM mükemmellik modeli ile özdeşleşen değerlerin çalışanlara örgüt içinde yenileşim faaliyetlerinin artırılması açısından işbirlikçi davranışlar sağlayacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Kafetzopoulos ve Gotzamani (2019) yapmış oldukları çalışma ile EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin etkin bir şekilde ve özellikle bir bütün olarak uygulanmasının ürün, süreç, organizasyonel ve pazarlama gibi yenileşim türlerini geliştirdiğini bulmuşlardır.

Benzer şekilde bu çalışmada yapılan araştırmada EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerinde etkisinin de pozitif yönlü olduğu kabul edilmiştir. Bu sonuç EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerini benimseyerek hedef odaklı stratejiler oluşturan ve bu stratejileri hayata geçirmek için amaçlar ve planlar belirleyen örgütlerin kurumsal performanslarını önemli ölçüde artırabileceğini göstermektedir. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin kurumsal performans üzerindeki etkisini anlatan literatürdeki benzer çalışmalar da bu araştırmayı destekler niteliktedir. Örneğin, Bou-Llusar vd. (2005) çalışmalarında, EFQM mükemmellik modelinin yapısı gereği, girdi kriterlerinin örgütün performans sonuçlarını iyileştirmek için göz önünde bulundurması gereken alanları ve mükemmelliğe ulaşılması için dikkate alınması gereken sonuç göstergelerini belirlediğini ve dolayısıyla girdi kriterlerinde dengeli ve bütünsel bir yaklaşımın uygulanmasının girdi ve sonuç kriterleri arasındaki ilişkinin en üst düzeye çıkmasına izin vererek EFQM mükemmellik modelinden azami seviyede fayda elde edilmesine imkan sağlayacağını bildirmişlerdir.

Kurum kültürü değişkeninin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Günümüzde kurum kültürünün örgütlere yön gösterici rolünün varlığı giderek daha çok anlaşılmaktadır. Kurum kültürü insana özgü manevi değerlerin ve inançların birleştirici rolünü de temsil etmektedir. Soyut bilgi varlıklarının sermaye olarak değer kazandığı bilgi çağında kurum kültürü aynı zamanda yapısal sermayenin önemli bir bileşenidir. Kurum kültürünün bilinçli çabalarla oluşturulmasında EFQM modelinde sözü edilen her seviyede liderlik tarzının ve tüm çalışanların işbirliği ve güven ortamında paylaşılan vizyona katkısının önemi yadsınamaz. Dolayısıyla EFQM modelinde önemli bir yere sahip olan liderlik ve çalışanlara yönelik girdi kriterleri ile kurum kültürü arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Örgütlerin yenileşim ve kurumsal performanslarını EFQM modeli girdi kriterleri vasıtasıyla desteklemede kurum kültürünün yarattığı kaldıraç etkisinden faydalanmak sürdürülebilir rekabet gücünü artırarak oldukça önemli bir fark yaratacaktır. Bu sonuç, yapılan araştırmaya özgünlük kazandıran ve alan yazına katkı sağlayıcı bir nitelik içermektedir. Ancak kurum kültürünün bu ilişkideki düzenleyici rolünü test eden bütünlük bir modele rastlanmamakla birlikte, EFQM mükemmellik modelinin 2020 versiyonunda kurum kültürünün önemi, üç ana unsurdan biri olan yön unsuruna bağlı “Kurum Kültürü ve Liderlik” alt unsuru olarak modele dahil edilerek vurgulanmıştır.

Aynı zamanda, EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin demografik bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu analizler sonucunda; yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, çalışmış oldukları işletmelerin yaşı ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. 15-19 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısının 10-14 yıl arası çalışma yaşamı olan yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışma yaşam süresi yüksek olan çalışanların daha bilinçli bir şekilde modeli benimsedikleri ve uygulamaya geçirebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışılan

işletmelerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha genç işletmelerde çalışan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine yönelik pozitif algısının 10 yıldan daha eski işletmelerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum işletme yaşının azalması ile birlikte çalışanların modele yönelik benimsenme ve uygulamaya geçirme düzeyinin yükselme eğilimine girdiğini göstermektedir. Yöneticilerin yaşı değişkeni açısından bakıldığında ise, 1960 – 1964 yılları arasında doğan yöneticiler ile 1975 – 1979 yılları arasında doğan yöneticilerin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerine ilişkin pozitif algılarının 1980-1984 yılları arasında doğan yöneticilere kıyasla yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, çok yaşlı ya da çok genç olmayan orta yaş kuşağı denebilecek yöneticilerin modeli daha kolaylıkla benimseyebildikleri ve uygulamaya geçirebildiklerini düşündürmektedir. Genç kuşak denebilecek olan yöneticilerin ise modeli benimseme ve uygulamaya geçirmeye yönelik belirsizlik yaşadıkları düşünülebilir. Bu durum, daha ileri yaşlardaki yöneticilerin yenilikleri benimsemeye karşı direnç geliştirdikleri, çok genç yöneticilerin ise tecrübe düzeyleri nedeniyle yeterince özümsemeye problem yaşadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma modelinde düzenleyici role sahip olan kurum kültürü değişkeninin de, yöneticilerin toplam çalışma yaşamı süreleri, mevcut pozisyonda çalışma yaşamı süreleri ve yöneticilerin yaşı değişkenleri açısından anlamlı bir biçimde farklılaştığı görülmüştür. Toplam çalışma yaşamı süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 40 yıl ve üstü çalışma yaşamı olan yöneticilerin kurum kültürünü benimsemeye yönelik algılarının 40 yılın altında çalışma yaşamı olan yöneticilere göre çok daha yüksek olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, çalışanların toplam çalışma yaşamı süresi ile kurum kültürünü benimseme düzeyleri arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yöneticilerin mevcut pozisyonda çalışma süreleri değişkeni açısından bakıldığında, 10 yıldan daha az süredir mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilerin kurum kültürünü benimseme algılarının 10 ile 14 yıl arası mevcut görevini sürdürmekte olan yöneticilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Mevcut pozisyonda çalışma süresi arttıkça kurum kültürünün benimsenme düzeyinin arttığının doğrulanmakta olduğu söylenebilir.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan yenileşim ve kurumsal performans değişkenleri ise sadece yöneticilerin çalışmış oldukları işletmelerin yaşı değişkeni açısından anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Buna göre işletme yaşı 10 yıl ve daha genç olan işletmelerde çalışan yöneticilerin kurumsal performansa katkı sağlamaya ilişkin pozitif algılarının 11 ile 20 yıl arası olan işletmelerde çalışan yöneticilere göre yüksek olduğu görülmüştür. İşletmelerin yaşam süresinin arttıkça olgunlaşma sonrası kurumsal performanslarının düşme eğiliminde olabileceği ifade edilebilir. Bu durum, yaşam süresi uzun işletmelerin kurumsal performanslarını artıracak yeni yöntem ve uygulamalara karşı daha muhafazakâr davranabileceğini, büyüme ve gelişme fırsatlarını genç işletmelere kıyasla yeterince fark edemeyebileceklerini düşündürmektedir. Benzer şekilde işletme yaşı 10 yıldan daha az olan işletmelerde çalışan yöneticilerin yenileşim performansına katkı sağlamaya ilişkin pozitif algılarının ise 10 yıldan daha ileri yaşta olan işletmelerde çalışan yöneticilere göre

yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, yaşam evresinin başlangıcında olan işletmelerin pazarın gerektirdiği yeni koşullara adapte olma ve yenileşimci ürün ve hizmetler geliştirme konusunda yaşça daha olgun işletmelere göre daha aktif ve dinamik rol alabileceğini göstermektedir.

SONUÇ

Yapılan bu araştırma sonucunda EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performans üzerinde istatistiksel olarak pozitif yönlü etkisinin olduğu bulunmuş, kurum kültürü değişkeninin ise bu ilişkide düzenleyici rolünün olduğu görülmüştür.

Örgütlerde liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, ürünler ve hizmetler olarak ele alınan EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim faaliyetlerini destekleyici etki sağlayacağı ve yenileşim faaliyetleri için başarı standartlarını tanımlayabileceği söylenebilir. EFQM mükemmellik modeli örgütlerde değişim ve yenileşimin başlatılabilmesi ve sürdürülebilmesi için yol gösterici bir kılavuz olarak kullanılabilir. Bu şekilde, örgütlerin yenileşim yoluyla iş mükemmelliğine ulaşmaları temin edilebilecektir. EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerini tanımlayan ilkelerin benimsenmesinin, örgüt içinde sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederken, aynı zamanda paydaş memnuniyetini artırıcı yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesine de öncülük edebileceği ifade edilebilir. Ayrıca, değişime ve yeniliklere kolay adapte olunmasına, örgüt içinde yaratıcı fikirlerin desteklenmesine ve kaynakların yenileşimi destekleyici yönde kullanılmasına olanak sağlayacağı düşünülebilir.

Benzer şekilde, örgütlerde EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin bütüncül bir yaklaşım kapsamında benimsenerek ele alınmasının, kurumsal performanslarını artırmak için uygun stratejiyi seçme ve hedeflerini netleştirme konusunda önemli bir dayanak teşkil edeceği ifade edilebilir. EFQM mükemmellik modelinden, örgütlerin iç ve dış paydaşlarını memnun etmek ve uzun vadede performanslarını artırmak için uyguladığı sürekli iyileştirmeye yönelik bir özdeğerlendirme yaklaşımı olarak da faydalanılması oldukça önem taşıyacaktır. Böylece, örgütlerin stratejik, yönetsel ve operasyonel süreçlerini analiz ederek yaptıkları ile elde ettikleri sonuçlar arasında ilişki kurmaları sağlanacaktır. EFQM girdi kriterleri vasıtasıyla örgütlerde üstün performans sonuçlarına ulaşılacağı ve rakiplerine göre önemli ölçüde avantaj elde edilebileceği söylenebilir.

EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansa olan etkisinde düzenleyici bir role sahip olduğu kabul edilen kurum kültürünün, örgütün müşterilerine ve diğer paydaşlarına en yüksek değeri yaratabilmek için onların talep ve ihtiyaçlarının göz önüne alınarak bilinçli bir şekilde oluşturulması gerektiği vurgulanabilir. Bu sözü edilen mükemmellik kültürünü benimseyen örgütlerin stratejik kalite yönetimi bağlamında yön birliğine sahip olarak örgütün tümünde etkili iletişim kurma ve yönetme becerilerini de güçlendirebileceği öngörülebilmektedir. Kalite odaklı olarak bilinçli çabalarla oluşturulan kurum kültüründe

bireysel ve kurumsal amaçların uyumlaştırılmasının geleceğe yönelik katma değer üretmesi beklenmelidir. Modelde mükemmel olarak tanımlanan liderlerin örgütün geleceğini şekillendirecek ve ileriye taşıyacak misyon ve vizyonu örgüt içerisinde benimseterek ve paylaşarak kurum kültürünü de mükemmel hale getirmeye çalışmaları beklenmelidir. Kurum kültüründen kaynaklanan bilgi birikimi ile çalışanların sahip olduğu ortak değer ve inançların gelecek hedefleriyle entegre edilmesi, örgütün hem yenileşim hem de kurumsal performansını geliştirmeye yönelik bir ivme kazandıracaktır.

Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak örgüt yöneticileri ve gelecekteki araştırmacılar için bir takım öneriler sunulabilir:

- Öncelikle örgüt yöneticilerinin EFQM mükemmellik modeli girdi kriterlerinin yenileşim performansı ve kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli rolü hakkında yeterli bilince ulaşması oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca, örgüt yöneticilerinin kalite odaklı kurum kültürünü oluşturmada liderlik rolünü üstlenmesi ve bu kültürün örgüt içinde benimsenmesinin sağlanması yönünde bilinçli çabalar göstermesinin modelin uygulanabilirliğini ve başarısını arttıracığı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Örgüt yöneticileri tarafından EFQM mükemmellik modelinin örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde yenileşim performansı ve kurumsal performans ile olan yakın ilişkisinin anlaşılması ve bu doğrultudaki çabaların hızlandırılması ayrıca önem taşımaktadır. Bu sayede modelin uygulamadaki başarısı da yüksek olabilecektir.
- Yeni revize edilen EFQM 2020 modelinin araştırmamızda kullanılan EFQM 2013 modelinden farklı olarak değişen ve değişmeyen yönlerinin ele alınmasının ve özellikle değişen yönlerine öncelik tanınarak araştırma konusu yapılmasının hem uygulama hem de araştırmaya önemli katkılar sağlayabileceği ifade edilebilir.
- Gelecekteki araştırmacılar, yeni revize edilen EFQM 2020 modelinin bu araştırmada kullanılan EFQM 2013 modelinden farklı olan yönlerinin bilincinde olarak farklı sektör ve kültürlerde daha geniş örneklemelerde araştırma ve analizler yapabilirler. Modele yeni değişkenler dahil edebilirler. Böylece yeni modelin ihtiyaç duyduğu araştırma eksikliğini hızla kapatabilirler.

A RESEARCH ON THE EFFECT OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL ENABLERS ON INNOVATION PERFORMANCE AND CORPORATE PERFORMANCE WITH MODERATOR ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE

1. INTRODUCTION

The main objective of organizations in a changing and developing world is to achieve superior performance-oriented excellence in the products and services they offer. Organizations needed to adopt some strategic quality management models as a guide to achieve excellence focused on superior performance. The focus of this study is the EFQM European Excellence Model, which is the most accepted in Europe and other countries. Organizations will have the chance to improve both their corporate performance and their innovation performance by transforming the enablers into results in the model with an effective management approach. In addition, it is thought that organizational culture, which affects attitudes and behaviors towards quality in organizations and allows the organization to learn continuously from past experiences will play an important role in the implementation of the EFQM Excellence Model in organizations. In this study, it is aimed to test the moderator role of organizational culture in the effect of EFQM Excellence Model enablers (leadership, people, strategy, partnerships and resources with processes, products and services) on innovation performance and corporate performance.

2. METHODOLOGY

In this study, field research was conducted with lower, middle and senior level managers working in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. In measuring research variables; EFQM Excellence Model Enablers Scale with 5 dimensions (leadership, people, strategy, partnerships and resources with processes, products and services) and 24 items, Innovation Performance Scale with one dimension and 6 items, Organizational Culture Scale with 4 dimensions (participation, consistency, cohesion and mission) and 8 items and lastly Corporate Performance Scale with 4 dimensions (customer perspective, internal processes perspective, employee, learning and development perspective and financial perspective) and 35 items was used. In the research, a questionnaire formed from the relevant scales and demographic variables was used. The survey form of the research was applied online to the managers working in medium and large-scale enterprises operating in the private sector in Turkey. 402 valid questionnaires were obtained. The data obtained from the questionnaires were analyzed with SPSS 23.0 and AMOS 23.0 statistical package programs. In order to test the research hypotheses, exploratory and confirmatory factor analyses were applied first. Afterwards, correlation, regression and moderator analyzes were applied for the relationships between the variables of the study.

3. RESULTS

Firstly, reliability analysis was applied to the scales of the research. Cronbach's alpha coefficients of the EFQM excellence model enablers scale, corporate performance scale and innovation performance scale were found to be greater than 0.81. Therefore, it can be said that the related scales have high reliability. It can be said that the reliability level of the organizational culture scale is greater than 0.61 and it is therefore within acceptable limits. The results of confirmatory factor analysis also show that all scale data are at compatible and acceptable levels. The significance of the relationship between the scales used in the research was tested with Pearson correlation analysis. It was found that there was a significant and positive relationship between all scales at the 99 percent confidence level.

The hypotheses showing the effect of the independent variable of the research on the dependent variables were also tested by regression analysis. The effect of EFQM excellence model enablers on innovation performance ($F(1,402)= 387.670, p<0.05$) and the effect of EFQM excellence model enablers on organizational performance ($F(1,402)= 143.464, p<0.05$) were found to be statistically significant. It has been found that the organizational culture in the research model has moderator role.

4. DISCUSSION

This study was conducted in order to determine the impact of EFQM excellence enablers on innovation performance and corporate performance, as well as the moderator role of organizational culture in this relationship. For the basic framework of the study, firstly, a literature review was conducted. Then a field study was started to collect the data of the research. With the analysis of the data obtained in the research to test the hypotheses, the relations between the variables and the differences according to the demographic variables were determined. It has been found that the EFQM excellence model enablers have a statistically significant positive effect on innovation performance and corporate performance. This result is also in parallel with the results of similar studies in the literature. It has been observed that the organizational culture variable has moderator role in this relationship. This result brings originality to the research and provides a scientific contribution to the literature. At the same time, in the 2020 version of the EFQM excellence model, the importance of organizational culture is emphasized under the title of "Organizational Culture and Leadership".

In the analyses related to the demographic variables of the research, it was determined that experienced and middle-aged managers working in young and dynamic enterprises were able to adopt and implement EFQM excellence model enablers more consciously. It can be assumed that the younger generation of managers have relatively difficulty assimilating and applying this model and have a tendency to develop resistance to change. Similarly, it is observed that the perceptions of experienced managers about creating a quality-oriented organizational culture are significantly higher than those of less experienced managers. This situation can be

interpreted as the fact that the ownership and commitment of young and less experienced managers in business life is not at an adequate level.

CONCLUSION

According to the results obtained from the research, organizations that adopt the EFQM excellence model enablers holistically and integratedly can increase their corporate performance and innovation performance and gain a significant sustainable competitive advantage over their competitors through the moderator role of quality-oriented organizational culture. It is seen that organizations that adopt and implement the integrated research model can create a quality-oriented culture where stakeholder relations are effectively managed in order to create the highest added value for their customers and other stakeholders. Thus, it becomes very important for managers to put forward conscious efforts in the formation of a quality-oriented organizational culture.

KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, CA: Sage Publications.
- Ali, M. ve Shastri, R.K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*, 2 (1), 9-16.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altamony, H. (2017). A Theoretical Perspective View on the Relationship Between the EFQM Excellence Model and Innovation Activities in the Public Sector in the United Arab Emirates. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 8 (2), 902-911.
- Altun, Ş. (2008). *İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Antončić, B. ve Hısrıç, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Antony, J. ve Bhattacharyya, S. (2010). Measuring Organizational Performance and Organizational Excellence of Smes – Part 2: An Empirical Study on Smes in India. *Measuring Business Excellence*, 14 (3), 42-52.
- Araújo, M. ve Sampaio, P. (2014). The Path to Excellence of The Portuguese Organizations Recognized by The EFQM Model. *Total Quality Management and Business Excellence*, 25 (5-6), 427-438.
- Blackmon, V.Y. (2008). Strategic Planning and Organizational Performance: An Investigation Using the Balanced Scorecard in Non-Profit Organizations (doctoral dissertation), Minneapolis: Capella University.
- Bohoris, G.A. (1995). A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), 30-43.
- Bou-Llugar, J., Escrig-Tena, A.B., Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I. (2005). To What Extent Do Enablers Explain Results in The EFQM Excellence Model? An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(4), 337-353.

- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515– 524.
- Calvo-Mora, A., Picón-Berjoyo, A., Ruiz-Moreno, C., Cauzo-Bottala, L. (2015). Contextual and Mediation Analysis Between Tqm Critical Factors and Organizational Results in The EFQM Excellence Model Framework. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2186-2201.
- Cameron, K.S. ve Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Corredor, P. ve Goni, S. (2010). Quality Awards and Performance: Is There a Relationship. *The Total Quality Management Journal*, 22 (5), 529-538.
- Cook, T.J., Vansant, J., Stewart, L., Adrian, J. (1995). Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management. *World Development*, 23(8), 1303-1315.
- Dale, B. (2003). *Managing Quality*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Dasgupta, S. ve Gupta, B. (2019). Espoused Organizational Culture Values as Antecedents of Internet Technology Adoption in An Emerging Economy. *Information and Management*, 56, 1-13.
- Denison, D.R. ve Mishra, A.K. (1995). Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Edgeman, R.L., Jonker, J. (2000). Lessons from Leonardo: Application of Da Vincian Principles to Organizational Excellence. *Quality Australia*, 14(4), 28-31.
- EFQM (2016). *Excellence Award Recognition Book*, Belgium: EFQM Publishing.
- EFQM (2012). *EFQM Framework for Innovation Agencies*, Belgium: EFQM Publishing.
- Elçi Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, İstanbul: Nova Yayıncılık.
- Ghobadian, A. ve Woo, H.S., (1996). Characteristics, Benefits and Shortcomings of Four Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (2), 10-44.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., Cheng, Y. J. (2018). The Leader’s Guide to Corporate Culture: How to Manage the Eight Critical Elements of Organizational Life. *Harvard Business Review*, (96), 44-52.
- Gujarati, D.N. (1995). *Basic Econometrics*, New York: United State Military Academy.
- Türkiye Kalite Derneği. Erişim: 27 Şubat 2021, <http://www.kalder.org/>
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar V., Bairagi, B. K. (2012). Analyzing The Effects of Electronic Commerce on Organizational Performance: Evidence from Small and Medium Enterprise. *African Journal of Business Management*, 6(15), 6486-6496.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K. (2019). Investigating The Role of EFQM Enablers in Innovation Performance. *The TQM Journal*, 31(2), 239-256.
- Kalder (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli 2013*, İstanbul: Kalder Yayınları.

- Kalder (2018). Faaliyet Raporu. Erişim: 27 Şubat 2021, http://www.kalder.org/upload/files/PDF/Faaliyet_Raporlari/2018_KalDer_Faaliyet_Raporu.pdf
- Kanji, G.K. (1994). Total Quality Management and Statistical Understanding. *Total Quality Management and Business Excellence*, 5 (3), 105-114.
- Kanji, G.K. ve Sâ, P.M. (2003). Sustaining Healthcare Excellence Through Performance Measurement. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14 (3), 269-289.
- Kanji, G.K. ve Yui, H. (1997). Total Quality Culture. *Total Quality Management and Business Excellence*, 8 (6), 417-428.
- Kaplan R.S. ve Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Karabulut A.T. (2016). *Stratejik Yenilik Yönetimi*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kimball, B. (2005). *Cultural Transformation in Health Care: A White Paper That Describes the Complex Nature of Organizational Culture and Its Role in Health Care Organizations*, New Jersey: The Robert Wood Johnson Foundation.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Lorente, A. (2022). Does EFQM Enhance Learning and Innovation?. *Total Quality Management and Business Excellence*, 33 (7-8), 727-751.
- Merriam-Webster Online Dictionary. Erişim: 20 Eylül 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/culture>
- OECD ve Eurostat (2005). *Oslo Kılavuzu. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, Ankara: Tübitak.
- Pham, T.D.M. (2020). On The Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance in Vietnam: The Mediating Role of Non-Financial Performance. *Management Science Letters*, 10 (8), 1743-1754.
- Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
- Prajogo, D.I. ve Ahmed, P.K. (2006). Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, and Innovation Performance. *R and D Management*, 36 (5), 499-515.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishing.
- Simpson, S. ve Cacioppe, R. (2001). Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to Achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(8), 394-401.
- Stahl, M.J. ve Steger, J.A. (1977). Improving R&D Productivity: Measuring Innovation and Productivity - A Peer Rating Approach. *Research Management*, 20 (1), 35-38.
- Stevenson J. ve Kaafarani, B. (2012). *Breaking Away; How Great Leaders Create Innovation That Drives Sustainable Growth – and Why Others Fail, Sürüden Ayrılmak; Büyük Liderler Sürdürülebilir Büyüme Yakan İnovasyonu Nasıl Yaratırlar*. Seber Y. (çev.), İstanbul: Doğan Kitap.
- Tan,K. (2002). A Comparative Study of 16 National Quality Awards. *The Total Quality Magazine*, 14 (3), 165-171.

- Thorpe, R., Holloway, J. (2008). *Performance Management: Multidisciplinary Perspectives*, New York: Palgrave McMillian Publishing.
- Tourish, D. ve Pinnington, A. (2002). Transformational Leadership, Corporate Cultism and The Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in The Workplace. *Human Relations*, 55 (2), 147-172.
- Tutar, H. Ve Erdem, A.T. (2020). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uzkurt, C., (2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?. *Asomedy Dergisi*, 5, 36-51.
- Van den Berg, P.T. ve Wilderom, C.P.M. (2004). Defining, Measuring, and Comparing Organizational Cultures. *Applied Psychology-An International Review*, 53 (4), 570 –582.
- Vitale, M., Mavrinac, S. C., Hauser, M. (1994). New Process/Financial Scorecard: A Strategic Performance Measurement System. *Planning Review*, 22 (4), 12-16.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation Performance Measurement: Research into Czech Business Practice. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29 (1), 816-838.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikirini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Özlem ATAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Özlem ATAN / Burak TEKMEN
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Burak TEKMEN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Özlem ATAN / Burak TEKMEN
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Burak TEKMEN / Özlem ATAN