

Liderlik Kavramının Mükemmellik Modeline Göre İncelenmesi: Karabük Devlet Hastanesi Örneği

(Investigation of the Leadership Concept to Excellence Model: Karabuk State Hospital Example)

Nurullah SOYHAN^a Nurettin SOYHAN^b

^a Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi, Karabük, Türkiye. nurullahsoyhan@karabuk.edu.tr

^b Ovacık Toplum Sağlığı Merkezi Başkanı, Karabük, Türkiye. nurettinsoyhan@hotmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Liderlik Mükemmellik Modeli Yapısal Eşitlik Analizi	Amaç – Bu araştırmanın amacı, liderlik kavramının EFQM alt boyutları arasındaki bağı bulmak ve hangi boyutun liderlik için önemli olduğunu ortaya çıkarmaktır. Yöntem – Yapı düzeyi, olgunluk veya sektör seviyelerinden farklı olarak yönetim bilimleri, her kurumun başarıya ulaşabilmesi ve kendi yapısına uygun yönetim sistemini oluşturma nedenlerini gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu nedenlere sonuçlar bulmak amacıyla da farklı öneri ve yaklaşımların iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu sistemler, farklı boyutları olan yönetimin bir kısmı ile ilgilenmekte ve bu kısımlara yapılmasını uygun gördüğü özel standartlarla boyutun çerçevesini oluşturmaktadır. Lakin çok boyutlara sahip olan yönetim, işin kendisine ve işe yapan kurumlar veya işletmelere göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her ölçeğin içinde bulunan ve aynı zamanda farklı sektördeki işletme ve kuruluşların yönetim bakış açılarını sorgulayabilmeleri için kolayca uygulanabilir bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Tam da bu durumda, bu ihtiyaca cevap verecek EFQM Mükemmellik Modeli kolay bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. EFQM bu bağlamda liderlik kavramı içinde araştırılması gereken ve alt boyutlarının liderlik ile çağırışım yapması önemlidir. Araştırma Karabük Devlet Hastanesinde çalışan 267 kişiye anket yöntemiyle uygulanmıştır. 158 kişinin anketi yapısal eşitlik analizi ile yorumlanmıştır.
Gönderilme Tarihi 29 Temmuz 2019 Revizyon Tarihi 20 Kasım 2019 Kabul Tarihi 6 Aralık 2019	Bulgular – Elde edilen bulgulara göre boyutlar arasındaki tüm ikili korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bulunmuştur. En yüksek korelasyon katsayısı boyut c ile boyut d arasında (0,994), en düşük korelasyon katsayısı boyut a ile boyut e arasında (0,831) hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre liderlik boyutlarından herhangi birisinde gerçekleştirilecek olan algı iyileştirmesi diğer boyutlara da pozitif yönlü ve yüksek oranda algı iyileşmesi olarak yansyacağı şeklinde yorum yapılabilir. Tartışma – Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyut incelendiğinde ise a boyutuna benzer sonuç çıktığını söylenebilir. “Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır.” İfadesinin boyut içinde liderlik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutunda kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutu incelendiğinde ise a boyutuna benzer sonuç çıktığını söylenebilir. “Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır.” İfadesinin boyut içinde liderlik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Paydaşlarla etkileşime girme boyutuna bakıldığında “Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır.” ve “Yönetim, tedarikçileri uzun dönem ortağı olarak ele almaktadır.” İfadeleri diğer ifadelerle göre daha düşük etkilere sahip olmakla beraber “Karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır.” ifadesi bu boyutun en yüksek etkiye sahip ifadesi olarak belirlenmiştir. Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu incelendiğinde ifadelerin etkileri hemen hemen aynı seviyede olduğu görülmüştür. “Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifadesi olarak söylenebilir. Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu incelendiğinde ifadelerin etkileri hemen hemen aynı seviyede olduğu görülmüştür. “Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olduğu görülmüştür. Örgütsel değişimi tanımlama ve öncülük etme boyutunda da diğer boyutlara benzer olarak birbirine yakın etkilerde bulunan ifadeler yer almaktadır. “Örgütte değişimi tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri doğru algılamaktadır.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olarak görülmektedir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Soyhan, N., Soyhan, N. (2019) Liderlik Kavramının Mükemmellik Modeline Göre İncelenmesi: Karabük Devlet Hastanesi Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3323-3336.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Leadership Excellence model Structural equation analysis</p> <p>Received 29 July 2019 Revised 20 November 2019 Accepted 6 December 2019</p> <p>Article Classification: Research Article</p>	<p>Purpose – The aim of this study is to find out the link between EFQM sub-dimensions of leadership concept and reveal which dimension is important for leadership.</p> <p>Design/methodology/approach – Unlike structure level, maturity or sector levels, management sciences clearly reveal the reasons why each institution can achieve success and create a management system that suits its own structure. It also contributes to the improvement of different proposals and approaches in order to find results for these reasons. These systems deal with a part of the management with different dimensions and form the framework of the dimension with the special standards it deems appropriate to be done to these parts. However, management, which has many dimensions, differs according to the job itself and the institutions or businesses that make it work. Therefore, there is a need for an easily applicable tool in order to question the management perspectives of enterprises and organizations in different scales and also in different sectors. In this case, the EFQM Excellence Model emerges as an easy tool to meet this need. In this context, EFQM should be investigated within the concept of leadership and it is important that the sub-dimensions associate with leadership. The research was applied to 267 people working in Karabük State Hospital by questionnaire method. The questionnaire of 158 people was interpreted by structural equation analysis.</p> <p>Findings – According to the findings, all correlation coefficients between the dimensions were found to be statistically significant, positive and high. According to the findings, all correlation coefficients between the dimensions were found to be statistically significant, positive and high. According to these results, it can be interpreted that perception improvement to be realized in any of the leadership dimensions will be reflected to other dimensions as positive and high rate perception improvement.</p> <p>Discussion – It can be said that when the dimension is examined, the results of the improvement of the management system of the institution are continuously improved. Management applies an open and honest communication approach with employees. "Management applies an open and honest communication approach with employees." It is seen that his statement has the greatest impact on leadership within the dimension. It can be said that when the dimension of developing and continuously improving the management system of the institution is examined and the dimension of improving the management system of the institution is similar to the dimension a. "Management is open to constructive criticism." and "Management considers suppliers as long-term partners." While his statements have lower effects than other statements "He takes into consideration the internal and external effects and reflections of these decisions when making decisions." is the most effective expression of this dimension. When the dimension of developing the culture of excellence of the staff is examined, it is seen that the effects of the expressions are almost the same level. "Management supports employees in achieving their goals." Expression dimension was found to be the most effective expression. In the dimension of defining and leading organizational change, there are expressions that have similar effects similar to other dimensions. "It correctly perceives internal and external factors that trigger change in the organization." expression is seen as the expression with the highest effect of the dimension.</p>

1. GİRİŞ

Yapı düzeyi, olgunluk veya sektör seviyelerinden farklı olarak yönetim bilimleri, her kurumun başarıya ulaşabilmesi ve kendi yapısına uygun yönetim sistemini oluşturma nedenlerini gözle görülür bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu nedenlere sonuçlar bulmak amacıyla da farklı öneri ve yaklaşımların iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu sistemler, farklı boyutları olan yönetimin bir kısmı ile ilgilenmekte ve bu kısımlara yapılmasını uygun gördüğü özel standartlarla boyutun çerçevesini oluşturmaktadır. Lakin çok boyutlara sahip olan yönetim, işin kendisine ve işe yapan kurumlar veya işletmelere göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla her ölçeğin içinde bulunan ve aynı zamanda farklı sektördeki işletme ve kuruluşların yönetim bakış açılarını sorgulayabilmeleri için kolayca uygulanabilir bir araca ihtiyaç duyulmaktadır. Tam da bu durumda, bu ihtiyaca cevap verecek EFQM Mükemmellik Modeli kolay bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) büyüklük, yapı, sektör, ya da gelişmişlik seviyesinden özerk olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını desteklemek adına bir yönetim sistemi kurmaları nedenini öne çıkarmaktadır. Mükemmellik modeli (EFQM) sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Mükemmellik Modelinin temelinde Toplam Kalite Yönetimi'nin kriterleri bulunmaktadır. Model kalite

yönetim vasıtasıyla organizasyonların nasıl değişeceğini göstererek yönetime katkıda bulunmak amacıyla kurulmuştur. Toplam kalitenin perspektifini genişleten model, kuruluşların aşamalarına yardımcı olarak tarafsız davranış geliştirmelerini sağlamaktadır. EFQM modeli, Avrupa'da en çok başvurulan model konumundadır. Müşteri ve çalışan memnuniyetinin yanı sıra sosyal etkileri ile beraber meydana getirdiği mükemmel iş sonuçları modelin ön planda tutulan teması oluşturmaktadır.

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu yana yönetim işlevinin olduğu her alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olsa da hep var olagelmiş ve önemini korumuştur. Fransızca "leader" kelimesinden gelmekte olan lider kavramı Türk Dil Kurumunda karşılığını "Önder, Şef" kelimelerinde bulmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri olgulara göre yapmışlardır. Ancak farklı tanımlar olmasına rağmen birleştikleri ortak noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu araştırma kapsamında Karabük Devlet Hastanesi'nde çalışan 267 personelin EFQM kriterlerine dayanarak hayallerindeki liderin nasıl olması gerektiği araştırılmış, 158 kişi ankete cevap vermiş EFQM kavramının alt boyutları ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapısal eşitlik analizi AMOS programı kullanılarak yapılmıştır.

2. LİDERLİK KAVRAMI

Tarih hep liderlerle anılmıştır. Tarihteki büyük dönüşümleri büyük liderler gerçekleştirmişler ve bu liderler toplumlarıyla özdeşleştirilerek yıllar boyunca anlatılmıştır. İstanbul'un fethi hep Fatih Sultan Mehmet ile anılmış, Büyük İskender'in adı Makedonya'dan çok daha fazla hatırlanmıştır.

Liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar ise 20. yüzyılın başlarında yapılmaya başlanmıştır. Bazı insanlar lider olarak öne çıkarken, başkaları neden çıkamamış sorusunun cevabı hep araştırıla gelmiştir. Bu sorunun cevabını bulabilmek için farklı liderlik tanımları ve özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İngilizce kökenli olan liderlik (leadership) kelimesinin fiil hali 'lead'; yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak anlamına gelmektedir. "Leader" ise; rehber, kılavuz, önder, baş, lider anlamlarını taşımaktadır (Eraslan, 2004: 2).

Liderlik literatüründe önde gelen araştırmacılardan olan Burns'e (1978: 425) göre; insanların ekonomik, siyasal vb. güç ve değerleri kullanmak suretiyle bağımsız ya da ortak şekilde belirledikleri amaçları gerçekleştirmek üzere takipçilerini harekete geçmeye teşvik etmeleri süreci liderliktir. Liderlik ile ilgili literatüre önemli katkıları bulunan bir diğer araştırmacı olan Bass ise liderliği; grup üzerine odaklanma süreci, kişisel bir özellik, insanlar arasında uyumu gerçekleştirebilen bir ikna sanatı, başkalarını etkileme çabası, güç ilişkisi, amaca ulaştıran bir araç, bir yapının başlangıcı gibi birbirinden farklı şekillerde ele almıştır (Shrivastava ve Nachman, 1989: 52).

Liderin birden çok tanımı mevcuttur. Bir tanıma göre lider, insanları bir amaç doğrultusunda toplayan, sahip olduğu iç motivasyon ve kişisel özellikleri nedeniyle insanlar üzerinde etki sahibi olan kişidir. (Dinçer ve Bitirim, 2007: 61) Başka bir tanıma göre lider; yol gösteren, aydınlatan, öğreten, bireylerin ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulunduran sahip olduğu imaj oluşturma yeteneğiyle kişilerin düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilen ve etkileyebilen bir kişidir (Akman vd., 2015:131).

2.1. LİDERİN ÖZELLİKLERİ VE ETKİNLİKLERİ

Liderlik ile yapılan tanımların ortak notaları ve liderlik ile ilgili diğer özellikleri aşağıdaki gibi belirtebiliriz. (Drucker, 2000:130)

- Mükemmel rol model olma
- Mutlak bütünlük gösterme
- Yüksek beklentilere sahip olma
- Misyonları doğrultusunda açık bir vizyona sahip olma
- Öncelikleri belirleyebilme
- Pozitif olabilme ve
- Yenilikçi olabilme
- Kişisel özelliklere bağlı olarak sahip olunan bir güç
- Karar verme ve verilen kararları uygulayabilme gücü

- Gruba yön verme ve grup içinde eşgüdüm sağlama,
- Ortak amaçlar doğrultusunda grubu etkileme,
- Grupla birey arasında gerçekleşen etkileşim süreci
- Mevcut amaç, yapı ve prosedür ve kuralları değiştirtebilme yeteneği
- Gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlenmesi, yönlendirilmesi
- Personelini tanıma, onların yaratıcılığını ortaya çıkarma
- İnsanları anlama
- Kararlı olma olarak ifade edilmiştir.

Birçok etkin lider şu üç alanda etkinlik kümesine sahiptir (Vries, 2007:207):

- Kişisel yetkinlikler: kazanım motivasyonu, özgüven, enerji ve kişisel etkinlik gibi
- Sosyal etkinlikler: etki, politik, farkındalık ve empati gibi
- Bilişsel etkinlikler: kavramsal düşünme ve kuşbakışı gibi.

Liderlik işlevliği için kritik olan, kişilik özellikleriyle de ilişkili bazı işlevselliklerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Vries, 2007: 208-210):

- Kendini kabul ettirebilme; enerjik insanlardır. İşleri başarmaktan keyf alan insanlardır. Bu kişiler kendilerinden emin oldukları için, insanları yönlendirme konusunda beceriklidirler.
- Sosyallik; sosyal yetenekleri onların sürekli insanların içerisinde bulunmasını sağlar.
- Kavrayışlılık; yeni deneyimlere ve farklı fikirlere açık olan bakış açısı geniş olan insanlardır.
- Uzlaşabilirlik; esnek, işbirlikçi ve hoşlanılan dışadönük insanlardır. Kendine duyduğu güvenden ötürü insanlara güven duyarlar, kriz durumunu fırsata çevirebilirler. Onları harika takım oyuncusu yapan ise bu özelliktir.
- Güvenilirlik; vicdanı olan kişilerdir. Kendilerinden bir şey istenildiğinde bunu yapar ve sorumluluğu kendilerinde hissederler. Bu yüzden güvenilir kişilerdir ve sorumluluk sahibidirler.
- Analitik zekâ; bu yetenek sayesinde stratejik düşünüp aynı şekilde stratejik davranabilirler. Fakat bazı durumlarda yüksek zekâ seviyesi kişiyi kendi bakış açısına acıkmaya ve aşırı abartmaya teşvik edebilir.
- Duygusal zekâ; Empati kurmayı bilirler. Başkalarının ne hissettikleri hakkında bilgi sahibidirler. Bu özellikler onları diğer insanlardan ayırır. Güçlü ve zayıf yanlarının farkında oldukları için gerçeklik duygusuna sahiptirler. İlişkilerini ne şekilde yönetilmesi gerektiğinin farkındadırlar. Duygusal durumdan iradeli insanlardır.

3. MÜKEMMELLİK MODELİ (EFQM)

Son yıllarda kaliteye ilişkin çok şey söylenmiş ve yazılmıştır. Bahsi geçen konu, bir üretim sisteminde küçük bir teknik araç olmanın basit kavramından, mevcut konumlandırmanın beklenmedik seviyesine ulaşmak için geliştirilmiştir (Saavedra, 2005: 7).

Bazıları kaliteyi bir ürün ya da hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği olarak düşünürken, bazıları da bunu imalat ya da hizmet kusurları olarak görmekteydi. Başkaları ise kalitenin ürün özellikleri veya fiyat ile ilgili olduğunu düşünmekteydi (Evans, 2008: 6).

“Mükemmeliyet” kelimesi artık iş dilinin bir parçası- ve hatta kamu sektörlerinde kâr amacı gütmemektedir. Birçok iddia şüphesiz haklı olsa da, ürünleri veya hizmetleri hakkında herhangi bir iddiada bulunan herkesin bunu kullanması gerekmektedir (Medhurst ve Richards, 2003).

Bir kurumun kapasitesi ve müşteri için önemli olan tedarik zinciri kalitesinin ve mükemmeliyetinin tüm boyutları mükemmel olma kapasitesi üzerine kurulmuştur. Türk Dil Kurumu “mükemmellik” kelimesinin anlamını-eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin olma, mükemmeliyet-olarak tanımlamıştır (TDK). EFQM, organizasyonel bağlamda mükemmelliği ortaya koymakta ve “Organizasyonel Mükemmellik” ününü: “bir organizasyon olarak uzun vadeli başarı olasılığını arttırmak için dengeli bir paydaş memnuniyeti ile sonuçlanan çalışmaların genel yolu” olarak tanımlamaktadır (Saada, 2013: 30).

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) “1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 büyük şirketi tarafından mükemmelliğe ulaşma vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kâr amacı taşımayan bir

kuruluşur.” Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999 yılında “İş Mükemmelliği Modeli” olan modelin adını “EFQM Mükemmellik Modeli” olarak değiştirmiştir. “EFQM mükemmellik modeli, kuruluşlara öz değerlendirme vasıtasıyla, mükemmelliğe giden yolun hangi noktasında olduklarını gösteren, kuruluşun güçlü ve zayıf taraflarının ve kritik noktalarının belirlenmesinde yol gösteren ve uygun çözümler sunan, pratik; ancak stratejik açıdan önemli bir modeldir.” Avrupalı şirketler pratik bir model olduğu için modeli etkili bir araç olarak kullanmaktadırlar. Model temel olarak, çeşitli süreçler aracılığıyla çalışanların yeteneklerini iş sonuçlarına dönüştürebilme imkânına sahiptir (Kuruşçu, 2003: 85-86).

Avrupa kalite ödülünün temel amacı, TKY'nin Avrupa şirketlerinde uygulanarak destek görmesini sağlamaktır. Avrupa kalite ödülünün kurumsallaştırılma nedeni ise Amerika'daki kalite hareketine karşı Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın rekabet gücüdür. Stratejik bir hizmet olarak kullanılan bu ödül kurulduğu günden bu yana Avrupalı kuruluşlara küresel rekabet avantajı sağlamaktadır (Emanet, 2007: 72). Kuruluşların rekabette kalite önceliği ve belirli bir düzende ilerleme isteklerinden dolayı model kuruluştan kuruluşta sabit, ortak bir tarzın gelişimini sağlamaktadır. Kalite esasına dayalı bir piyasa yaratan EFQM, Amerika pazarına karşı Avrupalı şirketlerin de rekabet gücünü arttırmıştır. EFQM; organizasyonların yapısı ne olursa olsun tüm organizasyonlara uygulanabilecek bir modeldir. Kurumdaki çalışanların bilgi ve deneyimlerini aktif bir şekilde paylaşabildikleri ortak bir dil sağlayan model, kaliteyi bir bütün olarak ele almayı başarmıştır.

Bütün kurum ve kuruluşlarda farklı şekillerde uygulanabilecek pratik bir araç olan modelin kullanım amaçları arasında sayılabilecek uygulamalar şunlardır;

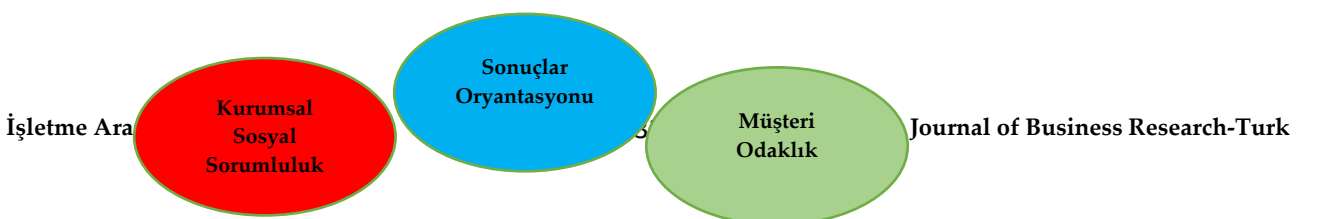
- Mükemmelliğe giden yolda nerede bulunduğunun değerlendirilmesi,
- Kuruluşun vizyon ve misyonuna bağlı olarak kuvvetli yönlerin ve iyileştirilecek alanların farkına varılması.
- Kuruluşun; fikirlerini kendi içinde veya dışında etkin bir biçimde yayabilmesini kolaylaştırmak için ortak bir dil ve düşünce tarzının oluşturulması.
- Halihazırdaki ve planlanan teşebbüslerin bütünleştirilmesi, tekrarlanabilecek hataların engellenmesi ve yapılacakların belirlenmesidir (KalDer, 2013: 7).

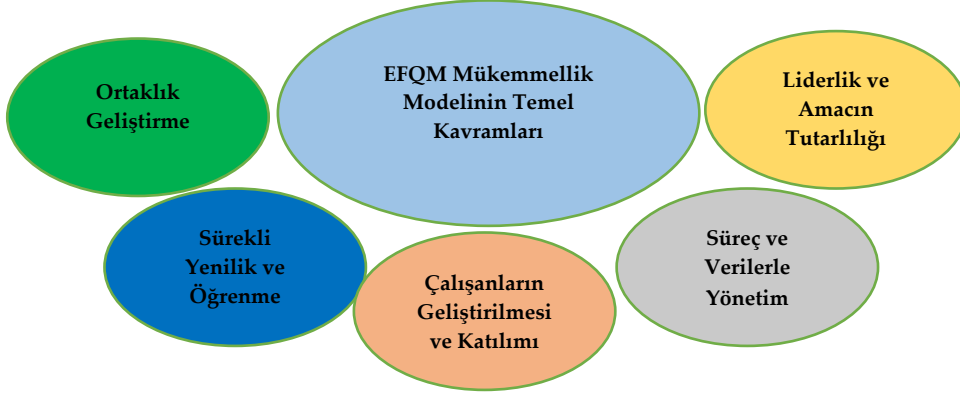
Türkiye EFQM ürünlerinin ticari kullanım haklarına sahiptir. Bu durumun yaygınlık ve etkinlik kazanması için 1991'de “Türkiye Kalite Derneği” kurulmuştur. Mükemmellik kültürünü yaşam biçimi haline getirmeye çalışan KalDer misyonu, ülkemizin refah düzeyi ve rekabet gücü açısından ilerlemesine katkı sağlamaktadır. KalDer, “Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın Ulusal İş Birliği Ortağı, Amerika Kalite Derneği'nin küresel iş birliği ortağı (ASQ) ve aynı zamanda Orta Doğu Kalite Organizasyonu'nun (MEQA) kurucu üyesidir.” KalDer'in temel faaliyetleri arasında “Türkiye Mükemmellik Ödülü, Kalite ve Yönetim alanındaki eğitimleri, Kalite Kongreleri, Kıyaslama çalışmaları, Ulusal Kalite Hareketi ve Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi çalışması sayılabilir” (KalDer, 2013: 1).

Kurumların devamlılıkları, kendilerini nerde gördükleri, çevre ve sektör açısından hangi seviyede buldukları ve kurumların bu sektörde nasıl bir işleve sahip olduklarını idrak etmeleri gerekmektedir. Bu bilinç ise kurumların çevrelerine karşı geliştirebildikleri rekabet koşullarını etkilemektedir ve bu rekabet koşullarından etkilenebilmektedirler. Böyle kontrol dinamiklerini kurumların yapılarına göre yönetim organizasyonları oluşturmaktadır. Mükemmellik modeli, “herhangi bir şirkette verimliliği en yüksek seviyeye yükseltmek, sıfır hataya olabildiğince yaklaşmak ve maksimum müşteri memnuniyeti sağlamak açısından benimsenmesi gerekli olan ve işletme içi tam katılımın gerçekleştirildiği bir yönetim yaklaşımıdır” (Efil, 2010: 98).

3.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN TEMEL KAVRAMLARI

EFQM Mükemmellik Modeli'ni açıklayan sekiz kavram vardır. Bu kavramlar kapsamlı ve her tür organizasyonla ilgilidir. Organizasyon mükemmellik yolculuğuna başlamak istediğinde, bu kavramları gerçeklik bağlamında ve koşullarına uygunluk kavramında anlamaktadır (Jackson, 1999: 244). EFQM Mükemmellik Modelinin temel kavramları (KalDer, 2002: 24):





Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

4. ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırma bulgularının genele yayılması ve içerisinden araştırma örnekleminin seçildiği büyük gruba evren denilmektedir. " N " simgesiyle gösterilir. Evren içerisine örnekleme girme ihtimali bulunan her bir analiz birimine öge denilmektedir. Öğeler insan, grup, işletmeler, yazılı belgeler hatta bazen sosyal olgular (evlilikler, boşanmalar, tutuklanmalar, davalar vb.) bile olabilmektedir. Örnekleme ise, belirli bir evrendeki birimler arasından sistematik bir şekilde seçilen ve evreni temsil ettiği kabul edilen daha küçük kümeler olarak tanımlanmaktadır. Araştırma evreninden örnekleme seçim işlemine örnekleme denmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:127).

Araştırmanın evrenini Karabük Devlet Hastanesi'nde çalışanlar oluşturmaktadır. Duyarlılık, güven düzeyi ve seçilecek örnekteki birim sayısı birbiri ile ilişkili değerlerdir. İstenilen düzeyde duyarlılık ve güvenilirliği sağlayan örnek çapı yığındaki birim sayısına bağlı olarak aşağıdaki formülde verilmiştir. Bu çalışmada aşağıdaki örnekleme hesaplama formülünden yararlanılmıştır.

Burada N yığındaki birim sayısını, z istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılımdaki kritik değeri, d duyarlılığı, s ise standart sapmayı göstermektedir. Eğer örnekleme çalışması yığındaki oran üzerine ise; orana ilişkin varyans,

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p) \quad (1)$$

olduğundan yukarıdaki formül;

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

şeklinde ifade edilir (Yamane, 2001:116).

N: yığınındaki birey sayısı

n: örneklemden birey sayısı

z: istenilen güvenilirlik düzeyi için standart normal dağılım tablo değeri

d: duyarlılık (araştırma için kabul edilebilir hata payı)

p: yığındaki istenilen özelliği taşıyan bireylerin oranı (p+q=1)

Yığından seçilecek örneklem sayısı yukarıda gösterilen formül uygulanarak elde edilir. Çalışmanın niteliği göz önüne alınarak, örneklem sayısı, %95 güvenirlilik ve %5 duyarlılık ile tespit edilmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısı yaklaşık 158 kişi olduğu tespit edilmiştir. 210 çalışan anketi cevaplamış olup yapılan uygulama sonucunda toplam 201 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi, 1960'lı yılların sonunda gelişmeye başlamış çeşitli araştırma alanlarında kullanılan gizli değişkenler ve ölçüm değişkenleri arasında kurulan hipotezleri test etmede kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir. Yapısal Eşitlik Modeli'nde aralarında sebep-sonuç ilişkisi olduğu düşünülen değişkenler incelenmektedir. Gizli değişken direkt olarak gözlenemeyen ve kavramsal olarak ortaya atılıp model ile test edilen değişken türüdür. Ölçüm değişkeni ise gözlenen, müşterilere genellikle anket formları ile sorulan ve verileri toplanan değişken türüdür (Aktepe, 2015: 43).

Yapısal Eşitlik Modellemesi gizli ve ölçüm değişkenleri arasındaki neden sonuç ve korelasyon ilişkilerinin birlikte işlendiği modellerin test edilmesi için kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Model ayrıca bağımlılık ilişkilerini tahmin etmek için varyans, kovaryans analizleri, faktör analizi ve çoklu regresyon gibi analizlerin bir arada işlenmesiyle meydana gelmektedir. Pazarlama, psikoloji gibi birçok sosyal bilim dalında belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin analizinde ve modellerin testinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010: 3).

Yapısal Eşitlik Modeli, regresyon analizinde olduğu gibi bir bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki bağıntıyı incelemek yerine, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki bağıntıyı incelemekte ve belli bir süreç, sistematik ve kapsamda değerlendirme olanağı sağlamaktadır. Karışık modellerin analizinde başarılı olan, birçok analizi tek seferde yapan yapısal eşitlik modellemesi analiz yapılan modeldeki ilişkilere yönelik düzeltmeleri tavsiye etmesi, ölçüm hatalarını göz önünde bulundurması gibi birçok sebepten dolayı araştırmacılar tarafından büyük oranda tercih edilmektedir. Ayrıca, yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir modelin diğer bir yönü ise regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gerek duyulurken, LISREL vb. yazılımlarla ortaya konulan analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde ölçümden kaynaklanan hata miktarı elimine edilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Her istatistiksel sonuç çıkarım yönteminde olduğu gibi, yapısal eşitlik modelinde de modelin uyum iyiliğinin testi yapılır. Uyum iyiliği için geliştirilen çok sayıda test istatistikleri vardır. Modelin uyum iyiliğinin en önemli ölçütü ki-kare istatistiğidir. Ancak ki-kare istatistiği modeldeki veri ve parametre sayısına bağlı olarak yüksek değerler alabilmektedir. Bu zayıf yönünden dolayı ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranı kritik değer olarak kullanılır. Doğrulayıcı faktör analizinde, χ^2/sd 'nin kriter olarak kullanılmasında genel anlamda görüş birliği vardır. Ancak diğer diğer uyum testleri kullanımı konusunda görüşbirliği bulunmamaktadır. Bu konudaki tartışmalar İlhan ve Çetin (2014)'den takip edilebilir. Yaygın kullanılan diğer bir uyum iyiliği ölçütü RMSEA değeridir. Analiz edilen modelde, χ^2/sd değeri 2 den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 2 ile 5 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir. Yine modelde RMSEA değeri 0,05'den küçük ise mükemmel uyum iyiliği, 0,05 ile 0,10 arasında ise kabul edilebilir uyum iyiliği vardır denir (İlhan ve Çetin, 2014:31, Özdamar, 2016:185, Doğan, 2015:29).

5. BULGULAR

Yapılan anket sonuçları yapısal eşitlik analizinde yorumlanarak aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Liderlik kavramı, mükemmellik modellemesi üzerinden A,B,C,D ve E boyutlarına ayrılarak ele alınmıştır. Bu boyutlarda belirtilen sorular aşağıda gösterilmiştir.

A- Kuralları geliştirme ve mükemmellik kültürünün rol modeli olma: Liderler misyon, vizyon, değerler ve etik kurallar geliştirir ve mükemmellik kültürünün rol modelleri olurlar.

B- Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi: Liderler kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi ile kişisel olarak ilgilenirler

C- Paydaşlarla etkileşime girme: Liderler müşterilerle, ortaklarla ve toplum temsilcileriyle etkileşime girer.

D- Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme: Liderler, kurumun personelindeki Mükemmellik kültürünü pekiştirir

E- Örgütsel değişimi tanımlama ve öncülük etme: Liderler örgütsel değişimi tanımlar ve öncülük ederler

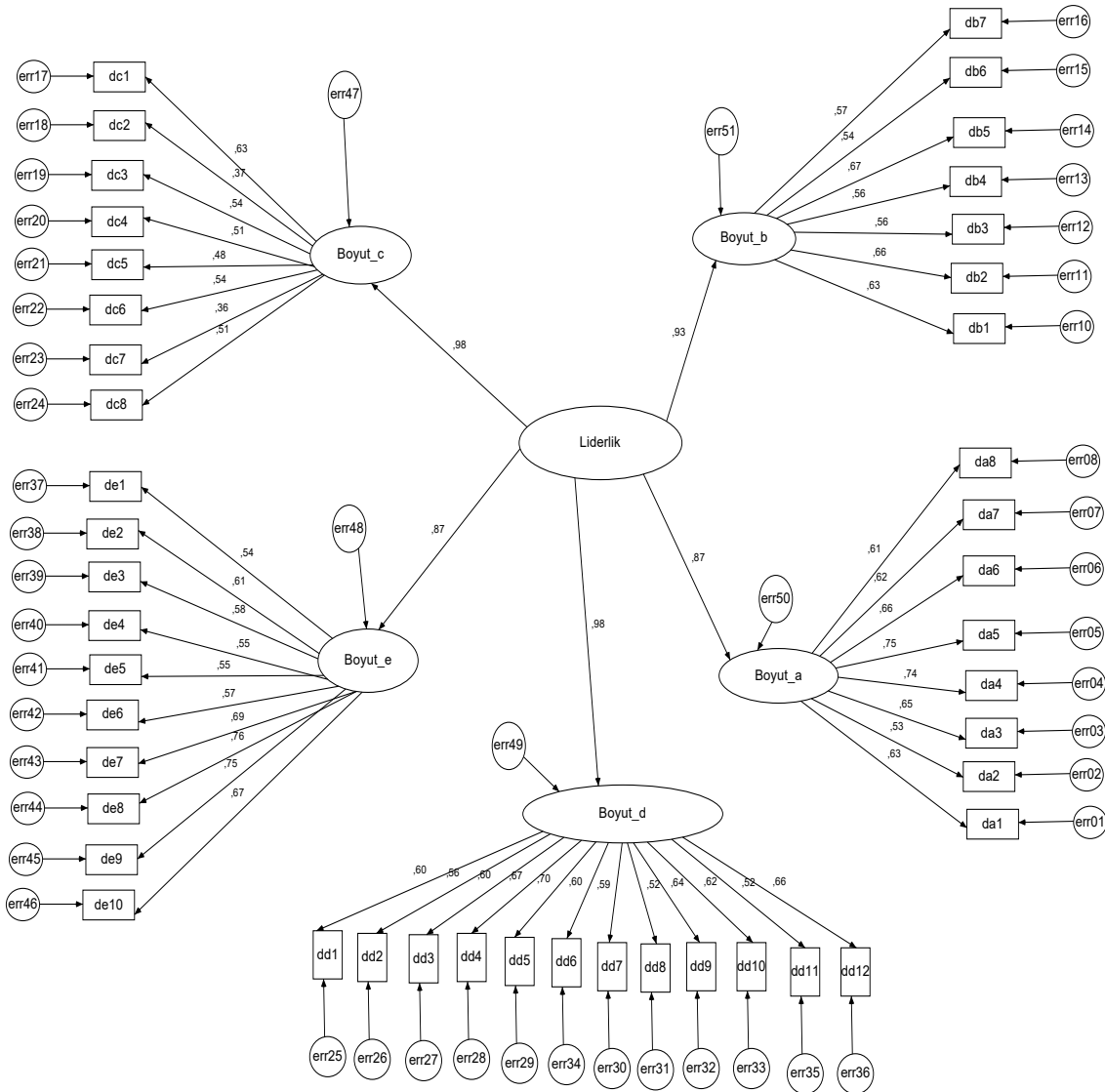
Tablo 1: Çalışmada kullanılan anket soruları

a1	Yönetim, kurum için değer ve hedef belirlemede yer almaktadır
a2	İşletme kültürünü destekleyen değerler, etik kurallar ve kamusal sorumlulukları geliştirip rol modelliği yapmaktadır
a3	Yönetim çalışanlar için örnek olacak şekilde hareket etmektedir
a4	Bireysel motivasyonu destekleyen örgütsel iklim oluşturmaktadır
a5	Takım çalışmasını destekleyen örgütsel iklim oluşturur.
a6	Örgütsel misyon, vizyon ve stratejik planı desteklemek üzere tıbbi personel ile etkin ilişkiler geliştirir
a7	Yönetici ulaşılabilir, personelin sorunlarını dinler ve uygun çözüm alternatifleri sunmaktadır
a8	Kurumda her düzeyde bireysel ve ekip faaliyetlerini hızlı ve uygun şekilde takdir eder
b1	Yönetim, liderlik tarzı ve tekniklerini hastanemizde etkin bir şekilde uygulamaktadır
b2	Etkin kişisel liderlik davranışların gözden geçirip iyileştirmektedir
b3	Yönetim, aktif olarak iyileştirme faaliyetlerine katılmaktadır
b4	Yönetim, kurumda olmadıkları zaman vekâlet edebileceklerin bulunmasını temin ediyor mu?
b5	Liderlik teorisi ve durumsal uygulamaları hastane bünyesinde uyumlaştırmakta ve uygulamaktadır.
b6	Geliştirilen ve uygulanan kilit sonuçlar ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi sürecini temin etmektedir.
b7	Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır
b8	Geliştirilen ve uygulanan kilit sonuçlar ölçülmesi, gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi sürecini temin ederler
c1	Karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır
c2	Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır
c3	Yasal ve yönetsel standartlara uygun hareket eder ve bunlara uyulmasını sağlamaktadır.
c4	Sağlık politikası ile ilgili inisiyatiflere özellikle mükemmelliği destekleyen konferans ve seminerlere katılır ve destekler
c5	Yönetim işbirliğini geliştirmek ve kullanmak amacıyla çıkar sahiplerine (ör: doktorlar, personel, hastalar, halk, devlet vs.) özen göstermektedir
c6	Yönetim, kalite gelişimi için çıkar sahiplerini bilgi kaynağı olarak kabul etmekte ve onlarla görüşmektedir
c7	Yönetim, tedarikçileri uzun dönem ortağı olarak ele almaktadır
c8	Yönetim, kurumun kamu nazarında pozitif imajını desteklemek için aktif bir çaba sergilemektedir
d1	Yönetim, karşılıklı güveni destekleyen ve bunun gelişimini sağlayan bir ortam oluşturmaktadır
d2	Yönetim, süreç yönetimi sistemi geliştirilmesi ve uygulanmasını temin etmektedir
d3	Yönetim, örgütsel değer ve kültürlerinin, işletme süreçlerinin ve sistemlerin faaliyetlere etkisi de dahil örgütsel değerlendirmeleri yapmaktadır
d4	Kurumdaki yüksek potansiyele sahip yetenekleri destekler ve geliştirir.
d5	Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir
d6	Yönetimi sorumluluk ve gerekli yetkiyi çalışanlara aktarmaktadır

d7	Örgütsel amaçları çalışanlarla birlikte belirler ve bunların başarımı konusunda kendisini ve diğerlerini sorumlu tutar
d8	Hekimlerin riski alması ve yeni iş alanları oluşturması konusunda ikna eder
d9	Yönetim çalışanların performansını fark edip ödüllendirmektedir.
d10	Çalışanların kurumun başarısına katkıda bulunmaları için yüksek motivasyona sahip olmaları yönünde, yönetim görev ve prosedürleri yerine getirmektedir
d11	Yönetim çalışanları örgütsel gelişim için fikir ve önerilerini sunmaya teşvik etmektedir.
d12	Çalışanların bilgi, iletişim talepleri ve beklentileri karşılanmakta ve göz önünde tutulmaktadır
e1	Örgütsel yapıyı değiştirerek yetkilendirme,gelişim ve inovasyonu harekete geçirip teşvik etmektedir
e2	Çözümüne liderlik eder ve karar almayı teşvik etmektedir
e3	Kurumun yapısını politika ve stratejileirni destekleyecek şekilde konumlandırır ve güncellenmesine yönelik süreçleri geliştirerek uygular
e4	Sürekli kurumsal öğrenim ve iyileştirme faaliyetlerini desteklemektedir
e5	Sürekli olarak örgütsel gelişim büyüme ve fırsatlarını araştırır ve değerlendirir.
e6	Gelecekte ortaya çıkabilecek(öngörülen) engelleri aşmak için stratejileri planlar ve bunları dökümanete eder rapor haline getirir.
e7	Faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları tahmin eder ve önlem alır.
e8	Örgütte değişimi tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri doğru algılamaktadır
e9	Örgüt bünyesinde yapılması gerekli olan değişimleri tespit edmekte uygulama planları geliştirmektedir.
e10	Personel v e çıkar sahiplerine değişimi ve gerekliliğini iyi bir şekilde anlatabilmektedir.

5.1. Çalışmanın Modeli

Yapılan araştırmanın yapısal eşitlik analizi için AMOS programı ile oluşturulmuş modellemesi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Yapılan araştırmanın yapısal eşitlik analizi için AMOS programı ile oluşturulmuş modellemesi Şekil2’de gösterilmiştir. Modelin uyum iyiliği için χ^2/sd kriteri değeri 2,042 ve RMSEA kriteri değeri 0,072 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlar model için uyum iyiliğinin kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermektedir.



Şekil 1: Çalışmanın Modeli

5.2. Kuralları Geliştirme ve Mükemmellik Kültürünün Rol Modeli Olma Boyutunun Liderliğe Etkisi

Kuralları geliştirme ve mükemmellik kültürünün rol modeli olma boyutunu liderlik kavramı üzerinden incelediğimizde hemen hemen tüm ifadelerin yakın etkiye sahip olduğu “Takım çalışmasını destekleyen örgütsel iklim oluşturur.” sorusunun da boyutun liderlik üzerine etkisini gösteren en güçlü ifade olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 2: Boyutunun Liderliğe Etkisi

a1	0,629
a2	0,530
a3	0,646
a4	0,740
a5	0,754
a6	0,655
a7	0,619
a8	0,615

5.3. Kurumun Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi ve Sürekli Olarak İyileştirilmesi Boyutunun Liderliğe Etkisi

Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutu ifadelerinin liderlik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 3: B Boyutunun Liderliğe Etkisi

b1	0,634
b2	0,659
b3	0,562
b4	0,560
b5	0,674
b6	0,544
b7	0,575
b8	0,570

Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutu incelendiğinde ise a boyutuna benzer sonuç çıktığını söyleyebiliriz. “Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır.” İfadesinin boyut içinde liderlik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu görmekteyiz.

5.4. Paydaşlarla Etkileşime Girme Boyutunun Liderliğe Etkisi

Paydaşlarla etkileşime girme boyutu sorularının liderlik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4: C Boyutunun Liderliğe Etkisi

c1	0,631
c2	0,37
c3	0,54
c4	0,513
c5	0,481
c6	0,538
c7	0,365
c8	0,505

Paydaşlarla etkileşime girme boyutuna bakıldığında “Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır.” ve Yönetim, tedarikçileri uzun dönem ortağı olarak ele almaktadır.” İfadeleri diğer ifadelere göre daha düşük etkilere sahip olmakla beraber “Karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır.” İfadesi bu boyutun en yüksek etkiye sahip ifadesidir.

5.5. Personelin Mükemmellik Kültürünü Geliştirme Boyutunun Liderliğe Etkisi

Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu sorularının liderlik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5: D Boyutunun Liderliğe Etkisi

d1	0,600
d2	0,563
d3	0,603
d4	0,670
d5	0,701
d6	0,597
d7	0,591
d8	0,521
d9	0,644
d10	0,622
d11	0,523
d12	0,665

Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu incelendiğinde ifadelerin etkileri hemen hemen aynı seviyede olduğu görülmüştür. “Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifadesidir.

5.6. Örgütsel Değişimi Tanımlama Ve Öncülük Etme Boyutunun Liderliğe Etkisi

Örgütsel değişimi tanımlama ve öncülük etme boyutu sorularının liderlik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 5: E Boyutunun Liderliğe Etkisi

e1	0,538
e2	0,608
e3	0,583
e4	0,552
e5	0,547
e6	0,572
e7	0,695
e8	0,759
e9	0,754
e10	0,666

Örgütsel değişimi tanımlama ve öncülük etme boyutunda da diğer boyutlara benzer olarak birbirine yakın etkilerde bulunan ifadeler yer almaktadır. “Örgütte değişimi tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri doğru algılamaktadır.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifadesidir.

5.7. Tüm Boyutların Liderlik üzerine Etkisi

Tüm boyutların liderlik üzerindeki etkisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 6: Tüm Boyutların Liderliğe Etkisi

A boyutu	0,985
B boyutu	0,871
C boyutu	0,977
D boyutu	0,872
E boyutu	0,932

Tüm boyutlar incelendiğinde A boyutunun liderlik üzerinde en etkili boyut olduğu, sonrasında C boyutunun onu takip ettiği görülmektedir. B boyutu tüm boyutla içerisinde en az etkiye sahip olan boyut olmuştur.

5.8. Boyutlar Arasındaki İlişkinin Analizi

Boyutların kendi aralarındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısıyla incelenerek elde edilen bulgular Şekil 8’deki tabloda verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre boyutlar arasındaki tüm ikili korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bulunmuştur. En yüksek korelasyon katsayısı boyut c ile boyut d arasında (0,994), en düşük korelasyon katsayısı boyut a ile boyut e arasında (0,831) hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre liderlik boyutlarından herhangi birisinde gerçekleştirilecek olan algı iyileştirmesi diğer boyutlara da pozitif yönlü ve yüksek oranda algı iyileşmesi olarak yansıtacağı şeklinde yorum yapılabilir.

Tablo 7: Liderlik boyutları arasında pearson korelasyon katsayısı bulguları

	Boyut_a	Boyut_b	Boyut_c	Boyut_d	Boyut_e
Boyut_a	1	,896**	,923**	,916**	,831**
Boyut_b	,896**	1	,975**	,968**	,888**
Boyut_c	,923**	,975**	1	,994**	,922**
Boyut_d	,916**	,968**	,994**	1	,909**
Boyut_e	,831**	,888**	,922**	,909**	1

(**): p<0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiyi göstermektedir)

Sonuç

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) büyüklük, yapı, sektör, ya da gelişmişlik seviyesinden özerk olarak kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe ulaşmalarını desteklemek adına bir yönetim sistemi kurmaları nedenini öne çıkarmaktadır. Mükemmellik modeli (EFQM) sürekli mükemmelliği yakalamanın pek çok değişik yaklaşımı kullanarak da mümkün olabileceğini kabul eden ve reçete sunmayan bir çerçevedir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder. Araştırmada Karabük Devlet Hastanesinde çalışan 267 kişiye anket yöntemiyle uygulanmıştır. 158 kişinin anketi yapısal eşitlik analizi ile yorumlanmıştır. Analiz sonuçlarında kuralları geliştirme ve mükemmellik kültürünün rol modeli olma boyutunda kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutu incelendiğinde ise a boyutuna benzer sonuç çıktığını söylenebilir. “Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır.” İfadesinin boyut içinde liderlik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu görülmektedir. Kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutunda kurumun yönetim sisteminin geliştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi boyutu incelendiğinde ise a boyutuna benzer sonuç çıktığını söylenebilir. “Yönetim çalışanlarla açık ve dürüst iletişimi yaklaşımı uygulamaktadır.” İfadesinin boyut içinde liderlik üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu görmekteyiz. Paydaşlarla etkileşime girme boyutuna bakıldığında “Yönetim, yapıcı eleştiriye açıktır.” ve “Yönetim, tedarikçileri uzun dönem ortağı olarak ele almaktadır.” İfadeleri diğer ifadelerle göre daha düşük etkilere sahip olmakla beraber “Karar alırken bu kararların içsel ve dışsal etkilerini ve yansımalarını dikkate almaktadır.” ifadesi bu boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olarak belirlenmiştir. Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu incelendiğinde ifadelerin etkileri hemen hemen aynı seviyede olduğu görülmüştür. “Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olarak söylenebilir. Personelin mükemmellik kültürünü geliştirme boyutu incelendiğinde ifadelerin etkileri hemen hemen aynı seviyede olduğu görülmüştür. “Yönetim, hedeflere ulaşma konusunda çalışanları desteklemektedir.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olduğu görülmüştür. Örgütsel değişimi tanımlama ve öncülük etme boyutunda da diğer boyutlara benzer olarak birbirine yakın etkilerde bulunan ifadeler yer almaktadır. “Örgütte değişimi tetikleyen içsel ve dışsal faktörleri doğru algılamaktadır.” İfadesi boyutun en yüksek etkiye sahip ifade olarak görülmektedir.

Kaynaklar

- Akman, Vedat; Hanoğlu, Merve; Kızıl, Cevdet (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:14 Sayı:52, 130-145.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row Publishers.
- Diñer, Müjde Ker; Bitirim, Selin (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Değer Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 28, 61-72.
- Dursun Y. ve Kocagöz E., Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Ocak-Temmuz, 35, 1-17. 2010.
- Drucker, P, F.(2000), *Yeni gerçekler*. Çeviren: Birtane Karanakçı.7.Baskı, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 67-95.
- Eraslan, L. (2004), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 109-120.
- Evans, J. R. (2008). *Quality & Performance Excellence*. Cengage Learning, Canada.
- Gürbüz, S., Şahin F. (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık.

- Doğan, İ. (2015) "Farklı Veri Yapısı Ve Örneklem Büyüklüklerinde Yapısal Eşitlik Modellerinin Geçerliđi Ve Güvenirliđinin Değerlendirilmesi", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2015
- Jackson, S. (1999). "Exploring the Possible Reasons Why the UK Government Commended the EFQM Excellence Model as the Framework for Delivering Governance in the New NHS". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(6): 244-253.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014) "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması" *Eđitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2,
- KalDer. (2002). Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeđerlendirme. Türkiye Kalite Derneği (Kalder), İstanbul.
- KalDer. (2013). EFQM Mükemmellik Modeli. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kuruşçu, M. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Medhurst, D., ve Richards, D. (2003). Self-assessing for Excellence. D&D Excellence Limited, 1-12.
- Saavedra, J. (2005). El Modelo EFQM Como Herramienta de Mejora Continua Para el Sistema Cooperativista Vitivinícola de la DO Valencia España. Doctoral Dissertation, Valencia.
- Shrivastava, P. ve Nachman, S. A. (1989). "Strategic Leadership Partners" [Stratejik Liderlik Ortakları], *Strategic Management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership*, 10, 51-66.
- Özdamar, K. (2016) Ölçek ve Test Geliştirmesinde Yapısal Eşitlik Modellemesi, Nisan kitapevi.
- Vries, M. Kets de (2007), Liderliğin Gizemi, Mess Yayınları, İstanbul.
- Yamane, T., (2001) Temel Örneklem Yöntemleri, Literatür Yayınları.