

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**KURUMSAL TEORİ PERSPEKTİFİNDEN EFQM MODELİNİN
STRATEJİK İKY ÜZERİNE ETKİSİ, AMPİRİK BİR ÇALIŞMA¹**

Mehmet ÇOBAN² & Ülkü UZUNÇARŞILI³

Öz

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), kuruluşlarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması için insan faktörünün işletme süreçlerinde en önemli faktör olarak görülmesini önermektedir. Bu süreçler arasında işletmelerde uygulanan kalite mükemmelliği süreçleri de bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki kuruluşlarda European Foundation for Quality Management (EFQM) modeli kullanımı ile Stratejik İKY uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. EFQM modeli uygulayan ve uygulamayan 260 işletmenin orta düzey ve üst düzey yönetici ve genel müdürlerine bir anket yapılmıştır. Bu çalışmada, EFQM modelinin yayılımı konusunda yetkili kuruluş olan Türkiye Kalite Derneği (KalDer)'nin toplam 732 üyesinden 260 işletme araştırmaya katılmıştır. Stratejik İKY ile ilgili sonuçlara kurumsal teori açısından bakılan bu çalışmada, EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur. EFQM modeli kullanma süresi ile seçilen stratejik insan kaynakları uygulamaları üzerinde yine pozitif ve anlamlı bir etki bulunmuştur. Bu araştırma sonuçları, EFQM modeli kullanılmasının işletmelere kurumsal düzeyde katkı yapabileceğini göstermektedir. Ancak işletmelerin kalite kültürünü içselleştirmek yerine şekilcilikçe kaçarak normatif ve özellikle baskıcı eş biçimlilik sebebiyle kalite mükemmelliği modellerini benimsemiş olma riski de dikkate alınmalıdır.

Anahtar Kelimeler: EFQM Modeli, Mükemmellik Modelleri, Stratejik İKY, Eş Biçimlilik.

JEL Kodları: M10, M12, M19, M51.

Başvuru: 12.12.2021 **Kabul:** 06.06.2022

¹ Bu makale, yazar Mehmet Çoban'ın "EFQM Modeli ile Stratejik İKY Uygulamaları ve İşletme Performansı (İnovasyon, Pazar, Finansal) Arasındaki İlişki" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr., Öğr. Gör., Yeditepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, mehmccoban@gmail.com, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0002-9990-918X

³ Prof. Dr., Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ulkuuzuncarsili@gmail.com, İstanbul, Türkiye, ORCID No: 0000-0001-7855-2268

THE EFQM MODEL STRATEGIC HRM RELATIONSHIP FROM THE INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE: AN EMPIRICAL STUDY⁴

Abstract

Strategic Human Resource Management (HRM) suggests that the human factor should be considered the most important factor in business processes to provide a sustainable competitive advantage in organizations. These processes include Quality Excellence processes that are implemented in enterprises. This study investigates the relationship between the use of the European Foundation for Quality Management (EFQM) model and Strategic HRM practices in organizations in Turkey. A survey was conducted with middle and senior managers and general managers of 260 companies. Some of them implement, and some do not implement the EFQM model. 260 organizations from the 732 members of the Turkish Society For Quality (KalDer) participated in the study. KalDer is the authorized organization for the dissemination of the EFQM model. In this study, which looks at the results related to strategic HRM from the point of view of institutional theory, a positive and significant effect was found on the strategic HRM practices selected in the study by using the EFQM model. Again, a positive and significant effect was found on the strategic human resources practices selected with the EFQM model usage period. These research results show that using the EFQM model can contribute to organizations at the corporate level. However, instead of internalizing the quality culture, the risk of organizations adopting quality excellence models due to normative and especially oppressive isomorphism should also be taken into account.

Keywords: *EFQM Model, Excellence Models, Strategic HRM, Isomorphism.*

JEL Codes: *M10, M12, M19, M51*

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

1. GİRİŞ

İşletme yönetimindeki temel sorunlardan biri, rakip firmalara karşı rekabet avantajının nasıl elde edilip sürdürüleceği ve böylece uzun vadeli karlılığın nasıl sağlanacağıdır. Son yıllarda küresel bir yönetim stratejisi olarak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ilkeleri uygulanarak, işletmelerin rekabet avantajı ve uzun vadeli karlılık sağlamaları hedeflenmektedir (Corredor ve Gon'ı, 2010: 529). Aynı şekilde günümüzdeki stratejik yönetim modelleri de işletmelere uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak stratejiler önermektedir. Sürdürülebilir rekabet kavramının çerçevesinde hem ‘strateji’ anlayışı, hem de ‘taklit edilemeyen rekabet üstünlüğü’ anlayışı bulunmaktadır (Seviçin, 2009: 173-174). İşletmelerin mükemmellik anlayışında bu iki kavram arasındaki ilişki, önemli yer tutmaktadır.

⁴ The Extended English Summary is located the end of the Article

EFQM modelinin temel amacı, ekonomik anlamda sürdürülebilirliği sağlamaktır. Bu model, önemli bir stratejik yönetim modelidir. EFQM modeli uygulanması kapsamında, önemli bir yer tutan ‘öz değerlendirme’ ile işletmeler, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme fırsatını elde edecek şekilde, temel stratejik yetkinliklerini tanımlamış olacaktırlar (Kueng, 2000: 68). Literatürde kalite olgusuna stratejik düzeyde bakabilmek için, kuruluşlara strateji oluşturmada ve stratejiyi iş ve operasyonel planlara dönüştürmede yardımcı olacak, TKY yaklaşımlarından bahsedilmektedir (McAdam vd., 2008: 826). Ancak literatürde yer alan başka bir çalışma, bunun aksini iddia etmektedir. Buna göre EFQM Modelinin işletmelere ve özellikle onların stratejik yeteneklerine yaptıkları katkının net olarak ortaya konulmadığı görüşü savunulmuştur (Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018: 258).

Bu çalışmadaki araştırmanın ana kütlesi, Türkiye Kalite Derneği (KalDer) üyelerini kapsamaktadır. Bu çalışma kapsamında ele alınan Türkiye Kalite Derneğine üye işletmelerin kalite bilinçlerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. EFQM modeli, 1992 yılından beri Türkiye’de birçok işletme tarafından kullanılmaktadır. Bu çalışmanın ana amacını, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren, farklı büyüklükteki KalDer üyesi işletmelerden, EFQM modelini kullanan işletmelerde EFQM modelinin kullanılma durumu ve kullanılma süresi ile işletmelerdeki stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemek oluşturmaktadır. Bu çalışmayla, EFQM modelinin stratejik İKY ile birlikte uygulanmasına öncelikle akademik olarak bakılmış ve bir model oluşturulmuştur. Uygulamada da EFQM modelinin stratejik İK uygulamalarını pozitif yönde etkilediği ve işletmelerin yüksek performansa ulaştığı ortaya konulmuştur.

1.1. EFQM Modeli ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramsal Çerçevesi

1.1.1. Kalite Bilinci ve EFQM Modeli Çerçevesi

Günümüzde kalite anlayışı, imalat ve hizmet sektöründe merkezi öneme sahip olduğu gibi, aynı zamanda bireysel ve kurumsal başarının da anahtarıdır (Yavuz, 2013: 51). Kalite kavramına ürün ve hizmetlere olan müşteri algısı da dâhil olmak üzere açık ve gizli müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan özellikler, tasarım ve uygunluk boyutlarını içerecek şekilde sürekli ve sürdürülebilir şekilde kalite beklentilerinin en uygun maliyetle karşılanması olarak bakılabilir. Kalite kavramı, giderek daha fazla oranda rekabette önemli hale gelmektedir (KalDer, 2002: 11). Kalite anlayışı, teknik ve sınırlı istatistik kalite kontrolünden ziyade, toplam kalite felsefesine dönüşmüştür (Koçel, 2011: 374).

Avrupa ülkeleri, Japonya ve Amerika’dan sonra TKY konusunda adımlar atarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfını (EFQM) kurmuş ve modelini geliştirmiş ve aynı adla ödüllendirme sistemini düzenlemiştir. Türkiye’de ise 1991 yılında Türkiye Kalite Derneği (KalDer) kurulduktan (KalDer, 2020) daha sonraları EFQM modeli uygulamada esas olarak alınmaya başlamıştır. Bu şekilde Avrupa’dakine benzer ulusal kalite ödül süreci oluşturulmuştur.

EFQM, gönüllü ve bağımsız bir kuruluş olarak, mükemmellik sürecinde tüm üyelerini desteklemeye devam etmektedir (Dahlgaard vd., 2008: 61). EFQM modeli ilk uygulanmaya başladığından beri sadece Avrupa’da değil diğer ülkelerde yer alan kuruluşların iyileştirme ve yenileşim (inovasyon) kültürü geliştirmeleri için rehber olmuştur (EFQM 2020: 1). EFQM misyonları arasında, Avrupa’daki kurum ve kuruluşların dünyada rekabetçi olmalarını sağlamak ve böylece ‘mükemmellik’ anlayışının sürekli gelişme sürecindeki rolünün yaygınlaştırılması başta gelmektedir (González vd., 2018: 5).

EFQM modeli ile Avrupa’daki kuruluşların rekabet gücü artırılmakta ve aynı zamanda Avrupa ekonomileri sürdürülebilir kalkınma alanında desteklenmektedir (Yousaf ve Bris, 2019: 12). EFQM modeli ile işletmelere birçok pratik avantajlar sağlanmaktadır. EFQM modeli kullanımı çerçevesinde girdi ve çıktı kriterleri arasında sebep-sonuç ilişkisi vardır. Bu ilişki, kurum ve kuruluşların ne yaptığı ve hangi sonuçları elde ettiği üzerine kurgulanmıştır. Modelin girdi ve sonuç kriterleri arasında güçlü bir ilişki mevcuttur (Calvo-Mora vd., 2006: 112-117).

EFQM Modeli, işletme ve kuruluşlar üzerinde uygulandığında farklı etkiler ortaya çıkmaktadır. Bu model çerçevesinde, kurumların temel yeteneklerinin inovasyona odaklanması ve böylece içsel ve dışsal çevrenin dengelenerek stratejik avantajlar elde edilmesi amaçlanmaktadır (Mehra vd., 2001: 870-871). Mükemmellik modelleri, rekabetçilik ve karlılık üzerinde etkili olmaktadır. Bu modeller sayesinde elde edilen rekabet avantajı özellikleri sertifikasyonla güvence altına alınmakta ve böylece taklit edilmesi zorlaşmaktadır. Mükemmellik modellerinin en önemli katkısı, kurumların önceliklerini belirleyerek vizyon oluşumuna destek olmaktır (Kuang, 2000: 68).

Mükemmellik modeli ile kurum ve kuruluşların hem makro hem de mikro düzeydeki mükemmellik anlayışlarını içselleştirmesi ve bunun için uygulanması gereken temel değerler üzerinde durulmaktadır (Gorenak, 2015: 37). EFQM modelinde tüm boyutlar performansla ilişkilendirilmiştir. Kurum ve işletmeler kalite ödülünü kazandıklarında örgütsel süreçleri ile iş performanslarını geliştirmektedirler (Mann vd., 2011: 623-624). Benzer şekilde, Lin ve Su (2013: 66-67) yaptıkları çalışmada iş mükemmellik ödülleri alma sürecinin kurumların uzun dönemli piyasa değerlerini artırdığını bulmuşlardır. Kalite sürecinin yürütülmesi tek başına şirkete değer katan bir faktör olarak düşünülebilir (Fonseca, 2015: 98). EFQM modeli çerçevesinde insan kaynakları uygulamalarına özellikle liderlik ve stratejinin etkisi pozitif performans sonuçlarına yol açmaktadır (Sazarbitoria, 2006: 792; González vd., 2018: 320-321). Corredor ve Goñi (2010: 535) iş mükemmellik ödülü kazanan kurumların tüm alanlarda performansını artırdığını ve dolayısıyla mükemmellik ödülleri ile performans arasında yakın bir ilişki olduğunu, İspanyol şirketleri örneğinde bulmuştur.

Kurumları EFQM benzeri kalite sistemlerine çeken içsel motivasyon, dışsal ihtiyaçlar ve piyasa koşullarından bahsedilmiştir (Gómez-López vd., 2015: 1). EFQM modelinin sağlık sektöründe kullanılması üzerine yapılan başka bir çalışmada, EFQM model bütüncül olarak uygulandığı zaman çıktıların daha fazla olacağı ön

görülmektedir (Schoten vd., 2016: 901). Bir başka araştırmada, EFQM modeli kullanımının kurumlara pozitif etkisinden bahsedilerek EFQM modelinin iş performansını olumlu etkilediği bulunmuştur (Amalnick ve Zarrin, 2017: 168). Benzer şekilde, EFQM uygulamasının ana sonuçlarının, şirketin dış imajında bir iyileşme ve iç süreçlerde artan verimliliğe yol açtığı görülmektedir (Gómez-López vd., 2019: 331).

EFQM modeli, aynı zamanda bulunduğu kurum ve kuruluştaki İKY uygulamalarını olumlu şekilde etkilemektedir. EFQM modelinin performans değerlendirme anlamında oldukça faydalı bir model olduğu ve bu faydanın performans karnesi (BSC) yöntemiyle eş zamanlı kullanımıyla artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Schreurs ve Moreau, 2007: 5; Efil ve Saraç, 2009: 52). Çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinin ve içsel yardımlaşmanın artmasıyla takım çalışması ve paylaşılan örgütsel kültür değerleri sonucunda, çalışanlar daha etkili ve daha verimli olacaktırlar (Garbarova, 2017: 339). İKY ile bağlantılı olarak bakıldığında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasıyla İK ve örgütsel performans çıktıları arasında yakın bir ilişki bulunmuştur. Ancak bu ilişkinin spesifik liderlik ya da stratejiyle ilişkilendirilmesi konusu eksik kalmıştır (Benavent ve Giner, 2011: 731).

EFQM modelindeki ‘personel’ ekseninde; liderlik, çalışan, süreçler, çalışan sonuçları ve iş sonuçları yer almaktadır (Nabitz vd., 2009: 268). Bu çerçevede yapılan çalışmalar genelde EFQM modelinin özellikle iş sonuçları üzerinde odaklanmaktadır (Gómez-López vd., 2015: 2). Benzer şekilde, Chadwick vd. (2015: 367) liderin stratejik İKY üzerindeki etkisiyle kurumların performansları olumlu yönde etkilenmektedir.

1.1.2. Kurumsal Teori Perspektifinden EFQM Modeli

Kurumsal teori, kalite süreçlerinde ve mükemmellik modellerinde söz konusu olan değişimi açıklamanın yollarından birisi olarak düşünülebilir. Kurumsal teori anlayışında, kurumların yapı ve davranışlarının açıklanmasında kurumsal düzeyde çevreye uyum sağlamak için değişimin olması gerektiği vurgulanmaktadır (Keskin vd., 2016: 313). Selznick (1996: 272) ise kurumları dış çevresel koşullara uyum sağlamakla ilişkilendirmektedir ve böylece kurumsal teoriyi belirli değişkenlerle ilişkili genellemeler olarak ifade etmektedir.

Kurumsallaşma kavramının özünde, karakteristik özellikler taşıyan örgütlerin dış çevreye uyum sağlaması süreci yer almaktadır (Selznick, 1996: 271). Bununla birlikte, kurumlar her zaman bilinçli kararlar alamayacağı için sonuçlar farklılaşabilir. Eski kurumsal teorige, örgütsel yapı ve uygulamaların şekillenmesinde iç ve dış faktörlerle birlikte hukuki yapı da etkili olmaktadır. Selznick’e (1996: 272) göre kurumsallaşmada yasalar önemli rol oynamaktadır ve bu durum, kurum ve kuruluşların mekanik olarak kurallara uyması anlamına gelmektedir.

Yeni kurumsal teoriyi ortaya çıkaran çalışmalar, Meyer ve Rowan tarafından yapılmıştır (DiMaggio ve Powell, 1983: 147-157). Bu bağlamda, her kurumun

geçmişinden kaynaklanan sistem ve yapılarını da içine alan iç ve dış çevresel faktörleri vardır. Bu faktörlerin değişimi, eş biçimlilik süreciyle mümkün olmaktadır. Kurumlar, toplumsal düzeyde rasyonelleşmekte ve böylece kurumsallaşmaya yönelik norm ve süreçler ortaya çıkmaktadır. Kurumlar hayatlarını, meşruiyetlerini, bir bakıma varlık sebeplerini ortaya koyarak sürdürebilirler (Meyer ve Rowan, 1977: 352).

Kurumsal teorinin törensel boyutunda bulunan mitler (yaygın inanışlar), meşrulaşmış ve kurumsallaşmış olabilirler. Mitler, geçmişte olduğu gibi günümüzde de etkili olmaktadır. Kurumlar zaman zaman farklı mitleri kullanmak suretiyle toplumsal destek ve meşruiyet arayabilirler (Aypay, 2001: 506). Çevresel koşullarda meydana gelen değişim, kurumsallaşma süreci içerisinde örgütler tarafından takip edilmektedir. Bu bağlamda kurumlar isteyerek ya da istemeden değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. DiMaggio ve Powell (1983) tarafından önerilen “kurumsal eş biçimlilik” kavramı, bu çerçevede önemli bir kavramdır. Buradaki temel mantık, “organizasyonları birbirine yaklaştıran ve benzer hale getiren nedir” sorusunun cevaplanmasıdır (DiMaggio ve Powell, 1983: 147). Yeni kurumsal teori, bu sorunun cevabını verme iddiasındadır (Greenwood ve Hinings, 1996: 1023).

Kurumsal eş biçimlilik çerçevesinde, aynı örgütsel alanda veya aynı sektörde bulunan kurumlar benzeşmektedir. Kurumsal teori çerçevesinde kurumlar, dış çevresel koşulların etkisiyle değişim ve adaptasyon ihtiyacı duymaktadırlar. Bu şekilde kurumlar, birbirleriyle benzeşmekte veya farklılaşmaktadır. Örgütlerdeki benzeşme ya da homojenleşme süreci, izomorfizm (eş biçimlilik) kavramı çerçevesinde açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 149). Örgütlerin kendi sektör ve kurumsal çevresinde, diğer örgütlerin uygulamalarını taklit etme ve yapılanmalarını benimsemeye başladıkları benzeşme durumuna kurumsal eşbiçimlilik adı verilir (Keskin vd. 2016: 317).

Kurumlar birbirine benzeştikçe eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Aynı örgütsel alanda aynı çevresel şartlara maruz kalan örgüt toplulukları kurumların baskısı altında şekillenerek benzer özellikleri benimserler (Keskin vd., 2016: 317). Örgütler eş biçimlilikle meşruiyet kazanmak, varlığını devam ettirmek, kalıcı olma ve istikrar sağlamak amacıyla başka örgütlere benzemektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983: 147-152, Keskin vd., 2016: 317). DiMaggio ve Powell (1983), kurumsal eş biçimliliğin üç farklı mekanizması olduğunu ifade etmektedir; taklitçi, zorlayıcı ve normatif eş biçimlilik. Kurumsal eş biçimlilik, zorunluluk sebebiyle olabilir, örneğin iç ve dış baskılar etkili olabilir. Bu bağlamda taklitçi, zorlayıcı ve normatif kurumsal baskıya farklı eş biçimlilik türlerini ortaya çıkabilir. Mevcut yasal çerçeve, zorlayıcı baskıya güzel bir örnektir. Burada zorlayan kurum ulusal ya da uluslararası nitelikte olabileceği gibi meşru olan ya da olmayan dayatma söz konusu olabilir. Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütün faaliyet gösterdiği kurumsal alandaki diğer örgütler ve toplumsal ve kültürel beklentiler tarafından uygulanan biçimsel ve biçimsel olmayan baskılardır (Keskin vd., 2016: 318).

DiMaggio ve Powell ayrıca kurumların kendi alanlarındaki diğer kurumlara benzer olduklarından dolayı ödüllendirildiklerinde etkinliklerinin artacağını ve bu benzerliğin kurumların diğer kurumlarla ilişki kurmasını kolaylaştıracağını savunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 153). Taklitçi eş biçimlilik kavramı, zorunlu olmayan bir eş biçimlilik olduğundan dolayı farklılaşmaktadır. Belirsizlikler, taklitçiliği cesaretlendirebilir. Taklitçi eş biçimlilik yoluyla bir kurum kendi problemlerini çözme kapasitesine sahip olmadığı durumlarda kısa sürede, daha az maliyetle ve en uygun çözümü bulmak amacıyla başka kurumların uygulamalarına bakmaktadır (Fidan, 2017: 7-8).

Eş biçimlilik türlerinden bir diğeri olan normatif kurumsal baskılar çerçevesinde, meslekleşme ve profesyonelleşme kavramları aklı gelmektedir. Burada belirli meslek gruplarının kendi mesleki normlarını belirleyerek, mevcut normatif durum sebebiyle kurumun eş biçimliliğini sağlaması anlaşılmaktadır. Buna örnek olarak kurumların meşruiyet kazanmak amacıyla kullanılan mesleki profesyonelleşme süreci verilebilir (Özkaral, 2018: 69).

Sonuç odaklı yönetim çerçevesinde ortaya çıkan belli norm ve kalıplara uyularak, meşruiyet kazanılabileceği düşünülmektedir. Burada uyulan sosyal norm ve yapılara örnek olarak, ISO kalite güvence sistemleri ilk aklı gelen örnektir. Bunun yanında mükemmellik modelleri, kurumsal sosyal sorumluluk normları ve bilgi teknolojileri de örnek olarak verilebilir. Bahsedilen dışsal baskı faktörleri, örgütsel benzeşmeyi ortaya çıkarmaktadır. Literatürde EFQM modeli ile kurumsal teorinin ilişkilendirilmesi ve ayrıca mükemmellik modellerinin kurumsal düzeyde benimsenme sebeplerinin araştırılması önerilmiştir (Suárez vd., 2017: 9).

EFQM modeli benimsendiğinde zaman içerisinde eş biçimlilik etkisiyle model uygulamaları farklılaşmaktadır. Burada kurumun temel amacı, paydaşlarına uyum sağlamak ve bu şekilde meşruiyet kazanmaktır (Escrig ve Menezes, 2015: 20). Kurumlar yukarıda ifade edilen dışsal baskı sebebiyle EFQM kalite süreçlerini başlatabilir ve böylece dış dünyada ve sektörde meşruiyet kazanmak isteyebilir. Böylece, kalite mükemmellik süreçleri takip edilerek kazanılan EFQM mükemmellik ödülüne aday olmak ve ödül almak, tanınmış olmanın bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Bu durumdaki kurumlar EFQM modeline dayanan en iyi yönetim uygulamalarını kullanmaları ve benimsemeleri durumunda, modelin kullanımı ile yeterli performans iyileştirmesi ortaya çıkılabilmektedir (Escrig-Tena vd., 2019: 399).

Bu çalışmada EFQM Modelinin bir norm olarak, kurumsallaşmayı hem stratejik İK çıktıları hem de meşruiyet anlamında nasıl etkilediği üzerinde durulacaktır. Kurumlar, ortaya konulan normlara uymaları ölçüsünde ödüllendirilmekte ve böylece birçok kurum birbirine benzer normlara uyduklarında eş biçimlilik ortaya çıkmaktadır. Kurumların kurumsal teori anlayışını benimseyerek benzeşmesinin teknik olarak performans için mi olduğu yoksa meşruiyet kaygısından mı tercih edildiği konusu tartışılmalıdır.

1.1.3. Stratejik İKY Anlayışı

Stratejik İKY; İKY'nin stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilmesi ve İK fonksiyonlarının işletmenin belirlediği stratejiyle uyumlu bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. İnsan kaynakları, rekabet avantajı araçlarından birisi haline gelmiştir ve insan faktörünün kurumlardaki tüm faaliyetlerde en önemli faktör olması ile birlikte yetenekli, yaratıcı ve motive edilmiş insan kaynaklarına olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Çalışkan, 2019: 343). Taklit edilemez yetenek anlamındaki insan kaynakları, stratejik insan sermayesine dönüşmektedir. Stratejik İKY, işletmelerin rekabet stratejisi ile uyumlu hale getirilerek İKY bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan bir kavramdır (Alayoğlu, 2010: 46). Bu bağlamda, İK politika ve uygulamalarının kurumun stratejisiyle tutarlı olması sonucunda, iş performansının da gelişmesi beklenmektedir. İKY faaliyetlerinin genel işletme stratejisi ile uyumunun ölçüsü, insan kaynağının işe değer katmasıyla ölçülür. Başarılı şirketler bu uyumu sağlamak adına öncelikle insan kaynaklarına bakış açılarını ve paradigmalarını değiştirirler (Loshali ve Krishnan, 2013: 10).

Stratejik İKY, işletmelerin stratejik başarılarında insan kaynağının en kritik faktörlerden biri olması ve böylece İKY fonksiyonlarının stratejik düşünceyle birleşmesi demektir (Karcıoğlu, 2018: 967). Stratejik İKY uygulamaları, İK bölümünün strateji, süreç ve uygulamalarını genel işletme stratejisiyle uyumlu hale getirdiği durumlarda ortaya çıkar. Bir örgütte İK stratejileri ile genel işletme stratejileri arasında bir bağlantı ve uyum olmazsa, insan kaynakları stratejik nitelik kazanamaz ve kurum içerisinde sadece bir fonksiyon ve bölüm olmaktan öteye geçemez (Zehir vd., 2016: 373).

Kurumsal teori konuya etkileşim açısından çok yönlü olarak bakmakta ve stratejik İKY'nin çevresel faktör ve baskılara karşı nasıl davranacağını da analiz etmektedir (Lewis vd., 2018: 316). Kurumsallaşma teorisi, benzeşme (convergence) süreciyle yakından ilişkilidir. Kurumsallaşma teorisi, kurumsallaşma mekanizmalarıyla stratejik İKY politika ve uygulamalarını açıklamakta kullanılabilir. Kurumsallaşma çerçevesinin gelecekte stratejik İKY alanında daha yoğun kullanılması düşünülebilir (Paauwe ve Boselie, 2003: 67). Daha önce bahsedilen, zorlayıcı kurumsal baskılar, normatif kurumsal baskılar ve taklitçi kurumsal baskılar, stratejik İKY dönüşümünü de şekillendirmektedir. Örneğin zorlayıcı kurumsal baskılar ve özellikle normatif kurumsal baskılar içerisinde yer alan yasal düzenlemeler, örgütlerin İK anlayışlarını etkilemektedir. Burada amaç, yasal olarak meşruiyet kazanmaktır. Devletin yasalarla getirmiş olduğu zorlayıcı düzenlemeler de İK fonksiyonu yapılanması ve işleyişini etkilemektedir. Birçok kurum ve kuruluş, kendilerini içinde buldukları sektör ve endüstri normlarına uymak zorunda hissetmekte ve bazen istemeseler de aynı endüstride faaliyet gösteren diğer kurumları dikkate alarak onlara benzeşmeye çalışmaktadırlar. Bu çerçevedeki benzeşme süreçlerinin amaçları arasında rekabet avantajı sağlama, performansı artırma yanında meşruiyet kaygısı da önemli rol oynamaktadır.

1.1.4. Stratejik İKY ve EFQM Modeli İlişkisi

Tüm kalite güvence sistemlerinde ve stratejik yönetim modellerinde özellikle çalışan katılımı ve motivasyonu yönleriyle İK odağı mevcuttur. Çalışanların katılımı denildiğinde, karar alma süreçlerine katılım ve problem çözme süreçleri anlaşılmaktadır. TKY felsefesi ve kalite ödülleri sürecinde, kurumdaki İK uygulamalarının önemi özellikle çalışan katılımı yönüyle artmaktadır (Uysal, 2012: 339).

Stratejik İKY anlayışı, kurumların rekabetçi olmalarında önemli bir yere sahiptir. Kurumun sahip olduğu insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesiyle hedeflenen performansa ulaşılabilir ve insan kaynaklarına stratejik yaklaşılarak ve genel işletme stratejisiyle uyumlu İK stratejisi oluşturularak örgütsel performans başta olmak üzere olumlu çıktılara ulaşılabilir. Stratejik İKY, kurumun genel stratejisiyle entegrasyonu gerektirir ve bu şekilde çalışanların gerekli ve doğru becerilere sahip olarak doğru yerde çalıştırılmasını sağlar (Cania, 2014: 382). Stratejik İKY'nin, kurum ve kuruluşlarda rekabet avantajı sağlamada ve dayanıklılık kazanma sürecindeki önemi son yıllarda daha iyi anlaşılmaktadır (Lengnick-Hall, 2011: 243). Stratejik İKY anlayışı, kurumlar tarafından benimsenen İK stratejilerini içermektedir ve böylece kurumsal performansa katkı yapılmaktadır. İKY'nin stratejik yönelimi, EFQM modeliyle önerilen sisteme oldukça uygundur. Bu anlamda, iş mükemmellik modelleri TKY anlayışına stratejik bir boyut eklerler. EFQM literatüründe, çalışanları kalite süreçleri konusunda güçlendirme ve katılıma teşvik etme konusunda farklı stratejilerinden bahsedilmektedir (Para-Gonzalez vd., 2016: 309).

TKY uygulamasında genelde üç faktör üzerinde durulmaktadır; stratejik yönetim, İK politikaları, kaynak ve süreçlerin yönetimi. İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşmanın, insan kaynaklarının desteğini sağlayarak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığı bilinmektedir. Bu bağlamda İKY, stratejik düzeyde ele alınarak TKY sürecine destek olmaktadır. Dışsal kalite güvence uygulamaları bağlamında, tedarikçilere ulaşabilme kolaylığı, uygulamanın başarısını etkilemektedir. Bununla birlikte işletme büyüklüğü, süreçlerin teknolojik karmaşıklığı ve kaliteye yönelik stratejik yönelim de sonuçları etkilemektedir (Bayo-Moriones vd., 2011: 13).

TKY ile stratejik İKY ilişkisine dair yapılan çalışmalarda genelde TKY'nin stratejik İKY uygulamaları ile tamamlayıcı olarak görüldüğü dikkat çekmektedir (Develioğlu vd., 2006: 202; Kavi, 2010: 783). Yapılan pazar odaklı EFQM modeli girdi kriterlerine ilişkin bir çalışmada, liderliğin EFQM modelinin insan, pazar odaklı strateji ve kaynaklar boyutları üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Zhang vd., 2020: 14). Bu bağlamda liderlik, strateji, stratejik insan kaynakları ve performansın kalite mükemmelliği sürecinde araştırılması faydalı olacaktır (Para-Gonzalez vd., 2018: 18).

2. YÖNTEM

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’ de uygulanan kalite ödüllendirme sistematığı olarak ulusal kalite ödüllü kapsamındaki metrik olarak kullanılan EFQM modelinin, işletmelerde kullanılan diğer önemli bir değişken olarak stratejik İKY uygulamaları üzerine ne derece etki ettiğini araştırmaktır. EFQM modeli uygulamak ve stratejik İKY uygulamak birbirini destekleyen ancak farklı değişkenlerdir. Bu kapsamda EFQM modelini kullanma durumunun Stratejik İKY uygulamaları üzerine pozitif yönlü bir etkisinin varlığını öngören (H1) ve İşletmelerin EFQM modelini kullanma süresinin stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin varlığını öngören (H2) hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmanın ana kütesini KalDer’in (Türkiye Kalite Derneği) aktif kurumsal üyeleri oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde Türkiye Kalite Derneğinin 732 kurumsal, tüzel üyesi bulunmaktaydı (N=732). Üyelerle pandemi sebebi ile yüz yüze görüşme yapılamamıştır. Araştırmaya Türkiye Kalite Derneği tüm tüzel üyelerine e-posta yoluyla basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle, (ana kütleyle, N=732) ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler orta ve üst düzey yöneticiler ve genel müdür seviyesinde işletme temsilcilerine gönderilmiştir. Katılım sağlayanlardan, toplam 260 üyeden anket toplanmış ve hepsi geçerli sayılmıştır. Dolayısıyla yapılan çalışma, ana kütlelerin (260/732=%35.51) % 35' inden fazlasını kapsamaktadır. Bu da örneklem büyüklüğü için Sekaran (1992: 253) tarafından verilen tablodaki, “750 kişilik ana kütlede 254 örneklem yeterlidir” şeklindeki kurala uygundur.

Kuruluşlarda EFQM modelini kullanma durumu ve kullanma süresinin stratejik İKY uygulamaları ile ilişkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği, Green ve diğerleri tarafından geliştirilmiştir (Green vd., 2001: 106-107). Ölçek, stratejik İKY'nin dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmış, faktör yüklerinin 0,76-0,90 aralığında olduğu görülmüştür. Geliştirilen ölçek birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Örneğin Cingöz ve Akdoğan, 2013: 108-109; Demirtaş, 2014: 84).

Araştırmada kullanılan ölçek soruları ve faktör yükleri aşağıdaki gibidir:

- I. Üst yönetim organizasyon için yön belirlerken insan kaynakları bilgilerinde kullanılmaktadır (Faktör Yüğü: 0,76).
- II. Bu organizasyonun üst düzey yöneticileri, organizasyonun tüm seviyelerini ve fonksiyonlarını karar verme sürecine dâhil etmek için eğitmektedir (Faktör Yüğü: 0,84).
- III. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, stratejik planlama süreci içerisine tamamen entegre edilmiştir (Faktör Yüğü:0,90).
- IV. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, diğer birimlerin yöneticileriyle işbirliği içerisinde çalışmaktadır (Faktör Yüğü: 0,84).

- V. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, organizasyon için gerekli eğitim gereksinimlerini belirlemek için diğer birimlere düzenli olarak bilgi alışverişinde bulunur (Faktör Yüğü: 0,81).
- VI. Bu organizasyondaki insan kaynakları birimi, bölüm yöneticilerine kendi kritik insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirmelerinde yardımcı olur (Faktör Yüğü: 0,79).

Ölçek, Stratejik İKY'nin dikey ve yatay uyumunun entegrasyonunu içeren bileşenlerini yansıtan iki faktörden oluşmaktadır. İlk üç soru Stratejik İKY'nin dikey uyumunun entegrasyonunu, diğer üç soru ise Stratejik İKY'nin yatay uyumunun entegrasyonunu ölçmektedir. Ölçek 6 maddeden oluşmaktadır ve "Kesinlikle katılmıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" ifadelerini içeren 5'li Likert ölçeği ile birlikte kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için NCSS (Number Cruncher Statistical System) (Kaysville, Utah, USA) programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik güvenilirlik değerlendirmelerinde Reliability analiz ve Doğrulamalı faktör analizi (AMOS) yapılmıştır

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışma, 05 Ağustos 2020- 30 Eylül 2020 tarihleri arasında çevrimiçi anket şeklinde Türkiye Kalite Derneğine Tüzel üye olan 260 işletmenin yöneticileri ile yapılmıştır. Tanımlayıcı özelliklerin detayları Tablo 1'de verilmektedir:

Tablo 1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

		N	%
İşletmedeki Pozisyonu	Orta düzey	162	62,3
	Üst düzey	73	28,1
	Gn. Md.	25	9,6
İşletmenin yaşı (yıl)	Min-Mak (Medyan)	1-180 (26,5)	
	Ort±Ss	31,30±23,59	
İşletmenin genel faaliyet alanı	Üretim	133	51,2
	Hizmet	88	33,8
	Kamu	32	12,3
	STK	7	2,7
İşletmenin faaliyet gösterdiği pazar	İç Pazar	89	34,2
	Dış Pazar	7	2,7
	İç + Dış pazar	164	63,1
İşletmenin sermaye yapısı	Yerli	192	73,8
	Yabancı	19	7,4
	Ortak girişim	49	18,8
İşletmedeki çalışanların sayısı	1 - 10 kişi	15	5,8
	11 - 50 kişi	24	9,2
	51 - 250 kişi	73	28,1
	≥ 251 kişi	148	56,9

Tablo 1’de görüldüğü üzere işletmelerin yaşları 1 ile 180 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $31,30 \pm 23,59$ yıl ve medyan 26,5 yıldır.

Tablo 2. İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektörlerin Dağılımı

		n	%
İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörler	Ağaç İşleri, Kâğıt ve Kâğıt Ürünleri	14	5,4
	Bilişim Teknolojileri	4	1,5
	Cam, Çimento ve Toprak	4	1,5
	Çevre	4	1,5
	Eğitim	25	9,6
	Elektrik ve Elektronik	10	3,8
	Enerji	33	12,7
	Finans	1	0,4
	Gıda	16	6,2
	İnşaat	6	2,3
	İş ve Yönetim	5	1,9
	Kimya, Petrol, Lastik ve Plastik	19	7,3
	Maden	2	0,8
	Medya, İletişim ve Yayıncılık	2	0,8
	Metal	8	3,1
	Otomotiv	24	9,2
	Sağlık ve Sosyal Hizmetler	11	4,2
	Savunma Sanayi	11	4,2
	Tekstil, Hazır Giyim, Deri	9	3,5
	Ticaret (Satış ve Pazarlama)	4	1,5
	Toplumsal ve Kişisel Hizmetler	3	1,2
Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri	1	0,4	
Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme	11	4,2	
Diğer	33	12,7	
Toplam	260	100	

İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı Tablo 2’de görülmektedir. En çok faaliyet gösterenler sırasıyla %12,7’si (n=33) enerji sektöründe iken, %12,7’si (n=33) diğer sektörlerdedir; ayrıca %9,6’sı (n=25) eğitim, %9,2’si (n=24) otomotiv, %7,3’ü (n=19) kimya, petrol, lastik ve plastik, %6,2’si (n=16) ise gıda sektöründedir.

Tablo 3. İşletmede EFQM Modeli Kullanma Durumuna ve Süresine İlişkin Dağılımlar

		N	%
İşletmede EFQM modeli Kullanma durumu	Evet	141	54,2
	Hayır	119	45,8
İşletmede EFQM modeli Kullanma süresi (n=141)	Min-Mak (Medyan)	1-30 (5)	
	Ort±Ss	6,76±5,72	
	1 - 3 yıl	42	29,8
	3 - 6 yıl	51	36,2
	7 - 9 yıl	18	12,8
> 10 yıl	30	21,2	

Tablo 3'ün detaylarına bakıldığında; ankete katılan işletmelerin %54,2'si (n=141) EFQM modeli kullanmaktadır; %29,8' inde (n=42) 1-3 yıl, %36,2' sinde (n=51), 3-6 yıl %12,8' inde (n=18) 7-9 yıl, %21,2'sinde (n=30) 10 yılın üzeri süredir kullanılmaktadır.

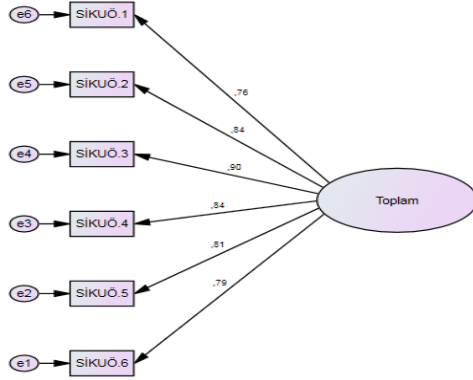
Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Toplam Puanı ve İç Tutarlılık Değerinin Dağılımı

Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplam puanı	Soru sayısı	6
	Cronbach's alpha	0,925
	Min-Mak (Medyan)	1-5 (4)
	Ort±Ss	3,81±0,89

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeği iç tutarlılığı, Cronbach's alfa değeri 0,925 olarak saptanmıştır. Ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği toplam puanı 1 ile 5 arasında değişmekte olup, ortalama 3,81±0,89 puandır.

3.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları iç tutarlılık sonuçları aşağıda verilmiştir.



Şekil 1. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Grafiği

Şekil 1 incelendiğinde, Stratejik insan kaynakları uygulamaları ölçeğini oluşturan soruların, doğrulayıcı faktör analizi sonucundaki standartlaştırılmış yükleri görülmektedir.

Tablo 5. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ait Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Modelin Sonuçları	Uyum
RMSEA	$0 < \text{RMSEA} < 0,05$	$0,05 \leq \text{RMSEA} \leq 0,10$	RMSEA	0,086	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq \text{NFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{NFI} \leq 0,95$		0,97	İyi uyum
NNFI	$0,97 \leq \text{NNFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{NNFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
CFI	$0,97 \leq \text{CFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{CFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
IFI	$0,97 \leq \text{IFI} \leq 1$	$0,95 \leq \text{IFI} \leq 0,97$		0,98	İyi uyum
RFI	$0,90 \leq \text{RFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{RFI} \leq 0,90$		0,95	İyi uyum
SRMR	$0 \leq \text{SRMR} \leq 0,05$	$0,05 \leq \text{SRMR} \leq 0,10$	SRMR	0,027	İyi uyum
GFI	$0,95 \leq \text{GFI} \leq 1$	$0,90 \leq \text{GFI} \leq 0,95$		0,96	İyi uyum
AGFI	$0,90 \leq \text{AGFI} \leq 1$	$0,85 \leq \text{AGFI} \leq 0,90$		0,90	İyi uyum
χ^2 / df (23.57/ 8)	$0 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / \text{df} \leq 3$		2,89	Kabul Edilebilir

Modelin test edilebilmesi için kurulan modelde yer alan boyutlar için uyum ölçütleri (uyum iyiliği indeksleri ve düzeltmeli Ki-kare (χ^2/df) değeri) Tablo 5'te görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde, modelin sonuçları incelendiğinde, RMSEA uyum ölçütü 0,086 olup, kabul edilebilir uyum göstermektedir. Diğer uyum ölçütlerinden NFI, NNFI, CFI, IFI, RFI, SRMR, GFI, AGFI ölçütleri göstermektedir.

Buna göre uyum ölçütlerinin iyi uyum ve kabul edilebilir uyum göstermeleri ayrıca düzeltilmeli ki-kare değerinin de kabul edilebilir uyum göstermesi, verilerin iyi uyuma sahip olduğu ve modelin istatistiksel olarak anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir ($p=0,001$; $p<0,01$).

3.3. EFQM Model Kullanılmasının Stratejik İKY Uygulamaları Üzerine Etkisi

İşletmede EFQM modeli kullanma durumu üzerine ölçek puanlarının etkileri ve işletmede EFQM modeli kullanma süresi üzerine ölçek puanlarının etkileri Lineer Regresyon analizi ile anlamlılık en az $p<0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 6: EFQM Modeli Kullanma Durumunun Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients			95% CI Confidence Interval for B	
	B	T	p	Lower	Upper
(Constant)	3,461	46,796	0,001**	3,315	3,606
İşletmede EFQM modeli kullanma durumu (var)	0,649	6,464	0,001**	0,451	0,847

** $p<0.01$

Analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma durumunun, Stratejik insan kaynakları uygulamaları toplamını %13.9 ($R^2=0.139$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=41.783$, $p = 0.001$; $p<0.01$). Dolayısı ile “EFQM modelini kullanma durumu stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir.

Tablo 7: EFQM Modeli Kullanma Süresinin Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

	Unstandardized Coefficients			95% CI Confidence Interval for B	
	B	T	p	Lower	Upper
(Constant)	3,650	58,187	0,001**	3,527	3,774
İşletmede EFQM modeli kullanma süresi	0,044	4,604	0,001**	0,025	0,063

** $p<0.01$

Analiz sonucunda işletmede EFQM modeli kullanma süresinin, Stratejik insan kaynakları uygulamalarını %7,6 ($R^2=0.076$) oranında etkilediği ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=21.196$, $p = 0.001$; $p<0.01$). EFQM modelini kullanma süresi stratejik İK uygulamaları üzerinde pozitif etkilidir

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Hiçbir bilimsel araştırma mükemmel olmadığı gibi bu çalışmanın da belli sınırlılıkları olduğunu ifade etmek gerekir. Pandemi sürecinden dolayı anket çalışmasına katılım konusunda zorluklar yaşanmıştır. Pandemi sebebi ile yüz yüze anketler yapılamamıştır. Buna rağmen ana kütlein %35'inden fazlasına (260/732) ulaşılmış, yeterli sayıda örnekleme ifade eden anket, sağlıklı bir şekilde toplanabilmektedir. Genel anlamda nicel araştırmanın sınırlılıkları kabul edilmektedir.

4. TARTIŞMA

EFQM modelinin, işletmelerin stratejik olarak etkili ve verimli yönetilebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri kapsamında oluşturulmuş, stratejik bir yönetim modeli olarak işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması beklenmektedir. Bu kapsamda, üstün performanslı kuruluşların iyi uygulama örneklerinden esinlenilerek hazırlanmış olan model kriterleri ve modelin yol gösterici rehber cümleleri, işletmelere hem stratejik düzeyde hem de operasyonel düzeyde katkı vermekte, kuruluşlardan uygun yaklaşım ve uygulamalar geliştirmeleri istemektedir. Bu katkının stratejik mi, operasyonel mi veya davranışsal mı olduğu tartışılmaktadır (Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018: 239). Model, katkının ötesinde rehberlik ettiği tüm uygulamaların örgüt kültürü haline getirilmesini tavsiye etmektedir.

Bu çalışmada kalite mükemmellik uygulamalarını içeren modelin, işletme ve kuruluşların stratejik İK uygulamaları ile ilişkisi araştırılmıştır. Kalite bilinci çerçevesinde modern işletmecilik anlayışının benimsenmesi ve yeniliklere açık olması arasında ilişki olduğu iddia edilmektedir. Kalite mükemmeliyeti-odaklı bir işletmecilik anlayışı ile birlikte, yeniliklere açık olan ve yenilik kapasitesi yaratan kurumlarda performans yükselecektir.

Son yıllarda EFQM modeli ya da diğer mükemmellik modellerinin kullanılmasının/uygulanmasının etkilerini inceleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Calvo-Mora vd., 2006; Balbastre-Benavent & Canet-Giner, 2011; Escrig & De Menezes, 2015; Ciranoğlu ve Kaymaz, 2018; Gómez-López vd., 2019). Bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir kısmı, TKY ve stratejik İKY ilişkisi üzerinedir. Sürecin iki yönde de işlediği iddia edilmektedir; insan kaynaklarına stratejik yaklaşmak TKY sürecine destek olduğu gibi, TKY süreçleri ve özelden kalite güvence ve mükemmellik sistemleri stratejik İK uygulamalarını tanımlamakta, teşvik etmekte ve desteklemektedirler. TKY ile stratejik İKY ilişkisi üzerine yapılan çalışmalarda iki değişkenin birbirini tamamladığı ifade edilmektedir (Develioğlu vd., 2006: 202; Kavi, 2010: 783). EFQM modeli kullanılmasında ise özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli bir boyut sayılan liderlik boyutu ve strateji değişkenlerinin performansı artırdığı vurgulanmıştır (Zhang vd., 2020: 14). Bu sebeplerle kalite mükemmelliği sürecinde strateji, stratejik insan kaynakları, liderlik ve performansın araştırılması önerilmiştir (Para-Gonzalez vd., 2018: 18). Bu çalışma da literatürdeki bu tavsiye doğrultusunda yapılmıştır.

Bu çalışmada, EFQM modelini kullanma durumu ve süresi ile stratejik İK uygulamaları arasında pozitif ilişki bulgusu ile her iki hipotez de desteklenmiştir. Dolayısıyla, EFQM modelinin beklenen olumlu etkileri yerine getirdiği anlaşılmaktadır. Bu çalışma sonucunda, EFQM modeli ile stratejik İKY uygulamalarının birlikte kullanılması, akademik bir katkı anlamına gelmektedir. Bunun yanında, uygulamada da EFQM ve stratejik İKY uygulamalarının birbirini destekleyen yaklaşımlar olarak performans açısından pozitif sonuçlara yol açtığı görülmüştür. Bu da literatürde ifade edilen ilişkilere uygun bir sonuçtur. Stratejik İK uygulamalarının hayata geçirilmesinde İK uygulamaları ile genel stratejinin entegre olması gereklidir. Bu sebeple, stratejik İK uygulamalarının; EFQM modeli tarafından desteklenen şekilde ele alınması ve uygulanması gereklidir.

Bu çalışmanın dayandığı kurumsal teori anlayışında, kurumların kurumsal bağlamları ve farklı mekanizmaları sebebiyle etkilendikleri savunulmaktadır. Kurumlar, içinde buldukları koşullara ve bağlama uygun olarak yapı ve uygulamaları benimsemektedirler. Çalışma sonuçlarına bu açıdan bakıldığında, EFQM modelini kurumsal yaklaşım çerçevesinde uygulayan işletmelerin, pazar ve finansal performanslarına yönelik sonuçlarının yorumlanmasında kurumsal teorinin eleştirel boyutunu da hatırlamak gerekmektedir. Kurumsal düzeydeki baskı ve yönetimdeki moda yaklaşımlar, özünde uygulamalarla kurumlara yeterince katkı yapamayacaktır.

Araştırma bulguları bu açıdan kurumsal teoriye ve özellikle eş biçimlilik süreçlerine benzer özellikler taşımaktadır. EFQM modelini kullanan ya da başka bir deyişle mükemmellik paradigmasına sahip olan işletmelerin yapı ve uygulamaları, EFQM kurumsal çerçevesine uygun hale gelmek zorundadır. Burada EFQM sürecine dâhil olan işletmelerin yapı ve uygulamalarını modele uygun hale getirmesi gerekmektedir. Araştırmada önemli bir boyut olan kurumsal teori açısından bulgulara bakıldığında eşbiçimlilik anlayışı çerçevesinde bazı işletmelerin EFQM kullanımını başka işletmelere bakarak ve yüzeysel olarak yapabileceği hatırlatması yapılmalıdır. İşletmelerin EFQM modelini, değişim yönetimi bakış açısı ile işletme kültürünün bir parçası haline getirmesi yerine, anlık başarılar için taklit etmenin bazen işletmeleri gönüllülüğün ötesine geçirebileceği, zorlayabileceği ve bu şekilde şekilciliğe kaçma riskinin söz konusu olabileceği de düşünülmektedir. Bu sebeple, EFQM modelinin uygulanma sebeplerinin çok iyi irdelenerek kalite bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

EFQM modeli çerçevesinde tüm kurum ve kuruluşların üstün örgütsel performans sağlamak için ortaya koyması gereken ve kültür haline gelmesi beklenen kavram ve yaklaşımlar bulunmaktadır. EFQM modelinin tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmayacağı ve yüksek performansı garanti etmeyeceği iddia edilmektedir. Üstün performans ve/veya mükemmellik anlayışının örgütün bütününde aynı anlayışla ele alınması, model anlayışının günlük rutinin bir parçası olarak içeride hayat bulması ve kurum kültürünün yaşayan bir parçası haline gelmesi çok önemli hale gelmektedir.

Türkiye’de kurum ve kuruluşların EFQM modelini uygulayarak, performanslarını yükseltmeye ve başarılı olmaya çalıştıkları bilinmektedir. Sektör ve büyüklükten bağımsız olarak birçok kurum ve kuruluş bu süreçleri takip etmekte, EFQM modelini uygulamaya çalışmaktadırlar. Araştırma sonucunda kurum ve kuruluşlarda EFQM modeli kullanılmasının stratejik İKY uygulamalarına pozitif yansıdığı sonucuna varılmıştır. EFQM modelinin kullanılmasıyla araştırmada seçilen stratejik İKY uygulamaları üzerinde pozitif bir etki bulunmuştur (H1). EFQM Modeli kullanma durumuna bakıldığında, stratejik İKY uygulamaları pozitif ve anlamlı şekilde etkilenebilmektedir (H2). Çıkan bu sonuçlarda stratejik İKY uygulamalarının rekabetçi yönü önemli rol oynamaktadır. Bu araştırma sonuçları, EFQM modeli kullanılmasının işletmelere kurumsal düzeyde katkı yapabileceğini göstermektedir.

Bu çalışma ile uygulama açısından ve akademik açıdan düşünüldüğünde, EFQM modeli ile stratejik İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi açıklamak için kalite yönetimi, EFQM, stratejik yönetim ve stratejik İKY kavramlarını bir araya getirme çabası dikkat çekmektedir. Stratejik İKY, EFQM modeli, iş performansı gibi değişkenleri birleştiren, özellikle stratejik boyutun üzerinde durulabilir ve böylece, rekabet avantajını ilgilendiren stratejik yetkinlik, stratejik kapasite ya da değişkenlerdeki eylem ve söylem farklılığı üzerinde durularak farklı çalışmalar da yapılabilir. Model uygulamalarını iş kültürü haline dönüştürme yerine; ödül odaklı, acele kazanımlar elde etme amacıyla bu çalışmaları standart ve zorunlu süreçler gören işletmelerin, belli düzeyde şekilcilik ve eş biçimlilikten etkilendiği düşünülebilir. Bu konunun daha farklı ve derinliğine araştırma modeli oluşturularak ve tercihan nitel ve eleştirel bir şekilde araştırılması yerinde olacaktır.

EFQM modeli ve stratejik İKY ilişkisine dair çalışmalarda, İK uygulamalarının bir set (grup) şeklinde olması gerektiği ifade edilmiştir. Zaten EFQM modelinde stratejik İKY uygulamalarında yapılması gerekenler, sistematik olarak önerilmektedir. Bunların uygulanması da beklenen olumlu etkilere yol açmaktadır. EFQM modelinin kullanılmasıyla stratejik İK uygulamaları, işletme için önerilen model içerisinde yer almaktadır. Burada farkı yaratan nokta, eylem ve söylem uyumluluğu ya da başka bir deyişle işletmelerin kalite mükemmelliğini ne kadar ve hangi gerekçelerle benimsediği ve uyguladığı, ne derecede iş kültürünün bir parçası haline getirdiğidir.

Yapılan çalışma sonucunda EFQM modelinin örgütsel süreçlerdeki etkisinin araştırıldığı bu çalışma kurum ve kuruluşlar için de bazı öneriler getirmektedir. EFQM modeli uygulamalarının ve kalite mükemmeliyetinin kurumlarda pozitif çıktılara yol açtığı hem teoride hem de uygulamada yapılan araştırmalarla birçok kez ispatlanmıştır. Stratejik İK uygulamalarının da ikame edilmesi çok güç olan insan kaynağını etkin, verimli kullanma ve bunun sonucunda işletme sonuçlarına pek çok açıdan pozitif etki ettiği, işletme ve kuruluşlarda stratejik İKY uygulamalarının da rekabet avantajı sağlamada etkili olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda, EFQM Modelinin işletmelerin tüm boyutlarda stratejik bütüncül yönetimini karşıladığı ve araştırma sonucunda da EFQM modelinin kullanımı ve kullanım süresinin stratejik İKY uygulamalarına pozitif etkisi düşünüldüğünde; EFQM modelinin

uygulanmasının işletme ve kuruluşlara rekabet avantajı sağlaması, bütüncül yönetim ve kurumların sürdürülebilirliği çerçevesinde tüm kurumlara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Tüm kurum ve kuruluşların EFQM modeli dâhil tüm stratejik yönetim modellerinin bütüncül bakış açısına daha çok önem vermeleri, yapı ve İnsan Kaynakları uygulamaları başta olmak üzere, tüm uygulamalarını buna göre geliştirmeleri tavsiye edilir.

Araştırma sonuçlarına kurumsal teori perspektifi de dâhil edilerek EFQM ve stratejik İK uygulamaları ilişkisine mekanik açıdan değil daha derinliğine bakılmıştır. Kurumsal teorinin uyarılarının dikkate alınmasıyla birlikte kurumlar, kurumsallaşmalarını ve gelişimlerini daha kalıcı şekilde başarabilirler. Bu bilgiler ışığında kurumların geleceğe dönük bir anlayışla, gelecek odaklı olmaları ve aceleci davranmadan tüm uygulamalarını örgütsel kültürün bir parçası haline getirmeleri önem arz etmektedir. Bu şekilde kurumların dönüştürülmesi ve kurumların sürdürülebilirliği noktasında eş biçimliliğin negatif etkilerinin önlenebileceği öngörülmektedir.

THE EFFECT OF EFQM MODEL ON STRATEGIC HRM RELATIONSHIP FROM THE INSTITUTIONAL THEORY PERSPECTIVE, AN EMPIRICAL STUDY

1. INTRODUCTION

This study investigates the relationship between the use of the EFQM model and Strategic HRM practices in organizations in Turkey. Strategic HRM suggests that the human factor should be considered the most important factor in business processes to provide a sustainable competitive advantage in organizations. Similarly, the EFQM Model aims at quality excellence processes and sustainability of organizations with its strategic perspective. This study provides an insight from the EFQM Model, Strategic HRM practices and institutional theory. For researchers and managers in this study, is there a relationship between using the EFQM model and selected strategic HRM practices? And is there a relationship between the duration of using the EFQM model and the selected strategic human resources practices? It answers questions and creates an institutional theory perspective on the research results.

2. METHODOLOGY

The main body of this study consists of active institutional members of KalDer (Turkish Quality Association). It was tried to reach all members of the Turkish Quality Association for the research by e-mail with a simple random sampling method (main mass, N=732). Questionnaires were sent to middle, senior managers, and general manager levels to business representatives. Questionnaires were collected from 260 participants, and all of them were considered valid. Therefore, the study covers more than 35% of the main mass ($260/732=35.51\%$). The Strategic Human Resource Management Practices scale developed by Green et al. (Green et al., 2001: 106-107) was used in the study.

Due to the pandemic, face-to-face surveys could not be conducted. More than 35% (260/732) of the main population was reached despite this. The questionnaire expressing a sufficient number of samples could be collected healthily. In general, the limitations of quantitative research are acknowledged. Descriptive statistical methods were used while evaluating the study data. The conformity of the quantitative data to the normal distribution was tested, and the validity and reliability analyzes of the scales were made.

3. RESULTS

The relationship between the use of the EFQM Model and its duration of service with strategic HRM practices in organizations were investigated. In this context, the hypotheses (H1), which predicts the existence of a positive relationship between Strategic HRM practices according to the use of the EFQM model, and (H2), which indicates the presence of a connection between the duration of using the EFQM model and strategic HRM practices were tested. In the analysis, both hypotheses were supported by finding a positive relationship between the use and duration of the EFQM model and strategic HR practices. A positive and significant relationship was found between the use of the EFQM model and the strategic HRM practices selected in the study (H1). Strategic HRM practices are positively and significantly affected by model use (H2). As a result of the research, it has been concluded that using the EFQM model in organizations has a positive effect on strategic HRM practices.

4. DISCUSSION

It is observed that organizations in Turkey are trying to improve their performance by using the EFQM model. There are studies examining the effects of the application of the EFQM model in the world. In studies on the relationship between TQM and strategic HRM, it is stated that the two variables complement each other. The use of the EFQM model emphasized that the leadership dimension and strategy variables, which are considered important dimensions in strategic human resources management, increase performance. For these reasons, it is suggested to investigate strategy, strategic human resources, leadership and performance in the excellence process. This study was carried out in line with this recommendation in the literature.

Both hypotheses were supported by finding a positive relationship between the use and duration of the EFQM model and strategic HR practices in the study. Therefore, the study showed that the EFQM model fulfils the expected positive effects.

In the institutional theory approach on which the study is based, it is argued that organizations are affected by the institutional context or ecosystem. It is assumed that organizations adopt practices and structures in accordance with the environmental factors and ecosystem they are in. Considering the study results from this point of view, it can be said that the practices in the form of institutional pressure and fashionable approaches in management in the model applications that the organizations put into use cannot contribute enough to the organizations. It is also

thought that instead of making the EFQM model a part of the business culture with a change management perspective, intensive and tiring transplantations for quick success can sometimes move organizations beyond volunteering. There may be a risk of escapism or fall into formalism.

CONCLUSION

As a result of the research, it has been revealed that the use of the EFQM model in organizations has a positive effect on strategic HRM Practices. A positive and significant relationship was found between the use of the EFQM model and the strategic HRM practices selected in the study (H1). Strategic HRM practices are positively and significantly affected by model use (H2). The competitive aspect of strategic HRM practices plays an important role in these results. This research shows that the EFQM model can contribute to organizations at the institutional level.

In studies, it has been stated that HR practices should be in the form of a set (group). The EFQM model systematically suggests what needs to be done in strategic HRM practices. Their implementation also leads to the expected positive effects. Using the EFQM model, strategic HR practices are included in the model recommended for the enterprise.

This study also brings some suggestions for organizations. Both in the literature and in practice, it has been indicated that applying the EFQM model and quality excellence have positive results in organizations. It is recommended that all organizations use the leverage of the EFQM model to gain a competitive advantage. It is recommended that organizations be aware of this situation and give more importance to the holistic perspective of strategic management models. Seeing and using the model as a part of corporate culture is an important point that can be taken as an example for many organizations.

All these efforts transform organizations for the future. It is to look at these studies as future-oriented and make them a part of the business culture. In this way, it is predicted that the negative effects of isomorphism can be avoided.

KAYNAKÇA

- Akgül, A. (2005). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri "SPSS uygulamaları"*. (2. Baskı). Ankara: Emek Ofset.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, SBE Dergisi*, 9(17): 27-49.
- Amalnick, M. S., & Zarrin, M. (2017). Performance assessment of human resource by integration of HSE and ergonomics and EFQM management system. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 30(2): 160-174.
- Aypay, A. (2001). Örgütsel analizde teorik gelişmeler: Yeni kurumsalcılık. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4): 501-511.
- Bayo-Moriones, A., Bello-Pintado, A., & Merino-Díaz-De-Cerio, J. (2011). Quality assurance practices in the global supply chain: the effect of supplier localisation. *International Journal of Production Research*, 49(1), 255-268.
- Balbastre-Benavent, F., & Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Bou-Llusar, J. C., Escrig-Tena, A. B., Roca-Puig, V., & Beltrán-Martín, I. (2005). To what extent do enablers explain results in the EFQM excellence model?. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22(4): 337-353.
- Calvo-Mora, A., Leal, A., & Roldán, J. L. (2006). Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education. *Quality Assurance in Education*. 14(2): 99-122.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2): 373-383.
- Chadwick, C., Super, J. F., & Kwon, K. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3): 360-376.
- Cingöz, A., & Akdoğan, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.
- Ciranoğlu, M. Ve Kaymaz, K. (2018). EFQM Mükemmellik Modeli'nin İşletmelerin Stratejik Yeteneklerine Katkısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 237-261.
- Corredor, P., & Goñi: (2010). Quality awards and performance: is there a relationship? *The TQM Journal*. 22(5), 529-538.

- Çalışkan, H. (2019). Sağlık Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(2), 341-358.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). *Fundamentals of total quality management*. Routledge.
- Demirtaş, Ö. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Ve Bireysel Düzeyde Etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 75-101.
- Develioğlu, K., Haşit, G., & Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam kalite yönetimi çerçevesinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimine bakışları: Bursa (DORSAB)'da bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Efil, İ. & Saraç, M. (2009). Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(2), 37-54.
- Escrig, A. B., & De Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of "EFQM Recognized for Excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(3), 398-419.
- EFQM, *EFQM Modeli*, İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2020.
- Fidan, T. (2017). Kurumsalcılık Yaklaşımları Ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 1-16.
- Fonseca, L. (2015). Relationship between ISO 9001 certification maturity and EFQM business excellence model results. *Quality Innovation Prosperity*, 19, 85-102.
- Garbarova, M. (2017). Improving human resources management using the EFQM Excellence Model. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 335-340.
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2015). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: an empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1224-1245.
- Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2019). An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 36(2): 331-346.

- Gorenak, Š. (2015). European foundation for quality management excellence model can encourage ISO 26000 implementation. *Perspectives on Business and Management*; Bobek, V., Ed.; InTech: Rijeka, Croatia, 23-43.
- Green, K.W., B. Medlin, Ve R. Medlin. (2001) Strategic Human Resource Management: Measurement Scale Development. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(2), 99-112.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054.
- Kalder, *Eğitim Kurumları için TKY ve Özdeğerlendirme*. Mavi basım. Cilt 32. İstanbul: Türkiye Kalite Derneği, 2002.
- Kalder, Tarihçe. 12 4 2020. <http://www.kalder.org/tarihce> (erişildi: 4 12, 2020).
- Karcıoğlu, F. ve Serçemeli, C. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Önemi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(60), 965-977.
- Kavi, E. (2010). Stratejik Açıdan İnsan Kaynakları Yönetiminin Kalite Yönetimindeki Sorumluluğu Üzerine Bir Alan Araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 783-811.
- Kazan, H. (2016). Bilimsel Araştırma Teknikleri. Ders Kitabı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. İstanbul: Nobel Dağıtım.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
- Lewis, A. C., Cardy, R. L., & Huang, L. S.(2018). Institutional theory and HRM: A new look. *Human Resource Management Review*, 29(3), 316-335.
- Lin, C. S., & Su, C. T. (2013). The Taiwan national quality award and market value of the firms: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 144(1), 57-67.
- Loshali: Ve Krishnan, V. R. (2013). Strategic Human Resource Management and Firm Performance: Mediating Role of Transformational Leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9-19.

- Mann, R., Adebajo, D., & Tickle, M. (2011). Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), 604-627.
- Mcadam, R., Leonard, D., Henderson, J., & Hazlett: A. (2008). A grounded theory research approach to building and testing TQM theory in operations management. *Omega*, 36(5), 825-837.
- Mehra: , Hoffman, J. M., & Sirias, D. (2001). TQM as a management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 855-876.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nabitz, U., Jansen, P., Van Der Voet: , & Van Den Brink, W. (2009). Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management*, 20(3), 267-281.
- Özkartal, M. (2018). Örgütler Neden Benzeşir ve/veya Farklılaşır? Türkiye'deki Kamu Yönetimi Lisans Bölümleri Üzerine Bir İnceleme. *İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2), 68-90.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á.N.R. (2016). Do total quality management and the European Foundation for Quality Management model encourage a quality-oriented human resource management system? *International Journal of Productivity and Quality Management*, 17(3), 308-327.
- Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.
- Saizarbitoria, I. H. (2006). How quality management models influence company results—conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(6), 775-794.
- Schreurs, J., & Moreau, R. (2006). The EFQM self assessment model in performance management. In *Proceedings ECEL 2006 conference* Athene. www.researchgate.net, 1-5.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: a skill-building approach*. New York, Wiley. MLA (7th ed.).
- Selznick, P. (1996). Institutionalism" Old" and" New". *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 270-277.

- Seviçin, A. (2009). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü” Kavramı Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 171-185.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., & Roldán, J. L. (2006). The Role Of Strategic Planning in Excellence Management Systems. *European Journal of Operational Research*, 248(2), 532-542.
- Suárez, E., Calvo-Mora, A., Roldán, J. L., & Periañez-Cristóbal, R. (2017). Quantitative research on the EFQM excellence model: A systematic literature review (1991–2015). *European Research on Management and Business Economics*, 23(3), 147-156.
- Trébuçq: , & Magnaghi, E. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*, 42, 522-531.
- Uysal, G. (2012). Human resource focus in TQM awards. Uysal, Gürhan (2012). Human Resource Focus in TQM Awards. *Journal of US China Public Administration*, March, 9(3), 338-345.
- Van Schoten: , De Blok, C., Spreeuwenberg, P., Groenewegen, P., & Wagner, C. (2016). The EFQM Model as a framework for total quality management in healthcare. *International Journal of Operations & Production Management*. 36(8), 901-922.
- Yavuz, F. (2013). Dünden Bugüne Kalite Anlayışı Hakkında Bazı Tespit ve Düşünceler. *Arşiv Dünyası*, (14-15), 51-54.
- Yousaf, M., & Bris, P. (2019). A Systematic Literature Review of the EFQM Excellence Model from 1991 to 2019. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*, 2(2), 11-15.
- Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.
- Zhang, J., Li, H., Li, V., Xia, B., & Skitmore, M. (2020). Internal relationships of market-oriented EFQM enablers in the Chinese construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 1-24.

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>	Mehmet ÇOBAN
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Mehmet ÇOBAN Ülkü UZUNÇARŞILI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Mehmet ÇOBAN
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Mehmet ÇOBAN Ülkü UZUNÇARŞILI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Mehmet ÇOBAN