

EFQM Modeli

Kalite Yönetim Koordinatörlüğü

☎ 03862804282

✉ kaliteyonetimi@ahievran.edu.tr

🌐 kalite.ahievran.edu.tr

Ekrem ÖZTÜRK

🌐 <https://ekremozturk.com/>
✉ ekremcumhurozturk@gmail.com

EFQM Modeli Nedir?

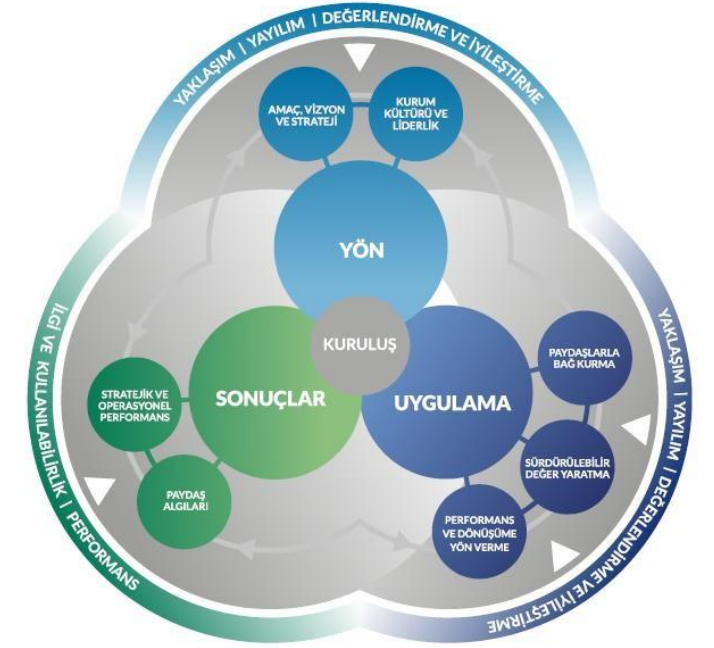
EFQM Modeli, kuruluşları, **değişimi yönetme ve performanslarını iyileştirme** konusunda desteklemektedir. Güncellenen Model, gerek yararlılığını korumak, gerekse uzun vadeli, sürdürülebilir bir gelecek arzu eden tüm kuruluşların yönetim gündemini sürdürmek amacıyla yıllar içerisinde bir çok iyileştirme döngüsünden geçmiştir.

EFQM ayrıca, Birleşmiş Milletler hedeflerinin desteklenmesinde kuruluşların üstlendikleri sorumlulukların da farkındadır ve bu hedefler EFQM Modelinin son sürümünü şekillendirme ye de yardımcı olmuştur:

– Birleşmiş Milletler'in 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (BMSKA) dünyamızı korurken, toplumsal eşitliği, sağlam ve etkin yönetişimi ve refahı özendirmek için tüm ülkelerce yapılan bir eylem çağrısıdır.

EFQM Modeli Nedir?

EFQM, sadece kurallar bütünü değildir; liderlere ilham veren, ekiplerin sürekli değişime uyum sağlamasına ve daha iyiye gitmesine güç katan, dünya çapında tanınan pratik bir yönetim çerçevesidir. 35 yılı aşkın bir süredir, 50 binden fazla kuruluş bu modeli rehber olarak kullanıyor. Kamu, özel sektör, farklı coğrafyalar... Model defalarca kanıtlanmış bir başarı sistemidir. Peki bu güçlü yapının arkasında kim var?



EFQM Modeli Nedir?

•EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı), Avrupa'nın önde gelen kuruluşları tarafından kurulmuş küresel bir platformdur. Türkiye'deki temsilcisi ise hepimizin yakından bildiği **Türkiye Kalite Derneği – KalDer**'dir. **Amaçları:** Liderlere ve ekiplere sürekli iyileştirme ve değişime uyum sağlama gücü vermek.



<https://efqm.org/>



Modelin merkezinde **Sürdürülebilir Performans** iyileştirme yer almaktadır. **Sürdürülebilir değer**, kuruluşun uzun vadede varlığını sürdürmesi ve yüksek performansını devam ettirmesi anlamına gelir.

- Model, kuruluşların büyüklüğü veya sektörü ne olursa olsun geçerli olan temel ilkeleri vurgular:
- Müşterinin öncelikli olması.
- Uzun vadeli, paydaş odaklı bir görüş benimseme gereksinimi.
- Bir kuruluşun bir şeyi neden ve nasıl yaptığı ile elde ettiği sonuçlar ve neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılması.

Modelin Yapısı ve Mantığı

NEDEN? (YÖN)

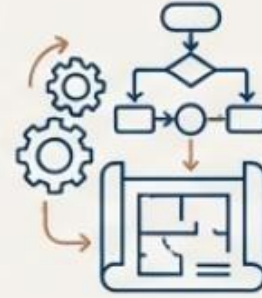
Bu kuruluş neden var? Varoluş amacı ve stratejik yönü neyi hedefliyor?

Neden özellikle bu Strateji?



NASIL? (UYGULAMA)

Belirlenen amaç ve strateji nasıl hayata geçirilecek? Operasyonlar ve süreçler bu hedefi destekliyor mu?



NE? (SONUÇLAR)

Bugüne kadar ne başarıldı? Hangi performans göstergeleri bu resmi ortaya koyuyor?

Gelecekte “Ne” gerçekleştirmeyi planlıyor?

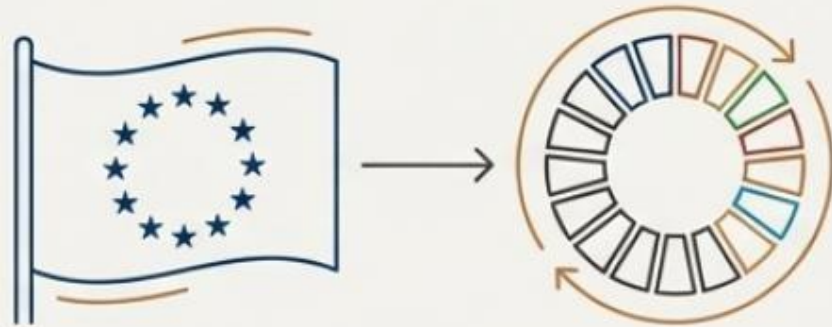


Bu üçlü yapı, bir organizasyonun adeta üç boyutlu bir röntgenini çekerek sadece ne yaptığını değil, neden yaptığını ve sonucunda ne elde ettiğini bütüncül bir şekilde görmemizi sağlar.

Peki neden bu modele ihtiyaç var?

Evrensel Değerlerle Uyum

EFQM Modeli, bir Avrupa kurumu olarak, AB Temel Haklar Şartı gibi evrensel değerlere ve BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına güçlü bir şekilde referans verir.



Neden EFQM?

Model, iki temel amaca hizmet eder:

- 1. Sürekli iyileştirmeyi bir kültür hâline getirmek.
- 2. Kuruluşun kendi ekosistemini (müşteriler, çalışanlar, toplum vb.) daha derinlemesine anlamasını sağlamak.

Modelin Kalbi: RADAR Mantığı

EFQM Modelini güçlü kılan unsurların başında **RADAR** adı verilen teşhis ve iyileştirme aracı gelir. Bu, modelin sürekli iyileştirme motorudur.

RADAR dört adımlı bir döngüdür:

- Elde edilmek istenen sonuçları belirlemek
- Bu sonuçlara ulaşmak için doğru yaklaşımı planlamak
- Bu yaklaşımı sistematik biçimde uygulamak (yayılm)
- Sonuçları değerlendirip yaklaşımı iyileştirmek

Bu döngü basit görünür fakat inanılmaz güçlüdür. Kuruluşunuzun her alanında performansı yükseltmek için kullanılabilir.

Başarı Nasıl Ölçülür?

Model başarıyı çok net şekilde tanımlar:

- Başarı, paydaşlarınız için ürettiğiniz sonuçlardır.
- Sonuçlar iki ana başlık altında değerlendirilir:

1. Stratejik ve operasyonel performans: (rakamlar, hedefler, süreçler, verimlilik)

2.Paydaş algıları: Müşteriler, çalışanlar, toplum, iş ortakları, kamu kurumları, tedarikçiler, işbirlikleri.

Artık sadece finansal sonuçlara bakarak başarıyı tanımlamak geride kaldı. Gerçek başarı tüm paydaşlara yarattığınız değerin dengeli bir bütünüdür.

Ve son olarak...

EFQM Modeli size tek seferlik bir çözüm sunmaz. Çünkü mükemmellik bir varış noktası değildir; bitmeyen bir yolculuktur.

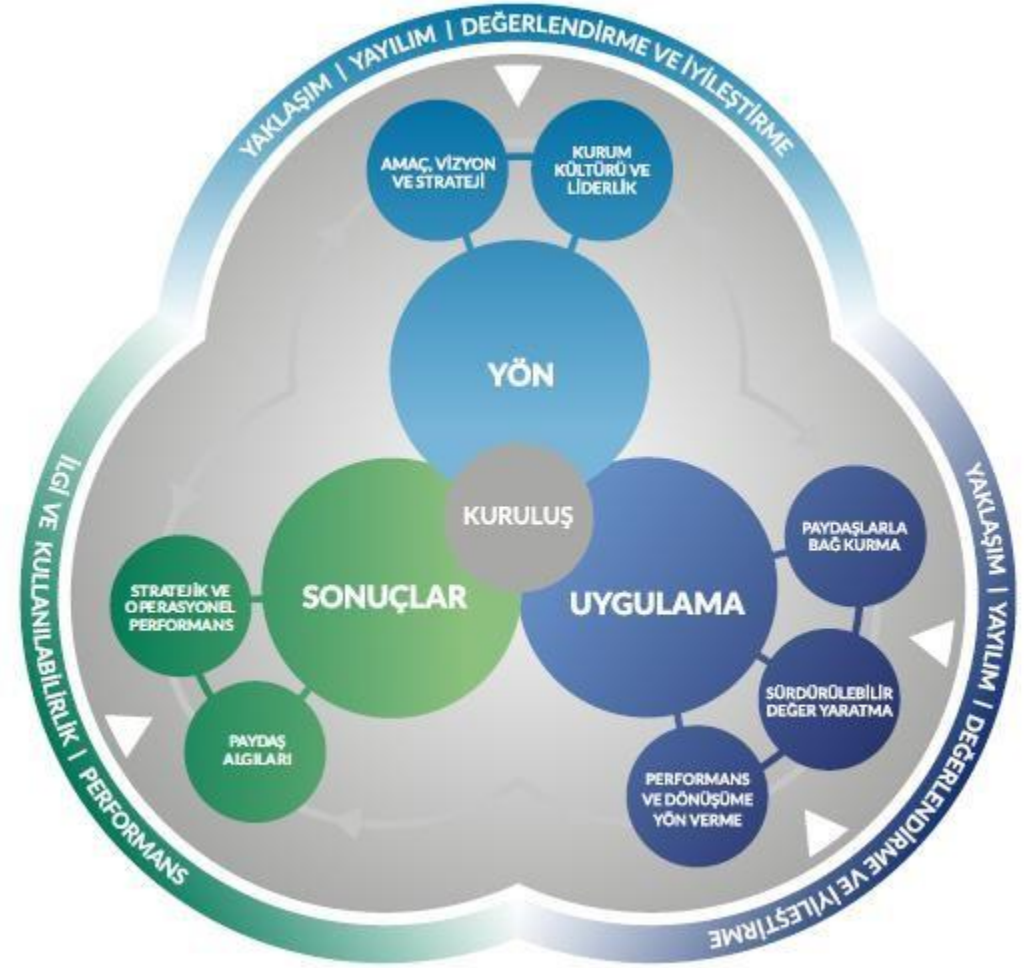
- Bu model, kuruluşunuza bu yolculuğu sürdürebilmeniz için gereken kültürü, sistematik yaklaşımı ve sürekli iyileştirme disiplini sunar.

Son soru ise şudur:

Sizin mükemmelliğe giden yolculuğunuz nereden başlayacak?

Modelin Kriterlerini Tanımlamakla Başlıyoruz

Yön



Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji

Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik

Uygulama

Kriter 3: Paydaşlarla Bağ Kurma

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma

Kriter 5: Performans ve Dönüşüme

Yön Verme

Sonuçlar

Kriter 6: Paydaş Algıları

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel

Performans YÖN

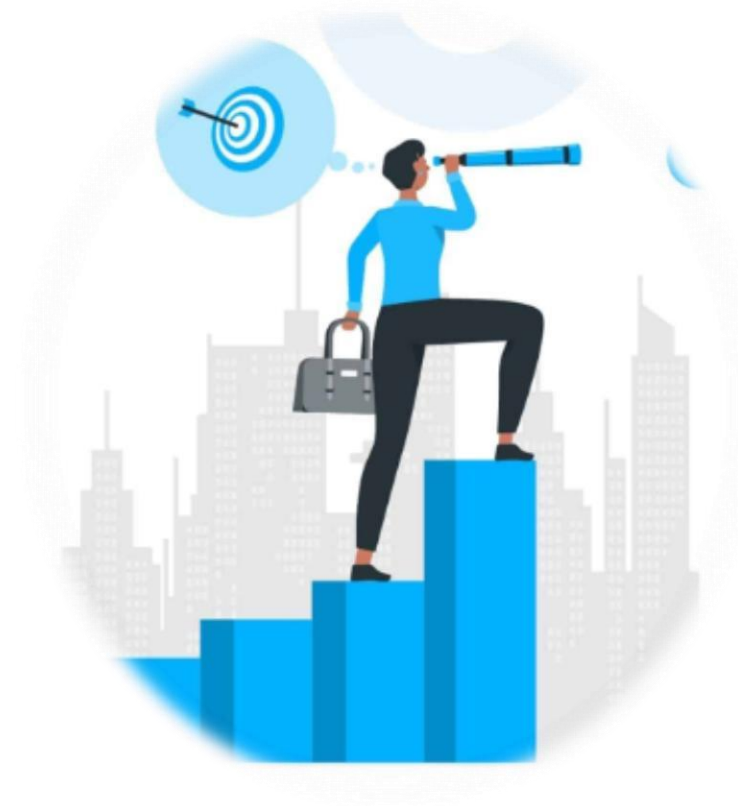
Yön ve temel sorusu:

Kuruluş “**Neden**” var?

Hangi Amacı yerine getiriyor?

Neden özellikle bu Stratejiyi izliyor?.

Yön belirleme, kuruluşun esin veren bir amaç ve ilham veren bir vizyon tanımlamasını, temel paydaşlarını analiz etmesini, sürdürülebilir değer yaratmayı hedefleyen stratejiler



geliştirmesini ve bu stratejiyi destekleyen bir "**başarma kültürü**" oluşturmalarını sağlar.

Bu süreç, kuruluşun ileriye dönük yolunu çizerek stratejisini etkili ve verimli şekilde hayata geçirmesini sağlar.



Kriter 1: Amaç, Vizyon ve Strateji

Organizasyonun Beyni

'Neden varım?' ve 'Nereye gidiyorum?' sorularının yanıtıdır. Burası pusulanın ayarlandığı yerdir; net bir neden ve nereye olmadan ilerlemek mümkün değildir.

Kriter 2: Kurum Kültürü ve Liderlik

Kalbi ve Ruhü

Stratejinin hayata geçirilmesini sağlayan motor güçtür. Liderlik, her seviyede sergilenen ve değişimi destekleyen davranışların toplamıdır. Doğru kültür olmadan stratejik başarı mümkün değildir.

Kriter 1

Amaç, Vizyon ve Strateji

Sürdürülebilir performans, esin veren bir amaç, istek uyandıran bir vizyon ve stratejik olarak belirlenmiş bir yol haritası ile mümkündür.

Kuruluşun **Amacı** varlık nedenini tanımlar ve paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratmak üzere ortam oluşturur; **Vizyon** ise uzun vadede ne başarmayı hedeflediğini açıkça ifade eder. Kuruluş, bu kriter kapsamında amaç ve vizyonu tanımlar (1.1), ekosistemini anlar (1.2), temel paydaş gereksinimlerini belirler (1.3), **strateji** geliştirir ve uyarlar (1.4) ve performans yönetimi sistemini tasarlar ve uygular (1.5)

Uygulamada, sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş: 1.1 Amaç ve Vizyonu Tanımlar (6)

1.2 Ekosistemini, Kendi Yeteneklerini ve Başlıca Zorlukları Anlar (6)

1.3 Temel Paydaşların Gereksinimlerini Tanımlar ve Anlar (7)

1.4 Strateji Geliştirir ve Uyarlar (7)

1.5 Performans Yönetimi ve Yönetişim Sistemini Tasarlar ve Uygular (7)

Kriter 2

Kurum Kùltürü ve Liderlik

Kurum kültürü, çalışanların kurum içindeki ve dışındaki davranışlarını şekillendiren paylaşılan değerler, normlar ve inançlardan oluşur.

Liderlik, sadece bir rol değil, kuruluşun tüm kademelerinde kendini gösteren bir davranışlar bütünüdür; başkalarına ilham verir, onları birleştirir ve kurum kültürünü yönlendirir.

Sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş, kurum kültürünü yönlendirir (2.1), değişimi gerçekleştirmek için koşulları oluşturur (2.2), yaratıcılık ve inovasyona olanak sağlar (2.3) ve temel paydaşlarla amaç, vizyon ve strateji temelinde birlik sağlar ve bağ kurar.

Bu nedenle, sürdürülebilir performansıyla tanınmayı hedefleyen bir kuruluş: **2.1 Kurum Kültürünü Yönlendirir ve Temel Değerlerini Güçlendirir (8)**
2.2 Değişimi Gerçekleştirmek için Koşulları Oluşturur (8)
2.3 Yaratıcılık ve İnovasyona Olanak Sağlar (6)
2.4 Temel Paydaşlarla Amaç, Vizyon ve Strateji Temelinde Birlik Sağlar ve Bağ Kurar (7)

UYGULAMA

Bu aşama (uygulama), belirlenen stratejik hedeflerin günlük eylemlere ve paydaşlarla olan ilişkilere dönüştürüldüğü, kuruluşun "Operasyonel Kalbi ve Makine Dairesi"dir.

Uygulama aşaması, kuruluşu ileriye dönük yolunu çizmeye, paydaşlarla güçlü bağ kurmaya, sürdürülebilir değer yaratmaya ve mevcut performansı yönetirken gelecekteki



*başarı için gerekli olan dönüşümü
yönlendirmeye odaklanır.*

UYGULAMA-Stratejilerin Hayata Geçtiği Yer



Kriter 3: Paydaşlarla Bağ Kurma

Modelin ekosistem düşüncesinin somutlaştığı nokta. Başarı, farklı paydaş beklentilerini anlama, önceliklendirme ve dengeleme becerisine bağlıdır.

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratma

Kuruluşun sunduğu değeri (eğitim, araştırma) net bir şekilde tanımlaması ve bunu paydaşlarına sorumlu bir şekilde sunmasıdır. Ekonomik, çevresel ve sosyal performans artık birbirinden ayrılmaz bir bütündür.

Kriter 5: Performansa ve Dönüşüme Yön Verme

Kuruluşun bugünü yönetirken aynı anda geleceğe nasıl hazırlandığıdır. İnovasyon, teknoloji ve dönüşüm yönetimi bu kriterin merkezindedir.

Kriter 3



Paydaşlarla Bağ Kurma

Kriter 4

Sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş, paydaşlarıyla etkili ve sürekli bir bağ kurarak onların gereksinim ve beklentilerine değer sunar. Bu bağ kurma süreci, hem günümüzde hem de gelecekteki paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesine odaklanır. Paydaşlarla bağ kurma, kuruluşun performansına dair algılar ile doğrudan ilişkilidir.

Uygulamada, üstün performanslı bir kuruluş temel paydaşlarını sınıflandırırken aşağıdaki grupları dikkate alır:

3.1 Müşteriler: Sürdürülebilir İlişkiler Kurar (7)

3.2 Çalışanlar: Kuruluşa Kazandırır, Bağlılıklarını Sağlar, Geliştirir ve Elde Tutar (7)

3.3 İş ve Kamu Paydaşları: Süregelen Desteği Güvence Altına Alır ve Sürdürür (5)

3.4 Toplum: Kalkınma, Esenlik ve Refaha Katkıda Bulunur (7)

3.5 İşbirlikleri ve Tedarikçiler: İlişki Kurar ve Sürdürülebilir Değer Yaratmaya Destek Sağlar (7)

Sürdürülebilir Değer Yaratma

Sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş, güncel ve gelecekteki müşterilerinin gereksinimlerinin zaman içinde değişebileceğini, bu yüzden ürün, hizmet veya çözümlerini iyileştirmek veya değiştirmek için geribildirim toplamanın ve analiz etmenin önemli olduğunu kabul eder.

Sürdürülebilir değer yaratmanın farklı unsurları birbirini izleyen adımlar şeklinde aşağıda gösterilmiştir. Bir kuruluşun bugüne ve geleceğe dair planları işin doğasına bağlı olarak paralel ilerleyebileceği gibi bazen de çakışabilir.

4.1 Değeri ve Nasıl Yaratıldığını Tanımlar (6)

4.2 Değeri İletir ve Satar (6)

4.3 Değeri Sunar (6)

4.4 Toplam Deneyimi Tanımlar ve Uygular (8)

Kriter 6



Performans ve Dönüşüme Yön Verme

Kriter 7

Bir kuruluşun şimdi ve gelecekte başarılı olmak ve başarısının sürekliliğini sağlamak için önemli gereklilikleri yerine getirmesi gerekir.

Bir yandan, güncel iş faaliyetlerini başarıyla yönetmeye devam etmeli . ("performansa yön verme") Diğer yandan, kuruluşun başarısını sürekli kılabilmek için eşzamanlı olarak kuruluş içindeki ve dışındaki değişiklikler kesintisiz olarak yönetilmeli. ("dönüşüme yön verme")

Performans ve dönüşümü yönlendirmenin bir arada ele alınması, kuruluşun bir yandan gelecek için hazırlanırken diğer yandan bugünü başarılı bir şekilde gerçekleştirme ihtiyacını vurgular.

Performans ve dönüşüme olanak sağlayan ana unsurlar; inovasyon ve teknoloji, veri, bilgi ve bilgi birikiminin sürekli artan önemi ve kritik varlık ve kaynakların odaklı kullanımıdır.

Bu nedenle, performansı ve dönüşümü yönlendiren bir kuruluş:

5.1 Performansa Yön Verir (6)

5.2 Kuruluşu Gelecek için Dönüştürür (7)

5.3 İnovasyon ve Teknolojiye Yön Verir (7)

5.4 Veriye Dayalı İçgörülerden ve Bilgi Birikiminden Yararlanır (8)

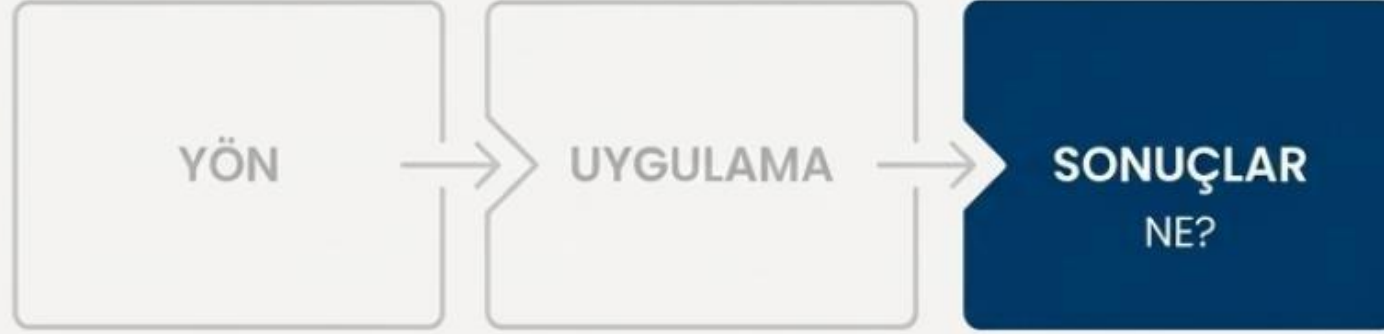
5.5 Varlıkları ve Kaynakları Yönetir (6)

SONUÇLAR



Bu aşama, stratejinin ne kadar etkili olduğunu gösteren "Sonuçlar"dır. Sonuçlar aşaması, **kuruluşun yön ve uygulama ile ilgili olarak başardıklarını ve başarmak istediklerini** gösterir.

Sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş, geçmiş ve güncel performans verilerini analiz ederek gelecekteki performansın nasıl gelişeceğini öngörebilir ve geleceğini tahmin etmek kullanır.



Kriter 6: Paydaş Algıları

Paydaşlar kuruluş hakkında ne düşünüyor? Nasıl bir deneyim yaşıyorlar? Bu, Kriter 3'te kurulan ilişkilerin bir tür karnesidir.

AssessBase verilerine göre, kuruluşların kendi performans algısı ile paydaşların algısı her zaman örtüşmeyebilir. Gerçek etki paydaşların gözündedir.

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

Stratejik performans (maratonu tamamladınız mı?) ile operasyonel performansı (adımlarınız ne kadar doğruydunuz?) birlikte ölçer. Finansal sonuçlar, sürdürülebilirlik etkileri ve dönüşüm hedeflerine ulaşma durumu burada değerlendirilir.

SONUÇLAR- Başarının Kanıtı

Temel paydaş algı sonuçları ve kapsanacak konulara ait örnekler, bunlarla sınırlı olmamakla birlikte ve herhangi bir öncelik sırası gözetilmeksizin alt kriterlerin altındaki maddeleri içerebilir: **6.1 Müşteri Algı Sonuçları (5)**
6.2 Çalışan Algı Sonuçları (5)
6.3 İş ve Kamu Paydaşları Algı Sonuçları (5)
6.4 Toplum Algı Sonuçları (5)
6.5 İşbirlikleri ve Tedarikçiler Algı Sonuçları (5)

Uygulamada, sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş:

Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılamak üzere amacını gerçekleştirme ve stratejisini uygulama konusunda ne kadar başarılı olduğunun farkındadır.

- Gelecekteki performansı öngörmek üzere geçmiş ve güncel performansına ait analizleri kullanır.
- Temel paydaş algı sonuçlarını, güncel yönü ve strateji uygulaması hakkında bilgi edinmek ve bunlara etki etmek için lulanır.
- Güçlü yönlerden yararlanmak, iyileştirme ve dönüşüm gereksinimlerini belirlemek için paydaş algılarından elde edilen iç görüşleri kullanır.

Kriter 7

Stratejik ve Operasyonel Performans



Stratejik performans amaç, vizyon ve strateji ile doğrudan bağlantılıdır ve sürdürülebilir başarı ve büyüme için gereklidir.

Operasyonel performans ise kuruluşun faaliyetlerinin günlük bazda etkin bir şekilde izlenmesini sağlar.

Stratejik performans, stratejik girişimlerin ve planların uygulanmasıyla elde edilen sonuçları ifade eder ve genellikle sınırlı sayıda temel gösterge kullanılarak ölçülür.

Operasyonel performans ise kuruluşun günlük faaliyetleri ve süreçleri aracılığıyla elde edilen ve kuruluş üzerinde doğrudan etkisi olan sonuçları ifade eder.

Her iki sonuç kategorisi de bir kuruluşun genel sağlığını ve geleceğini değerlendirmek ve yönetmek için önemlidir.

Uygulamada, sürdürülebilir performans sergileyen bir kuruluş:

-Farklı sonuç kategorilerinde **stratejik ve operasyonel performanslar** arasındaki ayrımı

açık bir temele dayandırır

-**Temel Paydaş algıları ve gerçekleşen sonuçlar** arasındaki bağlantıları anlar ve

gelecekteki sonuçların nasıl gelişeceğini öngörebilir

-**Göstergeler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini** anlar ve elde edilen sonuçları yönünü ve uygulamasını daha da geliştirmek için kullanır

-Geleceğini tahmin etmek ve planlamak için sonuçları ve kestirimci ölçümleri kullanır

Stratejik ve Operasyonel Performans

Stratejik ve Operasyonel Performanslar aşağıdaki sonuç gruplarına (ve ilgili olması halinde bunların dışındaki gruplara) yönelik olabilir:

- Paydaşların beklentilerinin karşılanması ve katkıları
- Ekonomi ve finans
- Performans ve dönüşüm
- Sürdürülebilirlik

Stratejik ve Operasyonel performanslara ek olarak, kuruluşlar gelecekte olumlu stratejik ve operasyonel performanslara erişme ve bunları sürdürme yeteneklerini şekillendirmeye ve bunlara güvenmeye yardımcı olan kestirimci ölçümleri (iç ve dış öncü göstergelerle bağlantılı sonuçlar) tanımlar.

Kriter 7

Stratejik ve Operasyonel Performans

Paydaşların Beklentilerinin

Karşılanması ve Katkıları Stratejik veya operasyonel olan bu göstergeler paydaşlar tarafından ve paydaşlara sunulan değeri temsil eden sonuçları içerir.

Müşteriler

- Ürün ve hizmet teslimi (kalite, zamanındalık, bütçeye uyum)
- Müşteri hizmetleri
- Müşteri deneyimi
- Şikâyet çözümü
- Müşteri artışı
- Müşteri kaybı
- Müşteriye çapraz satış ve ek satış
- Satışa dönüş oranı

Çalışanlar

- Devir oranı
- Üretkenlik oranı
- Devamsızlık oranı
- Yaratıcılık ve inovasyon
- Eğitim ve gelişim
- İş Güvenliği
- Tanıma
- Liderlik gelişimi
- Yan hakların kullanımı

İş ve Kamu Paydaşları

- Hisse fiyatı
- Kâr payı
- Derecelendirme puanları
- Pazar payı
- Mevzuata uygunluk
- Denetim çıktıları
- Fonlar
- Toplumsal hizmetler

Toplum

- Çevresel etki, enerji tüketimi
- Yakın çevredeki toplumu yerinden etmekten kaçınma
- Yakın çevredeki toplumun esenliği
- Hayır amaçlı bağışlar
- Gönüllü çalışma süreleri
- Toplumsal sorumluluk
- Sürdürülebilir ulaşım
- Eğitim fırsatları
- Eğitim kurumlarının desteklenmesi
- Yararlı istihdam
- Yeni beceri kazandırma ve beceri geliştirme
- Finansal yükümlülük

Tedarikçiler ve İşbirlikleri

- İşbirlikleri başansı
- Tedarikçi değerlendirme
- Kalite ve performans
- Zamanında teslimat
- Tedarikçi cevap verebilirliği
- Inovasyon ve birlikte çalışma
- Uyumluluk
- Çevresel etki
- Maliyet tasarrufu
- Zamanında ödemeler
- Tedarikçi iş hacminde büyüme
- Tedarikçi geliştirme (tedarikçilere yapılan yatırımlar)

Ekonomik ve Finansal Göstergeler

Bunlar, stratejik veya operasyonel olarak belirtilen sonuçları içerir, ekonomik ve finansal hedefleri temsil eder.

- Gelir
- Karlılık
- FAVÖK
- ROI (Yatırımın getirisi), ROE (Özkaynak getirisi)
- Nakit akışı
- Finansal oranlar
- Kredi notu

Performans ve Dönüşüm

Bunlar, stratejik veya operasyonel olarak belirtilen, temel performans ve dönüşüm zorluklarını temsil eden sonuçları içerir.

- Değişim ve yeniden yapılandırma (reorganizasyon, portföy geliştirme)
- Tedarik zinciri (stok devir hızı, sipariş karşılama)
- İş güvenliği ve uyumluluk (ramak kala, uygunsuzluk)
- İnovasyon ve araştırma (yeni ürün geliştirme, inovasyon fikirleri)
- Süreç ve projeler (süreç göstergeleri, proje performansları)
- Üretkenlik ve verimlilik (varlık kullanımı, iş hacmi)
- Kalite ve performans (hata oranı, verim)

Sürdürülebilirlik

Bunlar, stratejik veya operasyonel olarak belirtilen ve kuruluşun sürdürülebilirlik hedeflerini temsil eden sonuçları içerir.

- Karbon azaltımı ve nötrlük
- Doğal kaynakların tüketimi
- Kapsam 1, kapsam 2 ve kapsam 3 emisyonları
- Sürdürülebilirlik odaklı işlerden sağlanan ciro oranı
- Tedarik zinciri, sorumlu kaynak temini ve sürdürülebilir satınalma
- BMSKA'lar yönünde ilerleme
- Döngüsel ekonomiye bağlılık
- Sürdürülebilirlik kredisi ve finansmanı
- Çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik

Geleceğe Yönelik Kestirimci Ölçümler

Kestirimci ölçümler, yeni ekosistem eğilimleri, zorluklar ve fırsatlarla bağlantılı gelecekteki performansları öngören iç ve dış öncü göstergelerdir.

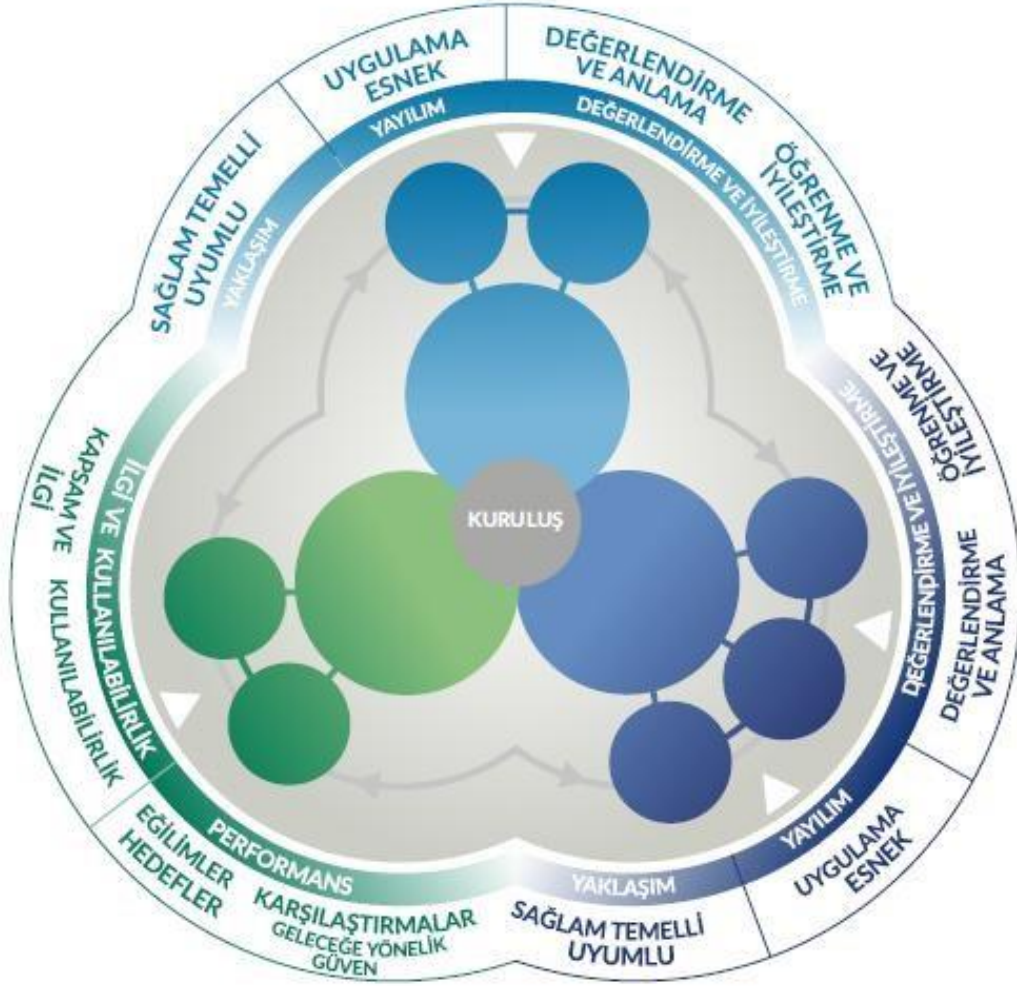
Kestirimci ölçümler, gelecekteki eğilimler, davranışlar ve sonuçlar hakkında öngöründe bulunmak için geçmiş ve güncel bilgileri analiz eden veriler, istatistiksel algoritmalar ve makine öğrenmesi teknikleri kullanılarak belirlenir.

Kuruluşların dış öncü göstergeleri belirlemesi durumunda, dikkatin kuruluşun çıktıları ve performansı üzerindeki etkisine odaklanması gerekir. Dış öncü göstergeler aşağıdakilerden türetilir;

- Veri analitiği ve makine öğrenmesi
- Pazar araştırmaları
- Ekonomik göstergeler
- Teknoloji eğilimleri
- Demografik analiz
- Davranış değişimleri
- Çevresel izleme
- Tedarik zinciri optimizasyonu
- Yapay zeka
- Enerji talebi

EFQM Tanı Aracı:

RADAR

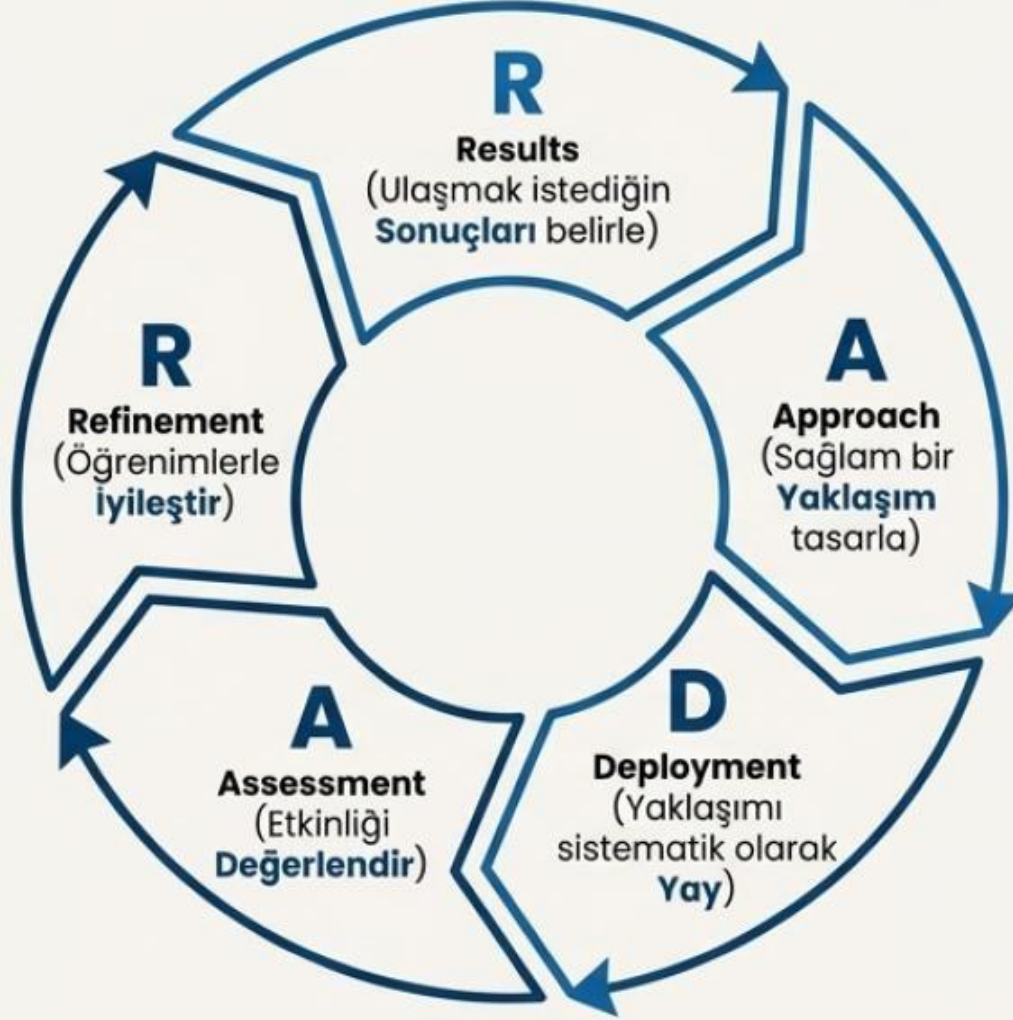


RADAR mantığı, kuruluşun amaçlarına ulaşma yolculuğunda kullandığı "Otopilot Sistemi"dir.

EFQM Modeliyle bağlantılı olarak RADAR mantığını aşağıdakilere yardımcı olması için "özellikler" düzeyinde kullanabilir:

- Kuruluşun güncel güçlü yönlerinin ve iyileştirme fırsatlarının hangi alanlar da olduğunu belirleme ye yardımcı olmak, – Kuruluşun arzuladığı sonuçlar ve bunlar için gerekli eylemleri içerecek biçimde geleceğinin tanımlanmasına yardımcı olmak.

Değerlendirme Motoru: RADAR Mantığı



RADAR, bir kontrol listesinden çok daha fazlasıdır. Bir yaklaşımın sadece var olup olmadığına değil; ne kadar sağlam temelli olduğuna, stratejiyle uyumuna ve ne kadar etkin uygulandığına bakar.

Modelin temel mesajı nettir: Temeli sağlam olmayan bir yaklaşım, sürdürülebilir değer üretmez.

1

Gerçekleştirmek istediğiniz
SONUÇLARI tanımlayın

2

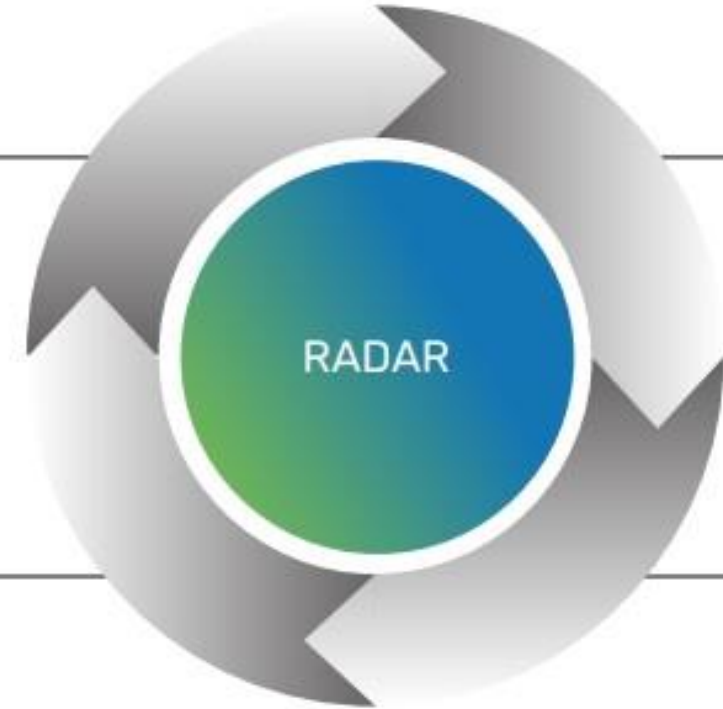
Bu sonuçları
gerçekleştirecek
YAKLAŞIMI planlayın ve
geliştirin

3

Yaklaşımı YAYIN

4

Arzulanan sonuçların
gerçekleştirildiğinden
emin olmak için etkiyi
DEĞERLENDİRİN ve
İYİLEŞTİRİN

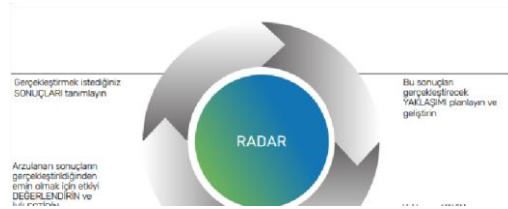


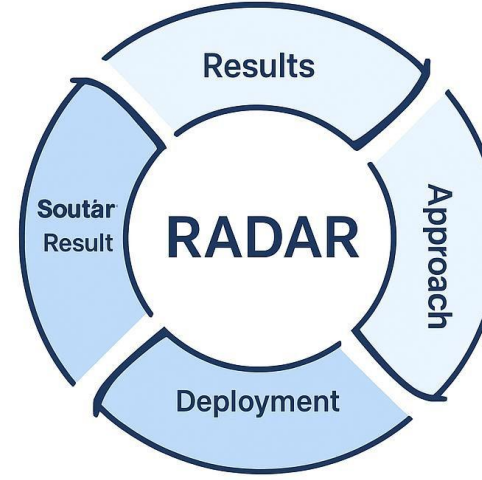
RADAR, EFQM'in herhangi bir kuruluşa aşağıdakileri yapmasına yardımcı olmak için geliştirdiği tanı aracının arkasındaki mantığı tanımlamak için kullandığı kısaltmadır:

- Güncel çalışma şeklinin daha iyi yönetilmesi.
- Güncel güçlü yönlerin ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi.

RADAR mantığı, en üst düzeyde bir kuruluşun şunları yapması gerektiğini belirtir: – Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmeyi amaçladığı "**Sonuçları** (R) belirlemek.

- Şimdi ve gelecekte istediği sonuçları gerçekleştirecek bir "**Yaklaşım** (A) sahip olmak.
- Bu yaklaşımın uygun şekilde "**Yayılımını** (D) gerçekleştirmek.
- Öğrenme ve iyileştirme amacıyla yaklaşımı ve yayılımı "Değerlendirmek" (A) ve "İyileştirmek"tir (R).





RADAR ve Kriter Puanları

1	Kriter 1	Amaç, Vizyon ve Strateji	100 Puan
2	Kriter 2	Kurum Kültürü ve Liderlik	100 Puan
3	Kriter 3	Paydaşlarla Bağ Kurma	100 Puan
4	Kriter 4	Sürdürülebilir Değer Yaratma	200 Puan
5	Kriter 5	Performans ve Dönüşüme Yön Verme	100 Puan
6	Kriter 6	Paydaş Algıları	200 Puan
7	Kriter 7	Stratejik ve Operasyonel Performans	200 Puan

RADAR, EFQM Modelinin değerlendirme ve öz değerlendirme süreçlerinin omurgasını oluşturmaktadır.

EFQM Modelinde Kriter Puanlarının Dağılımı

EFQM Modeli'ne göre deęerlendirilen kuruluşlar 1000 puan üzerinden değerlendirilir.

Alt Kriter Puanlarının Hesaplanması (Eşit Ağırlık İlkesi)

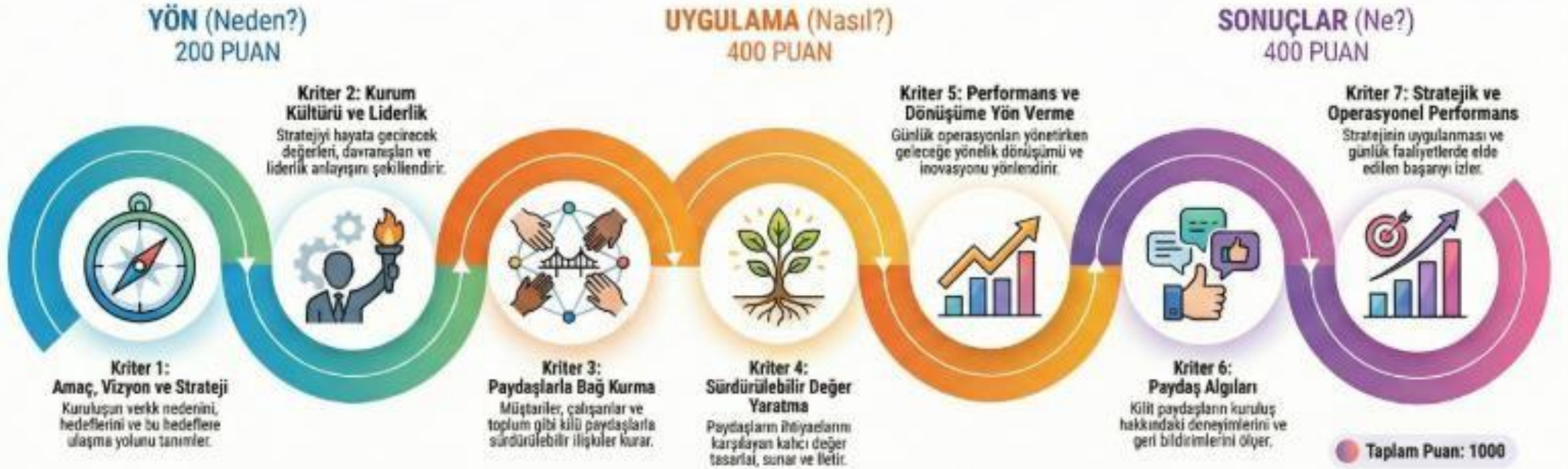
Yön ve Uygulama boyutlarındaki (Kriter 1-5) alt kriterlerin her biri, ait olduğu ana kriter içerisinde eşit ağırlığa sahiptir.

Sonuçlar kısmında alt kriter

bulunmamaktadır. Kriter 6 (Paydaş Algıları) için 200 puan ve Kriter 7 (Stratejik ve Operasyonel Performans) için 200 puan ayrı ayrı puanlanır.

EFQM Modeli 2025: Sürdürülebilir Performansa Giden Yol

EFQM Modeli, kuruluşların sürdürülebilir değer yaratmasını ve dayanıklılığını merkeze alan, 'Neden?', 'Nasıl?' ve 'Ne?' soruları etrafında yapılandırılmış bir yol haritasıdır.



Tanı Aracı:
RADAR Mantığı



1. Sonuçları Belirle (Results)
Stratejinin bir parçası olarak ulaşılmak istenen hedefleri tanımla.



2. Yaklaşımı Planla ve Yay (Approach & Deployment)
Belirlenen sonuçlara ulaşmak için gereken yöntemleri planla ve uygula.



3. Değerlendir ve İyileştir (Assess & Refine)
Yaklaşımın ve yayılımın etkinliğini ölç, öğren ve sürekli iyileştir.

3. Değerlendir ve İyileştir (Assess & Refine)
Yaklaşımın ve yayılımın etkinliğini ölç, öğren ve sürekli iyileştir.

RADAR'ın "Yön" ve "Uygulama" için Kullanımı

Aşağıda gösterilen Tablo 1, yaklaşımların analizini desteklemek için kullanılır:

- Kriter 1 (Amaç, Vizyon ve Strateji)
- Kriter 2 (Kurum Kültürü ve Liderlik)
- Kriter 3 (Paydaşlarla Bağ Kurma)
- Kriter 4 (Sürdürülebilir Değer Yaratma)
- Kriter 5 (Performans ve Dönüşüme Yön Verme)

RADAR mantığını kullananlar, aşağıdaki tabloda açıklanan "Özellikler"i, sunulan kanıtlara uygulamalıdır.

Her "Özellik" ile ilişkili açıklamalar, kuruluşun neyi sunması gerektiği konusunda yol gösterir.

Tablo 1: Yön ve Uygulama Analizi

Boyutlar	Özellikler	Açıklama
Yaklaşım	Sağlam Temelli	Yaklaşımlar anlaşılır bir temele dayanmaktadır, Temel Paydaşların gereksinimlerini karşılamayı ve onlara yanıt vermeyi amaçlamaktadır, uygun biçimde tanımlanmakta ve geleceğe uygun olacak şekilde tasarlanmaktadır.
	Uyumlu	Yaklaşımlar kuruluşun Amaç, Vizyon ve Stratejisini desteklemektedir ve ilgili diğer yaklaşımlarla bütünleşik hale getirilmektedir.
Yayılım	Uygulama	Yaklaşımlar ilgili alanlarda tutarlı bir biçimde zamanında yayılmaktadır.
	Esnek	Yaklaşımların yayılımı, esnekliğe ve uyuma olanak sağlamaktadır.
Değerlendirme ve İyileştirme	Değerlendirme ve Anlama	Yaklaşımların etkililiği, verimliliği ve bunların yayılımına ilişkin içeriden ve dışarıdan içgörü ve geribildirimler alınmakta, anlaşılmakta ve paylaşılmaktadır.
	Öğrenme ve İyileştirme	İçgörü ve geribildirimlerden elde edilen bulgular, yaratıcılığa esin vermek, iyileştirilmiş ve inovatif yaklaşım ve yayılım geliştirmek için kullanılmaktadır.

Yön ve Uygulama için RADAR Puanlaması

		Başansız	Sınırlı Başarı			Başarı			Kapsamlı Başarı	Üstün Başarı		
Yaklaşım	Sağlam Temelli	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Uyumlu	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Yayılm	Uygulama	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Esnek	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Değerlendirme ve İyileştirme	Değerlendirme ve Anlama	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Öğrenme ve İyileştirme	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Genel puan (Sağlam Temelli puanından yüksek olamaz)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

RADAR'ın "Sonuçlar" için Kullanımı

Aşağıda gösterilen Tablo 2, Kriter 6 (Paydaş Algıları) ve Kriter 7'nin (Stratejik ve Operasyonel Performans) analizini desteklemek için kullanılır.

Kanıtlar genellikle Paydaş Algıları ile Stratejik ve Operasyonel Performans kriterlerinin (Alt Kriter 6.1 - 6.5 ve Kriter 7) alt başlıklarına yanıt olarak sunulan verilerdir.

Tablo 2: Sonuçların Analizi

Boyutlar	Özellikler	Açıklama
İlgili ve Kullanılabilirlik	Kapsam ve İlgili	Paydaşların beklentileri ve stratejik ve operasyonel performans ile ilişkili sonuçlar tanımlanmaktadır. Seçilen sonuçlar zaman içinde gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.
	Kullanılabilirlik	Sonuçlar, zamanında, doğru, güvenilir biçimde ölçülmekte ve anlamlı içgörüler sağlamak üzere uygun biçimde kısımlandırılmaktadır.
Performans	Eğilimler	Uygun dönem/çevrim süresince, olumlu eğilimler veya sürdürülebilir üstün performans gerçekleştirilmektedir.
	Hedefler	Strateji ile uyumlu iddialı hedefler belirlenmektedir ve bu hedeflere tutarlı şekilde erişilmektedir.
	Karşılaştırmalar	Kuruluş performansını doğru konumlandırmak için iddialı dış karşılaştırmalar yapmaktadır ve performansı daha iyi durumdadır.
	Geleceğe Yönelik Güven	Neden-sonuç ilişkileri, veri analitiği ve performans örüntülerinin anlaşılması temelinde sonuçların gelecekte de sürdürüleceğine dair güven vardır.

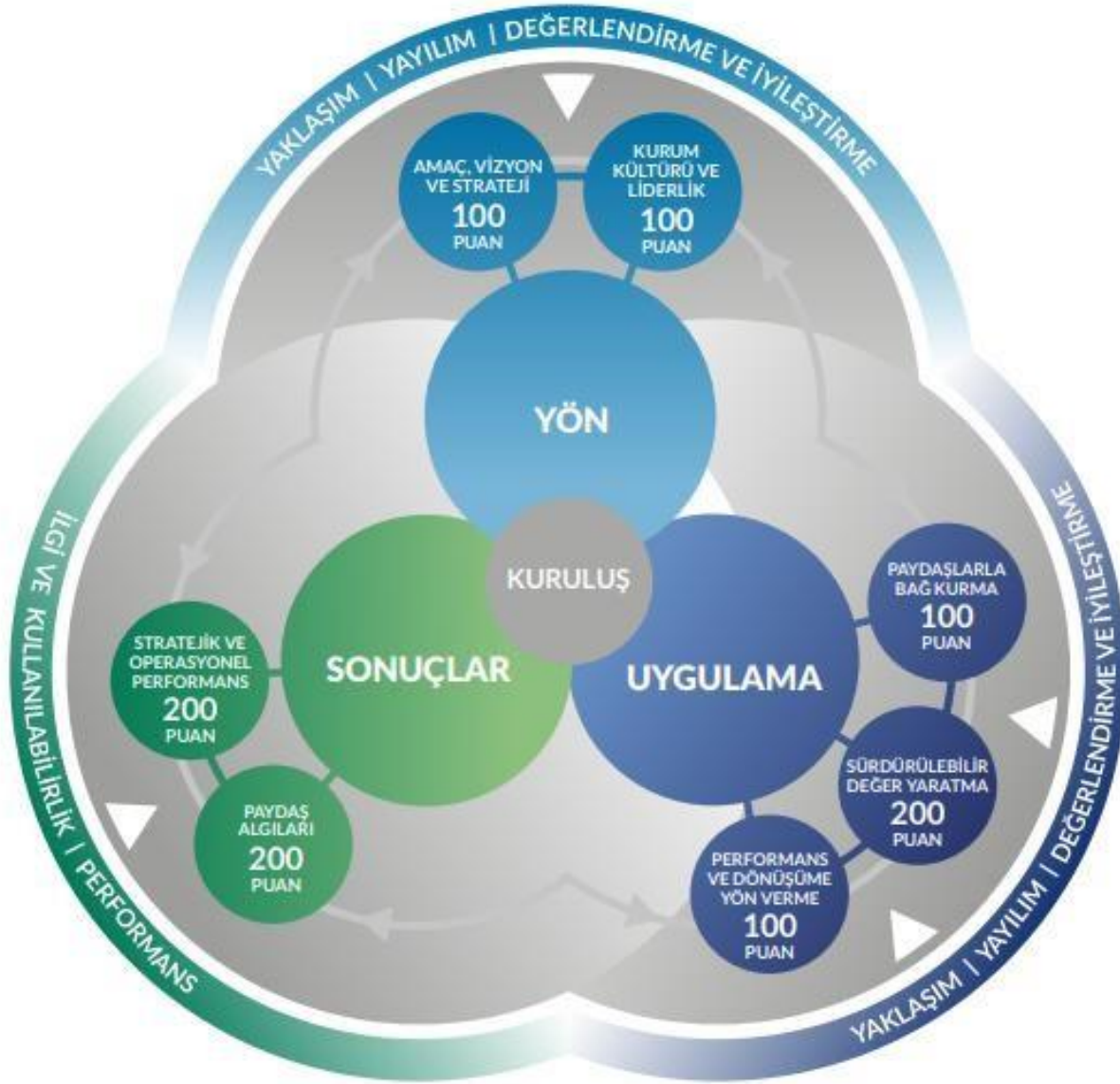
Sonuçlar için RADAR Puanlaması

		Başansız	Sınırlı Başarı			Başarı			Kapsamlı Başarı	Üstün Başarı		
İli ve Kullanılabilirlik	Kapsam ve İli	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Kullanılabilirlik	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Performans	Eğilimler	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Hedefler	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Karşılaştırmalar	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	Geleceğe Yönelik Güven	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Genel puan (‘Kapsam ve İli’ puanından daha yüksek olamaz)		0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

RADAR Tablolarını Kullanarak Puanlama

RADAR Tabloları 1 ve 2' nin alt kısmında ilgili RADAR Özellikleri ile uyumlu %10'luk dilimler halinde basit bir puanlama bölümü göreceksiniz. Birçok kuruluş sürekli iyileştirme çabalarını sayısal bir değere dönüştürmeye önem verdiğinden bu tabloları sizlerle paylaştık. Bir kuruluşun EFQM Modelini ve RADAR'ı kullanarak kendi kendini değerlendirirken kendi puanlamasını yapmasının zorunlu olmadığını belirtmek isteriz. Puanlamanın zorunlu olduğu durumlardan biri, kuruluşun dış tanınma için EFQM'e veya Onaylı Tanıma Kuruluşlarından birine başvurmasıdır (bkz. Bölüm 8).

EFQM ve Onaylı Tanıma Kuruluşları, tanıma programları yürüterek üstün ve sürdürülebilir performans sergileyebilecek kuruluşları EFQM Modeli kriterlerine göre değerlendirir. Tanınma için başvuran kuruluşlar, EFQM Modeline göre değerlendirildiğinde 1000 üzerinden puanlanır. 1000 puan, aşağıdaki görselde gösterildiği gibi yedi kritere dağıtılmıştır. Kriter 3 ve 6'nın puanlaması bu kitapçığın önceki sayfalarında ele alınmıştır.



RADAR Tablolarını Kullanarak Puanlama

Örneğin:

- Amaç, Vizyon ve Strateji Kriterindeki beş Alt Kriterin her biri, Kriter 1'e ayrılan 100 puanın %20'sini oluşturur.
 - a.1.1 = 20 puan
 - b.1.2 = 20 puan
 - c.1.3 = 20 puan
 - d.1.4 = 20 puan
 - e.1.5 = 20 puan
- Sürdürülebilir Değer Yaratma Kriterinde dört Alt Kriterin her biri, Kriter 4'e ayrılan 200 puanın %25'ini oluşturur.
 - a.4.1 = 50 puan
 - b.4.2 = 50 puan
 - c.4.3 = 50 puan
 - d.4.4 = 50 puan

EFQM değerlendirme yaklaşımında puanlama için RADAR mantığını kullanırken, biri Yön ve Uygulama, diğeri de Sonuçlar ile bağlantılı olmak üzere uygulanması gereken iki kesin kural vardır;

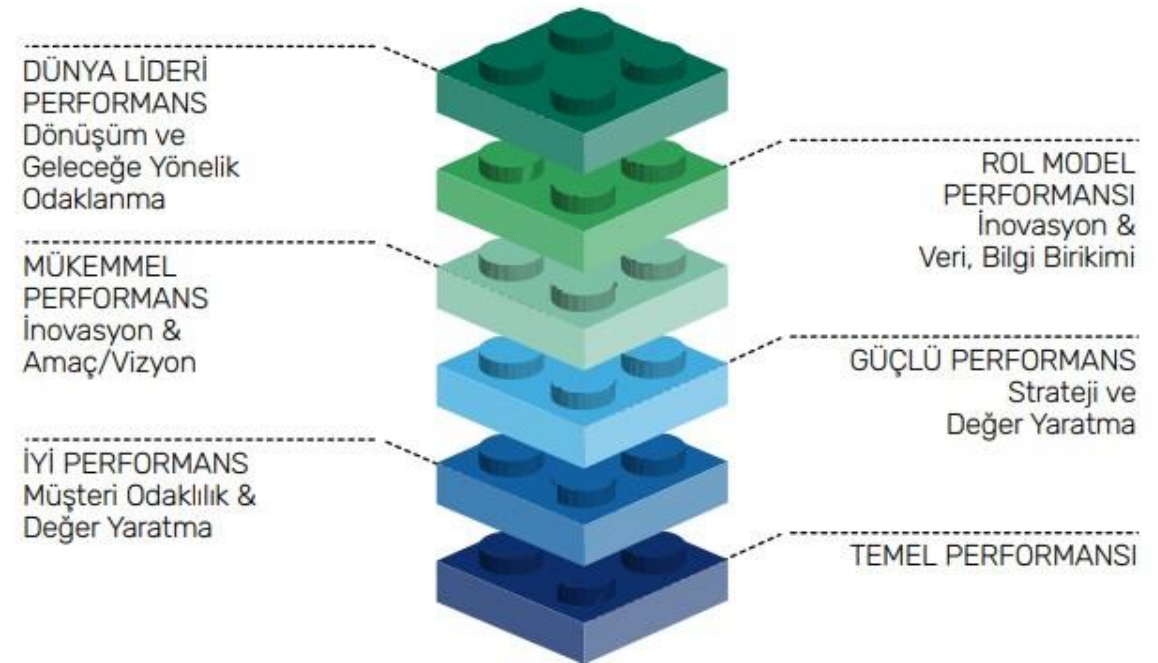
- Yön ve Uygulama'daki Alt Kriterler den herhangi birini puanlarken, Alt Kriterin toplam puanı, yaklaşımın sağlam temellilik puanını aşamaz. Alt Kriterde diğer tüm özellikler ne kadar yüksek puanlanmış olursa olsun, sağlam temellilik puanı belirleyicidir.
- Sonuçlar (Kriter 6 ve Kriter 7) puanlanırken, 6.1'den 6.5'e kadar Alt Kriterler ve Kriter 7'nin toplam puanı, kapsam ve ilgiye verilen puanı aşamaz. Diğer özellikler ne kadar yüksek puanlanmış olursa olsun, kapsam ve ilgi puanı belirleyicidir.

Kuruluşunuzun başarısının anahtarı olan "Sihirli Bileşenler" nedir?

Sihirli bileşenler, kuruluşunuzun ilerlemesi, dönüşmesi ve üstün performansını sürdürmesi için yapı taşlarıdır.

- Başarı için sağlam bir temele sahip olan bir kuruluşun müşterilere odaklanması ve tek odağın ürün veya hizmetlerinin sunumuna yönelik olması gerekecektir
- Olgunluk seviyesini yükselten kuruluşlar stratejilerini, amaçlarını, vizyonlarını bütünleştirir ve inovasyona odaklanır
- Finansal ve finansal olmayan hedeflerine erişen en başarılı kuruluşlar dönüşümlerini yönetmekte ve geleceğe hazırlanmaktadır

ÜSTÜN PERORMANSLI KURULUŞLAR
İÇİN YAPI TAŞLARI



2025'in Paradigma Değişimi: Yüksek Performanslı Adalardan, Geliřen Ekosistemlere



➤ Daha fazla kaynak ve analiz, kuruluşların artık tek başına ‘yüksek performanslı ada’lar olarak başarılı olamayacağını söylüyor.”

Artık bir kuruluşun başarısı yalnızca kendi performansı ile değil, içinde yer aldığı ekosisteme (toplum, çevre, ortaklar) yaptığı katkıyla ve bu ekosistemin genel sağlığıyla ölçülecek.

Peki Bu Bir Üniversite İçin Ne Anlama Geliyor?

Geleceğin mükemmel üniversitesi, kendi sınırlarının ötesine yarattığı etkiyle değerlendiriliyor. Mükemmellik artık sadece "iyi eğitim veriyor mu?" ya da "yayın sayısı yüksek mi?" gibi klasik göstergelerle ölçülmüyor.



Eski Odak	Yeni Odak (2025)
İç Süreçler	Ekosistemde İş Birliği Kapasitesi
Finansal Performans	Sürdürülebilir Etki
Bireysel Başarı	Toplumsal Katkı
	Ortak Değer Üretme

**Gerçek
Mükemmellik = Ekosisteme Değer
Katma Kapasitesi**

EFQM 2025 Modeli'nin vizyonu nettir: Bir üniversitenin mükemmelliği, topluma, sektöre, ekonomiye ve bilgi ekosistemine kattığı toplam değerle ölçülür.



Sektörü Güçlendiren Üniversite Olmak

- Mezunları iş dünyasında gerçek bir fark yaratıyor mu?
- Bulunduğu il/bölge/ülkenin ekonomik gelişimine katkı sağlıyor mu?
- Sektörle ortak projeler, Ar-Ge iş birlikleri ve danışmanlık mekanizmaları var mı?



Toplumsal Sorunlara Katkı Sunmak

- Çevre, sağlık, göç gibi kritik toplumsal sorunlara çözüm üretiyor mu?
- Sosyal etkisini ölçüyor ve bu etkiyi yönetiyor mu?
- Yerel topluluklarla güvene dayalı, sürdürülebilir ilişkiler kuruyor mu?



Ar-Ge ve İnovasyon Ekosistemini Beslemek

- Start-up ve girişimcilik ekosistemine katkı sağlıyor mu?
- Kuluçka merkezleri ve teknoloji transfer ofisleri ile yeniliğe güç veriyor mu?
- Bilimsel üretimi sadece kendi itibarı için değil, kolektif bilgi birikimi için mi yapıyor?



Çevresel ve Toplumsal Sorumluluğu Yönetmek

- Kampüs, toplumsal farkındalık yaratan bir aktör hâline geliyor mu?
- Çevresel ayak izi düşük mü ve bu konuda şeffaf mı?
- Üniversitenin politikaları bölgesel ekosisteme pozitif katkı sağlıyor mu?

**>Geleceğin güçlü üniversitesi;
sadece kendi başarısını değil,
dokunduğu herkesin başarısını
artıran üniversitedir.**

EFQM 2025: Bireysel Mükemmellikten Kolektif Değere Yolculuk.

KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ

Ahiliğin İzinde Mükemmelliğe Yolculuk



Üniversitemiz EFQM Modeli Üstün Performansta Yetkinlik Değerlendirmesinde
5 Yıldız ile Ödüllendirildi



KAEÜ

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Kalitenin Parlayan Yıldızı





EFQM Modeli, bir üniversitenin bugünün öğrencilerini yetiştirirken aynı zamanda geleceğin yıkıcı değişimlerine (teknoloji, pazar dinamikleri) uyum sağlayacak şekilde dönüşümünü yönetmesine destek olan bütünsel bir sistem sunar.

Kalite Yönetim Koordinatörlüğü

03862804282 Kalite Yönetim Koordinatörlüğü



kaliteyonetimi@ahievran.edu.tr



kalite.ahievran.edu.tr

