



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞ – YL – 2006 – 0007**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINA
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

HAZIRLAYAN: BAŞAK ÇATALOĞLU

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. ALİ ENDER ALTUNOĞLU

AYDIN, 2006

ÖZ

Günümüzde işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için mal ve/veya hizmetlerini sundukları müşterilerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamaları, bir başka deyişle müşteri tatminini sağlamaları gerekmektedir. Müşteri tatminin sağlanması için kullanılan tekniklerden bir tanesi de Toplam Kalite Yönetimi'dir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarının bir diğer yolu da örgüt kültürü olarak adlandırılan, işletmede çalışanların ortak değerlerini ifade eden kavramı güçlü hale getirmeleridir. Bu tez çalışmasının amacı, işletmelerin rekabet gücünü artıran Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin incelenmesi ve bu etkileşimin işletmenin performansına nasıl yansıdığına belirlenmesidir. Çalışma literatür taraması ve alan araştırmasından oluşmaktadır. Alan araştırması, 2006 yılında, Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işiyle uğraşan firmalar üzerinde uygulanmıştır. Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır.

ABSTRACT

Nowadays, it is necessary for companies that they have to meet their customer's expectations, to whom they offer their goods and services, to have competitive advantage. In other words, they have to provide customer satisfaction. One of the technics to provide customer satisfaction is Total Quality Management. Other way of having competitive advantage is to strengthen the notion of corporate culture which means the common values of employees in a company. The aims of this thesis are to investigate the interaction between Total Quality Management practices and corporate culture that increase the competitive advantage of a company, and to determine the reflection of this interaction to company's performance. This study contains literature review and a field study. The field study was applied to textile companies in Denizli Organized Industrial Region in 2006. Data is collected by surveying method.

ANAHTAR KELİMELER / KEYWORDS

Toplam Kalite Yönetimi	: Total Quality Management
Örgüt Kültürü	: Corporate Culture
Tekstil Sektörü	: Textile Industry
Performans Değerleme	: Performance Evaluation

İÇİNDEKİLER

ÖZ	i
ABSTRACT	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÇİZELGELER LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	5
1.1. KALİTE KAVRAMI.....	5
1.2. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR.....	6
1.2.1. Tasarım Kalitesi.....	6
1.2.2. Performans Kalitesi.....	7
1.2.3. Uygunluk Kalitesi.....	7
1.3. KALİTENİN TARİHÇESİ.....	8
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	11
1.5. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞIYLA TKY ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	14
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	16
1.6.1. Müşteri Odaklılık.....	16
1.6.2. Önlemeye Yönelik Yaklaşım.....	18
1.6.3. Takım Çalışması.....	18
1.6.4. İstatistik ve Analizden Yararlanma.....	19
1.6.5. Çalışanların Eğitimi.....	19

1.6.6. Üst Yönetimin Liderliği.....	20
1.6.7. Tedarikçilerle İşbirliği.....	22
1.6.8. Sürekli İyileştirme.....	22
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE YÖN VERENLER (KALİTE GURULARI).....	23
1.7.1. Deming.....	24
1.7.2. Crosby.....	26
1.7.3. Juran.....	28
1.7.4. Feigenbaum.....	30
1.7.5. Ishikawa.....	30
1.7.6. Taguchi.....	31
1.7.7. Shewhart.....	32

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	34
2.1. ÖRGÜT KAVRAMI.....	34
2.2. KÜLTÜR KAVRAMI.....	35
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	38
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	44
2.4.1. Değerler.....	44
2.4.2. Normlar.....	45
2.4.3. Varsayımlar.....	45
2.4.4. Seremoniler ve Törenler.....	46
2.4.5. Semboller.....	47
2.4.6. Adetler.....	47
2.4.7. Hikaye ve Efsaneler.....	47
2.4.8. Mitler.....	48
2.4.9. Dil.....	48

2.4.10. Kahramanlar.....	49
2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI.....	49
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	51
2.6.1. Quinn ve Cameron Modeli.....	51
2.6.2. Byars Modeli.....	54
2.6.3. Miles ve Snow Modeli.....	56
2.6.4. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	62
3.1. GENEL DÜŞÜNCELER.....	62
3.2. LİTERATÜR TARAMASI.....	66
3.3. HİPOTEZ.....	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALAN ARAŞTIRMASI: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA.....	78
4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve NİTELİĞİ.....	78
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZ.....	79
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	80
4.4. UYGULAMA.....	80
4.5. ANKET.....	83
4.6. ANALİZ ve BULGULAR.....	86

SONUÇ.....	95
ÖZET.....	101
SUMMARY.....	103

KAYNAKÇA.....	105
TEŞEKKÜR.....	114
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	120

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı'nın Karşılaştırılması.....	15
Çizelge 2.1: Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	43
Çizelge 3.1: Japon ve Amerikan Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması.....	64
Çizelge 3.2: TKY Kültürel Değerleri ve Destekleyici Faaliyetler.....	67
Çizelge 4.1: Denizli OSB'nde Üretimde Olan Firma Sayısı.....	82
Çizelge 4.2: Ankete Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	83
Çizelge 4.3: Kayıp Veriler Ortanca Değeri (Medyan) ile Değiştirilmeden Önceki Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Çizelge 4.4: Kayıp Veriler Ortanca Değeri (Medyan) ile Değiştirildikten Sonraki Tanımlayıcı İstatistikler.....	89
Çizelge 4.5: Alpha Katsayısı Değerleri.....	91
Çizelge 4.6: Değişkenlere Ait Regresyon Analizi Sonuçları.....	93
Çizelge 4.7: Değişkenlere Ait ANOVA Analizi Sonuçları.....	93
Çizelge 4.8: Değişkenlere Ait t testi Sonuçları.....	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Kalite Anlayışının Evrimi.....	10
Şekil 1.2: Deming Döngüsü.....	24
Şekil 2.1: Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli.....	52
Şekil 2.2: Örgütsel Kültür Ölçeği.....	54
Şekil 2.3: 4 Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler Tablosu.....	58
Şekil 2.4: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	60
Şekil 4.1: Denizli OSB’nde yıllara göre üretime geçen tesis sayısı.....	81

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

ISO	: International Standarts Organization (Uluslararası Standartlar Örgütü)
İKK	: İstatistiki Kalite Kontrol
OK	: Örgüt Kültürü
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PD	: Performans Değerlendirme
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

İşletmeler, insanların gereksinim duydukları mal ve hizmetleri meydana getirmek amacıyla kurulmuş birimlerdir. Sanayinin gelişmeye başladığı ilk yıllarda yüksek kârlar elde etme amacı taşıyan işletmeler, zaman içinde kabul edilebilir düzeyde kârlar elde etme hatta yalnızca varlıklarını sürdürme amacına doğru yönelmişlerdir. Bu yönelimin en büyük sebebi ise, bilgi teknolojilerindeki gelişim, küreselleşme vb. olguların etkisiyle tetiklenen ve adeta işletmeleri yutmaya hazır bir canavar haline gelen rekabet ortamıdır.

Rekabetin yıkıcılığı karşısında fiyat avantajı kadar müşterinin isteğini karşılayacak, farklılığı yaratacak stratejiler önem kazanmıştır. Bu farklılık arayışları renkte, tasarımda, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki avantajlarda, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini gösterir. Bu arayış toplumdaki değişikliklere paralel olarak, dinamik bir yapıya sahiptir. Hatta yoğun rekabette işletme, müşterinin henüz talep etmediği, fakat ihtiyacını duyduğu farklılıkları bile yakalayabilmelidir.

Rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gereklidir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilmek, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleştirilebilir.

İşletmelerin bu zorlu, hatta acımasız rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmeleri, onlardan mal veya hizmet bekleyen müşterilerini ne kadar memnun edebildiklerine ve her geçen gün biraz daha değişmekte olan çevre koşullarına ne kadar adapte olabildiklerine bağlıdır. Geçmişten günümüze işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için çeşitli teknikler uygulamaya çalışmışlardır. Müşterilerin istek ve gereksinimlerini ön planda tutan ve sürekli değişim ve gelişim amacı taşıyan **Toplam Kalite Yönetimi** (TKY) de, bu tekniklerden bir tanesidir.

Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi haline dönüştürme yönünde çaba gösteren işletmeler müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi “olmazsa olmaz” bir anlayış olarak kabullenen bir örgüt kültürü oluştururlar. TKY'nin temel ilkelerinden birisi, böyle bir örgüt kültürünün geliştirilmesidir. TKY'nin bu ögesi, belki de etkili olarak uygulanması

en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir. Müşteriyi ele geçiren, tatmin eden ve elinde tutan işletme piyasada kalıcı olacaktır.

TKY, müşteri odaklılık ve sürekli gelişim (KAIZEN) anlayışı çerçevesinde, işletmede çalışan herkesin, işletmenin tüm süreçlerinde kalitenin gerekliliğini anlamasını ve benimsemesini öngören bir yönetim tekniğidir. Aslında TKY, kalitenin işletmede benimsenmesi sürecinde, kültürel bir değişimi zorunlu kıldığından, bir yönetim tekniğinden öte, bir felsefe olarak kabul edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, TKY'nin bir işletmede uygulanabilirliğinin sağlanması için, işletmede belirli bir kültürel dönüşümün yaşanması gerekmektedir.

TKY'nin bir felsefe olarak iyi anlaşılabilmesi için, öncelikle incelenmesi gerekli olan kavramlardan bir tanesi **örgüt kültürü** kavramıdır. Her işletmede, işletmenin çalışanları tarafından benimsenen, işletmede yerleşik bulunan bir takım değerler, ilkeler ve davranış kalıpları vardır. Bu değerler, ilkeler ve davranış kalıpları, kısaca örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır. Nasıl her bireyin bir karakteri varsa, her işletmenin de bir karakteri vardır ve bu, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, işletmenin içinde bulunduğu şartlara göre yapmak zorunda olduğu bir takım değişiklikleri engelleyen ya da kolaylaştıran bir yapıda bulunabilir. Bu yapının anlaşılması ve analiz edilmesi, yapılması düşünülen değişikliklerin daha sorunsuz gerçekleştirilebilmesi için son derece önemlidir.

Türkiye ve dünyada, TKY ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok kitap, makale ve tez çalışması bulunmaktadır. Bu çalışmada, TKY ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırma konusu olarak seçilmesinin nedeni, bu kavramların güncelliğini koruyor olmaları ve aralarındaki ilişkinin mantıklı olduğunun düşünülmesidir. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin açıklanmasının, özellikle TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan en önemli engellerden biri olan “kökleşmiş örgüt kültürü”nün nasıl TKY'ye adapte edilebileceği konusunda işletmelere faydalı olacağı düşünülmektedir.

“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” isimli bu tez çalışması, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için başvurdukları TKY uygulamalarının, işletmelerde var olan örgüt kültüründen ne derecede

etkilendiğinin belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaca yönelik olarak, tekstil sektöründe bir uygulama yapılması planlanmıştır. Uygulama alanı olarak, Denizli Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi anlatılmıştır. Kalite kavramının ortaya çıkışından günümüze kadar geçirdiği değişim üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Toplumların gelişmişlik düzeyleriyle kaliteye verdikleri önem birbirlerine paralellik göstermektedir. Japonların kaliteye verdikleri önemi ve günümüzde geldikleri noktayı düşünürsek bu paralellik daha da anlaşılır şekilde ortaya çıkar. Bu bölümde, Japon toplumunu bu denli ileriye götürebilen bir felsefe olan TKY'nin tanımı ve anlamı üzerinde durulmuştur. TKY ilkeleri olan müşteri odaklılık, önlemeye yönelik yaklaşım, takım çalışması, istatistik ve analizden yararlanma, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, tedarikçilerle işbirliği ve sürekli geliştirme ilkeleri açıklanmıştır. Klasik yönetim anlayışı ve TKY anlayışı arasındaki fark bir çizelge yoluyla anlatılmıştır. Ardından TKY felsefesinin ortaya çıkması ve gelişmesinde söz sahibi olan, kalite yolculuğunda işletmelere önyak olan bilim adamları ve uzmanlardan (kalite gurularından) bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, özellikle 80'li yıllardan itibaren işletmecilik literatüründe ilgi çekici bulunan konulardan birisi olan **“örgüt kültürü”** açıklanmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü kavramının son yıllarda çok popüler hale gelmesinin nedeni, yine Japon örgütlerinin üstün başarılarının sırrını araştıran bilim adamlarının bulgularıdır. Japonların geleneksel kültür yapısı, doğal olarak kurdukları işletmelerdeki örgüt kültürüne yansımaktadır. Bu kültürlerde paylaşımcılık, saygı, ortak iş yapma gibi değerler ön plana çıkmakta, bu da işletmelerin başarısını artıran bir unsur olmaktadır. İkinci bölüme, konuya daha iyi bir giriş yapılabilmesi amacıyla örgüt ve kültür kavramlarından bahsedilerek başlanmıştır. Ardından örgüt kültürünün tanımı ve konuyla ilgili genel bilgiler verilmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar, değerler, normlar, varsayımlar, seremoniler ve törenler, semboller, adetler, hikâye ve efsaneler, mitler, dil ve kahramanlar olarak ele alınmış, bu unsurlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Örgüt kültürünün boyutlarına da kısaca değinilmiştir. Bunun yanında, davranış bilimleri literatürde en fazla anlatılan örgüt

kültürü modellerinden olan Quinn ve Cameron Modeli, Byars Modeli, Miles ve Snow Modeli ve Ouchi Modeli hakkında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde, TKY ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Daha önce bu iki kavram arasındaki ilişkiyi araştıran kişilerin yaptıkları çalışmalar incelenmiş, bu bölüme ait literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümün amacı, kavramlar arasındaki ilişkileri somut ve mantıklı bir biçimde ortaya koymaktır. Tez çalışmasının hipotezi de bu bölümde ortaya konulmuştur.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise yapılan alan araştırması özetlenmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Özellikle son iki yıldır kriz yaşayan tekstil sektörü, Denizli Organize Sanayi Bölgesi özelinde ele alınarak, bu bölgede faaliyet gösteren ve tekstil işiyle uğraşan 99 işletme arasından seçilen 43 işletmenin üst ve orta düzey yöneticilerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Anket gönderilen işletmelerin 25 tanesinden geri dönüş alınmış ve 188 tane anket değerlendirilmiştir. Anketler SPSS 10.0 programıyla analiz edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesi regresyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Regresyon analizinin temelinde; gözlenen bir olayın değerlendirilirken, hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması yatmaktadır. Bu olaylar bir veya birden çok olabileceği gibi dolaylı veya direkt etkileniyor da olabilirler. Bu bölümde yapılan analizde de, bir işletmenin performansının TKY uygulamaları ve örgüt kültürünün etkileşiminden etkilenip etkilenmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçları gösteren tablolar açıklamalarıyla birlikte bu bölümde sunulmuştur.

Tez çalışmasının sonucunda, literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bulgular anlatılmıştır. Çalışmanın önemi tekrar vurgulanmış ve TKY'ni uygulamak isteyen işletmelere önerilerde bulunulmuştur.

Bu tez çalışmasının Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasında işletmelerin sahip oldukları örgüt kültürünün ne derecede önemli olduğu hakkında literatüre katkı yapması amaçlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Günlük hayatta çok sık kullandığımız kelimelerden bir tanesi “**kalite**”dir. Kalite sözcüğü, Latince “qualitas” kelimesinden türetilmiştir (Halis, 2000: 42). Dilimize Fransızca’dan geçmiş olan bu sözcük, TDK Sözlüğü’ne göre bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği, nitelik anlamına gelmektedir. Satın aldığımız bir ürün ya da bize sunulan bir hizmet hakkında görüşümüzü belirtmek için genellikle kaliteli ya da kalitesiz sıfatlarını kullanırız. Bir ürün ya da hizmet, bizi memnun etmişse kaliteli, istek ve gereksinimlerimizi yeterli ölçüde karşılayamamışsa kalitesiz olarak nitelendirilebilir. Bazen memnuniyet bir kalite ölçüsü iken, bazen de fiyatın bir kalite ölçüsü olarak karşımıza çıktığını görürüz. Çok pahalı olan bir otomobilin oldukça ucuz bir otomobile göre daha kaliteli olarak algılandığı bir gerçektir. Buradan hareketle, insanların gözünde kalitenin farklı tanımları olduğunu söyleyebiliriz. Pek çok uzman ve bilim adamı, kaliteyle ilgili farklı tanımlar ileri sürmüştür. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki gereksinimlerinin ölçülebilir veriler haline sokulmasıdır. – Shewhart (Halis, 2000: 42).
- Kalite, kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir. – Ishikawa (Korkmaz Devrani, 2003: 108).
- Kalite, kullanıma uygunluktur. – Juran (Talaq and Ahmed, 2004: 203).
- Ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarardır. – Taguchi (Taner ve Kaya, 2005: 354).

Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (EOQC)'na göre kalite, bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Oktay ve Özçomak, 2001: 308).

ISO 8402 – TS 9005 Standardı ise kaliteyi, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı şeklinde tanımlamıştır (Bolat, 2000: 2).

Günümüzde kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişiklik göstermesi üzerine “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu arada tüketici gereksinimlerini açık ve gizli kalmış gereksinimler olarak ikiye ayırmak mümkün olduğundan, tüketicinin gizli kalmış istek ve beklentilerinin de bu tanımlamada göz önünde bulundurulması gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2002: 191).

1.2. KALİTEYİ OLUŞTURAN TEMEL UNSURLAR

1.2.1. Tasarım kalitesi

Bir mal ya da hizmetin müşterilerin gereksinim, istek ve beklentilerini karşılayabilecek özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir (Bolat, 2000: 2). Tasarım kalitesi, müşterilerin ürün ya da hizmetlerden olan beklentilerinin karşılanabilmesi için ürünün hangi parçalardan oluşacağını ve bunların özelliklerinin belirlenmesidir (Korkmaz Devrani, 2003: 109). Belirli bir kaliteye ulaşabilmek için üretim öncesinde; pazar araştırması, teknik araştırma-geliştirme, tasarım, süreç mühendisliği ve çeşitli kontrol işlemlerinin hazırlanması, parça ve malzemelerin alım işlemlerinin yerine getirilmesi gerekir (Korkmaz Devrani, 2003: 110). Tasarım kalitesinin belirlenmesinde; biri kalitenin değerini, diğeri de maliyetini oluşturan iki parasal faktör arasında en uygun (optimal) noktanın bulunmasına çalışılır (Kobu, 1994: 460).

1.2.2. Uygunluk kalitesi

Müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ise uygunluk kalitesi ile ilgilidir (Bolat, 2000: 2). Uygunluk kalitesi, bir işletmenin ya da onun satıcılarının müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım özelliklerini karşılayabilme ölçüsüdür. Belirli bir uygunluk kalitesinin çeşitli maliyetleri optimize etmesine çalışılır. Uygunluk kalitesini ölçmede, bozuk ürünlerin sağlam ürünlere oranı kullanılabilir. Süreç iyileştirme çalışmaları arttıkça, bozuk nedeniyle oluşan ilk madde ve malzeme, işçilik, bakım-onarım maliyetleri, müşteri şikâyetleri azalır ve bu noktada müşterilerin istedikleri kalite düzeyinde, fiyatta ve zamanda ürünler üretilmeye başlanır (Korkmaz Devrani, 2003: 110).

1.2.3. Performans kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları vb. yöntemlerle belirlenmesidir. Ürün ya da hizmetlerin ayırıcı nitelikleri ve fiyatı, müşterilerin öncelikle bir pazar bölümüne girip girmeyeceklerini ve pazar payının ölçüsünü belirler. Bir tüketici performansına göre, bir ürün ya da hizmeti yeniden alacak ya da övecektir. Performans bir pazar bölümünde, pazar payını ve ürün ya da hizmetin başarısını belirler. Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı öncelikle ürün ya da hizmetlerin ayırıcı niteliklerinin, pazar gereksinimlerinde farklı bir biçimde üretildiği süreçlerde söz konusu olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek bir biçimde düzeltilmesi ile önlenir. İkinci olarak, kalite kaybı, kalite ayırıcı nitelikleri standart olmayan ürün ya da hizmetlerin olduğu süreçlerde ortaya çıkmaktadır. Bu iki tür kalite kaybı, genişletilmiş sürecin performans kalite aşamasında aranmalıdır. Elde edilen bilgi, daha sonra genişletilmiş sürecin tasarım kalitesi aşamasına ve uygunluk kalitesi aşamasına bildirilmelidir (Korkmaz Devrani, 2003: 110-111).

Yukarıda bahsedilen kalitenin unsurlarından bir tanesinin bile eksik veya yetersiz kalması durumunda, ortaya çıkan ürün ya da hizmetin kalitesi düşecek ve işletmeler bir takım kalitesizlik maliyetlerine katlanmak zorunda kalacaklardır.

1.3. KALİTENİN TARİHÇESİ

Kalite ile ilgili literatürü incelediğimizde, kayıtların M.Ö. 2150 yılına kadar uzandığını görürüz. Ünlü Hammurabi Kanunları'nın 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir: "Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur." (Bolat, 2000: 4).

Türk toplumunda ise kalitenin ilk belgesi, II. Beyazıd Han tarafından çıkarılan 1502 tarihli Kanunname-i İhtisab-ı Bursa'dır. Bu belgede bugünkü anlamda boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir (Bolat, 2000: 5).

Esas olarak, kalitenin evriminde dönüm noktası sayılabilecek ilk önemli olay, "Sanayi Devrimi"dir. Sanayi devriminden önce üretim, küçük el tezgâhlarında, ustalar tarafından, oldukça düşük hızda ve düşük miktarlarda yapılmaktaydı. Buna bağlı olarak, ürünlerin kalitesi de üretimi gerçekleştiren kişilerin, yani ustaların sorumluluğundaydı. Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesiyle birlikte üretim, el tezgâhlarından makinelere doğru yön değiştirmiştir. Bunun sonucunda, üretim hacmi artmış ve üretim maliyetleri düşmüştür. Üretimi gerçekleştiren kişi sayısında da artış meydana geldiği için, kalitenin denetlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

Üretkenlikle birlikte kalite düzeyini de yükseltmek isteyen işletmeler, çözümü bağımsız muayene bölümleri oluşturmakta bulmuşlardır. Bu şekilde muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip; hataları tespit etme görevini üstlenmişlerdir. Bu dönemdeki temel yaklaşım, hatalı ürünlerin tüketiciye ulaşmasını engellemek, böylece müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş, ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Bolat, 2000: 5).

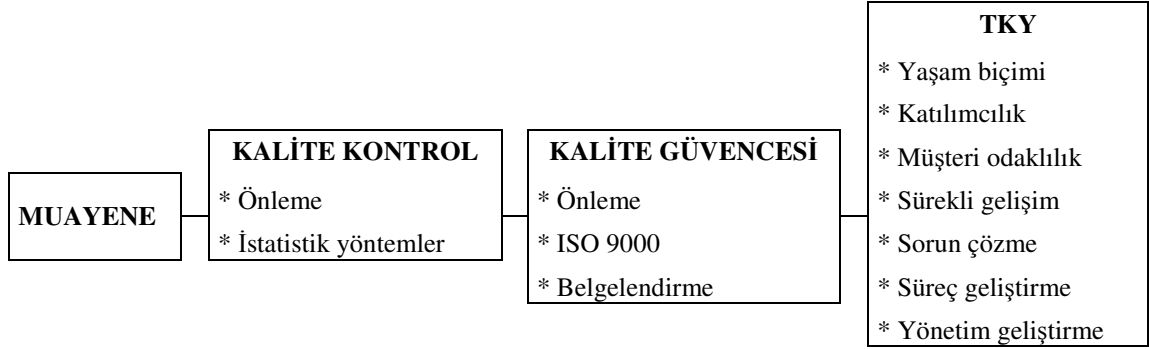
Kalite kontrol süreci, üretim performansı ile ilgili plan ve özelliklerin belirlenmesini, standartlardan sapmaların hesaplanmasını, olumsuz sapmaların

düzeltilmesini veya etkilerinin azaltılmasını sağlayacak düzeltici eylemleri ve standartların iyileştirilip, standartlar arası uyumun sağlanmasını öngörür (Kovancı, 2001: 5). Başka bir anlatımla, üretim için yapılan planların yolunda gidip gitmediğinin belirlenmesidir. 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. (Bolat, 2000: 5). Bell Telefon Laboratuvarları'nın Kalite Güvencesi Departmanı'nda bir mühendis olan Walter A. Shewhart, 1924'te ilk "ihtimal çizelgesi"ni ortaya koyarak İstatistiksel Kalite Kontrolü'nün temellerini atmıştır (Halis, 2000: 39). Kalite kontrol faaliyetlerinde istatistik metotlarından, iki temel yaklaşım ile yararlanılmaktadır. Bunlardan ilki, işletmeye giren ve çıkan mamul, yarı mamul, malzeme ve hammaddelerin kontrol edilmesi, ikincisi ise üretim sürecinin belirlenen noktalardaki kontrolünün sağlanmasıdır (Kovancı, 2001: 7). Kalite kontrol aşamasından bir sonraki aşama ise, kalite güvencesi aşaması olarak adlandırılmıştır.

Kalitenin evriminde dönüm noktası sayılabilecek ikinci önemli olay ise, II. Dünya Savaşı olarak gösterilebilir. Shewhart'ın geliştirdiği istatistik teknikler, üretim süreci içindeki gelişmelere bir noktadan sonra cevap verememiş, bu da başka tekniklerin arayışını doğurmuştur. Bu tekniklerle özellikle II. Dünya Savaşı yıllarında, geliştirilen istatistik tekniklerin yardımıyla kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan MIL – STD 105 D'nin temeli atılırken, bir taraftan gelen partileri kabul veya reddetmede en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Zira savaşta olan bir orduda, dışardan sağlanan hayati birtakım gereksinimleri getiren bir malzeme partisinin reddedilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. Bunu sağlamak da, kalite güvencesi olarak ifade edilmiştir (Akın, 2001: 16). Kalite güvencesi, ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılaması ve yeterli güveni sağlaması için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (Kovancı, 2001: 10). Kalite güvencesi, müşterinin hatalı hiçbir ürün almamasını garanti etmek amacını taşır ve bu ürün kontrolü ile değil, üretim sürecinin kontrolü ile gerçekleştirilir (Akın, 2001: 16). Dolayısıyla müşterilerin istek ve gereksinimleri tam olarak tatmin edilemediği sürece kalite güvencesinden bahsedilmesi doğru olmaz.

ABD'de kalite kontrolün ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili

sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerince üstlenilmesi gerektiği görüşündeydiler. II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan sanayisinin o sıralarda gündeminde olan en önemli konu ise Amerikan mallarına olan büyük talebi karşılayabilmektir. Bu durum, belki de o güne kadar kurulmak istenen bütün kalite anlayışını yıkmış, kalite bir anda arka plana itilmiş ve daha büyük miktarlarda üretim yapmak esas alınmıştır. Devletin savaş sırasında desteklediği İstatistiksel Kalite Kontrolü çalışmalarını da pek önemsememesi, bu çalışmaların pahalı ve yanlış kullanımından ötürü gereksiz bulunmasına sebep olmuştur. İstatistiksel Kalite Kontrolü çalışmaları tam olarak durmasa da oldukça yavaşlamıştır. Bununla birlikte savaş yıllarının kalite güvencesi kavramına etkisi de oldukça önemlidir. Kalifiye olmayan işgücüne sahip müteahhitlerle, Amerikan Hava Kuvvetleri arasındaki, bütün konuları belli talimatlara göre yönlendirme, prosedürler ışığında gerçekleştirme isteği kalite güvencesi kavramının güçlenmesi ve günümüze kadar çeşitli değişikliklerle gelmesini sağlamıştır. Bu konuda en yeni örnek de Avrupa’da ISO 9000 serisi adı altında yürütülen standardizasyon hareketidir (Bolat, 2000: 6-7).



Şekil 1.1: Kalite Anlayışının Evrimi (Abuşoğlu, 2001: 19).

Muayene, Kalite Kontrol ve Kalite Güvencesi aşamalarından geçen kalite kavramı, günümüzde yeni bir yönetim yaklaşımının temelini oluşturmuştur. Günümüzde kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarının ve yok edici rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “sosyal

sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavramken, daha sonra bir “strateji aracı” olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak da TKY kavramı karşımıza çıkmıştır (Yıldırım, 2002: 191).

1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi’nin iyi anlaşılması için öncelikle terimlerin anlamları bilinmelidir:

Toplam	: Herkesin katılımı
Kalite	: Müşteri gereksinimlerini yerine getirme
Yönetim	: Toplam kalite için koşulları kolaylaştırma
Toplam Kalite Yönetimi	: İlk defada işleri doğru yapma ve sürekli iyileştirme

Kalite için olduğu gibi, TKY için de literatürde pek çok tanımla karşılaşmaktayız.

Toplam Kalite Yönetimi, bir örgütteki değişik grupların, müşteri tatminini de göz önünde tutarak; pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek amacıyla, kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir (Feigenbaum, 1983: 6).

Türkiye Kalite Ödülü Kriterleri’ne göre *Toplam Kalite Yönetimi*, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Bolat, 2000: 26).

Spencer, *Toplam Kalite Yönetimi*’ni mekanik, organik ve kültürel kavramları bağdaştıran bir felsefe olarak tanımlamaktadır. Oluşturmuş olduğu kültürel modelde, hem kişisel hem de örgütsel amaçların göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir (Talaq and Ahmed, 2004: 205).

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin en iyi ürünleri ya da hizmetleri meydana getirmek için işin her evresinde sürekli gelişimi hedefleyen stratejik bir yaklaşımdır. Bazı yöneticilere göre, bu yaklaşım sadece üretim ile ilişkilendirilemez. Finans, satış ve buna benzer alanlarda da bu yaklaşımın uygulanması gerekmektedir (Hand, 1992: 26).

TKY, sadece bir kalite güvencesi değildir ve diğer kalite kavramlarıyla karıştırılmamalıdır (Korkmaz Devrani, 2003: 111). TKY, BS 5750 ya da ISO 9000 gibi kalite standartlarıyla eş anlamlı değildir. Bu kalite standartlarına ait belgelere sahip olan ancak TKY'nin yakınına bile yaklaşamayan pek çok işletme bulunmaktadır. Benzer şekilde, TKY'yi oldukça iyi uygulamakta olup, kalite belgesi için başvurmamış olan işletmeler de mevcuttur.

TKY, işletmede çalışan herkesin işleri ilk seferinde ve her zaman doğru yapması gerektiğini savunan bir anlayıştır. Bu, insanları daha iyisini yapmaya ya da daha çok çalışmaya zorlamak yoluyla değil, problemleri analiz etmek ve onların üstesinden gelebilmek için birtakım araç ve tekniklerin kullanılması konusunda teşvik etmek yoluyla olmaktadır. Bu süreç, eğitimi de beraberinde getirmektedir (Hand, 1992: 28). Aynı zamanda TKY, işletmede, en alt kademedен en üst kademeye kadar, çalışan herkesin sürece katılmasını gerektiren bir anlayıştır (Sommerville v.d., 1999: 729).

Günümüzde “yönetimde başarının yeni yolu” olarak da nitelendirilen Toplam Kalite Yönetimi, Adrian Wilkinson'a göre, endüstri ve bilgisayar devriminden sonra üçüncü devrim olarak da kabul edilmektedir (Akın, 2001: 35).

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olarak amaçları genel olarak şu şekilde sıralamamız mümkündür (Bozkurt, 1994: 32):

- İşletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve kârlılık düzeyini artırmak,
- Çalışanların moral düzeyini artırarak ve iş başarısını sağlayarak motivasyonu artırmak,
- Malzemeyi, zaman kaybını, rektifikasyonu, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikâyetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- Satıcılar ve yan sanayi ile ilişkileri kuvvetlendirmek,

- Alıcıların güvenini kazanmak ya da var olan güveni sürdürmek.

Hızlı bir değişim gösteren ve globalleşen günümüz dünyasında işletmeler arasında rekabetin giderek yoğunlaştığı görülmektedir. Bu rekabet iç pazarlarda olduğu gibi dış pazarlarda da etkisini hissettirmektedir. İşletmeler ya pazar paylarını korumak ya da yeni pazarlardan pay kapabilmek için oldukça güçlü rakiplerle mücadele etmek durumundadırlar. TKY'nin rekabet gücünü yükseltmesinin temel nedeni, bir taraftan işletmenin tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmesi ve diğer taraftan da verimliliği artırmasıdır. TKY felsefesinin uygulanmaya başlamasıyla tüm çalışanların motivasyonu, katılımı ve eğitimi, sürekli geliştirme ve iyileştirme, planlı, sistematik yaklaşım ve kapsamlı yaygın faaliyetler sağlanarak, hataların önlenmesi, yüksek verimlilik, düşük maliyet ve yüksek rekabet gücüne ulaşılmaktadır (Korkmaz Devrani, 2003: 113–114).

TKY'nin başlıca iki farklı boyutu vardır: birincisi, sistemin teknik boyutu, ikincisi de sistemin yönetim boyutudur. Yani, TKY sistemi, “yönetim sistemi” ve “teknik sistem” olmak üzere farklı iki sistemin bütünleşerek oluşturduğu bir “bütünsel sistem” özelliği taşımaktadır. Buna göre teknik sistem, mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerin kontrolü hususlarını kapsamakta ve birçok metodolojiyi içermektedir. Bu metotlardan en önemlileri istatistiksel kalite kontrol ve istatistiksel süreç kontrol teknikleridir. Yönetim sistemi de planlama, örgüt, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada TKY'nin felsefesi, insana yaklaşım tarzı ve üst yönetimin inanç ve desteği ön plana çıkmaktadır (Yıldırım, 2002: 192).

Pek çok teorik ve ampirik çalışmada, işletmelerin, TKY'yi uygulama aşamasında rehber olarak gördükleri ve standart hale getirilmiş kalite modellerini uyguladıkları görülmektedir. Bu modellerin başlıcaları, ABD'deki Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (Malcolm Baldrige National Quality Award) modeli, Avrupa'daki Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Ödülü (European Foundation for Quality Management-EFQM) modeli ve Japonya'daki Deming Uygulama Ödülü (Deming Application Prize) modelidir (Tari, 2005: 183).

TKY uygulamaları, iki ana engele maruz kalmaktadır. Birinci engel, esnek olmayan ve bürokrasinin fazla olduğu örgüt yapısı ve otoriter yönetim tarzı gibi bileşenlerden oluşan, örgütün genel durumudur. Bu bize göstermektedir ki, TKY uygulamalarındaki başarısızlıklar sadece dışsal etkenlerden kaynaklanmamakta, yönetimin uygulama için uygun sistemi yerleştirememiş olması da uygulamaların başarısız olmasına yol açmaktadır. Yöneticiler çoğu zaman, TKY'yi uygulamak ve yüksek başarı elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini anlamamakta ya da anlamazdan gelmektedirler. İkinci engel ise, kültürel engellerdir. Çünkü TKY, yönetsel değer ve davranışların değiştirilmesini gerekli kılar (Mellahi and Eyuboglu, 2001: 746). TKY'nin temel ilkeleri her yerde aynıdır, ancak kültürel farklılıklardan dolayı uygulamada birtakım başarısızlıklar meydana gelebilir (Al-Khalifa and Aspinwall, 2001: 418).

1.5. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim anlayışının amacı, belirli standartlar oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. TKY ise hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetim anlayışının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır (Akin, 2001: 45). Çizelge 1.1'de bu iki anlayışın karşılaştırılması sunulmaktadır.

Çizelge 1.1: Klasik Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışı'nın Karşılaştırılması (Kovancı, 2001: 33)

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TKY ANLAYIŞI
"Muayene"ye dayalı kalite	"Önleme"ye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedefe uygun üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önlemeye dayalı yönetim
Azami uzmanlaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı örgüt	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı örgüt
"Kabul edilebilir hata düzeyi"ni hedefleyen üretim	"Sıfır hata"yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdülenme
Ulusal/uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Kalite Kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üretenlerin ve satış yapanların da katkısı olan ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1. kalite/ 2. kalite oranı	Sadece 1. kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli süreçlerle sağlanan randıman artışları	"Robüst" ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/ işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

TKY, daha az kademeli (yatay örgüt), daha az kuralcı (esnek) grup çalışmalarına imkan tanıyan örgüt yapıları sunmaktadır. Dolayısıyla bu tür örgütlerde çalışanlar, daha esnek, daha çok yetki devreden, katılımcılığı destekleyen, sürekli gelişmeyi ön plana alan bir üst yönetimin liderliğinde daha çok yetki ve sorumluluk taşımakta, yönetimde daha çok söz sahibi olmakta ve alınan kararlara katılmakta, çok yönlü eğitilmekte, işletme içerisindeki problemlere çözüm getirmekte ve rekabette önemli kriterler olan kalite, hız ve maliyetin istenen düzeye getirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler (Bolat, 2000: 46).

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TEMEL İLKELERİ

TKY ilkelerinin çoğu, kalite uzmanları Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından ortaya atılmıştır. Bu uzmanlar, aralarında yer yer farklılıklar olmasına rağmen, temelde aynı fikir ve ilkeleri öne sürmektedirler. Japonya, ABD ve diğer ülkelerdeki TKY'ye ilişkin başarılı uygulamalar ile kalite uzmanlarının ilkeleri bir arada dikkate alındığında, TKY'nin bir işletmede başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için gereken temel ilkeler ortaya çıkmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanabilir:

1.6.1. Müşteri odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Müşteri odaklılık, önceden bilinen ve yeni ortaya çıkan müşteri isteklerinin ve beklentilerinin işletme tarafından nasıl daha iyi karşılanacağını kararlaştırmayı, etkili müşteri ilişkileri yönetimi sağlamayı ve müşteri tatminini belirlemeyi ifade eder (Kemal, 2002: 50). Bir işletmenin var oluşundaki temel amacın ürettiğini satmak olduğu düşünüldüğünde, bu ürünü alacak olan kişinin, yani "müşteri"nin tatmin olma derecesinin işletmenin kaderini belirleyeceği kolaylıkla görülebilir. Günümüzün rekabet ortamı işletmeleri "yapılanı satmaya çalışan"dan çok "istenileni yapmaya çalışan" haline getirmiştir. Bu yeni anlayışta amaç, müşteri talepleri doğrultusunda işletmenin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip müşteri memnuniyetinin aşılmasıdır.

sağlanmasıdır. Kısacası müşteri artık “kral”dır ve tüm işletmeler artık müşteri odaklı hale gelmek zorundadır (Aydınöülü, 2003: 14). Müşteri isteklerinin tatminini temel felsefe olarak gören işletmeler için müşteriyi koşulsuz mutlu etmek, kültürlerinin yapı taşı oluşturur. Bu ilke, TKY'nin etkin bir şekilde uygulanması en zor, ancak işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak olan ilkesidir (Bolat, 2000: 28). Artan rekabet karşısında pazar payı ile kârlılığı koruma ve işletmenin devamlılığını sağlamanın ana şartı, rekabete karşı kalıcı üstünlük sağlamak olmaktadır (Güneş v.d., 1999: 76). Müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” deyiimiyle aynı anlamı ifade etmektedir. Kalite, bir mühendis, pazarlamacı ya da satıcının değil, müşterinin istekleridir ve sürekli yükselen talebi simgeler. Bu nedenle işletmelerin, gelecekleri demek olan müşteri beklentilerinin de üstünde hizmet vermesi gerekir (Güneş v.d., 1999: 76).

Günümüzde işletmeler, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya müşteriyi tatmin etmenin çok önemli bir koşuludur. Bunu bir Japon yönetici çok iyi bir şekilde ifade etmektedir: “ABD’de müşteri kraldır ama Japonya’da müşteri tanrıdır.” (Yıldırım, 2002: 195).

TKY’de müşteri istekleri ön plandadır. İşletmelerin kuruluş amaçları, müşteri istek ve gereksinimleri üzerine yapılandırılmıştır. Ana hedef, müşteri tatminini sağlamaktır. Müşteri tatmininin sağlanmasında, onun istek ve gereksinimlerinin iyi bilinmesinin yanında, işletmelerde çalışanların tatmininin de büyük rol oynadığı görülmektedir (Örücü, 1997: 278). TKY uygulayan işletmelerde, herkes gerek iç, gerekse dış müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için çaba göstermelidir (Hand, 1992: 27).

TKY sisteminde müşteri kavramı iki ayrı başlık altında ele alınmıştır: İç müşteri ve dış müşteri. İç müşteri olarak işletme içinde çalışanlar, dış müşteri olarak da işletme ürünlerini satın alan tüketiciler kastedilmektedir. Başka bir anlatımla dış müşteri, işletmeden ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, işletmenin içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür. İç müşteri, TKY’de “bir sonraki süreç müşterimizdir” anlayışıyla ifade edilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle,

kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuçta toplam katılımıla toplam kalite anlayışına ulaşılmış olunur. Bu da bir felsefenin, ortak duygu ve düşüncenin ve hedef birliğinin yaratılmasıyla sağlanır (Akın, 2001: 69).

1.6.2. Önlemeye yönelik yaklaşım

TKY anlayışının temelinde “hataları ayıklamak” yerine, “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Önlemeye yönelik yaklaşım genel bir ifadeyle planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan ortaya çıkabilecek hataların büyük bir kısmı giderilebilir. Hatta kaynaklarının tamamını önceden görmek mümkün olmasa da olabilecek sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya göre büyük avantaj sağlar (Kavrakoğlu, 1996: 33). Genellikle işletme yönetimleri, hatalara karşı, olduktan sonra çözme yönünde davranış göstermektedir. Bu gelişigüzel bir stratejidir. Bazen yönetim sezgisel olarak kronik hataları doğru olarak belirleyebilir ve en iyi çözümü geliştirebilir. Ancak, çoğu zaman, hatalar sadece çözülmekle kalmakta, ya daha sonra başka yerlerde tekrar işletmenin karşısına çıkmakta, ya da giderek daha kötü hale gelmektedir. TKY’de amaç, hataların esas nedenlerini bulmak, en iyi çözümü seçmek ve böylelikle hatanın tekrar meydana gelmesine engel olmaktır (Hand, 1992: 28).

1.6.3. Takım çalışması

Takım çalışması, yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileşmesi, verimliliğin ve kârlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir (Akın, 2001: 84). TKY’nin başlıca amaçlarından birisi de işletmenin tüm çalışanlarının, problem çözme, sürekli gelişme, kaliteyi sağlama ve sürekli kılmaya yönelik çalışmalara katılımını sağlamaktır. Çalışanların bu konudaki bireysel yeteneklerinin ortaya çıkıp gelişmesi, gruplar halinde organize oldukları zaman çok daha kolay ve fazla olmaktadır (Aydınözü, 2003: 16). Takımlardaki katılımcılar, aynı veya farklı departmanlardaki üyelerdir. Kendi

kendini yöneten takımlar, kalite proje takımları, süreç geliştirme takımları, kalite kontrol çemberleri vb., bir kalite oluşumundaki takımlardır (Akın, 2001: 84).

1.6.4. İstatistik ve analizden yararlanma

Bu ilke, işletmeyle ilgili olaylara ve konulara bilimsel açıdan, objektif olarak yaklaşmayı; altıncı his, kişisel deney ve cesaret gibi duygusal hareketler yerine akılcılığı ön plana çıkarır (Kavrakoğlu, 1996: 34). Kalite hedeflerine ulaşabilmek için, strateji ve faaliyetlerin, müşteri memnuniyeti, toplum memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, finansal ölçütler, kalite ölçütleri gibi temel performans boyutlarında yoğunlaştırılması ve bunlara ilişkin verilerin istatistiksel ve bilimsel metotlarla toplanması, derlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekir (Aydınöülü, 2003: 15).

1.6.5. Çalışanların eğitimi

Eğitim, çalışanların asil veya aday olarak işe girişinden, çeşitli nedenlerle işten ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir (Akın, 2001: 80). Ishikawa, “kalite eğitimle başlar, eğitimle biter” demekte ve herkesin katıldığı bir kalite yönetimi için genel müdürden montaj hattı işçilerine dek tüm çalışanlara kalite eğitimi verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Deming de, eğitimin kurumsallaştırılması gerektiğini, eğitimin yeniden yapılandırılmasını ve yönetimin giren malzemenin müşteriye varana dek işletmeyi tanımak için eğitime ihtiyacı olduğunu belirtmektedir. Bu seviyede verilen eğitim, yönetimin sistemin işlemlerine tam olarak katılması için, kalite sistemini anlamasını ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmesini sağlamaktadır (Aydınöülü, 2003: 16). TKY’de eğitim, bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek, ve TKY anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciri olduğuna göre, eğitimin etkinliğinin artması için, eğitimde kullanılacak metot ve tekniklerden çok çalışanların davranışlarının geliştirilmesine ağırlık verilmesi gereklidir. Çalışanlarını eğitime tabi tutan işletmeler, eğitimin sonuçlarını değerlendirmeli ve beklenen amaca

ulaşıp ulaşmadığını araştırmalıdır. Eğitimin amacı, işletme stratejisini uygulamak olduğuna göre, yapılacak eğitimin bu amaca ulaşmada katkısı olup olmadığının değerlendirilmesi çok önemlidir. Eğitim için eğitimden çok, işletme amaçlarına ulaşılmasını sağlayacak şekilde eğitim yapmak önemlidir (Akın, 2001: 80). TKY anlayışının işletmelerde uygulanabilmesinin en önemli ön koşullarından biri eğitimidir. Kalite kavramının yerleştirilebilmesi ancak bu sayede mümkün olabilir. Doğru zamanda ve uygun bir eğitim ile insanlara kalite bilinci aşılanacak ve kalitenin bir zorunluluk değil, bir düşünce anlayışı ve her insanın aynı zamanda kendi yaşamına uygulayabileceği bir yaşam tarzı olduğu anlatılacaktır. Sonuçta, verilen eğitimle insanların yaptıkları işe katkıları da olumlu yönde artacak ve hatalı işlem sayısı ve dolayısıyla kaynak israfı azalmış olacaktır (Akın, 2001: 82).

1.6.6. Üst yönetimin liderliği

Liderlik, TKY'nin başarısında vazgeçilmez bir unsurdur. Vizyon, misyon ve değerlerin oluşumunu sağlar ve TKY amaçlarına ulaşılmasında gerekli eylemleri destekler (Hradesky, 1995: 195). Deming, sadece üst yönetimin desteğinin yeterli olmayacağını, eylem içerisinde olmasının TKY'nin başarısında önemli olduğunu belirtmiştir. Deming TKY'nin başarısı için belirtmiş olduğu yönetim için 14 maddesinin içerisinde, liderliğin benimsenmesi ve kurumsallaştırılması gerektiğini, yönetimin işinin denetlemek değil liderlik yapmak olduğunu ve sonuçlara odaklanmaktan vazgeçilmesini, bunun yerine liderliğin işletilmesi gerektiğini belirtmiştir (Deming, 1986: 17, 45). Hradesky, liderliğin bir süreç olduğunu ve bu süreçte liderlerin diğer çalışanları etkileyeceğini, güçlü liderlik ve adanmışlığın önemli başarıları getireceğini, benzer şekilde zayıf liderliğin de kısmi veya tamamen bir başarısızlığa neden olacağını belirtmiştir. Liderliğin gerçekleştirilmesiyle TKY'nin her aşamasında başarı olasılığının artacağını belirtmiştir (Hradesky, 1995: 194). TKY'nin bir işletmede başarıyla hayata geçirilebilmesi ve uygulanabilmesi için en üst kademe yönetici ve diğer yöneticilerin işletmenin amaçları konusunda görüş sahibi olmaları ve amaç tutarlılığı göstermeleri gerekir. Üst yönetimin toplam kalite çalışmalarına seyirci kalmayıp bu çalışmalara fiilen katılması ve orta kademe yöneticiler ve diğer çalışanlara örnek teşkil ederek onları motive edecek şekilde kalite liderliği yapması, TKY'nin gerçekleşmesinde en büyük zorunluluklardan birisidir. Aslında işletme içerisinde

TKY konusunda ilk bilgilenecek, bu konuda gerekli eğitimi ilk alacak olanlar üst kademe yöneticiler olmalıdır. TKY'nin başarıyla yürütülmesi üst yönetimin bu konudaki inancıyla orantılıdır. Buna ne kadar inanır ve bu çalışmalara fiilen ne kadar katılırlarsa başarı şansı da o denli artar (Aydınçülü, 2003: 17). TKY'nin başarısında kilit rol oynayan üst yönetimin TKY'nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Aydınçülü, 2003: 17-18):

- TKY'de görünür biçimde yer almak,
- Tutarlı bir toplam kalite kültürü oluşturmak,
- İşletme içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak,
- Çalışanları toplam kalite konusunda yetkilendirmek,
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek,
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek,
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli işbirliği içinde bulunmak,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak.

Günümüz işletmelerinde liderlik anlayışı değişmekte ve liderlere yeni misyonlar yüklenmektedir. TKY anlayışını dünyaya tanıtan ve en iyi şekilde uygulayan Japonların liderlik anlayışını Peter F. Drucker şu şekilde tanımlar: "Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. Diğeri ise, bir işletmedeki liderlerin, yaptıkları ve söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir." (Drucker, 1995: 196). TKY'de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışı ile sistemi geliştiren, astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve işletmeyle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve işletmeden memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülür (Akın, 2001: 92).

1.6.7. Tedarikçilerle işbirliği

Bir işletmenin en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı işletmelerle güvene, bilginin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır (Aydınöülü, 2003: 18). Pek çok işletme, tedarikçileriyle sadece fiyat bazında bir ilişkiye sahiptirler. Ancak bazı işletmeler, tedarikçilerle zayıf ilişkiler kurmanın, işletmedeki kalite maliyetlerini artırdığının farkına varmışlardır. İşletmelerin ihtiyacı olan, çok az, hatta bir tek tedarikçiyle birlikte çalışmakta olsalar bile, uzun dönemli, karşılıklı anlayışa dayalı, sadakat ve güven esaslı bir ilişkinin kurulmasıdır. Bu şekilde bir ilişki, toplam maliyetlerin artmasına değil, tam tersine, azalmasına sebep olacaktır (Hand, 1992: 27). Kaliteli ürün üretmenin önceliklerinden biri de kaliteli girdi sağlamaktır. Bu da ancak işletmeye ürün ve hizmet üreten işletmelerle girişilen ortak kalite geliştirme faaliyetleri sonucunda sağlanabilir (Akın, 2001: 69). Bu çerçevede tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetleyen işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamakta, TKY'yi teşvik etmek üzere konferanslar düzenlemekte, tedarikçi işletmelerin çalışanları ortak çember faaliyetleri yürüterek sorunları ortak çözüme yoluna gitmektedir (Akın, 2001: 70). İşletmede üretilen mamulün kalitesi, hiç kuşkusuz onu üretirken kullanılan hammadde ve yarı mamullerin kalitesi ile doğrudan ilgilidir. Alınan hammadde ve yarı mamullerin kalitesi uygun olmadıkça, işletme kaliteli ürünler üretemez ve müşterilerine kalite garantisi veremez (Parlak, 2004: 40).

1.6.8. Sürekli iyileştirme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli "sürekli iyileştirme"ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. İşletmenin performansı, sürekli öğrenme, yenilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılırsa, en üst noktasına çıkar (Aydınöülü, 2003: 18). Sürekli iyileştirme, belirli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacı ile süreçlere yönelik, çalışan, süreç, zaman ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı bir gelişme sağlamayı ve maliyetlerde bir düşmeyi ifade eden bir kavramdır. Çünkü eğer sonuçlar iyileştirilmek

isteniyorsa, bu sonuçları ortaya çıkaran süreçler iyileştirilmelidir (Akın, 2001: 75). Sürekli iyileştirme, KAIZEN adıyla da anılmaktadır. Japonca'da KAI: değişim ve ZEN: iyi kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşan bu terim (Abuşoğlu, 2001: 37), mevcut durumla yetinmeyip küçük küçük de olsa daha iyisini yapmak ve “Yeterince iyi yeterli değildir” yaklaşımından hareketle her faaliyetin sürekli iyileştirmeye ihtiyacı olduğunu vurgulamaktadır (Kovancı, 2001: 294).

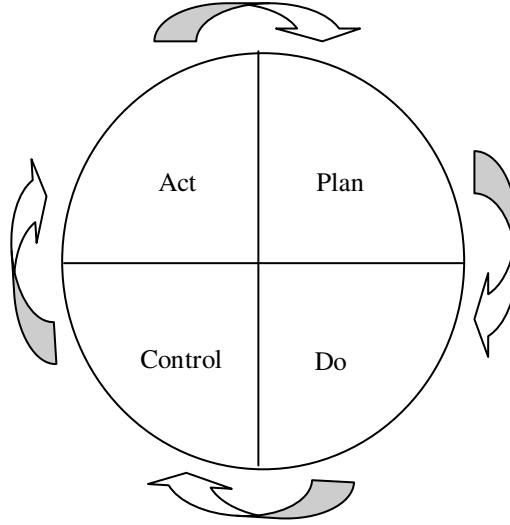
Sürekli iyileştirme, çalışan boyutunda, süreç boyutunda, zaman boyutunda ve teknoloji boyutunda şöyle açıklanabilir: Sürekli iyileştirme, çalışma boyutunda, insanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelinmesini, eğitim, yetiştirme, geliştirmeye önem verip, uygulamaya girilmesini, ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil, gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. Süreç boyutunda ise, süreçlerin korunmasını, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini kapsar. Zaman boyutunda pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektedir. Teknoloji boyutunda sürekli iyileştirme, maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme vb. uygulamalar ile gerçekleştirilmektedir (Akın, 2001: 76).

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NE YÖN VERENLER (KALİTE GURULARI)

Kalite yönetimi alanında en etkili isimler Deming, Crosby, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Taguchi ve Shewhart'tır. Bunlar yönetimin bağlılığı, işletme içinde iletişim yolları, iş zenginleştirilmesi, eğitim programları, yenilik ve gelişme için ödül ve teşviklerin kullanımının önemi gibi konular üzerinde durarak kaliteyi açığa çıkarmaya çalışmışlardır. Bu uzmanlar çalışmalarında ve yazılarında Japon yönetim tekniklerine ve felsefelerine ilişkin örnekleri kullanmışlardır. Bu yazarların görüşleri, aşağıda kısaca anlatılmaya çalışılmıştır.

1.7.1. Deming

Deming, kalite yolculuğuna 1940'lı yıllarda başlamıştır. Asıl ilgi alanı istatistiksel örnekleme teknikleri olan Deming, Shewhart'ın çalışmalarından etkilenmiştir. Bu etkilenme sonucunda Deming, PDCA (Plan- Do- Control- Act) Döngüsü'nü oluşturmuştur (Kemal, 2002: 47). Bu döngü, problem çözmeye sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Bu nedenle, problem çözme literatüründe yaygınlık kazanan bir yaklaşım olmuştur (Flood, 1993: 13). İstatistiksel metotlar kalite için yönetimin sorumluluğunun görülmesine yardımcı olurken, PDCA Döngüsü, yönetimin kalite çalışmalarını teşvik etmesinin gerekliliğini vurgulamıştır (Flood, 1993: 13).



Şekil 1.2: Deming Döngüsü (Akat v.d., 1999: 396).

Deming (1988), yüksek kalitede iş elde etmek için, engelleri kaldırmak amacıyla, işi basitleştirerek yönetimin rolünü artırmayı hedeflemektedir. Deming'e göre üretimi iyileştirmek için acilen süreci iyileştirmek gerekir.

Deming, müşteriyi üretimin önemli bir parçası olarak tanımlamaktadır. Ona göre hizmette sadece gereksinimlerin karşılanması yeterli değildir. Müşteri aynı zamanda hizmetten zevk de almalıdır. Bunun için ürün ya da hizmetler geliştirilmeli ve rekabet gücü

artırılmalıdır. Deming'e göre ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi için amaçların değişmezliği bir zorunluluktur. Üretimin kaliteli olması için üretim yapılan alan konusunda derin bilgi sahibi olunmalı ve istatistiksel analiz yöntemlerinin kullanılması gerekliliğine inanılmalıdır.

Deming'in yaptığı çalışmalarda amaç, kalite ve verimliliği artırmak ve örgütün uzun süreli yaşamasını sağlamaktır. Deming, örgütün diğer örgütler ile rekabet edebilmesi için kalitenin iyileştirilmesinin gerekliliğine inanmaktadır. Deming'e göre her çalışan kalite teknikleri konusunda yetiştirilmelidir.

Deming, kalite ve kalite yönetimi hakkındaki görüşlerini 14 ilke halinde sunmuştur. Bu ilkeler şöyledir (Peşkircioğlu, 1999: 17):

1. Rekabet gücünü artıracak, örgütü geliştirecek bir plan vasıtasıyla, ürün ve hizmetlerde geliştirme amacının sürekliliğini sağlayın.
2. Yeni felsefeye uyun. Yeni bir ekonomik çağda yaşıyoruz. Yüksek oranlarda kusur, gecikme, hata, kusurlu malzeme ve kusurlu işçilikle yaşayamayız.
3. Kalitenin sağlanmasında kümesel kontrolden vazgeçin. Kaliteyi, üretimin tüm aşamalarında adım adım oluşturun.
4. Fiyat etiketine bağlı olarak tedarikçiyi değerlendirme uygulamasını durdurun. Kalite ile birleştirilmemiş fiyatlar anlamsızdır.
5. Maliyetleri azaltmak, kalite ve verimliliği artırmak için sürekli geliştirme anlayışını tüm süreçlerinize yerleştirin.
6. Eğitimi kurumsallaştırın. Modern eğitim yöntemleri oluşturun.
7. Modern gözetim yöntemleri oluşturun. Bunun için liderlikten yararlanın.
8. Korku engelini yok edin.
9. Sınırları kaldırın. Ekip çalışması anlayışını yerleştirin.
10. Çalışanları, rastgele belirlenmiş sayısal hedefler ve sloganlarla zorlamaktan kaçının.
11. Bilimsel olarak belirlenmeyen iş standartlarını ve kotaları kaldırın.

12. Çalışanların, işlerinden gurur duymalarını önleyen engelleri yok edin.
13. Kişisel gelişmeye yönelik eğitimleri özendirin.
14. Yukarıdaki 13 ilkeye bağlı olarak, örgüt kültürünüzde gerekli dönüşümü kolaylaştıracak bir ortam yaratın.

Deming, yönetimin de faaliyetlere katılması gerektiğini vurgulamaktadır. Yönetim, gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları işletme içerisinde hazırlayarak bütün işletmeyi, kaliteyi iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir (Akın, 2001: 93).

1.7.2. Crosby

Crosby, 1979 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında istatistiksel araçlardan çok, “sıfır hata” kavramı üzerinde durmuştur. Hataları ortaya çıkarıp çözümlenmek yerine, önlemeye dayalı bir kalite yönetimi tasarlamıştır (Talaq and Ahmed, 2004: 204).

Crosby, TKY’de hataların %20’sinin çalışanlardan, geri kalan %80’inin ise yönetimden kaynaklanabileceği görüşünü savunmuştur. Crosby’e göre işletmelerde ilk eğitilecek kişiler üst yöneticiler ve müdürlerdir (Doğan, 2002: 30). Crosby’e göre çalışanlara belirli oranlarda sorumluluklar verilmelidir. Üst yönetim kalite yönetiminde önemli yere sahiptir (Doğan, 2002: 31).

Crosby, yüksek kalitenin her zaman maliyeti azaltmakta ve kârı yükseltmekte olduğunu belirtmiştir. (Doğan, 2002: 31). Aşağıdaki 5 ifade, Crosby’nin ortaya koyduğu kalite ile ilgili mutlak doğrulardır (Kemal, 2002: 44):

1. Kalite isteklere uygunluktur. Buna göre, önce istekler kararlaştırılır ve sonra üretim süreci sonunda ortaya çıkan ürün ve hizmetler, bu isteklere uygun hale geldiğinde kalite sağlanmış olur.
2. Kalite sorunu diye bir şey yoktur, mühendislik veya makine sorunu vardır ve bunun kaynağına inilmesi gerekir.
3. Kaliteyi düşürerek tasarruf sağlamak mümkün değildir ve her zaman işleri ilk seferinde doğru yapmak en ucuz yoldur.

4. Tek performans ölçüsü, kalitesizliğin maliyetidir.
5. Tek performans standardı, sıfır hatadır.

Crosby, 1979 yılında kabul edilebilir hata seviyesi ile ilgili düşünce sisteminden söz ederek, herhangi bir hata seviyesinin çok yüksek olduğunu ve örgütlerin, onları sıfır hata amacına götürecek programlar oluşturmaları gerektiğini ileri sürmüştür (Kemal, 2002: 45).

Crosby, 14 ilkeyi kapsayan bir kalite geliştirme programı oluşturmuştur. Crosby'nin oluşturduğu kalite geliştirme programı şu şekildedir (Kemal, 2002: 45-46):

1. Yönetim, kaliteye bağlılığını açık bir şekilde ortaya koymalıdır.
2. Her bölümden gelen temsilcilerden oluşan bir kalite geliştirme ekibi oluşturulmalıdır.
3. Mevcut olan ve ileride olması muhtemel uygunsuzluk problemlerini tespit edebilmek için, kalite ölçüm sistemi kullanılmalıdır.
4. Kalitesizliğin maliyeti ve bunun bir yönetim aracı olarak nasıl kullanılacağı belirlenmelidir.
5. Tüm çalışanların örgütün kalite sistemi ile ilgilenmesini sağlayacak seviyede bir kalite bilinci oluşturulmalıdır.
6. Kalite ile ilgili problemlere ilişkin düzeltici önlemler alınmalıdır.
7. Sıfır hatayı hedefleyen bir program planlanmalıdır.
8. Kendi bölümlerinde toplam kalite geliştirme sürecini aktif olarak yürütecek olan nezaretçiler yetiştirilmelidir.
9. Kaliteyle ilgili olumlu bir gelişme olduğunda “sıfır hata günü” düzenlenerek tüm çalışanlar bir araya toplanmalı ve bu gelişmeyi herkesin görmesi sağlanmalıdır.
10. Örgüt olarak hedefler belirlenmelidir ve ayrıca bireylerin ve ekiplerin kalite geliştirme ile ilgili hedefler belirlemeleri cesaretlendirilmelidir.

11. Çalışanların kalite geliştirme hedeflerine ulaşmada karşılaştıkları zorlukları yönetime bildirmelerini cesaretlendirecek bir “hata sebeplerini ortadan kaldırma” kampanyası yürütülmelidir.
12. Programa katılan herkes ödüllendirilmeli ve takdir edilmelidir.
13. Düzenli olarak iletişimde bulunabilmek için, kalite konseyleri kurulmalıdır.
14. Tüm bu sayılanlar sürekli hale getirilerek, kalite programlarının bir sonu olmadığı ve kalitenin varılacak bir hedef değil, sürekli bir yolculuk olduğu vurgulanmalıdır.

1.7.3. Juran

Juran (1989), “Juran Üçlemesi” adını verdiği ve kaliteye ulaşmada stratejik ve sistematik problem çözme üzerinde durduğu bir yaklaşımdan bahsetmiştir. Juran Üçlemesi, birbiri ile ilgili olan üç süreci kapsamaktadır: kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite geliştirme (Talaq and Ahmed, 2004: 203). Juran, yönetim sorunlarının çalışan hatalarından kaynaklandığını belirtmiştir. Her düzeyde karşılıklı iletişim kurmak isteyen çalışanların iletişim becerilerini iyileştirmek için, kalite çemberlerinin kullanılması ve kalite konusunda yöneticilerin eğitimine önem verilmesi üzerinde durmaktadır.

Juran’a göre işletmelerin temel hedefi, kalite maliyetlerini azaltmaktır. Kalite kullanıma uygunluktur. Juran kaliteyi tasarım kalitesi, uygunluk ve bulunabilirlik ve alan hizmetinin kalitesi olarak ele almaktadır.

Juran’ın kalite görüşü, TKY’ye istatistiksel bir yaklaşım getirmektedir. Bu yaklaşım kalite süreçlerini içermektedir. Bunlar, kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirmedir. Bu süreçler mali süreçlere koşutluk göstermektedir. Kalite planlaması, mali planlamaya ve bütçe yapmaya; kalite kontrol mali kontrole; kalite geliştirme ise maliyetlerin azaltılmasına paraleldir.

Juran’a göre kalite güvencesi, kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrolden oluşmaktadır. Kalite planlamasında, müşteri iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayrılmaktadır. Müşterinin gereksinimlerinin saptanmasında kalitenin amaçları belirlenir. Müşterinin gereksinimleri yönünde süreçler geliştirilir.

Juran'a göre kalite kontrolü iki temel süreçten oluşmaktadır. Birinci süreç olan kontrol konularının seçiminde ölçüm birimleri belirlenir. Faaliyet için ölçümler saptanır. Ölçümler yapılır ve farklar yorumlanır. İkinci süreçte amaç kaliteyi geliştirmektir. Bu süreçte gelişme gereksinimleri saptanır. Gelişme için özel projeler tanımlanır. Çözümleme çalışmaları yapılır. Kalite için şartların yeterliliği görüşülür.

Juran'a göre kalite programının amacı uygunluğu artırmak ve maliyeti azaltmaktır. Kalite hedefleri programlarda yıllık olarak belirlenir. Hazırlanacak program üç boyuttan oluşmalıdır. Programın birinci boyutunda ara sıra ortaya çıkan sorunlara yer verilmelidir. İkinci boyutta kronikleşmiş sorunların çözümü yer almalıdır. Üçüncü boyutta ise üst yönetimin katılacağı politikaları değiştirecek ya da bunları geliştirecek yıllık bir program hazırlanmalıdır. Juran, ara sıra çıkan sorunlar ile kronikleşmiş sorunların çözümünün kaliteyi artıracığı görüşünü savunmaktadır. İşgücü sorumluluğunun danışmanlara ve programlarda görevli olan çalışanlara, kalite liderliğinin de orta düzey yöneticilere verilmesi gerekliliğine inanmaktadır.

Juran'ın programın uygulanabilmesi için geliştirdiği 10 adım şöyledir (Kemal, 2002: 39-40):

1. Örgütte, kalite geliştirme fırsatlarının ve gereksinimlerinin farkına varabilmek için gerekli bilinci yaratın.
2. Sürekli geliştirme için hedefler oluşturun.
3. Kalite konseyi oluşturarak, problemleri tanımlayarak, proje seçerek, ekipler atayarak ve ehli kişileri seçerek hedeflere ulaşan bir örgüt oluşturun.
4. Herkese eğitim verin.
5. Problemleri çözmek için projeler ortaya koyun.
6. Elde edilen gelişmeleri raporlaştırın.
7. Hak edenleri ödüllendirin.
8. Sonuçları duyurun.
9. Başarıların bir kaydını tutun.

10. Örgütün rutin sistem ve süreçlerindeki gelişmeleri yıllık olarak değerlendirin ve bu şekilde momentumu koruyun.

1.7.4. Feigenbaum

Feigenbaum, kalite konusundaki çalışmalarını maliyetlere göre değerlendirmiştir. Feigenbaum'a göre maliyetler üç ana gruba ayrılmaktadır. Bunlar değer maliyetleri, önleme maliyetleri ve hata maliyetleridir. Feigenbaum, yönetimin, kaliteyi artırmak için süreci desteklemesini, kalite ve maliyetleri bütünlüycü amaçlara yöneltmesini istemektedir.

Feigenbaum'a göre kaliteyi artırmak için kullanılması gereken ilkeler şunlardır:

- İşgören, müşteri ve yönetici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,
- İstatistiksel verilerin toplanması,
- Bilgi edinmek için istatistiksel tekniklerin kullanılması,
- Kalite konusundaki dalgalanmaların önlenmesi için istatistiksel süreç kontrolünün yapılması ve ölçümlerin uygulanması,
- Kalite konusunda ideal yapının oluşturulması,
- Kalitede gelişimi sağlamak için işlerin düzenlenmesi.

1.7.5. Ishikawa

Ishikawa, Japonya'da kalite kontrol çemberleri ve kalite kontrol etkinliklerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

Ishikawa kalite öğelerini dört başlık altında ele almaktadır:

- Müşterilerin gereksinimlerinin karşılanması,
- Müşterinin merkeze alınması,
- Bilgi, süreç, hizmet, çalışan ve amaç kalitesinin geniş boyutta düşünülmesi,
- Tam kalite, tam fiyat, tam miktar olarak ifade edilmesi.

Ishikawa, Japonya'da Toplam Kalite Kontrolü hareketini karakterize eden özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Kalite etkinliklerine tüm çalışanların katılımının sağlanması,
- Kalite alanındaki mesleki eğitime ve üretime önem verilmesi,
- Kalite çember etkinliklerinin gerçekleştirilmesi,
- Deming Ödülü'nün denetlenmesi; başka denetlemelerin ve benzer nitelikte kalite denetlemelerinin gerçekleştirilmesi,
- Kalite ile ilgili istatistiksel yöntemlerin kullanılması,
- Kalite çalışmalarının ulusal düzeyde tanıtılması.

Ishikawa, yönetimin sorumluluklarını liderlik bağlamında genel olarak şöyle açıklamaktadır: İşletmede yönetimin üzerine alması gereken ilk görevi, insanların mutluluğudur. Eğer insanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse, o işletme varlığını sürdürmeyi hak etmez (Akın, 2001: 93).

1.7.6. Taguchi

Taguchi'ye göre bir ürünün kalitesini, ürünün fabrikadan çıktığı zamandan itibaren topluma verdiği kayıplar belirlemektedir. Taguchi'ye göre kayıp, tüketici tatminsizliği, garanti maliyetleri, şöhret kaybı ve pazar kaybıdır (Doğan, 2002: 37). Yani bir ürünün kalitesi, o ürünün kullanımı sırasında toplumda neden olduğu zararın parasal değeri olarak tanımlanır (Peşkircioğlu, 1999: 23).

Taguchi'nin en büyük katkısı, etkili kalite tasarımı konusunda olmuştur. Temel olarak Taguchi'nin yöntemleri, belirlenen değerlere ulaşamamanın maliyetine odaklanmaktadır. Bu anlayış, geleneksel kalite yönetimi ile çatışmaktadır. Geleneksel kalite yönetiminde bir ürün, standartlara ulaştığında kabul edilebilirken, Taguchi bu görüşü paylaşmamaktadır. Bu nedenle zarar fonksiyonu kuramını geliştirmiştir (Kemal, 2002: 46).

Taguchi'nin kalite felsefesi yedi noktada özetlenebilir (Saat, 2000: 97-98):

1. Ürün kalitesinin önemli bir boyutu, o ürünün kalitesizliğinin toplumda yol açabileceği toplam kayıp olarak ifade edilebilir.
2. Rekabetçi bir ekonomide işletmenin varlığını sürdürebilmesi için kaliteyi sürekli olarak geliştirmesi ve maliyetleri düşürmesi gereklidir.
3. Sürekli kalite geliştirme programları, ürünün performans ayırıcı niteliklerinin hedef değerlerden sapmalarının kayda değer miktarda azaltılmasını içermelidir.
4. Ürün performansındaki değişim sonucu ortaya çıkan ve müşterilerin katlandığı kayıp, yaklaşık olarak, performans karakteristiğinin hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır.
5. Ürünün nihai kalite ve maliyeti, önemli oranda ürünün ve imalat sürecinin mühendislik tasarımları tarafından belirlenir.
6. Ürün veya sürecin performans varyansı, ürün ve süreç parametrelerinin performans ayırıcı nitelikleri üzerindeki eğrisel etkileri giderilerek azaltılabilir.
7. İstatistiksel olarak planlanmış deneyler performans varyansını azaltan ürün veya süreç parametrelerinin belirlenmesinde kullanılabilir.

1.7.7. Shewhart

Shewhart'ın yaklaşımına göre, kalitenin iki yönü vardır. Bunlar, subjektif (müşterinin istedikleri) ve objektif (müşterilerin istediklerinden bağımsız olan ürün özellikleri) yönlerdir. Kalitenin önemli bir boyutu, ödenen para karşılığında elde edilen değerdir. Kalite standartları, fiziksel ve sayısal olarak ölçülebilen ürün özellikleri olarak ifade edilmelidir. Potansiyel büyük bir müşteri kitlesini temsilen bazı bireylerin ürün ve hizmet isteklerine ait bilgilerin alınıp, bunların pazarın gereksinimlerini tatmin edecek belirli ürün ve hizmetlerin ölçülebilen özelliklerine dönüştürülmesi sürecinde, mutlaka istatistiksel teknikler kullanılmalıdır (Kemal, 2002: 47).

Kısaca özetlemek gerekirse, TKY, günümüzün zorlu rekabet koşullarında, işletmelerin ayakta kalabilmeleri için “olmazsa olmaz” bir anlayış olarak algılanmakta ve işletmelerin performanslarını iyileştirmede bir araç olarak görev almaktadır. TKY, işletmelerin müşterilerin istek ve gereksinimlerine yönelik mal ve hizmetleri üretirken girdilerden başlayarak, üretimin her aşamasında kaliteyi ön planda tutan bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin oluşturulmasında ve benimsenmesinde Deming, Crosby, Juran, Ishikawa, Shewhart, Taguchi, Feigenbaum ve daha pek çok bilim adamı önemli katkılar sağlamıştır. Yapılan pek çok çalışma, TKY'nin sert yüzü olarak tanımlanan teknik uygulamaların yanı sıra, TKY'nin yumuşak yüzü olarak tanımlanan insan faktörünün de önemine değinmiştir. Bir işletmede TKY'nin başarı ile uygulanması, işletmede çalışan insanların TKY felsefesini benimsemesiyle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, işletmede çalışan insanları yansıtan örgüt kültürü, TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasında kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY uygulamalarından başarı elde etmek için, her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir örgüt kültürü var olmalıdır. Tez çalışmasının ikinci bölümünde örgüt kültürü konusu incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. ÖRGÜT KAVRAMI

Örgüt kavramı, aslında insanlık tarihi kadar eski olan bir kavramdır. İlk çağlardan bu yana, insanlar birtakım gereksinimlerini karşılayabilmek için diğer insanların desteğine ve yardımına gereksinim duymuşlardır. İnsanların bir araya gelmesiyle, çok basit anlamda da olsa, örgütler oluşmaya başlamıştır.

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek belirli davranışlar gösteren kişilerin oluşturduğu gruba örgüt denir. Bir işin yapılması ya da herhangi bir görevin yerine getirilmesi tek bir insanın kapasitesini aşıyorsa, bir grubun ya da birkaç kişinin ortak çalışmasına gereksinim olacağından, örgüt kavramı kendiliğinden ortaya çıkar.

Etrafımıza baktığımızda, aynı anda pek çok örgütün içinde yer almakta olduğumuzu söylemek mümkündür. Ailemiz, iş hayatımız, arkadaşlarımız, içinde bulunduğumuz örgütlere örnek olarak verilebilir. Bu örgütlere üye olan diğer insanlarla devamlı olarak iletişim halinde bulunuruz, onların sözlerinden ve yaptıkları davranışlardan etkileniriz. Benzer şekilde, bizim söylediklerimiz ve yaptığımız davranışlar da diğer örgüt üyelerini etkilemektedir. Buradan hareketle, aynı örgüte üye olan kişilerin, karşılıklı etkileşim içinde bulunduğunu söylemek yanlış olmaz.

Örgüt kavramı; sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi gibi değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiş, böylece bu bilimlerin her birinin kendi bakış açısından anlam kazanmış ve değişik pek çok tanımları yapılmış olan bir kavramdır (Şişman, 1994: 39). Bütün işletmelerin bir örgüt olduğu düşünülürse, ilk işletmelerin ortaya çıkmasıyla birlikte, örgüt kavramının ilgi konusu olduğunu söyleyebiliriz.

İşletmecilik literatürüne göz attığımızda, örgüt kavramıyla ilgili yapılmış tanımlardan bazılarını şu şekilde görebiliriz: Malinowski'ye göre örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (Hasanoğlu, 2004: 44). Tamer Koçel'e göre ise örgüt, "iş ve iş", "iş ile insan" ve "insan ile insan" arasındaki düzen ve düzenlemeler olarak görülmektedir (Koçel, 2003: 167). Barnard, örgütü iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için faaliyetlere katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür. Schein ise, örgütü iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ussal eşgüdümü olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2003: 147).

2.2. KÜLTÜR KAVRAMI

En basit toplumdan en gelişmiş topluma kadar insanların oluşturdukları bütün insan topluluklarında kültür olarak tanımlanan ortak bir olgu mevcuttur. Hemen hemen her toplumda belirli maddi gereksinimleri gidermek amacıyla geliştirilen bir teknik sistemin yanında insanlar arası ilişkileri inceleyen kurallar, örf ve adetler, gelenekler, fikirler ve düşünceler mevcuttur. İşte hem bu teknik sistem hem de ilişki sistemleri kültürü oluşturan temel unsurlardır (Güney, 2000: 29).

Kültür sözcüğünün oldukça uzun bir tarihçesi vardır. Sözcük, Latince'de bakmak veya yetiştirmek anlamına gelen "colere" veya "culture" dan gelmektedir. TDK sözlüğü bu kelimeye "ekin" karşılığını vermiştir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire'ye göre "culture", insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamına gelmektedir. Sözcük buradan Almanca'ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmış daha sonra bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek "kültür" haline gelmiştir (Erdoğan, 1975: 8).

"Ülkemizde kültürü, sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp'e göre, "Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında

dayanışma husule getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur". Bu tanımdan da görüldüğü gibi Gökalp; kültürü, bir toplumun fertlerini birbirine bağlayan, aralarında dayanışma sağlayan kurumların toplamı olarak düşünmüştür" (Güçlü, 2003: 148).

Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn, 1952 yılında yayınladıkları antolojilerinde, 164 farklı kültür tanımını derlemiş ve tartışmışlardır (Güvenç, 1991: 95). Bu bize göstermektedir ki, kültür kavramı hakkında literatürde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Kültür hakkında yapılmış tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir (Güney, 2000: 31-32):

- Kültür, insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal bir mirastır.
- Kültür, bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan, aktarılan ve bir değişim süreci içinde bulunan öğretilmiş davranış kalıplarıyla bu kalıpların (inanç, değer, tavır ve maddi unsurları kapsayan) çıktılarının (ürünlerin) oluşturduğu bir yaşam biçimidir.
- Kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlâk, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür.

Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan, toplumda bireye kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş bir çevredir. İnsan, bu çevrenin önceki kuşaklardan devraldığı unsurlarını kısmen geliştirerek, kendisinden sonraki kuşaklara devreder. Bu yüzden kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan sosyal bir mirastır. Bugünün kültürü, geçmiş kuşakların çabalarının ve deneyimlerinin bir ürünüdür ve halen yaşayan insanların deneyimlerine göre değişir ve zenginleşir. Bu haliyle kültür, öğrenilen tavır ve hareketler olup, bir arada toplumun ortak yaşam biçimini oluşturur (Usal ve Kuşluvan, 2000: 107).

Kültür, kişiden kişiye aktarılabilen bir yaşam biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade etmektedir. Bu anlamda kültür, bir toplumu (veya örgütü) meydana getiren bireylerin, hem kendi aralarındaki, hem de kendileri ile toplum arasındaki ilişkileri, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgileri, alışkanlıkları,

değer ölçülerini, genel durum görüş ve zihniyet ile her türlü davranış şeklini içine alır. Böylece kültür, o toplumda mensuplarının çoğunluğunda ortak olan ve onu diğer toplumlardan (örgütlerden) farklı yapan bir hayat tarzı sağlamaktadır (Hasanoğlu, 2004: 47).

Çok çeşitli tanımları yapılan kültür, hangi çerçevede ele alınırsa alınsın, mutlak olan bir yönü bazı öğelerin birleşmesinden oluşmuş olmasıdır. Tüm yapılan tanımların ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar topluluğu olması, toplumun üyelerince paylaşılması, değişebilmesi, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılaması ve bütünüyle eğilimi olmasıdır (Akıncı Vural, 1998: 38).

Sathe, kültürün davranış üzerindeki etki derecesinin farklılığını açıklayan üç faktörü şöyle sıralamaktadır (Kovancı, 2001: 150):

- Paylaşılmış değer ve inançları fazla olan kültürlerin davranış üzerindeki etkileri güçlüdür.
- İnançları ve değerleri yaygın olarak paylaşılan kültürlerin etkisi ve yayılma hızı da fazladır.
- İnançları ve değerleri açıkça belirtilen kültürlerin, davranış üzerinde daha derin etkileri olacaktır. Çünkü, çatışma sırasında hangi inanç ve değerlerin üstün olacağı konusunda daha az karmaşa yaşanacaktır.

Kültürün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Abuşoğlu, 2001: 75):

- Kültür öğrenilir,
- Kültür tarihidir ve süreklidir,
- Kültür değişir,
- Kültür bütünleştiricidir,
- Kültür gereksinimleri karşılayıcıdır,
- Kültür belirlenmiş kurallar sistemidir,
- Kültür toplumsaldır ve toplum üyelerince paylaşılır.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Son yıllarda örgütlerdeki değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü gelmektedir. Gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar alıcıların elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Özellikle yöneticilerin, yönetim hakkını kurumsallaştırmak ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlamak için kültürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine gereksinim vardır (Hasanoğlu, 2004: 43).

Kültür kavramı oldukça eski bir kavram olmasına rağmen, örgüt kavramıyla ilişkilendirilmesi oldukça yakın zamana rastlamaktadır. 1980'lerde batı toplumları ekonomilerinde büyük bir düşüş yaşamışlardır. Diğer taraftan bir doğu ülkesi olan Japonya, uluslararası pazarların kontrolünü ele geçirmeye başlamıştır. Tamamen başka bir kültüre sahip olan Japonların dünya ekonomik liderliğinde Amerika Birleşik Devletleri'nin rakibi haline gelmesi, o zamana kadar üstünlüğü tartışılmaz kabul edilen Amerikan yönetim anlayışının yetenek ve fikirlerinin sorgulanmasına sebep olmuştur (Yağmurlu, 1997: 718). Buna göre, örgüt kültürünün 80'li yıllarda popüler hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu yıllarda Schein, Williams, Hofstede, Peters ve Waterman ve daha pek çok araştırmacı, çeşitli yayınlar çıkarmışlardır.

Örgütler, içinde buldukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür. Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdileri ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir. Son yirmi yılda yoğunluk kazanan örgüt kültürü çalışmalarında, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34). Örgüt kültürü, işletmenin dışı açılan penceresi gibidir (Starr-Glass, 2004: 368).

Örgüt kültürüne yönelik farklı teorik yaklaşımlar ve tanımlar, kültür kavramının tanımlanmasındaki çeşitlilikten etkilenmektedir (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34). Harris ve Ogbonna tarafından da belirtildiği gibi örgüt kültürü hakkındaki literatür üçe ayrılmaktadır. Bir grup, Ouchi, Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy gibi isimlerden oluşmakta ve kültürün yönetilebileceğini söylemektedir. İkinci gruptakiler ise, kültürün yönetilmesinin imkansız olduğunu belirtmişlerdir ki Ogbonna da bunların arasındadır.

Üçüncü grup ise, kültürün yönetilebilirliğinin duruma göre değiştiğini belirtmekte ve Schein, Dyer, Martin gibi isimler de bu grupta yer almaktadırlar (Park, 2001: 91).

"Gözlenen davranış düzenleyicisi" (Deal ve Kennedy); "paylaşılan sosyal bilgi" (Williams ve Ouchi); "belirli bir grup için belirli bir zamanda geçerli olan, kolektif olarak benimsenmiş anlamlar sistemi" (Pettigrew); "bir grubun zihinsel programlaması" (Hofstede) örgüt kültürü konusunda sık kullanılan tanımlardır (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34).

Örgüt kültürü ile ilgili olarak yapılan pek çok tanımdan birkaçı aşağıda sunulmuştur:

- Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir. – Malinowski (Hasanoğlu, 2004: 47).
- Örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu” olarak tanımlanabilir (Eren, 2000: 391).
- Örgüt kültürü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayılılar, semboller ve uygulamalar bütünüdür (Karcıoğlu, 2001: 268).

Schein ise daha bütüncül bir yaklaşım benimseyerek örgüt kültürünü, "bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü" olarak tanımlamıştır. Schein'in bu tanıma dayalı geliştirdiği modelinde kültür üç düzeyden oluşmaktadır: Kültürel paradigmayı oluşturan örgüt üyelerinin temel varsayımları (insana, ilişkilere, gerçeğin doğasına yönelik), bu varsayımlara dayanan değerler, semboller ve uygulamalar. Kültürel unsurları değerler ve uygulamalar olarak ayıran Hofstede ise, temel varsayımları değerlerle içiçe kabul etmiş ve örgüt üyelerinin örgütsel yaşamla ilgili temel algılamalarının kültürü açıklamaya dayanak oluşturduğunu ileri sürmüştür (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 34).

Genel bir ifade ile örgüt kültürü, örgüt içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 33). Bu anlamda kültür, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkenidir.

Örgüt kültürü; kurallar, politikalar adet ve gelenekler gibi resmi yapı ve kişiler arası ilişkilerde açıklık, güven, kabul etme ve grup süreçlerine katılma gibi birtakım değer ve tutumlardan meydana gelir. Kültür, örgüt içindeki güçleri birbirine bağlayan, tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; dolayısıyla kişinin, grubun ve bütün olarak örgütün verimliliğine etki eder (Hasanoğlu, 2004: 47).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000: 391).

Nasıl her insanın kendine özgü bir kişiliği varsa, her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır (Oden, 1997: 3). Bir örgütü dış dünyaya tanıtan ve kabul gören kişiliği, o örgütün kültürüdür diye adlandırılabilir ve faaliyetleri sırasında işletmeye rehberlik eden temel değerler, amaçlar, atılımlar ve hedeflerden oluşur (Akat ve Atılğan, 1992: 26).

Hofstede'nin belirttiği üzere, bir örgütün inançları, tutumları ve değerleri örgüt içi unsurlara, örgütün içinde bulunduğu dış çevrenin özelliklerine ve örgütün tarihine bağlı olarak gelişir. Örgütün kurucuları, liderleri, örgütün yaşı, yapılan iş ve örgüt üyelerinin özellikleri iç çevre faktörleridir. Örgütün içinde bulunduğu sektörel ve toplumsal özellikler ise dış çevre faktörleri olarak kültürel yapıyı etkiler. İç ve dış faktörler aynı zamanda, örgütlerin kültürel özellikler açısından birbirleriyle olan benzerliklerini ve farklılıklarını açıklar. Örneğin, hizmet işi yapan örgütlerin iş kültürü açısından bazı temel özellikleri benzerdir ve imalat örgütlerinden ayrılırlar. Ancak, otoriter veya katılımcı yönetim uygulamaları, alt kültürler arası çatışma-uyum ve örgütün misyonu gibi unsurlar benzer faaliyetleri üreten örgütleri de birbirinden farklılaştırır. Diğer yandan, toplumun

belirsizliğe toleransı, güç mesafesine yönelik değerleri, ortaklaşa-bireyci değerleri, farklı ülkelerdeki örgüt yapılarının ve davranışların temel özelliklerini açıklar (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35).

Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Örgüt kültürü oluşturulduktan sonra onun yeni gelenlere aktarılması gerekmektedir. Özellikle bu konuda örgütteki insan kaynakları uygulamaları kültürün hem geliştirilmesi hem de pekiştirilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin, çalışanların seçilmesi, iş tanımlarına uygun görevlere yerleştirilmesi, performanslarının belli ölçütlere göre değerlendirmesi, ödüllendirme uygulaması, sürekli eğitim ve mesleki geliştirme etkinlikleri, terfi işlemleri, işe yeni alınanların kültüre uyum göstermelerini, kültürü destekleyenlerin ödüllendirilmelerini, kültüre aykırı davrananların ve zarar verenlerin de cezalandırılmasını sağlar. Diğer yandan, örgüt kültürü çalışanlara sosyalleşme süreci içinde; hikaye, adet, sembol ve örgüt dili gibi öğeler aracılığı ile aktarılır (Güçlü, 2003: 149). Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ve bilgi paylaşımının artmasıyla birlikte, internet sitelerinin de örgüt kültürünün aktarılmasına aracılık etmeye başladığını görmekteyiz (Overbeeke and Snizek, 2005: 346).

Örgüt kültürü, bir işletmeyi diğerlerinden ayırt eden bir özellik taşımaktadır. Bu anlamda kültür, parmak izi gibidir (Örücü, 2005: 98).

Örgütün kültürü, alt kültürler arası etkileşimin ürünüdür. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen veya heterojen oluşunu belirler. Diğer bir deyişle, alt kültürlerin değerleri, tutumları birbirleriyle ne kadar çok örtüşüyorsa, örgütün kültürü o derecede bütünlük gösterir, ancak, alt kültürler arası ara kesitler dar ise bütünlük görüntüsü zayıftır. Örgüt kültürünün özellikleri konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan sınıflamalardan biri güçlü ve zayıf kültür ayırımıdır ve bu özellikler sık sık alt kültürler arası ilişkilerin niteliğiyle ilişkili bir biçimde ele alınmıştır. (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35).

Kısaca paylaşılan değerler sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, örgüt bireylerince inanılan ortak anlayışı ifade etmektedir (Harper and Utley, 2001: 11). Bu yüzden de örgüt bünyesindeki kişilerin, farklı eğitim seviyelerinde olsalar bile örgüt kültürünü benzer terimlerle açıklayacaklarını düşünebiliriz. Ancak örgüt kültürünün bazı ortak özelliklerinin olması, herhangi bir kurumda bazı alt kültürler olmadığı anlamına gelmez. Bugün birçok örgüt, baskın kültürünün yanı sıra, bir dizi alt kültürü de bünyesinde bulundurmaktadır (Akıncı Vural, 1998: 46).

Baskın kültür (dominant culture), örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade eder. Bir örgütün kültüründen bahsettiğimiz zaman aslında onun baskın kültüründen bahsetmekteyizdir. Yani baskın kültürün, örgüte belli bir kişiliği veren kültürün makro bakış açısı olduğunu söyleyebiliriz. Alt kültür (subculture) ise, örgüt üyeleri arasında sadece belli bir azınlık tarafından paylaşılan değerleri temsil eder. Alt kültürler, bir departmandaki kişilerin karşılaşabileceği ortak problemler, durumlar ve deneyimleri yansıtmak üzere, daha çok büyük işletmelerde, yatay veya dikey olarak oluşmaktadır (Akıncı Vural, 1998: 46).

Örgüt kültürünü, baskın kültür ve alt kültür olarak ayırabileceğimiz gibi, güçlü kültür ve zayıf kültür olarak da ayırmamız mümkündür (Pratt v.d., 1999: 46). Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir; kültürün bilişsel, sembolik, imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir. Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır. (Erdem ve Özen İşbaşı, 2001: 35).

Örgütler tarafından açıkça düzenlenmiş ve paylaşılmış temel değerler güçlü kültürü (strong culture) oluşturmaktadır. Güçlü kültürün şekillenmesinde güçlü bir liderliğin etkisi olduğu kadar iki önemli faktörün etkisi de vardır: Paylaşma ve Yoğunluk. Paylaşma derecesi, örgüt üyelerinin ne kadarının aynı temel değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Yoğunluk ise, örgüt üyelerinin ne kadarının bu değerlere bağlı olduğunu göstermektedir. Örgüt üyeleri temel değerlerin önemi konusunda ne kadar fikir birliğine

varırsa, bu değerleri ne kadar benimseyip bağlanırsa, işletmenin örgüt kültürü de o kadar güçlü olmaktadır. Hikayeler, törenler, değerler, kahramanlar ve simgelerle yaratılan örgüt kültürü ne kadar benimsenmişse o kadar güçlü olurken, bunlara sahip olmayan örgüt kültürleri de o kadar zayıf (weak culture) olmaktadır. Yani mevcut kültür, işletmenin hedeflerine hizmet etmemekte ve bilinçli bir düşünce sonucunda oluşmamaktadır (Akıncı Vural, 1998: 46). Çizelge 2.1’de, güçlü ve zayıf kültürlerin sahip oldukları özellikler karşılaştırmalı olarak verilmiştir.

Çizelge 2.1: Güçlü ve Zayıf Kültür Özelliklerinin Karşılaştırılması (Karcıoğlu ve Yakupoğlu, 2000).

GÜÇLÜ KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	ZAYIF KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ
Anlayış ve uzlaşma	Uzlaşmaya kapalılık
Gelişme fırsatı	Destek vermeme
Ortak karar alma	Bireysel karar alma
Sorumluluk alma	Sorumluluktan kaçınma
Dostluk ve güven	Güvensizlik
Sıkıcı olmayan kontrol	Sıkı kontrol ve denetim
Yardımlaşma ve işbirliği	Yardımdan kaçınma
Başarının ödüllendirilmesi	Nadiren ödüllendirme
Hataları hoş görme	Cezalandırma
Sosyal hayata ilgi	Sadece iş hayatıyla ilgilenme

Bütün işletmeler için uygun “en iyi örgüt kültürü” yoktur. Çünkü işletmenin sahip olduğu kültür, işletmenin amaçlarına, faaliyet gösterdiği endüstriye, rekabet yapısına ve çevresel faktörlere bağlıdır. Dolayısıyla işletmeler bilincinde olsun ya da olmasın bir şekilde bir kültüre sahiptirler. Sahip olunan kültürün fiziksel varlığı yoktur, açık değildir

ama bir şekilde günlük faaliyetleri yönlendiren bir dizi değerler söz konusudur (Örücü, 2005: 98).

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Örgüt kültürünün temel öğeleri değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritueller), hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir.

2.4.1. Değerler

Örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, örgüt kültürünün önemli bir ögesidir. Kültür, insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlamaktadır. Bu değerlerin tümü örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır ve Schein'in (1985) da belirttiği gibi örgüt, bu temel anlayışı hem iç hem de dış adaptasyon ve bütünleşme problemlerinde kullanmaktadır (Akıncı Vural, 1998).

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir (Güçlü, 2003: 151).

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde de gelişir. Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda genellikle bu davranışı yönlendiren bu değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin, "açık kapı politikasının uygulandığı" bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 35).

2.4.2. Normlar

Toplumsal yaşamda insanların tutum ve davranışlarının belirli kurallara ve standartlara göre örgütlenmiş olması gerekir. Çünkü toplu yaşamın temel şartı, insanların ortak noktalarda birleşmeleridir. İşte bu ortak noktalar daha sonra insanların toplu yaşama kıstasları haline gelmektedir. Bütün toplumlarda düzeni sağlayan, insanlara yol gösteren, olumlu ve olumsuz, doğru ve yanlış ayırt eden kurallar, standartlar ve fikirler mevcuttur. Bütün bunlara norm denir. Toplumu oluşturan insanlar, davranışlarını bu normlara uydurmaya dikkat ederler. Çünkü toplumun üyeleri normlara uygun davranmalarına göre desteklenir veya desteklenmezler. (Güney, 2000: 42).

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin, “üstlerinle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

2.4.3. Varsayımlar

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, örgüt çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Örgüt üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda çekimser olabilirler (Güçlü, 2003: 152).

Varsayımlar, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahiptirler. Bu nedenle varsayımlar zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendirirler.

Dolayısıyla, varsayımlar kültürel değişimde önemli bir direniş alanı oluştururlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 36).

2.4.4. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belirli bir mesajı iletme veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. Seremonilerin birçoğu, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenleri kapsamaktadır.

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003: 152):

- *Statü töreni*, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. (Emeklilik yemekleri vb.)
- *Teşvik törenleri*, bireylerin başarılarına destek verir. (Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi vb.)
- *Yenileme töreni*, örgütteki değişime önem verir ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. (Yeni bir işletme eğitim merkezinin açılması vb.)
- *Bütünleşme törenleri*, örgütteki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. (Geleneksel olarak düzenlenen piknikler vb.)
- *Çatışmayı azaltıcı törenler*, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. (Şikâyetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri vb.)
- *Derece indirme*, bazı örgütler tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik davranışa sığmayan davranışta bulduklarında değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

2.4.5. Semboller

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yöneticilerin giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller çalışanlara kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığına da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır (Güçlü, 2003: 153).

2.4.6. Adetler

Toplum içinde davranışlarımızın herkes tarafından bilinen ve kabul edilmiş olan tarzları adetler olarak tanımlanır (Güney, 2000: 46). Adetler, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlardır. Bunlar genellikle yazılı değildir. Ancak "biz burada işleri böyle yaparız" mesajını açıkça verirler. Bazı işletmeler çalışanların birbirlerine "Hanım", "Bey" kullanarak hitap etmesini isterken, bazı işletmelerde en üst düzeyden en alta kadar herkes birbirine isimleriyle hitap edebilir (Güçlü, 2003: 153).

2.4.7. Hikaye ve Efsaneler

Hikaye ve efsaneler örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşır. Yine örgüt üyelerinin davranışlarına yön verici olması da, hikaye ve masalların önemli bir özelliği olarak belirtilebilir. Gordon'a göre, hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırlar. Hikayeler, örgütsel kültür hakkında önemli ipuçları verirler (Kemal, 2002: 16). Örneğin bir örgütün kültüründe

bireyselliği ya da yarışmayı vurgulayan hikayeler yaygınsa, örgütsel değerler de bu doğrultuda gelişir. Örgüt üyeleri hikayelerden söz ettikçe, bunların aktarmaya çalıştığı mesajları düşündükçe, bu hikayelerin temsil ettiği kavramların da akılda kalması daha kolay olmaktadır. Ayrıca, örgütün tarihine ilişkin hikayeler de çalışanların kendi örgütlerinin bu günlere nasıl geldiğini anlamalarına yardımcı olmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün yürütülen faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgütlerde; patron hikayeleri, kovulma hikayeleri, bir yere taşınan çalışanlarla örgütün nasıl ilgilendiğine ilişkin hikayeler, düşük seviyedeki çalışanların yükselip yükselmeyeceğine ilişkin hikayeler, kriz anlarında işletmenin nasıl davrandığına ilişkin hikayeler, kurallar ihlal edildiğinde nelerle karşılaşılacağına ilişkin hikayeler vb. konularda hikayeler ortaya çıkmaktadır (Güçlü, 2003: 153).

2.4.8. Mitler

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlamı taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşir. Yine, örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir. Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlar da yüklenilebilmektedir. Bir paylaşıma yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise, negatiftirler (Güçlü, 2003: 154).

2.4.9. Dil

Dil, bir iletişim aracı olmanın yanı sıra, kültürün de yapı taşlarından birini oluşturmaktadır. Her ülkenin bir ana dili olduğu gibi, örgütlerin de kendilerine özgü bir dili vardır. Örgüt dilini ancak, o örgütte çalışanlar anlayabilir ve kullanabilmektedir. Örgütte

kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, örgüt dışında ise herhangi bir anlam ifade etmez (Köse v.d., 2001: 230). Çalışanlar bu dili öğrenerek, kültürü kabul ettiklerini gösterirler. Böylelikle, kültürün korunmasına yardımcı olurlar. Buna göre her örgütün kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar mecazlar, metaforlar, sloganlar sözel semboller yer almaktadır (Güçlü, 2003: 154).

2.4.10. Kahramanlar

Kahramanlar geçmişte, örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, gerçek ya da hayali kişiler de olabilir (Güçlü, 2003: 154). Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcileridir. Kahramanlar, örgütsel değerler için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Köse v.d., 2001: 229).

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN BOYUTLARI

Birçok araştırmacı, örgüt kültürünü “soyut çevre” olarak görmekte fakat boyutlarını kesin olarak belirtmekte zorlanmaktadır. Örgüt kültürü birbirine bağlı olan bazı boyutları kapsamaktadır. Eğer örgüt kültürü varsa, tanımlanıp ölçülebilen belirli boyutlarının da olması gerekir. Bir araya geldiğinde işletmenin özünü oluşturan ve işletmeden işletmeye farklılık gösteren 10 boyuttan söz edebiliriz (Akıncı Vural, 1998: 59-60):

1. **Bireysel inisiyatif:** Örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesidir.
2. **Risk toleransı:** Çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya teşvik edilme derecesidir.
3. **Yön:** Örgütün çalışanlarına verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesidir.

4. **Bütünleşme:** Örgüt bünyesindeki ünitelerin bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edilmeleridir.
5. **Yönetimin desteği:** Örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesidir.
6. **Kontrol:** Örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı ve çalışanların davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarıdır.
7. **Kimlik:** Çalışanların, kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleridir.
8. **Ödül Sistemi:** Kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi.
9. **Fikir ayrılıklarına verilen tolerans:** Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve çalışanlara verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesidir.
10. **İletişim modelleri:** Örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadar sınırlandırıldığıнын derecesidir.

Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, örgüt kültürünün bir resmi ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu boyutların toplamı örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün yukarıda belirtilen boyutları, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, örgütle ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar (Akıncı Vural, 1998: 61).

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

2.6.1. Quinn ve Cameron Modeli

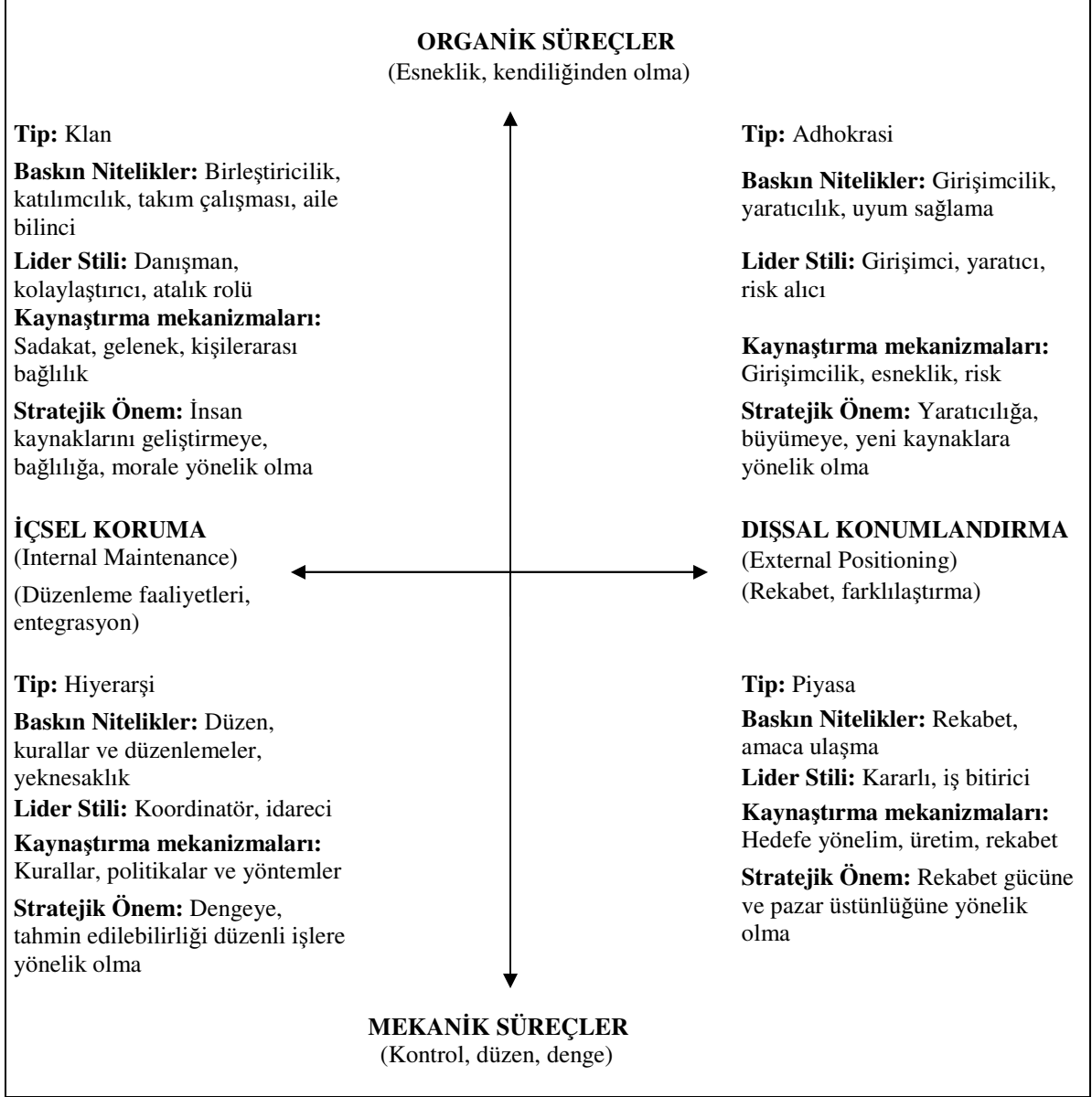
Quinn ve Cameron, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültürün, örgütsel başarı ya da etkinliğe nasıl etki ettiğini araştırmışlardır. Quinn ve Cameron'a göre strateji, örgütün finansal başarısının yanı sıra, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi uygulamalarını da etkilemektedir. Daha başarılı ya da daha etkin yeni stratejilerin bulunmasının ya da uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğu bu yazarlar tarafından belirtilmiştir (Akıncı Vural, 1998 ; Eren, 2000).

Quinn ve Cameron, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Akıncı Vural, 1998: 89 ; Eren, 2000: 131). Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Rekabetçi Değerler Modeli'ni iki eksen oluşturmaktadır. Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri ifade ederken, diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise, içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır.

Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda 4 farklı tipte kültür bulunmaktadır. Bu kültürler, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak adlandırılmıştır. Tanımlanan bu kültürlerin ortak değerleri ise baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem başlıkları altında değerlendirilmiştir (Dani v.d, 2006 ; Eren, 2000 ;

Akıncı Vural, 1998). Şekil 2.1’de kültür tipleri ve bu kültürlerle ait ortak değerler şematik halde görülmektedir.



Şekil 2.1: Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli (Eren, 2000: 133).

Şeklin sol üst kısmında gösterilen *klan* kültürü, organik süreçler ve içsel korumanın özelliklerini taşımaktadır. Bu kültür tipindeki örgütün baskın nitelikleri birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması ve aile bilincidir. Bu kültürlerdeki liderlik stili danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü üstlenen bir niteliktedir. Klan kültürünün kaynaştırıcı

mekanizmaları sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkmadır. İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa ve morale yönelik olmak ise bu tip kültürün stratejik önemi olarak karşımıza çıkar.

Sağ alt kısımda, *piyasa* kültürü olarak ifade edilen kültür tipi ise klan kültürünün tamamen tersi özellikleri barındırmaktadır. Piyasa kültüründe baskın nitelikler rekabet ve amaca ulaşmaktır. Buna bağlı olarak liderler de kararlı ve iş bitirici özellikler taşırlar. Kaynaştırma mekanizmaları hedefe yönelim, üretim ve rekabet iken, bu kültür tipinin stratejik önemi rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik olmaktadır.

Sağ üst kısımda yer alan *adhokrasi* kültürü, organik süreçler ve dış konumlandırmanın ortak özelliklerini taşır. Bu kültürün baskın nitelikleri girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamaktır. Bu kültürlerdeki liderlik stili girişimci, yaratıcı ve risk almayı seven bir niteliktedir. Adhokrasi kültürünün kaynaştırıcı mekanizmaları girişimcilik, esneklik, risk iken, yaratıcılığa, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik olmak bu tip kültürün stratejik önemi olarak karşımıza çıkar.

Sol alt kısımda yer alan *hiyerarşi* kültür tipinde kurallar ve düzenlemelerin baskın nitelikler olduğunu görmekteyiz. Bu kültürlerdeki liderler, koordinatörlük görevini üstlenmişlerdir. Kurallar, politikalar ve yöntemler kaynaştırma mekanizmaları olarak karşımıza çıkar. Dengeye, tahmin edilebilirliği düzenli işlere yönelik olmak, bu kültür tipinin stratejik önemini bize açıklar.

Quinn ve Cameron, modellerinde, bu 4 kültür tipinin işletmelerde ayrı ayrı bulunabileceği gibi, bir işletmenin içinde alt kültürler halinde de bulunabileceğini belirtmişlerdir (Jones v.d., 2005: 364).

2.6.2. Byars Modeli

Byars tarafından geliştirilen kültür ölçeği modelinde (Şekil 2.2), iki boyut bulunmaktadır. Boyutlardan biri insanların özelliğine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir.

İ N S A N L A R	Katılımcı	Sistemantik	Müteşebbis
	Olmayan		
	Katılımcı	Etkileşen	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		FAALİYETLER	

Şekil 2.2: Örgütsel Kültür Ölçeği (Eren, 2000: 135).

Byars, insanları katılımcı ve katılımcı olmayan olarak iki gruba ayırmıştır. Katılımcı insanların yer aldığı kültürler, iletişimde güçlüdürler ve hem çalışanların hem de müşterilerin istek ve gereksinimlerine cevap verebilecek yeterliliktedirler. Katılımcı olmayan insanların yer aldığı kültürlerde ise iletişimin zayıftır ve müşterilerin istek ve gereksinimleri gerektiği gibi karşılanamaz. Faaliyetler ise tepkisel ve etkisel olarak ikiye ayrılmıştır. Tepkisel faaliyetler pasiftir karakterlidir. Örgütlerin dış çevreden gelen bir etkiye karşılık gösterdikleri tepki sonucunda oluşan faaliyetleri ifade ederler. Bunun tersi olan etkisel faaliyetler ise, dış çevreyi etkilemeye yönelik olarak gerçekleştirilirler. Bu tip faaliyetlerde bulunan işletmeler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlarla aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Buna göre, ortaya çıkan kültür tiplerini şöyle açıklanabilir (Eren, 2000 ; Akıncı Vural, 1998):

- **Etkileşen kültür:** Bu kültürler, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan gereksinimlere en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve gereksinimleri en iyi biçimde karşılama amacındadır. (Örnek olarak McDonald's verilebilir.)
- **Bütünleşik kültür:** Bu kültür de çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir. (Örnek olarak yüksek teknolojiyi kullanan Microsoft, IBM, Apple gibi işletmeler verilebilir.)
- **Müteşebbis kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme ve katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır. (Aile işletmeleri bu kültür tipinin örneğidir.)
- **Sistematik kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır ve bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel gereksinimlerin karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir. (Bu kültürün örnekleri ise eğitim kurumları, bankalar ve sigorta şirketleri olarak verilebilir.)

2.6.3. Miles ve Snow Modeli

Örgütlerin sahip oldukları sistem, yapı ve değerler, zaman içinde örgütlerin belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Şekil 2.3'te gösterildiği gibi, Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle 4 kültür grubunda toplamaktadır (Altman ve Baruch, 1998: 779-780). Bu kültür tiplerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Apigian v.d., 2006 ; Eren, 2000 ; Altman ve Baruch, 1998):

- a. **Koruyucu kültür tipi:** Örgüt, değiştirilmesi zor birtakım değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. İşletme yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konuda çok az araştırma yapmakta, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Koruyucu kültür tipine sahip olan işletmelerin strateji oluşturma, planlama, analize önem verme, mevcut sorunları daha önceden denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözme eğilimleri vardır. Bu işletmeler, transaksiyonel bir biçimde geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejilerinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedir.
- b. **Geliştirici kültür tipi:** Bu kültür tipi, koruyucu kültür tipinin tamamen zıt kutubudur. Bu tip kültür yenilikçi örgütlerde görülmektedir. Bu kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerin faaliyet alanları ve sektörleri genellikle yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Bu tür örgütler işletme içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadırlar. Bu işletmelerin stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin tutumu ise, girişimci ve risk almaya dönüktür.

- c. **Analizci kültür:** Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin artırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma, rakiplerin ve endüstrilerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri veya rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama eğilimindedir. Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır.
- d. **Tepki verici kültür tipi:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme kapasitesinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, işletmeye müşterilerinden, hissedarlarından, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri, krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen.
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme. 1) Dengelilik; biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması. 2) Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı.
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği, krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlama, faaliyeti uyarla ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı.

Şekil 2.3: 4 Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri arasındaki İlişkiler Tablosu (Eren, 2000: 141).

2.6.4. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Ouchi'nin, "Z" Kültürü Modeli, kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıklamakta ve bu yönetim tarzının Amerikan yönetim tarzına nasıl uygulanabileceğini anlatmaktadır (Wilkins ve Ouchi, 1983). Bu anlamda "Z" Kültürü Modeli'nin Japon ve Amerikan örgüt kültürlerinin mantıklı bir sentezi olduğu söylenebilir.

"Z" Kültürü Modeli'nde, örgütlerin sahip olduğu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Daft, 2004 ; Eren, 2000):

- "Z" Kültür Modeli'nde Japon kültüründe olduğu gibi, hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Örgütlerde çalışanlar, isterlerse emekli olana kadar istihdam edilebilmektedirler. IBM, HP ve GE gibi bazı Amerikan işletmelerinde Japon kültüründen alınan hayat boyu istihdam uygulamasının son derece başarılı biçimde uygulandığı görülmektedir.
- "Z" Kültür Modeli'nde görülen bir diğer uygulama, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesidir. Modelde, örgütlerin aldıkları kararlar bireysel nitelikte değildir. Japon işletmelerinde olduğu gibi, proje grupları oluşturulur ve önemli konularda alınan kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır. Bu yönetim tarzında, Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenmektedir.
- "Z" Kültür Modeli'nde, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin bulunduğunu görmekteyiz. Günümüzde başarıyı elde etmiş pek çok Amerikan işletmesinin bu sistemi uyguladığını söyleyebiliriz. Bu sistemin esası, belirli kademelere ulaşabilmek için belirli bir kıdeme sahip olmak gerekliliğidir.
- "Z" Kültür Modeli, açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabileceğini anlatır. Ancak Amerikalılar, alışageldikleri devamlı kontrollü, yazılı performans değerlendirme sistemleri ve benzer yöntemlerle biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birlikte kullanma yoluna gitmekte ve başarılı olmaktadır.

- “Z” Kültür Modeli’nde yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Ancak bu sistem, Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulanan rotasyondan çok, teknik departmanların (üretim, Ar-Ge, teknik bakım ve onarım) kendi arasında, idari departmanların (pazarlama, finans, insan kaynakları) kendi arasında rotasyon uygulamaları yapılarak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerinin kullanılması şeklindedir.

Tip - A - AMERİKAN TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip - Z - AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip - J - JAPON TARZI ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
<ul style="list-style-type: none">▪ Kısa dönem istihdam▪ Bireysel karar verme▪ Bireysel sorumluluk▪ Hızlı değerlendirme ve terfi▪ Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol▪ Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi▪ Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	<ul style="list-style-type: none">▪ Uzun dönem istihdam▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma▪ Bireysel sorumluluk▪ Yavaş değerlendirme ve terfi▪ Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama▪ Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi▪ Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	<ul style="list-style-type: none">▪ Hayat boyu istihdam▪ Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar▪ Müşterek sorumluluk▪ Yavaş değerlendirme ve terfi▪ Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol▪ Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi▪ Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Şekil 2.4: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması (Eren, 2000: 144).

- “Z” Kültür Modeli’nin önemli uygulamalarından bir tanesi de örgütün çalışanlarının ailesi ile birlikte değerlendirilmesidir. Örneğin alışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendi aile ve çocuklarının da katıldığı ortamda ödül verilmektedir. Böylece alışanların örgüte ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu Şekilde çalışanın katılımcılığı, yaratıcılığı güçlendirilip,  rg t  benimsene duygusu geliştirilerek çalışma ve üretim verimli hale getirildiği söylenebilir.

Kültür, toplumun temel bireyi olan insanın, hayatındaki maddi ve manevi olmak üzere tüm yaşam dinamiklerini kapsayan, ulusların dünyaya bakışlarına, hayat tarzlarına göre sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Toplumlar gibi kurumların da amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri, yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşte, bir işletmenin tüm çalışanları tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütünü kurum kültürünü oluşturur. Literatürde bir işletmenin kültürü, genellikle işletmelerde konuşulan ve konuşulmayan kurallar, varsayımlar, değerler ve düşünce biçimlerini kapsar.

Davranışsal Teori’nin ortaya çıkmasıyla örgütlerde insan faktörünün önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Her insanın farklı bir kültürel altyapısı olduğunu d ş n rssek, bir örgütte ortak bir kültürün oluşmasının ne kadar zor olduğunu da anlayabiliriz. Örgüt kültürü, örgütte geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, uygulamaların tümünü kapsar ve örgütün genel kültürünü temsil eder. Son yirmi yılda yoğunluk kazanan örgüt kültürü çalışmalarında, örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme ihtiyaı ve gruptan soyutlanmama amacı ile oluşturulan kültürel doku, bugünün ve yarının örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsur olacaktır. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde, rekabet gücünün ve başarısının artması yeni kişiliğe sahip örgütlerde mümkün olabilecektir. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin var olan örgüt kültürünü anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır. Günümüzde  rg t kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü  rg t kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerin seçilen stratejiyi yürütmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. GENEL DÜŞÜNCELER

TKY, çok daha önceleri ortaya çıkmış olmasına rağmen, bu felsefenin kültür kavramıyla ilişkilendirilmesi 80'li yılların sonuna doğru olmuştur. Pek çok araştırmacı, TKY'nin örgüt kültürüyle bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Smith v.d., Saraph ve Sebastian, Sinclair ve Collins gibi yazarlar “kalite kültürü” veya “toplam kalite kültürü” üzerine çalışmalar yapmışlardır (Lewis, 1996).

Toplam kalite, BS 7850 İngiliz Standartları'nda işletmelerin insan kaynaklarını ve maddi kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak hedeflerine ulaşabilmeyi amaçlayan “**yönetim felsefesi**” ve “**örgüt kültürü**” olarak tanımlanır (Abuşoğlu, 2001: 45). Toplam kalite değişim demektir. İşletmenin yeniden yapılanması, belki de mevcut yapısına göre örgüt kültürünün yeniden tasarlanması, yeni öğretilerin ve becerilerin kazanılması demektir. TKY kültüründe temel amaç, değişikliklere bire bir adapte olmaktan çok, belli ilkeler doğrultusunda değişiklikleri işletmeyle ilgili çıkar çevrelerinin beklentilerini yönetecek ve yönlendirecek bir yapının oluşturulmasıdır (İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994: 260). Bir işletmenin kalite kültürü, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eder. Kültür, bir örgütte tüm bireyler tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür. Kültürün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır. Bunun için sürekli eğitim ve takım halinde öğrenme çabaları gerekir (İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994: 260). TKY açısından yeterli bir kalite kültürü oluşturmak için (İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994: 260):

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların saydamlaştırılmasına,

- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Önemli bireysel sorunlara dikkat edilmesine

gerek vardır.

Kalite kültürü, 5-10 yıllık yoğun bir çaba ile mevcut kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlamaktadır. Hill'e göre kalite kültürü yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri besleyen, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içeren ve sürekli iyileştirmenin, örgütün menfaatine olduğuna inanan bir yapıya sahiptir. Gryna ise kalite kültürünü, bir örgütteki çalışanların kalite hakkındaki görüşleri, inançları, gelenekleri ve davranışlarının toplamı olarak tanımlamaktadır. Kalite kültürü, başarılı bir Toplam Kalite Yönetimi için gerekli altyapıyı oluşturmaktadır. Gryna'ya göre bu yapı içinde kalite kültürünü oluşturan temel yapı taşları 5 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar (Pakdil, 2004: 169);

- Kalite hedeflerinin belirlenmesi ve her seviyesinde performans ölçümlerinin yapılması,
- Yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi,
- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi ve yetkilendirme,
- Çalışan katılımının sağlanması,
- Çalışan başarısının tanınması ve takdir edilmesi.

İşletmelerde bir örgüt kültürünün yaratılması fikri 1980'lerden sonra gelişmeye başlamış olup, bu gelişmede iki temel faktör rol oynamıştır. Bunlardan birincisi, işletmelerde çok mükemmel stratejiler olsa bile, boşluk içinde yapılan planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti etmediğinin çok iyi anlaşılması; ikincisi ise, işletme içi sosyal gelişmelere, yeni felsefe ve değerlere önem veren Japon işletmelerinin aynı işi yapan Amerikan işletmelerine nazaran daha çok performans

gösterdiklerinin farkına varılmasıdır. Böylece yönetim anlayışında yeni bir dönemin açılmasına sebep olarak gösterilen TKY ve bu yönetim sistemindeki örgüt kültürü anlayışını Japon işletme yapısına bakarak somut bir şekilde görmek mümkün olmuştur (Yıldırım, 2002: 195). Bilindiği üzere, Japon işletmelerinin yapısı ile Amerika ve Avrupa işletmelerinin yapısı birbirinden çok farklıdır (Hergüner and Reeves, 2000: 48). Ouchi, Amerikan ve Japon örgüt yapılarını karşılaştırmış ve işletmenin verimliliği açısından çok önemli olan bu yapıların birbirinden çok farklı olduğunu fark etmiştir (Tayeb, 1988: 35). Çizelge 3.1, Japon ve Amerikan örgüt yapılarının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan belli başlı noktaları göstermektedir.

Çizelge 3.1: Japon ve Amerikan Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması (Çatalca, 2003: 6)

Japon Örgütü	Amerikan Örgütü
Uzun süreli istihdam	Kısa süreli istihdam
Yavaş değerlendirme ve terfi	Çabuk değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmaya dayanmayan mesleki bilgi	Uzmanlaşmaya dayanan mesleki gelişme
Açık olmayan kontrol sistemi	Açık kontrol sistemi
Ortak karar alma	Kişisel karar alma
Ortak sorumluluk	Kişisel sorumluluk
İnsanlarla bir bütün olarak ilgilenme	İnsanların iş sırasındaki yaşamları ile ilgilenme

TKY anlayışının özünde, işletmede çalışan bütün insanların kalite kültürünü bir yaşam biçimi olarak kabul etmeleri, sindirmeleri ve gönüllü olarak bu çabaya katılmaları vardır. Bu durumda, işletmede çalışan insanların tutum, değer ve inançlarını öğrenip yavaş yavaş örgüt kültürünü oluşturmak gerekir (Parlak, 2004: 38).

TKY, modern bir yönetim tekniği olmaktan ziyade, bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin başarı ile uygulanması da her şeyden önce kalite felsefesini temel alan bir örgüt kültürünün var olmasını gerekli kılar. Kalite yönetimi alanında başarılı olan işletmeler

incelendiğinde, üzerinde önemle durdukları konuların başında örgüt kültürünün, kalite kültürünü yansıtır hale getirmek için yapılan çalışmaların olduğu görülmektedir. Toyota, Honda, Nissan, Mazda, Suzuki vb. pek çok Japon işletmesinin yanı sıra Texas Instruments, IBM, Ford, Motorola, AT&T, Xerox gibi Avrupa ve Amerikan işletmeleri de kalite yönetimi konusunda önemli başarılarla imza atmışlardır. Bu başarılarının arkasında kalite kültürünü geliştirmek amacıyla yaptıkları çalışmaların önemli bir payı vardır (Pakdil, 2004; 3).

TKY felsefesinin bir işletmede başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt kültüründe değişim yapılması gerekmektedir (Sommerville v.d., 1999: 730). TKY'nin en önemli hedefi işletmelerde bir kültür değişimi yaratabilmektir. Bir sistem olarak TKY, kalite kültürünün kurumsallaşmasıyla ortaya çıkmıştır. TKY'de tüm çalışanlar ortak bir hedef olarak kaliteye koşulsuz olarak bağlanmak durumundadırlar. Bu, aynı zamanda çalışanların işletmeleriyle özdeşleşmelerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların kendi çıkarlarıyla işletme kazançlarını ortak görecektir, onun yararını kendi kazancı sayacak biçimde yönlendirilmesi, TKY'de temel esaslardan birisidir. Kendilerini işletmelerine ait hissedenden, onunla bütünleşen çalışanlar, işletmelerinin verimliliğine ve kârlılığına daha çok katkıda bulunacak biçimde kendilerini disipline edecek ve oto-kontrol bilinci geliştireceklerdir. TKY'deki temel hedeflerden bir tanesi de çalışanın zihniyet yapısını bu şekilde dönüşüme uğratmaktır (Irmak Balkız, 2004: 103).

İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve sonuç olarak TKY'de başarı elde etmek için çalışanlarda bir örgüt kültürünün oluşturulması, "aidiyet duygusu"nun ve "işletme biziz" anlayışının yerleştirilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmelerde davranışsal normları üreterek, insanlarla örgüt yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak direnç ve değerler sistemi yaratmaktadır. Bu bakımdan TKY'nin öngördüğü değişimin gerçekleşmesi için buna uygun bir örgüt kültürünün oluşturulması zorunlu görülmektedir (Yıldırım, 2002: 194). Yöneticilerin görevi, çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır. Bir iş ortamında kendi bireysel farkını, düşünceleri, önerileri ve yaklaşımları ile ortaya koyabilmesi izin verilen bir çalışanın kendini gerçekleştirebildiği bu iş ortamına daha fazla bağlanacağı açıktır. Böylece kendi kişisel hedefleri ile işletme hedeflerinin doğal olarak ve kendiliğinden

birleştigini hisseden çalışan bireyin, işletmeyi benimsemesi ve ona bağlılığı (ait olma duygusu) artacaktır (Abuşoğlu, 2001: 105).

3.2. LİTERATÜR TARAMASI

Kısaca örgüt içindeki bireylerin davranış biçimi olarak özetlenen örgüt kültürü, günümüzde rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir. Öte yandan TKY uygulayan bir işletmede örgüt kültürü ile birlikte ve onun bir parçası olarak “kalite kültürü”nün de oluşturulması gerekmektedir. Zira bir işletmede kalite kültürü, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade etmekte, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü oluşturmakta ve işletmenin kalite politikasına yön vermektedir (Yıldırım, 2002: 195).

TKY’yi destekleyecek bir kültürel yapının geliştirilebilmesi için, önce mevcut kültürel dokunun analiz edilmesi gereklidir. TKY’ye destek vermeyen bir işletme kültürü, kalite süreçlerinin başarısını engelleyecektir (Kovancı, 2001: 151).

Claver v.d. (2001), İspanya’nın en ünlü işletmelerinden biri olan Telefonica Group’un Alicante’de bulunan işletmesini incelemişlerdir. Telefonica Group, İspanya telekomünikasyon sektöründe 1998’e kadar tekel konumunda olan bir işletmeyken, sektörün özelleştirilmesiyle birlikte serbest piyasada faaliyet gösteren bir işletme haline gelmiştir. Bu nedenle işletme, kendinde müşterilerine daha iyi hizmet sunma zorunluluğu duymuştur. Bunun sonucu olarak da, TKY’yi uygulamaya karar vermiştir. Ancak işletme uzun yıllar tekel konumunda olduğu için, örgüt yapısı ve örgüt kültürü, serbest piyasada rekabet edebilecek bir konumda değildir. Bu nedenle işletme, Alicante işletmesinden başlayarak örgüt kültürünü TKY uygulayabilecek hale getirmek için çalışmalara başlamıştır. Tamamen kaldırılması, değiştirilmesi ve değiştirilmeden korunması geren özellikler belirlenmiş ve kalite kültürünün sağlanması için neler gerekiyorsa yapılmaya başlanmıştır. İşletme, kalite kültürünün yerleşmesine önderlik etmesi için iki tane departman oluşturmuştur. Aynı zamanda kalite çemberleri de (çalışma grupları) oluşturmuştur. İşletme içindeki iletişim geliştirilmiş, çalışanların fikirleri, yaratıcı projeleri

dikkate alınmaya başlamıştır. Sonuç olarak, Telefonica Group'a bağlı Alicante işletmesi, TKY'nin uygulanması için elverişli örgüt kültürünü yaratarak, rakipleri arasından rahatlıkla sıyrılıp, yerini koruyabilecek duruma gelmiştir.

Çizelge 3.2: TKY Kültürel Değerleri ve Destekleyici Faaliyetler (Kovancı, 2001: 149)

TKY KÜLTÜREL DEĞERLERİ	TKY KÜLTÜREL DEĞERLERİNİ DESTEKLEYİCİ FAALİYETLER
"Önce Müşteri" Yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none">▪ Müşteri araştırma sonuçlarının tüm çalışanlarla paylaşılması▪ Müşteri tatmin derecelerinin, planlama faaliyetlerinde anahtar veri olarak benimsenmesi▪ Müşteriye üstün hizmet veren çalışanların ödüllendirilmesi
Müşteri tatmininin diğer tüm göstergeleri etkileyeceğinin bilinmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Bunun tüm çalışanlara açıkça iletilmesi▪ Müşteri tatmini ve aynı müşteriye tekrar satış yapma oranının işletme performansı göstergeleri arasında öncelikli olarak değerlendirilmesi
İç müşteri desteğine hayati önem verilmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Bölüm seviyesinde kalite uygulamaları▪ Bölümler arası karşılıklı etkileşimin desteklenmesi
Grup çalışması ve işbirliği	<ul style="list-style-type: none">▪ Kalite İyileştirme Grupları'nın yoğun olarak uygulanması▪ Belirli olayların sonunda grup üyelerinin ödüllendirilmesi
Uzun dönemli iyileştirmeler, süratli düzeltmelerden (tamir) daha iyidir	<ul style="list-style-type: none">▪ Grupların gerçeklere dayalı problem çözümü için eğitilmesi▪ Belgelerle desteklenmiş süratli düzenlemelerin benimsenmesi
Gerçekler ve belgeler tahminlerden ve öngörülerden iyidir	<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışanların veri analizine dayalı problem çözümü için eğitilmesi▪ Gruplara teşhis desteğinin verilmesi ve onların gerekli bilgileri tedarik etmelerine yardımcı olunması
Çözüm önerilerini destekler	<ul style="list-style-type: none">▪ Sorunları bulup çözmeye çalışanların övülmesi▪ Mesaj iletenerin susturulmaması
Davet beklemeden gönüllü katılım esastır	<ul style="list-style-type: none">▪ TKY faaliyetlerine katılanların yakından izlenmesi▪ TKY faaliyetlerine katılmanın kolaylaştırılması▪ Gönüllü katılımların ödüllendirilmesi▪ Yönetimin gönüllü katılımının sağlanması
Gönüllü katılım ruhunun desteklenmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Tepe yönetimin gönüllü katılımının sağlanması▪ Kaynakların yeterliliğinin sağlanması▪ İsrarcı ve sabırlı olunması▪ Bölgesel ve ulusal kalite toplantılarına katılımın sağlanması
TKY tek başına bir program değildir	<ul style="list-style-type: none">▪ Yatay bir örgüt yapısının yaratılması▪ Uzun vadeli amaçların belirlenmesi▪ Amaçlara erişmeyi sağlayacak bir vizyonun belirlenmesi▪ TKY'den yani bir tarz olarak söz edilmesi
TKY uygulamalarının insan yoğun bir süreçte dönüştürülmesi	<ul style="list-style-type: none">▪ Müşteri odaklı personel seçimi için özel işe alma metotlarının geliştirilmesi▪ TKY'nin işe yeni başlayanların oryantasyon programı gibi benimsenmesi ve herkese öğretilmesi▪ TKY kahramanlarının ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi

Çizelge 3.2’de bazı önemli TKY kültürel değerleri listelenmiştir. Her bir değer karşısına işletmenin kültürünü destekleyici nitelikteki örnekler verilmiştir. İşletmelerin, bu çizelgeyi referans alarak, kendi kültürel yapılarını değerlendirmeleri ve başarılı bir TKY uygulaması için nelere gereksinimleri olduğunu belirlemeleri mümkündür (Kovancı, 2001: 149).

Mevcut yapıdan TKY kültürüne geçiş kolay olmayabilir. İnsanlar, önem kaybetmekten veya yeni uygulamalarla karşılaştıkları için şaşkın durumda kalmaktan korkabilirler. Bu nedenle, değişimin getireceği sonuçlardan değil, sağlayacağı faydalardan ve kolaylıklardan sık sık söz edilmelidir (Kovancı, 2001: 165).

TKY felsefesinin faydaları ve gerekliliğine ilişkin rahatlıkla bulunabilecek pek çok örneğe rağmen, işletmelerde TKY uygulamalarının gerektirdiği değişime karşı pek çok dirençle karşılaşmak mümkündür. İşletmenin kültürel yapısı, çalışanların beklentileri, mevcut uygulamalar ve müşteri istekleri bir işletmenin TKY uygulamalarının gerektirdiği değişime gösterilebilecek direncin ortaya çıkış yer ve sebepleridir (Kovancı, 2001: 161). TKY’yi örgüt kültürüne adapte etmek 5-10 yıl gibi bir süreyi kapsayacağı için ilk birkaç yılda hem kültür değişimi çabaları hem de bu konuda yapılan yatırımlar tepki ile karşılaşabilir. Bir örgüt kültürü oluşturma ve işbirliği yaratmada temel ön şart çalışanların katılımını sağlamak ve değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. Bu temel şartı sağlamak için gerekli olanlar şu şekilde sıralanabilir (Abuşoğlu, 2001: 47-48):

- Endüstri ilişkilerini geliştirici sürekli çaba gösterilmesi,
- Sürekli eğitim,
- Yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olması ve bu vasıfların geliştirilmesi, ayrıca çalışanlar arasında resmi olmayan liderlerin yetiştirilmesi,
- İşletmede her düzeyde küçük grup faaliyetlerinin oluşturulması, takım çalışmalarına önem verilmesi ve dolayısıyla sorumluluk ve yetki paylaşımının sağlanması,
- Çalışanların KAIZEN çalışmalarının desteklenmesi ve onurlandırılması,

- Kademeler arası, ast-üst arasındaki iletişimin artırılması, kademelerin azaltılarak hiyerarşide yatay yapının oluşturulması,
- İşletme vizyonunun herkes tarafından paylaşılan ortak vizyon olmasının sağlanması,
- İç müşteri kavramının geliştirilerek, işletme içi departmanlar, takımlar ve bireyler arası diyalogun geliştirilmesi, işletme içi rekabet anlayışının yerine iş arkadaşlığı anlayışının oluşturulması.

TKY açısından örgüt kültürüne kazandırılması gereken unsurlar, TKY felsefesini oluşturan, müşteri odaklılık, kalite öncelikli yönetim, sürekli süreç yönetimi ve denetimi (süreç odaklılık), önce insan anlayışı, örgüt içi birey kalitesinin geliştirilmesi, tam katılım, takım çalışması ve üst yönetimin liderliği gibi böylesi bir örgütlenmenin en önemli unsurlarıdır (Abuşoğlu, 2001: 48). Kalite kültürünü işletmeye yerleştirmede 7 önemli P şu şekilde sıralanabilir (Parlak, 2004: 19):

Prevention	→	Önleme
Philosophy	→	Felsefe
Policy	→	Politika
Procedures	→	Prosedürler
Practice	→	Uygulama
Problems	→	Problemler
People	→	İnsanlar

Örgüt kültürüyle etkileşim halinde olan örgüt yapısı, TKY anlayışının bir örgütte yerleşmesi için önemli olan unsurlardan birisidir. Örgüt kültürü, örgüt yapısını etkilemekte, örgüt yapısı da TKY'nin uygulanabilirliği üzerinde etkili olmaktadır. Yapılan çalışmalar, hiyerarşik yapılanması fazla olan örgütlerin mekanik yapılı olduğunu, kontrol mekanizmasının fazlasıyla etkin olduğunu ve bu örgütlerin kültürlerinin zayıf karakterli olduğunu göstermektedir (Tata ve Prasad, 1998: 706). Bu tip örgütlerde TKY'nin uygulanmasının zor olacağı açıktır. Buna zıt şekilde, hiyerarşik basamakları az olan örgütlerde organik yapı bulunmakta, çalışanların yetkilendirilmesine (personel

güçlendirme) önem verilmekte ve örgüt kültürünün güçlü olduğu görülmektedir (Tata ve Prasad, 1998: 706). Bu tip örgütler ise TKY'ni uygulamaya en yatkın olan örgütlerdir.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyenlerden biri Jabnoun'dur. Jabnoun, TKY'nin benimsenmesini destekleyecek örgüt yapılarını tanımlamak için bir araştırma yapmıştır (2005). Bu araştırma iki soruya cevap aramaktadır:

- TKY'nin benimsenmesini destekleyen ve engelleyen yapısal boyutlar nelerdir?
- TKY'nin benimsenmesini destekleyen yapısal boyutların belirlenmesinde kişilerin yaptıkları işler ve kişilerin ait oldukları milliyetler rol oynamakta mıdır?

Jabnoun, kendisinin 2003 yılında yapmış olduğu çalışmayı ve Douglas ve Judge'ın 2001 yılında yapmış olduğu çalışmayı temel alarak, anket soruları oluşturmuştur. Ankette 28 soru vardır ve 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Cevaplayacak kişilerin, bu 28 soruya ek olarak yaptıkları işi ve ait oldukları milliyeti de belirtmeleri istenmiştir. Anketin hedef kitlesi, kalite konusu üzerinde çalışan akademisyenler, kalite yöneticileri ve kalite danışmanlarıdır. Toplam 84 anket değerlemeye alınmış ve değerlemede faktör analizi ve ANOVA testi kullanılmıştır.

Değerlendirmeden elde edilen sonuçlar, 7 farklı örgüt yapısı olduğunu göstermektedir: Şebeke yapısı, mekanik yapı, klasik yapı, formel yapı, riskten kaçınan yapı, organik yapı ve karmaşık yapı. Bu yapılar arasından TKY'nin benimsenmesini destekleyen yapıların şebeke ve organik yapılar olduğunu, mekanik yapı, klasik yapı, formel yapı, riskten kaçınan yapı ve karmaşık yapıların ise TKY'nin benimsenmesine engel teşkil ettikleri ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra, insanların yaptıkları işlerin ve ait oldukları milliyetlerin örgüt yapısı hakkındaki görüşleri üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bunun nedeni de farklı işlerle uğraşan ve farklı milliyete sahip insanların kültür yapılarının birbirinden farklı olmasıdır.

TKY'nin önemli bir unsuru olan liderlik, örgüt kültürü açısından da önem taşımaktadır. TKY literatürünü incelediğimizde, TKY'nin işletmelerde yerleşebilmesi için, liderliğin önemli bir unsur olarak ortaya çıktığını görürüz. Pek çok yazar, TKY uygulamalarının örgütte benimsenmesinde liderliğin önemine dikkat çekmişlerdir. Crosby,

Deming, Feigenbaum gibi, TKY'nin ortaya çıkmasında katkıda bulunmuş olan kişiler de TKY'nin temel ilkeleri içinde liderliğin bulunması konusunda görüş birliği içerisinde (Lakshman, 2006: 42). Liderlik; vizyon, misyon, değerler ve strateji ile başlayan ve TKY'nin diğer ilkeleri ile devam eden kalite geliştirme sürecinin başlangıcıdır. (Kanji v.d., 1995: 428). Yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışları, örgüt kültürünü etkilemektedir. Başka bir açıdan bakınca da, örgüt kültürü liderlik davranışlarını etkilemektedir.

Yapılan çalışmalarda, örgütün işletmeunda, kurucu kişinin kendi değer ve inançlarını yansıtan bir örgüt kültürü oluşturduğu görülmektedir. İşletme aşamasında liderlik örgüt kültürünü etkilemektedir. Zaman içinde örgüt geliştikçe, örgüt içindeki diğer insanların da katılımıyla şekillenen örgüt kültürü, liderlik davranışlarını etkiler duruma gelmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000: 770).

TKY anlayışında yöneticilerin görevi liderlik etmektir. Bazı yöneticilerde liderlik vasıflarının çok güçlü olduğu görülürken, bazı yöneticilerde bu vasıflar çok zayıftır. TKY'nin uygulanabilmesi için, üst yönetimin liderlik etmesi çok önemlidir, çünkü bir örgütte yapılacak değişikliğin liderlerin yol göstermesi ile daha başarılı olacağı bilinmektedir (Lakshman, 2006: 44). İyi bir liderlik olmadan TKY'nin uygulanabilmesi neredeyse imkansızdır (Dahlgaard v.d., 1995: 446).

TKY'nde liderlerden beklenen, TKY'nin benimsenmesi ve uygulanması için uygun ortamının oluşturulmasıdır. Gerekli olan kültürel değişimin sağlanmasında liderlerin tutumları oldukça önemlidir. Zayıf örgüt kültürlerinde yöneticilerin liderlik vasıflarının zayıf olduğu görülürken, güçlü örgüt kültürlerinde yöneticilerin liderlik vasıfları güçlüdür.

Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalardan biri Buch ve Rivers (2001) tarafından yapılmıştır. Buch ve Rivers, çalışmalarında iki şeyi öğrenmeye çalışmışlardır:

1. Toplam Kalite Yönetimi değişim programının anahtar performans göstergeleri ve çalışan davranışları üzerindeki etkisini ölçmek,
2. Liderlik ve kültürün bu sonuçlar üzerindeki etkisini keşfetmek.

Yazarlar, ABD’de faaliyet gösteren orta ölçekli bir kamu işletmesinin büyük sayılabilecek bir departmanında araştırma yapmışlardır. Bu departman, işletmenin üretim kapasitesinin %50’sinden fazlasını gerçekleştirmektedir. Departmanda yaklaşık olarak 1300 çalışan çalışmaktadır. Bunların %60’ı teknik eleman, %25’i profesyonel ve kalan %15’i de büro ve yönetim kademesinde çalışan kişilerdir. Veriler yönetim kademesinden ve teknik elemanlardan toplanmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre;

- Departman liderinden destek görmek ve ona bağlılık duygusu önem taşımaktadır.
- Liderlerini destek verici olarak algılayan çalışanlar, aynı zamanda TKY uygulamalarını örgüt kültürüyle bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla, liderlik olgusunun TKY ve örgüt kültürü ilişkisinde önemli bir yeri vardır.
- TKY, beraberinde yetkilendirme, çalışan geliştirme ve takım çalışmasını benimseyen ‘yapıcı’ bir kültürün varlığını gerekli görmektedir.
- TKY, performans göstergelerini ve çalışan tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Juhl v.d., 2000 yılında yayınladıkları makalelerinde, kalite yönetiminde liderlik tarzlarının diğer işletme bileşenleri üzerinde (üretim sistemi, insan kaynakları yönetimi gibi) etkili olup olmadığını ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmayı gerçekleştirirken daha önce yapılmış iki çalışmayı temel almışlardır. Bunlardan ilki, Youndt’un 1996 yılında yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmasında Youndt, üretim stratejisinin, insan kaynakları sistemlerini etkilediğini, insan kaynakları sistemlerinin de işletme performansını etkilediğini ortaya koymuştur. Temel alınan ikinci çalışma ise Youndt’un çalışmasının üzerine Kristensen ve Juhl’un 1998 yılında yapmış olduğu araştırmadır. Bu araştırmada insan kaynakları sistemini ve üretimi etkileyen, ikisinin arasında koordinasyon sağlayan bir yönetim stratejisi faktörünün olduğu, bu faktörün de ‘liderlik’ olarak adlandırılabilceği ortaya konmuştur.

Juhl v.d.nin araştırması için 1995-1996 yıllarında Birleşik Krallık (UK), Avustralya ve Yeni Zelanda’da faaliyet gösteren üretim işletmelerinden veri toplanmıştır. Örneklem 49 İngiliz işletmesinden 1435 kişi, 48 Avustralya işletmesinden 1750 kişi ve 34 Yeni Zelanda işletmesinden 211 kişi olarak oluşmuştur. Veriler, Toplam Kalite Yönetimi’nin

bütün boyutlarını kapsayan 56 soru grubunun yer aldığı bir anket çalışması ile elde edilmiştir. Veriler IEM programıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın iki hipotezi vardır. İlk hipotez, liderlik, insan kaynakları sistemleri, üretim ve performansın birbiri ile ilişkili olduğudur. Araştırmacılar bu hipotezi kurduktan sonra, 4 değişken arasındaki bu ilişkinin ülkelerin geleneklerinden ve felsefelerinden, başka bir deyişle kültürlerinden etkilenip etkilenmediği sorusunu sormuşlardır. Bu amaçla, 'eski dünya' olarak tabir edilen İngiltere ve 'yeni dünya' olarak tabir edilen Avustralya ve Yeni Zelanda'dan veri toplayarak karşılaştırma yapma yoluna gitmişlerdir. Böylelikle çalışmanın ikinci hipotezi ortaya çıkmıştır; bu da bahsedilen 4 değişken arasındaki ilişkinin 'bölgesel' olmadığıdır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre 'liderlik' bağımsız bir değişkendir. 'İnsan kaynakları sistemi' ve 'üretim' değişkenleri ise 'liderlik'ten etkilenen bağımlı değişkenlerdir ve işletmenin 'performans'ı üzerine doğrudan etki etmektedir. Böylelikle birinci hipotez doğrulanmış olmaktadır. Kültür ise, doğrudan doğruya liderlik tarzını etkileyen bir olgudur. Yani 'bölge' değişkeni 'insan kaynakları sistemi', 'üretim' ve 'performans' değişkenlerini dolaylı da olsa etkiler. Dolayısıyla ikinci hipotez de doğrulanmış olmaktadır.

Kontrol yönlü kültürlerde ve mekanik örgüt yapılarında yönetimin görevi planlamak, organize etmek, çalışanları yönetmek ve onları denetlemektir. Bu görevler, TKY anlayışıyla uyuşmamaktadır. TKY anlayışında yönetim planlamaktan ziyade liderlik eder ve vizyon oluşturur, yönetmekten ziyade personel güçlendirmeye önem verir, organize etmek ve denetlemekten çok ortaklık ve temsilciliğe önem verir (Tata ve Prasad, 1998: 704). Klasik yönetim anlayışında sıklıkla kullanılan mekanik örgüt yapılarında denetim genellikle sorunların kaynağını bulmaya yönelik değil, sadece sorumluları bulmaya yöneliktir. TKY anlayışının beraberinde getirdiği örgüt yapılarında ise denetim, merkezi olmaktan çıkıp, en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi olan oto-kontrole doğru yönelir. Böylelikle, çalışanlar üzerlerinde daha az baskı hissederek daha etkin çalışacaklar, işlerine bağlılık gösterecekler ve çalıştıkları örgütteki kültür de güçlü nitelik kazanma yolunda ilerleyecektir.

TKY anlayışı ilkelerinin işleyebileceği şekilde daha demokratik bir özellik kazanması için örgüt kültürü belirleyicilerinden biri olan yönetsel değerlerin, katılımcı olması gerekmektedir. Yönetsel değerlerin kararları etkileyen eylemlere götürmesinden dolayı, yönetici değerleri kültür üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetsel değerler formal ya da informal, diktatör veya katılımcı (demokratik), kendi başına veya dostça şeklinde örgütte bulunur ve örgüt kültürünü etkiler (Abuşoğlu, 2001: 107).

TKY, örgüt içindeki çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem veren bir yönetim felsefesi olduğu için, bu felsefede öne çıkan kavramlardan biri de tam katılımdır. TKY, statü farklılıklarını ortadan kaldırmayı ve çalışanları kendi fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya koymaya teşvik etmeyi öngörmektedir (Tata ve Prasad, 1998: 705). Böylelikle, mekanik örgüt yapılarından organik yapılara doğru bir yönelme ve aynı zamanda örgüt kültürünün güçlü hale gelmesi söz konusu olacaktır.

Örgüt kültürü içinde üzerinde durulan konulardan bir tanesi de motivasyondur. TKY anlayışının benimsenmesiyle birlikte, motivasyon kavramı tekrar gündeme gelmiş ve üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur (Cheng ve Chan, 1999: 967). Kanji v.d. (1995: 431), Japon, Kore ve Tayvan'daki işletmelerden, çalışanlar üzerinde nasıl motivasyon sağladıkları hakkında bilgi toplamışlardır. Bu bilgiler ışığında, çalışanların motive olmalarını sağlayan faktörleri 5 grup halinde şu şekilde oluşturmuşlardır:

- Yüksek kalite için ödenen prim ve ikramiyeler,
- Kalite kampanyaları,
- Ekonomik ödüller,
- Kalite çemberleri faaliyetleri,
- İş değiştirme (rotasyon).

Bireysel sorumluluk almanın yüksek olduğu algılanan bir işyeri ortamında bu özellik esnek bir yapı ile birleştiğinde çalışanın başarı motivasyonu artmakta, ancak oldukça şekillenmiş formal bir yapı ile birleştiğinde daha çok güç motivasyonu uyaran bir karakter kazanmaktadır. TKY anlayışının bulunduğu örgütlerde çalışan kişiye her olumlu çabasının farkında olduğu, örgüte yaklaşım tarzının onay gördüğü ve kendisinin fikir

geliştirebildiği, örgüt için düşünebildiği, ayrıca değer verildiği mesajını verdiği için, bireyin benimsenme, onay görme gereksinimlerini de doyurması ve motive edici güç olması açısından önemlidir. Yani TKY'nin uygulanması ile çalışanlara motive edici bir güç verilerek, örgüt kültürünün olumlu yönde güçlü bir kültüre doğru gitmesi sağlanır (Abuşoğlu, 2001: 107).

İşletmelerde TKY'yi başarıyla uygulamak için dikkat edilmesi gereken bir husus da iş ahlâkının örgüt kültürü içinde yerleşmiş olmasıdır. Svensson ve Wood (2005), bir örnek olay çalışmasını anlattıkları makalelerinde TKY'nde iş ahlâkının yerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Makaleden çıkarılan sonuç, insan kaynaklarının ve iş ahlâkının TKY uygulamalarında önemli yer tuttuğudur. TKY'nin ana değerleri, ahlâk üzerine inşa edilmelidir. TKY'ni işletmeye yerleştirmek için kullanılan araçlar ve teknikler de bu ahlâki ilkelere uygun olmalıdır. İş ahlâkı, içerden dışarı doğru bir perspektif taşımaktadır. Bunun anlamı şudur: Yönetimin ahlâki davranışları, çalışanlar ve bunun gibi işletmenin içsel kaynakları tarafından yönlendirilmektedir.

TKY'yi uygulamak isteyen işletmelerin 'insan' değişkenini dikkate almaları ve üzerinde ciddiyetle durmaları gerekmektedir. Çalışanlar, bir işletmenin en önemli varlıklarıdır. Çalışanlar, işletmenin diğer tüm varlıklarını etkileyen TKY sürecini uygulayacak olanlardır. Çalışanların iyimserliği ve pozitif görüşleri olmazsa TKY'nin başarısı daha az olacaktır. Buna benzer olarak, kötümserlik ve negatif düşünceler insanların maneviyatını bozmakta ve TKY'nin benimsenmesini zorlaştırmaktadır.

Örnek olay çalışmasının bize anlattıkları şöyle sıralanabilir:

- Her şeyden önce iş ahlâkı, TKY'de önemli bir örgüt içi unsur olarak görülmelidir. TKY'de sadece uygulamaya yönelik konular değil, insan faktörü de göz önüne alınmalıdır.
- Ahlâki performansın sürekliliğinin önemi göz ardı edilemez. TKY insan kaynaklarına gereksinim duyar ve bir işletme, çalışanları arasında iyimserlik ve pozitif görüşleri canlı tutmak durumundadır. Aksi takdirde, sonuç olumsuz olacaktır.

- Yönetimin TKY'yi uygularken ahlâki zayıflık göstermesi, işletmenin pazardaki konumu düşünüldüğünde işletme için tehdit unsuru oluşturabilir. Çeşitli fırsatlar elden kaçırılabilir. Çalışanların kötümser ve negatif düşüncelere sahip olması işletme için zarar verici olabilir ve işletmenin hayatta kalmasını zorlaştırabilir.
- İş ahlâkı, TKY için temel değer haline gelmelidir.

3.3. HİPOTEZ

Yapılan literatür taraması bize göstermektedir ki, işletmelerin rakipleri arasından sıyrılabilmek için uygulamaya koydukları TKY, işletmede mevcut bulunan örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bir işletmedeki en önemli unsur, hiç kuşkusuz insan unsurudur. Sadece TKY'de değil, işletmede yapılmak istenen her türlü yenilik çalışmasında, ilk önce işletmede çalışan insanların yapılmak istenen yeniliği benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada, işletmede çalışanları bir ayna gibi yansıtan örgüt kültürü göstergesi devreye girmektedir. TKY uygulamaları işletmede mevcut bulunan örgüt kültürüyle ne derecede uyumlaştırılabilirse, başarı şansı o kadar artacaktır.

İşletmelerin TKY'yi uygulamak istemelerinin amacı, rekabet üstünlüğüne sahip olmak istemeleri, bir başka deyişle performanslarını yükseltmek istemeleridir. Bir işletmede TKY uygulamak, aslında işletmenin kültürel yapısında değişiklik yapmak demektir. Güçlü örgüt kültürlerinde değişikliklere direncin fazla olabileceğini düşünürsek, TKY'nin gerektirdiği kültürel değişimin güçlü örgüt kültüründen etkileneceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin performansları TKY uygulamalarından etkilendiğine, TKY uygulamaları da örgüt kültüründen etkilendiğine göre; işletmelerin performansları ile sahip oldukları örgüt kültürü arasında da bir ilişki olabileceği düşünülebilir.

Pek çok yazar, güçlü bir örgüt kültürünün işletmenin performansına olumlu yönde katkı sağlayacağını belirtmiştir. Ancak, kültürel açıdan güçlü olmak, her zaman yüksek performansla bağdaştırılamaz. Sorulması gereken önemli bir soru vardır: Örgüt kültürü işletmenin içinde bulunduğu çevrenin gereksinimlerini karşılayabiliyor mu, karşılayamıyor mu? Güçlü bir örgüt kültürü özellikle işletmenin çevresi hızla değişiyorsa, bir problem

kaynağı olabilmektedir (Park, 2001: 89 ; Örucü, 2005: 99). Böyle durumlarda işletme, örgüt kültürünü değişen çevre koşullarına adapte edebilmek için çaba sarf etmelidir.

Kotter ve Heskett, yayınladıkları makalelerinde güçlü bir örgüt kültürünün, örgütün performansını artıracaklarını belirtmişlerdir. Ancak bunun için kültürün değişebileceğine imkan tanıyan normların bulunması gerekir. Eğer örgüt üyelerince paylaşılan değerler amaçları ileriye götürmekle ilişkiliyse örgütsel öğrenme ve gelişme mümkün olacaktır. Dolayısıyla, performans artışının sağlanabilmesi için, örgüt kültüründe bir miktar esneklik bulunmalıdır (Kinman and Kinman, 2000: 10). Diğer bir deyişle, işletmenin performansının amaçlanana doğru yaklaşabilmesi için, işletmenin sürekli gelişime odaklanacak şekilde örgüt kültürünü değiştirmesi gerekir (Sommerville v.d., 1999: 725).

Buraya kadar yazılanlar gözden geçirildiğinde, TKY ile örgüt kültürü arasında, TKY ile performans arasında ve örgüt kültürü ile performans arasında ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Bu üç olgunun birbirleriyle olan ilişkilerini bütünleştirerek inceleyebiliriz. Bu anlamda, örgüt kültürünün güçlü olduğu bir işletmede TKY uygulamalarını hayata geçirmek, işletmenin performansını olumsuz yönde etkileyebilir kanısına varmak yanlış olmayacaktır. Diğer bir anlatımla, eğer işletmelerde mevcut bulunan örgüt kültürü, güçlü bir niteliğe sahipse, TKY uygulamalarının başarı şansı düşeceğinden, işletmenin elde etmeyi planladığı sonuçlar ve elde ettiği sonuçlar arasında negatif yönlü bir sapma meydana gelebilir.

Böylelikle bu tez çalışmasının hipotezi ortaya çıkmış bulunmaktadır: “Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi’ni işletmelerinde uygulamak istediklerinde, işletme performansında bir düşüş meydana gelebilir”. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, bu hipotezi test etmek için yapılan alan araştırması anlatılacak ve bulgular aktarılacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ALAN ARAŞTIRMASI: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ ve NİTELİĞİ

Bu tez çalışmasında yapılan alan araştırması, işletmelerde TKY'nin mevcut bulunan örgüt kültürü içinde uygulanmasının işletme açısından sonuçlarını belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın uygulama alanı olarak tekstil sektörü seçilmiştir. Tekstil sektörü, yarattığı katma değer ve ihracat gelirleri sayesinde ülkelerin ekonomik kalkınmasına önemli katkılar sağlayan sektörlerin başında gelmektedir. Sanayi devriminden bu yana başta İngiltere olmak üzere, pek çok sanayileşmiş ülkenin kalkınma sürecinde tekstilin önemli bir basamak oluşturduğu görülmektedir.

Ülkeler arası tekstil ticaretinde yoğun biçimde kullanılmakta olan ithalat kotaları ATC (Tekstil ve Hazır Giyim Anlaşması) gereğince 1 Ocak 2005 tarihinden itibaren kaldırılmıştır. Bu durum, sınırlamaların olmadığı zorlu bir rekabet ortamını da beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, ekonomilerinde tekstil ve hazır giyimin önemli yer tuttuğu gelişmekte olan ülkeler arasındaki rekabet artacaktır. Bu nedenle, yeni ortama uyum sağlayamayan tedarikçilerin zaman içinde mevcut pazarlarını kaybetme tehlikesi gündeme gelebilecektir. Örneğin, AB'ne gümrüksüz ihracat yapan Türk işletmeleri 2005 yılından itibaren bu pazarda Çin mallarının rekabetiyle karşılaşmışlardır (Efe, 2005: 2).

Ülkemizde 2003 yılından itibaren döviz karşısında değeri artan Türk Lirası (TCMB Para Politikası Raporu, 2005 – III), tekstil ve hazır giyim sektöründe ihracatın artış hızının yavaşlamasına yol açmıştır. Tekstil sektörü, gelirinin büyük bir kısmını ihracat yoluyla ve döviz üzerinden elde ettiği için, Türk Lirası'nın değerlenmesi yüzünden reel olarak gelir kaybı yaşamaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak, 2004 yılında tekstil üretimi daralmaya başlamıştır. 2005 yılında ise, tekstil sektöründe üretim durma noktasına gelmiş, pek çok işletme işçi çıkarma yoluyla küçülmeye başlamış ya da varlıklarını koruyamayacak duruma

gelip iflas etmişlerdir. Sanayi istihdamının yüzde 20'sini tek başına sağlayan, 3.5 milyon insana ekmek kapısı olan sektörde son iki yılda 1 milyon kişinin işsiz kaldığı tahmin edilmektedir. (www. ntvmsnbc. com. tr)

Tekstil sektöründe yaşanan bu olumsuzluk, dış ticaret verilerine de yansımış ve Türkiye'nin dünya genelindeki pazar payında düşüşler gözlenmeye başlamıştır. Dünya Ticaret Örgütü'nün verilerine bakılarak bu düşüş rahatlıkla görülebilir. Türkiye'nin dünya pazarına ihracat oranı 2000 yılında %13.8 iken, 2004 yılında bu oran, %11.3'e gerilemiştir (www. wto. org). Gereken önlemler alınmazsa, tekstil sektöründe yaşanan olumsuzlukların daha da derinleşmesi ve Türkiye'nin dünya pazarındaki payında azalmalar yaşanması ihtimal dahilindedir.

Tekstil sektöründe yaşanan problemlerin çözümünde, güncel ve geçerli bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi işletmelere rehberlik edebilir. Her alanda kaliteyi yerleştirerek rekabet üstünlüğü sağlama amacına yönelik olarak TKY, tekstil sektöründeki işletmelere bir çözüm önerisi olarak sunulabilir. İşletmeler, kısa vadede pazar payındaki düşüşü durdurmak, uzun vadede de rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla TKY'ni uygulayabilirler.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZ

Araştırmanın amacı, işletmelerdeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin incelenmesi ve bu etkileşimin işletmenin performansına nasıl yansıdığına belirlenmesidir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezi;

H₀ : Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi'ni işletmelerinde uygulamak istediklerinde, işletme performansında bir düşüş meydana gelebilir.

şeklindedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

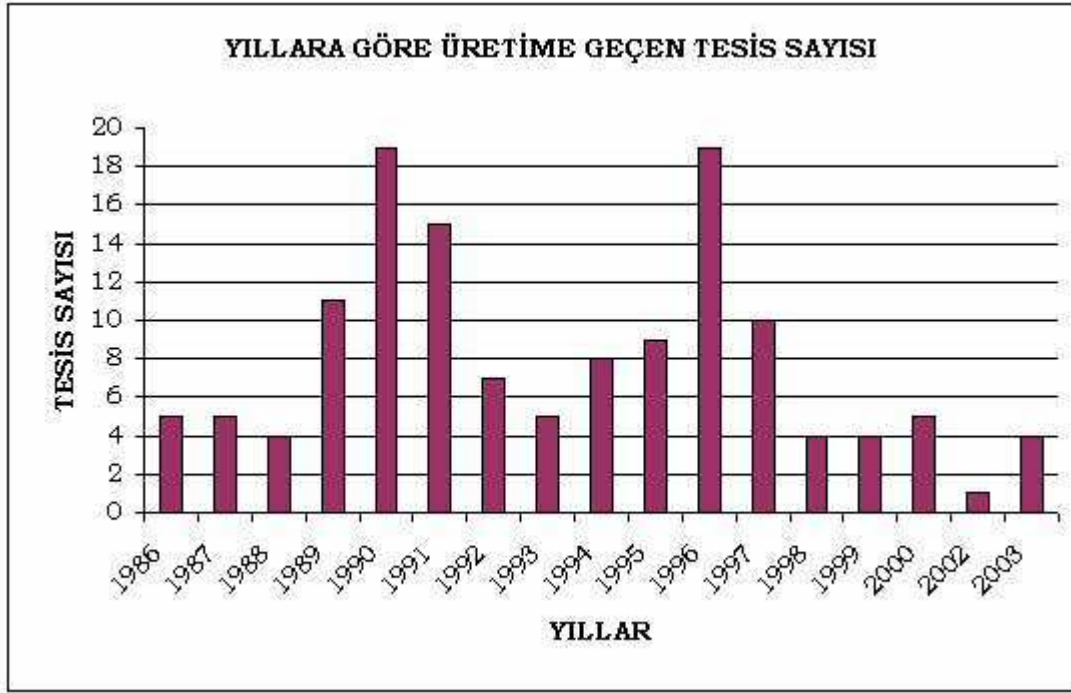
Arařtırmada kullanılan anket sorularının iřletmelerde TKY'nin uygulanma dűzeyini ve iřletmelerin sahip oldukları ۆrgűt kűltűrűnű ۆlçme konusunda yeterli ve gűvenilir olduęu; anketi yanıtlayan yۆneticilerin de gerçekleri yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmıřtır.

4.4. UYGULAMA

Anket çalıřması, Denizli Organize Sanayi Bۆlgesi (OSB)'nde bulunan ve tekstil sektۆrű ile kimya sektۆrűnűn tekstil – boya – apre alanında faaliyet gۆstermekte olan kűçük ve orta ۆlçekli iřletmeler űzerinde uygulanmıřtır.

Anket hakkında bilgi vermeden ۆnce, Denizli OSB hakkında bilgi vermek faydalı olacaktır. Denizli ilinde bir OSB kurulması konusu, 1964 – 1972 yılları arasında gűndeme gelmiř ve Denizli OSB, 24.01.1975 tarih ve 7/9359 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile resmen kurulmuřtur. Denizli OSB, Denizli'ye 18 km. mesafede, Denizli-Afyon karayolu űzerinde 3.000 dۆnűm bűyűklűęűnde bir alan olarak seçilmiřtir.

Denizli OSB'nde ilk defa 1986 yılında ۆretime başlanmış olup, her geçen yıl ۆretime geçen tesis sayısında artış gۆzlenmiřtir. Bۆlgede yıllara gۆre faaliyete geçen tesis sayılarını gۆsteren grafik Şekil 4.1'de sunulmuştur.



Şekil 4.1: Denizli OSB’nde yıllara göre üretime geçen tesis sayısı (www. dosb. org. tr).

Denizli OSB’nde şu anda 157 işletme bulunmaktadır. Bunların 131 tanesi aktif olarak üretim yaparken, 26 tanesi de inşaat aşamasındadır. 157 işletme içinden anketin hedef kitlesini oluşturan işletmeler, tekstil sektörü (dokuma ve giyim sanayi ile iplik sanayi) ve kimya sektörünün bir alt sanayisi olan tekstil – boya – apre sanayisinde faaliyet göstermekte olan 99 adet işletmedir.

Hedef kitle olan 99 işletmenin hepsine ulaşmak zorlayıcı olacağından dolayı, bunların arasından 43 işletme rassal bir biçimde örneklem olarak seçilmiştir. Anketler ilk etapta posta yoluyla gönderilmiş, yeterli geri dönüş alınamadığından daha sonra şahsen ve elektronik posta (e-mail) yoluyla işletmelere ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 25 işletmeden sağlıklı biçimde geri dönüş alınmıştır. Geri dönüş oranı ($25 / 99 = 0,252$) olarak bulunmuştur. Toplam 188 üst ve orta düzey yönetici anketi cevaplamıştır.

Çizelge 4.1: Denizli OSB'nde üretimde olan işletme sayısı (Kaynak: www. dosb. org. tr)

		SEKTÖR	FİRMA SAYISI	
			ÜRETİM	İNŞAAT
I. GRUP		TEKSTİL		
	a)	Dokuma ve Giyim Sanayi	80	12
	b)	İplik Sanayi	7	
II. GRUP		KİMYA		
	a)	Tekstil – Boya – Apre	12	4
	b)	Diğer Kimya	1	
III. GRUP		PLASTİK SANAYİ	2	
IV. GRUP		TARIM ALETLERİ MAKİNA SANAYİ	4	2
V. GRUP		DEMİR DIŞI METAL SANAYİ	5	1
VI. GRUP		CAM SANAYİ	3	
VII. GRUP		KAĞIT SANAYİ	1	2
VIII. GRUP		DEMİR – ÇELİK SANAYİ	5	3
IX. GRUP		MADENİ EŞYA SANAYİ	3	
X. GRUP		ELEKTRİK – ELEKTRONİK SANAYİ	1	
XI. GRUP		ELEKTRİK ÜRETİM SANTRALİ	2	
XII. GRUP		MERMER SANAYİ	3	
XIII. GRUP		GIDA SANAYİ	1	1
XIV. GRUP		MESLEK- BİLİM- ÖLÇÜ- KONTROL	1	1
		TOPLAM	131	26

GENEL TOPLAM

157

4.5. ANKET

Anket çalışması, 72 sorudan ve 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi cevaplayan üst ve orta düzey yöneticilere ait demografik verileri elde etmek amacıyla iki, işletmelerde çalışan kişi sayısı, işletmelerin faaliyet yılı ve işletmelerdeki kalite uygulamaları hakkında bilgi edinmek amacıyla beş soru sorulmuştur. Aşağıdaki tabloda anketi cevaplayan yöneticilere ait demografik bilgilerin özeti sunulmaktadır. Çalışan kişi sayısı, işletmelerin faaliyet yılları ve kalite uygulamalarına ait verilerdeki eksikliklerin çok fazla olması nedeniyle bu sorulara ait özet bilgiler verilememektedir.

Çizelge 4.2: Ankete katılan yöneticilerin demografik özellikleri

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	N	%
CİNSİYET		
Kadın	71,00	37,80
Erkek	117,00	62,20
UNVAN		
Genel Müdür	2,00	1,10
Departman Müdürü	38,00	20,20
Şef	40,00	21,30
Usta	21,00	11,20
Diğer	87,00	46,30
TOPLAM	188,00	100,00

Anket çalışmasının ikinci bölümünde TKY'nin işletmelerdeki uygulanma düzeyi hakkında bilgi elde etme amacı taşıyan sorular sorulmuştur. Bu bölümde yöneticilere sorulan sorular, Tamimi ve Sebastianelli'nin 1998 yılında yayınlamış oldukları makalelerinden uyarlanmıştır (Tamimi and Sebastianelli, 1998: 4-5). Yazarlar, TKY'nin bir işletmedeki başarısının bir takım uygulamaların yerleşmesiyle ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu uygulamaların önünde bir takım engellerin de var olacağı açıktır.

Tamimi ve Sebastianelli, yaptıkları literatür taraması ve Amerikan Kalite Derneği üyeleri arasından seçilen kalite yöneticileri ile yaptıkları kişisel görüşmeler sonucunda, TKY uygulamalarını sekteye uğratabilecek 25 adet engel olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu engelleri Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Kriterleri'ne göre düzenlemişlerdir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Kriterleri'ne göre, TKY için kritik başarı faktörleri, 7 kategoride değerlendirilmektedir. Bu kategoriler liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, bilgi ve analize yönelik olma, insan kaynaklarını geliştirme ve yönetme, süreç yönetimi ve elde edilen sonuçlardır. Yazarların belirlediği 25 engel, bu kategoriler göz önüne alınarak gruplanmıştır. Buna göre,

1-3. sorular	→	liderlik,
4-10. sorular	→	stratejik planlama,
11. soru	→	müşteri ve pazar odaklılık,
12-13. sorular	→	bilgi ve analize yönelik olma,
14-20. sorular	→	insan kaynaklarını geliştirme ve yönetme,
21. soru	→	süreç yönetimi,
22-25. sorular	→	elde edilen sonuçlar

kategorilerine yönelik engelleri bulmaya yöneliktir. TKY uygulamalarının önündeki engelleri anlayabilmek, TKY'nin başarısı açısından çok önemlidir. Bu engellerin bir işletmedeki varlığının gözlenmesi, işletmede çalışanların TKY açısından aynı dili konuşmadığı anlamına gelmektedir.

Anketin üçüncü bölümünde işletmede yerleşmiş bulunan bir örgüt kültürü olup olmadığını ve eğer varsa mevcut örgüt kültürünün niteliğini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Bu bölümdeki sorular, Danışman ve Özgen'in 2003 yılında yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 110). Yazarlar, örgüt kültürünün ölçülmesinde kullanılan niteliksel ve niceliksel çalışmaları incelemişler ve bu çalışmalarda çok sayıda kültürel boyutun kullanıldığını, ancak bu boyutların farklı adlandırmalar altında aynı şeylerden bahsettiğini belirlemişlerdir. Bu boyutları sadeleştiren yazarlar, yaptıkları

alan araştırmalarına da dayanarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçekte, örgüt kültürünün 8 boyut halinde ölçülebileceğini söylemişlerdir. Bu boyutlar, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi ve açıklık eğilimidir. Bu bölümde hangi soruların hangi eğilimi ölçmek istediği aşağıda açıklanmıştır.

Hiyerarşi eğilimi	=	1-4. sorular
Sonuç eğilimi	=	5-10. sorular
Klan eğilimi	=	10-14. sorular
Destekleyicilik	=	15-18. sorular
Takım eğilimi	=	19-21. sorular
Gelişme eğilimi	=	22-27. sorular
Profesyonelizm eğilimi	=	28-32. sorular
Açıklık eğilimi	=	33-36. sorular

Anketin dördüncü ve son bölümünde ise, performans değerlemeye ilişkin sorular sorulmuştur. Pek çok yazar, işletmelerin performansının birden çok değişkenle ölçülmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir (Osborn v.d., 1980). Bu bölümde, işletmelerin performansını ölçmeye yönelik 4 adet soru sorulmuştur. Birinci soru, işletmede üretilen ürünlerin kalitesini ölçmeye yönelik; ikinci soru, müşterilerin tatmin düzeyini ölçmeye yönelik; üçüncü soru, çalışanların tatmin düzeyini ölçmeye yönelik; dördüncü soru ise işletmenin rekabet avantajına sahip olup olmadığını ölçmeye yönelik olarak sorulmuş sorulardır. Ankete katılan yöneticilerin cevaplamasını istediğimiz bu sorular, tamamen yöneticilerin kişisel bakış açılarını yansıtmaktadır, bir başka deyişle subjektif karakterlidir. İşletme performansını ölçmek için, kârlılık oranları, satış rakamları, sahip olunan pazar payı gibi göstergeleri yansıtan objektif karakterli sorular da kullanılabilir. Ancak, işletmelerde bu tip göstergelere ulaşma imkânı olamayabilir ya da yöneticiler bu göstergeler hakkında gerçek ve doğru bilgilere sahip olamayabilir (Tan and Litschert,

1994: 6). Bu nedenle anket çalışmasında işletme performansını değerlemeye yönelik sorular subjektif karakterli olarak seçilmiştir.

4.6. ANALİZ VE BULGULAR

Anket soruları aracılığıyla, çalışmamızda ilgilendiğimiz üç faktörün birbirleriyle olan ilişkileri ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlar; Toplam Kalite Yönetimi, örgüt kültürü ve performans değerlemedir. Bu faktörler sırasıyla TKY, OK ve PD olarak sembolize edilmiştir. Anketler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 10.0 programıyla değerlendirilmiştir. SPSS programı, özellikle sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılan istatistiksel veri analizi paketlerinden birisidir.

Anketlerin değerlendirilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan faktörlere ait anket sorularının bir kısmı, yöneticiler tarafından cevaplandırılmamıştır. Bu değerler istatistikte **kayıp değer** (missing value) olarak adlandırılmaktadır. Kayıp değer bulunan anketlerin kullanılmaması istatistiksel veri analizinde kullanılacak olan veri sayısının azalmasına neden olacaktır. Bu nedenle söz konusu anketlerin eksik verilerinin yerine ait oldukları soru gurubunun ortanca değeri (medyan) kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçeğin 5'li Likert ölçeği olması sebebiyle ortalama değer yerine ortanca değeri (medyan) kullanılmasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Çizelge 4.3 ve Çizelge 4.4, ölçülmek istenen faktörlere ait soruların tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. Çizelge 4.3, kayıp verilerin ortanca değer ile değiştirilmeden önce hesaplanan sonuçları içermektedir. Çizelge 4.4 ise kayıp veriler yerine ortanca değer kullanılarak elde edilen sonuçları içermektedir. Analizler, kayıp veriler yukarıda anlatılan yöntem ile tahmin edildikten sonra gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 4.3: Kayıp veriler ortanca değeri (medyan) ile değiştirilmeden önceki tanımlayıcı istatistikler

Faktörler	Kayıp Veri Sayısı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Medyan	Std. Sapma
TKY1	3,00	1,00	5,00	3,35	4,00	1,36
TKY2	1,00	1,00	5,00	3,14	4,00	1,27
TKY3	1,00	1,00	5,00	3,52	4,00	1,40
TKY4	3,00	1,00	5,00	4,28	4,00	0,89
TKY5	1,00	1,00	5,00	3,79	4,00	1,27
TKY6	3,00	1,00	5,00	3,64	4,00	1,07
TKY7	3,00	1,00	5,00	3,46	4,00	1,15
TKY8	5,00	1,00	5,00	3,42	4,00	1,17
TKY9	10,00	1,00	5,00	3,12	3,00	1,06
TKY10	4,00	1,00	5,00	3,14	4,00	1,34
TKY11	7,00	1,00	5,00	3,67	4,00	1,18
TKY12	6,00	1,00	5,00	3,48	4,00	1,15
TKY13	5,00	1,00	5,00	3,75	4,00	1,25
TKY14	5,00	1,00	5,00	3,45	4,00	1,27
TKY15	2,00	1,00	5,00	3,40	4,00	1,22
TKY16	5,00	1,00	5,00	3,38	4,00	1,27
TKY17	0,00	1,00	5,00	3,56	4,00	1,33
TKY18	3,00	1,00	5,00	3,43	4,00	1,26
TKY19	5,00	1,00	5,00	3,23	4,00	1,28
TKY20	0,00	1,00	5,00	3,61	4,00	1,22
TKY21	3,00	1,00	5,00	3,40	4,00	1,16
TKY22	6,00	1,00	5,00	3,62	4,00	1,19
TKY23	3,00	1,00	5,00	3,59	4,00	1,25
TKY24	5,00	1,00	5,00	3,45	4,00	1,13
TKY25	3,00	1,00	5,00	3,66	4,00	1,16
OK1	3,00	1,00	5,00	3,58	4,00	1,28
OK2	6,00	1,00	5,00	3,37	4,00	1,27
OK3	3,00	1,00	5,00	3,51	4,00	1,11
OK4	3,00	1,00	5,00	3,63	4,00	1,02
OK5	2,00	1,00	5,00	3,76	4,00	1,12
OK6	3,00	1,00	5,00	3,24	4,00	1,24
OK7	3,00	1,00	5,00	3,57	4,00	1,00
OK8	4,00	1,00	5,00	3,69	4,00	1,00

OK9	6,00	1,00	5,00	3,03	3,00	1,20
OK10	2,00	1,00	5,00	3,78	4,00	0,94
OK11	4,00	1,00	5,00	3,64	4,00	1,07
OK12	2,00	1,00	5,00	3,57	4,00	1,14
OK13	4,00	1,00	5,00	3,42	4,00	1,27
OK14	2,00	1,00	5,00	3,69	4,00	1,13
OK15	2,00	1,00	5,00	2,44	2,00	1,04
OK16	1,00	1,00	5,00	3,58	4,00	1,11
OK17	2,00	1,00	5,00	3,80	4,00	1,03
OK18	3,00	1,00	5,00	3,47	4,00	1,17
OK19	2,00	1,00	5,00	3,82	4,00	1,09
OK20	6,00	1,00	5,00	2,25	2,00	1,04
OK21	4,00	1,00	5,00	3,89	4,00	1,00
OK22	3,00	1,00	5,00	2,20	2,00	1,02
OK23	2,00	1,00	5,00	2,27	2,00	1,08
OK24	9,00	1,00	5,00	2,31	2,00	1,08
OK25	3,00	1,00	5,00	3,87	4,00	0,96
OK26	4,00	1,00	5,00	4,12	4,00	0,86
OK27	4,00	1,00	5,00	4,07	4,00	1,04
OK28	9,00	1,00	5,00	3,82	4,00	1,03
OK29	1,00	1,00	5,00	3,49	4,00	1,28
OK30	5,00	1,00	5,00	3,57	4,00	1,19
OK31	2,00	1,00	5,00	3,94	4,00	1,12
OK32	2,00	1,00	5,00	3,87	4,00	1,18
OK33	2,00	1,00	5,00	3,60	4,00	1,12
OK34	2,00	1,00	5,00	3,30	4,00	1,22
OK35	3,00	1,00	5,00	3,52	4,00	1,07
OK36	3,00	1,00	5,00	3,05	3,00	1,22
PD1	2,00	2,00	5,00	4,42	5,00	0,84
PD2	3,00	2,00	5,00	4,35	5,00	0,85
PD3	4,00	1,00	5,00	3,83	4,00	1,35
PD4	2,00	1,00	5,00	4,16	4,00	1,01

Çizelge 4.4: Kayıp veriler ortanca değeri (medyan) ile değiştirildikten sonraki tanımlayıcı istatistikler

Faktörler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
TKY1	1,00	5,00	3,36	1,35
TKY2	1,00	5,00	3,14	1,26
TKY3	1,00	5,00	3,52	1,39
TKY4	1,00	5,00	4,27	0,88
TKY5	1,00	5,00	3,79	1,26
TKY6	1,00	5,00	3,64	1,06
TKY7	1,00	5,00	3,47	1,14
TKY8	1,00	5,00	3,44	1,16
TKY9	1,00	5,00	3,12	1,03
TKY10	1,00	5,00	3,15	1,33
TKY11	1,00	5,00	3,69	1,16
TKY12	1,00	5,00	3,49	1,14
TKY13	1,00	5,00	3,76	1,24
TKY14	1,00	5,00	3,46	1,26
TKY15	1,00	5,00	3,40	1,21
TKY16	1,00	5,00	3,39	1,26
TKY17	1,00	5,00	3,56	1,33
TKY18	1,00	5,00	3,44	1,25
TKY19	1,00	5,00	3,25	1,27
TKY20	1,00	5,00	3,61	1,22
TKY21	1,00	5,00	3,41	1,15
TKY22	1,00	5,00	3,63	1,17
TKY23	1,00	5,00	3,60	1,24
TKY24	1,00	5,00	3,47	1,12
TKY25	1,00	5,00	3,67	1,15
OK1	1,00	5,00	3,59	1,27
OK2	1,00	5,00	3,39	1,25
OK3	1,00	5,00	3,52	1,10
OK4	1,00	5,00	3,64	1,02
OK5	1,00	5,00	3,76	1,12
OK6	1,00	5,00	3,26	1,24
OK7	1,00	5,00	3,58	1,00
OK8	1,00	5,00	3,70	0,99

OK9	1,00	5,00	3,03	1,18
OK10	1,00	5,00	3,78	0,94
OK11	1,00	5,00	3,64	1,06
OK12	1,00	5,00	3,57	1,13
OK13	1,00	5,00	3,44	1,26
OK14	1,00	5,00	3,69	1,12
OK15	1,00	5,00	2,44	1,03
OK16	1,00	5,00	3,59	1,11
OK17	1,00	5,00	3,80	1,02
OK18	1,00	5,00	3,48	1,16
OK19	1,00	5,00	3,82	1,09
OK20	1,00	5,00	2,24	1,02
OK21	1,00	5,00	3,89	0,99
OK22	1,00	5,00	2,20	1,01
OK23	1,00	5,00	2,27	1,08
OK24	1,00	5,00	2,30	1,06
OK25	1,00	5,00	3,87	0,96
OK26	1,00	5,00	4,12	0,85
OK27	1,00	5,00	4,06	1,03
OK28	1,00	5,00	3,83	1,00
OK29	1,00	5,00	3,49	1,28
OK30	1,00	5,00	3,58	1,18
OK31	1,00	5,00	3,94	1,12
OK32	1,00	5,00	3,87	1,17
OK33	1,00	5,00	3,60	1,11
OK34	1,00	5,00	3,31	1,21
OK35	1,00	5,00	3,53	1,06
OK36	1,00	5,00	3,05	1,21
PD1	2,00	5,00	4,43	0,83
PD2	2,00	5,00	4,36	0,84
PD3	1,00	5,00	3,83	1,34
PD4	1,00	5,00	4,16	1,01

Çalışmadaki anket sorularının ölçek güvenilirliği Alpha katsayısı ile kontrol edilmiştir. Alpha katsayısı ölçek güvenilirliğinde en fazla kullanılan istatistiksel yöntemlerden biridir. Alpha katsayılarının 0,50 değerinden büyük çıkması genel olarak ölçek güvenilirliğinin sağlandığını göstermektedir (Nunnaly, 1978). Yapılan analiz sonucu, bütün faktörlerin Alpha değerlerinin 0,50'den büyük çıktığı görülmüştür. Bu da soruların ölçek güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir. Anket çalışmasında ele aldığımız faktörlere ait sorular için Alpha katsayıları Çizelge 4.5'te verilmektedir.

Çizelge 4.5: Alpha Katsayısı Değerleri

Faktörler	Alpha Katsayıları
TKY	0,926
OK	0,788
PD	0,817

Ankete katılan yöneticiler ölçülmek istenen faktörlere ilişkin soruları 5'li Likert Ölçeği'ne göre cevaplamışlardır. Likert Ölçeği, bir tutumsal obje ile ilgili en olumludan en olumsuzu doğru oluşturulmuş ifadelerle cevaplayıcıların ne derecede katılıp katılmadıklarını belirlemeye çalışan bir ölçektir (Sekreter ve Akyüz, 2003:128). Ankette kullanılan ölçek, 5 = kesinlikle katılıyorum, 4 = katılıyorum, 3 = fikrim yok, 2 = katılmıyorum ve 1 = kesinlikle katılmıyorum ifadelerini barındırmaktadır.

TKY değişkeni için, ortalamanın 5 değerine yaklaşması, işletmede TKY'nin uygulanması için gerekli olan şartların büyük ölçüde sağlandığını; 1 değerine yaklaşması ise, TKY'nin uygulanması için gerekli olan şartların tam olarak sağlanmadığını göstermektedir.

OK değişkeni için, ortalamanın 5 değerine yaklaşması örgüt kültürünün niteliğinin güçlü olduğunu; 1 değerine yaklaşması ise örgüt kültürünün niteliğinin zayıf olduğunu belirtmektedir.

PD değişkeni için, ortalamanın 5 değerine yaklaşması işletmenin performansının yüksek olduğu; 1 değerine yaklaşması ise, işletmenin performansının düşük olduğu anlamına gelmektedir.

Çalışmada TKY, OK ve PD değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için kurduğumuz hipotez;

H_0 : Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi'ni işletmelerinde uygulamak istediklerinde, işletme performansında bir düşüş meydana gelebilir.

şeklinde idi. Hipotezin doğrulanabilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. TKY, OK ve PD arasındaki ilişki araştırılırken, modele TKY ile OK değişkenlerinin etkileşimi de dâhil edilmiştir. Etkileşim değeri, iki değişkenin birlikte nasıl bir etki yarattığını analiz etmek için kullanılmaktadır. Regresyon analizinde etkileşim değeri, TKY ve OK değişkenlerinin çarpımları şeklinde modele dahil edilmektedir. Etkileşim değerinin de dahil edildiği regresyon modeli aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$E(Y) = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 X_2 + e$$

Bu modelde;

- X_1 , TKY değişkenini,
- X_2 , OK değişkenini,
- $X_1 X_2$, TKY ve OK değişkenlerinin etkileşimini (TKY*OK)
- Y , PD değişkenini temsil etmektedir.

Burada PD bağımlı değişken, TKY, OK ve (TKY*OK) değişkenleri bağımsız değişkenlerdir.

Regresyon analizi ile modelde yer alan a , β_1 , β_2 , β_3 katsayıları tahmin edilmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Çizelge 4.6'da gösterilmiştir:

Çizelge 4.6: Değişkenlere ait regresyon analizi sonuçları

Model	R	R ²	Std. Sapma
1	,737	,543	,5618

Regresyon analizi sonucunda değişkenlerin bağımlı değişken PD'yi açıklama gücü 0,54 olarak hesaplanmıştır.

Çizelge 4.7: Değişkenlere ait ANOVA analizi sonuçları

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
1	Regresyon	68,997	3	22,999	72,867	,000
	Hata	58,076	184	,316		
	Toplam	127,073	187			

Çizelge 4.7, değişkenlere ait ANOVA analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre bağımsız değişkenler ve bağımlı değişken arasındaki doğrusal ilişki 0,05 seviyesinde anlamlıdır.

Çizelge 4.8: Değişkenlere ait t testi sonuçları

Katsayılar		Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık
Model		B	Std. Sapma	Beta		
1	(Sabit)	-8,246	1,902		-4,336	0,000
	TKY	2,454	0,604	2,154	4,066	0,000
	OK	3,345	0,531	1,538	6,304	0,000
	TKY*OK	-0,63	0,166	-2,524	-3,799	0,000

Modelde kullanılan bütün değişkenlere ait t-testi sonuçlarına bakarsak, modelde kullanılan bütün değişkenlere ait katsayıların 0,05 anlamlılık seviyesinde sıfırdan farklı olduğu söylenebilir. Çizelge 4.8’de t-testi sonuçları yer almaktadır.

Elde edilen sonuçlarına göre regresyon denkleminin tahmini aşağıdaki şekilde yazılabilir:

$$PD = - 8,246 + 2,454(TKY) + 3,345 (OK) - 0,63 (TKY*OK)$$

Yukarıdaki model denkleminde (TKY*OK) değişkeninin katsayısının negatif değer alması hipotezin doğruluğunu göstermektedir.

TKY ve OK değişkenleri birbirlerini etkilemektedir. Modelde etkileşim değerinin kullanılması ile bu etkinin modele nasıl bir katkı yaptığı hesaplanabilmiştir. Modelde bu etkileşim değişkenine ait değerin negatif değer alması işletmelerde TKY ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin performansa olumsuz yönde bir katkı yaptığını göstermektedir. Dolayısı ile, örgüt kültürleri güçlü olan işletmeler, TKY’nin uygulanabilirliğini artırdıkça, performans açısından olumsuz etkilenebileceklerdir. (TKY*OK) değişkeninin çarpım değeri büyüdükçe yani işletmelerde TKY’nin uygulanabilirliği arttıkça ve örgüt kültürünün niteliği güçlendikçe, işletmelerin performanslarındaki düşüş daha da belirginleşebilecektir.

SONUÇ

Yönetim, tarihi eskilere dayanan bir kavramdır. Ancak günümüzde kabul görmüş olan çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi'nin temelleri ancak bu yüzyılın başlarında atılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir. Modern bir yönetim tekniği olmaktan öte, her alanda gelişmeyi savunan bir felsefe niteliği taşımaktadır. Bu niteliği sayesinde sanayi işletmelerinin yanı sıra, hizmet, eğitim, siyaset, sağlık ve kamu işletmelerinin de tercih ettiği bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme olgusu, 1980'li yıllardan itibaren dünyada etkisini göstermeye başlamıştır. Sonucunda yoğun rekabet ortamı oluşmuş, bu da işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Teknolojinin, iletişimin ve bilginin baş döndürücü bir hızla gelişmesi, işletmeleri çok zorlu bir rekabet ortamının içine sürüklemiştir. Bu şartlar altında bir işletmenin hayatta kalabilmesi için, "müşteri tatmininin" sağlanması gerekmektedir. Müşteri tatmininin sağlanması için gerekli olan ise, "müşterinin istediği kalitede mal ve hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede üretmek" olarak özetlenebilir. Yüksek kalite, sıfır hata ve düşük maliyet sağlamaya yardımcı olan TKY, küreselleşen dünyada ve artan yoğun rekabet şartları altında işletmelerin hayatta kalabilmesi için vazgeçilmez bir unsur olmuştur.

TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern bir yönetim biçimidir.

Kültür kavramı, geçmişten günümüze aktarılan tüm maddi ve manevi unsurları ortaya koymakta ve toplumların yaşam şeklini belirlemektedir. Kültür kavramı, 1980'li

yıllardan sonra örgüt ve yönetim alanında ilgi çeken bir konu haline gelmiştir. Kültür kavramı, örgütle yan yana geldiğinde, örgütün görünen ve görünmeyen tüm yönlerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle kültürün örgütte, bütüne yönelik bir özellik taşıdığı, sinerji yarattığı, dışsal uyumlaşmayı ve içsel bütünleşmeyi sağlamada etkili olduğu, üyelere kimlik sağlayıp davranışlara yön verdiği, örgütsel etkinlik, süreklilik, başarı, istikrar ve verimlilik üzerine etkisinin olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü kavramına ait olarak literatürde pek çok tanımına rastlanmıştır. Bu tanımların fazlalığı, kültür kavramındaki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. Ancak bu tanımlarda ortak olan bazı hususlar vardır. Bu hususları da dikkate alarak örgüt kültürü; “örgütün dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan sorunları çözüme çabası sırasında gelişen veya keşfedilen, sürekliliği belirli bir zaman dilimi içinde kanıtlanan, örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları ve onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıltılar, uygulamalar ve sembollerin bütünüdür.” şeklinde tanımlanabilir.

Örgüt kültürü kavramı, işletmelerin yaşadıkları sorunların anlaşılması ve bu sorunlara ait çözümlerin bulunabilmesi için, üzerinde düşünülmesi gereken kavramlardan birisidir. İşletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları ve sürekli bir şekilde ayakta kalmaları, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarına bağlıdır. Japonya’da faaliyet gösteren işletmelerin, güçlü ve birleştirici kültürlere sahip olduklarını gören dünyadaki diğer işletmelerin, örgüt kültürlerini Japon işletmelerininkine benzetme çabaları göstererek, başarıyı yakaladıkları bilinmektedir.

TKY, “değişim” demektir. Örgütün yeniden yapılanması, örgüt kültürünün yeniden tasarlanması demektir. Eğer yönetim, örgüt kültürünü iyileştirme (değiştirme) konusunda başarılı ise, işletme daha verimli, daha rekabete yönelik, uzun dönemde daha kârlı olacaktır. Yeni bir örgüt kültürü oluşturma ve işbirliği yaratmada ön şart, çalışanların motive edilmesi, tam katılımın sağlanması ve değişime karşı direncin üstesinden gelinmesidir.

TKY uygulamaları, iki ana engele maruz kalmaktadır. Birinci engel, katı örgüt kültürü, esnek olmayan ve bürokrasinin fazla olduğu örgüt yapısı ve otoriter yönetim tarzı

gibi bileşenlerden oluşan, örgütün genel durumudur. Bu bize göstermektedir ki, TKY uygulamalarındaki başarısızlıklar sadece dışsal etkenlerden kaynaklanmamakta, yönetimin uygulama için uygun sistemi yerleştirememiş olması da uygulamaların başarısız olmasına yol açmaktadır. Yöneticiler çoğu zaman, TKY'ni uygulamak ve yüksek başarı elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini anlamamakta ya da anlamazdan gelmektedirler. İkinci engel ise, kültürel engellerdir. Çünkü TKY, yönetsel değer ve davranışların değiştirilmesini gerekli kılar. TKY'nin temel ilkeleri her yerde aynıdır, ancak kültürel farklılıklardan dolayı uygulamada birtakım başarısızlıklar meydana gelebilir.

Yapılmış olan bu tez çalışmasında, TKY ile örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Bunun için, öncelikle bu iki kavramla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yerli ve yabancı pek çok makale ve kitap ile daha önce Türkiye'de bu konuda yapılmış olan tez çalışmaları incelenmiş, gerekli bilgiler atıf gösterilerek alınmış ve tez çalışmasının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra, bu teorik çerçeveyi destekleyecek bir alan araştırması yapılmıştır. Araştırmada Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nden seçilen işletmelere anket formları gönderilerek, üst ve orta düzey yöneticilerin anketi yanıtlamaları istenmiştir.

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda, araştırmanın hipotezi doğrulanmış, TKY ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ilişkinin bir işletmenin performansı üzerinde nasıl bir etki yaratabileceği ortaya konmuştur. Buna göre, eğer bir işletmede güçlü bir örgüt kültürü mevcut ise, o işletmede TKY'nin uygulanması, işletmenin performansı üzerinde olumsuz etki yaratabilecektir. Bu ifade ilk başta çelişkili gibi görünse de, satır araları okunduğunda mantıksız olmadığı anlaşılmaktadır. TKY, kültürel açıdan değişim gerektirdiğinden ve güçlü örgüt kültürlerinin değişmesi kolay olmadığından, güçlü kültüre sahip olan bir işletmenin, TKY'ni hazmetmesi kolay olmayabilir. Bu işletme, değişime karşı çalışanlarından gelecek dirençle karşı karşıya kalabilir. En basit örnekle, bu değişimden huzursuzluk duyan çalışanlar, işe karşı bağlılıklarını yitirebilirler, bu da işletmenin verimliliğinde bir düşüşe yol açabilir. Bu nedenledir ki, TKY'ni uygulamak isteyen işletmeler, öncelikle örgüt kültürlerini TKY felsefesiyle uyumlaştırmak durumundadırlar. Kültürel değişim sağlandıktan sonra TKY'nin işletmede yerleşmesi ve işletmenin performansının artması kaçınılmaz olacaktır.

Yapılan literatür taraması ve alan araştırması sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, işletme yöneticilerine ve TKY'ni uygulamak isteyen işletmelere birkaç öneride bulunulabilir.

TKY, başarılı olarak uygulandığında işletmelerin verimliliğini ve rekabet gücünü artıran bir yönetim felsefesidir. Günümüzde yeterince ağır olan, muhtemelen önümüzdeki yıllarda daha da ağırlaşacak olan küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, işletmeler TKY'ni benimsemelidirler. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir. TKY felsefesi ilk başta yöneticiler tarafından benimsenmelidir ki, çalışanların bu felsefeyi benimsemeleri kolay olsun. Yöneticiler, işletmede çalışanlara hedefi gösterdikten sonra onlara yetki vererek, kendi kararlarında serbest bırakan ve kendi yeteneklerini kullanarak süreci tamamlamalarına destek olan bir yönetici konumunda olmalıdır. Üst yönetimin liderliği olmaksızın, TKY uygulamaları başarısız kalacaktır.

İşletmenin gelecekte ulaşmayı planladığı yer olarak tanımlanabilen vizyon, TKY'nin bir örgütte benimsenebilmesi için oldukça önemlidir. TKY felsefesine uygun eğitim, gelişme ve değişmeye dayalı kalite bilinci çalışanlara anlatılabilir ve çalışanlarla yönetim arasında ortak amaç ve isteklerden kaynaklanan bir bağlılık ilişkisi kurulabilirse ortak bir vizyon yaratılmış olur ve çalışanların TKY'ni benimsemeleri kolaylaşır.

İşletmelerde TKY'nin yerleşmesi için önemli olan bir diğer unsur da çalışanların eğitimidir. Bir işletmede TKY uygulamasına geçilmeden önce, çalışanlarda bir kalite bilinci oluşmasının sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar, TKY sayesinde işletmeye gelecek olan katma değeri anlayabilirlerse, uygulamanın başarı şansı artacaktır. İşletmenin her kademesinde çalışan kişiler, yalnızca TKY uygulamasına geçilmeden önce değil, TKY'nin uygulanma aşamasında da belirli aralıklarla eğitime tabi tutulmalıdır. Buradaki eğitim, tecrübeli çalışanların daha tecrübesiz olanlara bilgi ve becerilerini işin yapılma sırasında aktarmaları şeklinde olabilir. Ancak eğitim için bünyelerinde tecrübeli ve bilgili çalışanlar olmadığını düşünen işletmeler, danışmanlık işletmeleri veya üniversitelerden destek alarak, kurslar ve seminerler düzenlemek yoluyla da eğitim faaliyetlerini gerçekleştirebilirler.

Günümüzde zorlu rakiplerle rekabet edebilmek için, işletmelerin bilgiye gereksinimleri vardır. TKY'nin temel ilkelerinden olan sürekli gelişim, bilginin işletmelerce elde edilmesinde ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılmasında rehberlik edebilecek bir ilkedir. Güncel ve doğru bilgiler sayesinde hem çalışanların, hem süreçlerin, hem de işletmede kullanılan teknolojinin iyileştirilmesi sağlanarak TKY uygulamalarında başarılı olma yolu açılmış olur. Bilginin zamanında ve doğru olarak elde edilmesinin yanı sıra, işletme içindeki paylaşımı da TKY açısından önem taşımaktadır. Başarılı bir TKY uygulaması için tüm çalışanların işletme içinde olup bitenlerden haberdar olması gerekir. Bunun sağlanması için, işletme içi iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Astlar ve üstler arasındaki iletişim arttıkça, çalışanların motivasyonları da artacağından, işletmenin performansı olumlu yönde etkilenecektir.

TKY anlayışının uygulanabilmesi için, işletmenin örgüt yapısında da değişiklik yapılmalıdır. Örgüt yapısı, astlar ve üstler arasındaki iletişimin artırılmasının sağlanması için daha yatay hale getirilmelidir. Hiyerarşik kademeler mümkün olduğunca azaltılmalıdır.

TKY uygulamalarının başarıyla yerine getirilebilmesi için üzerinde durulması gereken önemli bir husus da tam katılımdır. Örgüt içinde çalışanların kendini geliştirme, grup halinde gelişme, süreç geliştirme ve sorun çözme alanında fikirler üretmek kararlar katılımları sağlanmalıdır. Çeşitli çalışma gruplarının oluşturulması, ortak tartışma ve fikir paylaşma ortamının yaratılması, çalışanlar arasından temsilcilerin seçilmesi kararlara katılımın sağlanması açısından işletmelere faydalı olabilecek çalışmalardır. TKY ilkelerinden biri olan tam katılım, etkin yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmelidir.

İşletmelerin, daha önce TKY'ni uygulamış olan işletmelerin tecrübelerinden yararlanması da, TKY'nin başarı şansının artmasını sağlayabilir. Geçmişte o işletmelerin yaptıkları hataların değerlendirilerek bu hatalardan dersler alınması, benzer hataların yapılma olasılığını azaltacaktır.

Sonuç olarak, günümüz şartlarında, dünya pazarlarında güçlü rakiplerle mücadele edebilmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak için, kaliteli ürünlere yönelinmeli ve

kalitenin sürekliliği sağlanmalıdır. Bu sürekliliği sağlamada faydalı bir yönetim felsefesi olan Toplam Kalite Yönetimi, bütün gerektirdikleriyle beraber işletmede çalışan kişilerce benimsenmelidir. Toplam Kalite Yönetimi, çok sayıda engelle karşılaşma olasılığının bulunduğu uzun bir yolculuktur. Bu yolculukları sırasında, işletmelerinde mevcut bulunan örgüt kültürünü TKY ilkeleri ve felsefesiyle birleştirebilen işletmeler, engelleri aşarak sona ulaşabileceklerdir. TKY'ni işletme kültürüne adapte etmek 5-10 yıl gibi, hatta daha uzun bir süreyi kapsayacağı için, ilk birkaç yılda hem kültür değişimi çabaları, hem de bu konuda yapılan yatırımlar tepkiyle karşılanabilecektir. TKY felsefesini örgüt bünyesine yerleştirmek için sabırlı olunmalı ve kalite iyileştirmede süreklilik sağlanmalıdır.

ÖZET

“Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” başlıklı bu çalışmada, günümüzde işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek için üzerinde önemle durdukları kavramlardan Toplam Kalite Yönetimi ve örgüt kültürü kavramları açıklanmaya ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin işletmenin performansına nasıl etki ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu amaçla, öncelikle Toplam Kalite Yönetimi ve örgüt kültürü kavramları birer bölüm halinde anlatılmıştır. Ardından, bu iki kavram arasındaki ilişki, daha önce bu konuda çalışmış olan kişilerin yaptıkları çalışmalar örnek alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, müşterilerin istek ve gereksinimlerini en hızlı ve en az maliyetli olarak, doğru yerde ve doğru zamanda karşılamayı amaç edinen, bu amaçla da işletmenin bütün süreçlerinde, en üst kademedен en alt kademeye kadar bütün çalışanların katılımıyla kalitenin benimsenmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Örgüt kültürü ise, bir işletmede çalışanların paylaştıkları değerler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu iki kavramın doğru olarak anlaşılması, işletmelerin başarısının artması için önem arz etmektedir.

Çalışmanın hipotezi, “Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler, Toplam Kalite Yönetimi’ni işletmelerinde uygulamak istediklerinde, işletme performansında bir düşüş meydana gelebilir.” şeklinde kurulmuştur.

Çalışma dört bölüm halinde gerçekleşmiştir. Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi kavramı anlatılmıştır. İkinci bölüm, örgüt kültürü kavramının anlatılmasına ayrılmıştır. Üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin işletmenin performansı üzerine nasıl etki ettiğini sorgulayan bir hipotez kurulmuştur. Dördüncü bölümde ise bu hipotezi test etmek için yapılan alan araştırması anlatılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda çalışmanın hipotezi doğrulanmıştır.

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi'ni başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için mevcut bulunan örgüt kültürünü Toplam Kalite Yönetimi felsefesiyle uyumlaştırmaları gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, kültürel bir değişimi beraberinde getirir. Ancak bu değişim, uzun bir zaman gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamak konusunda kararlılık göstermeleri gerekmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, literatür taraması ve alan araştırmasından elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bununla birlikte, Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamak isteyen işletmelere ve yöneticilere bir takım öneriler sunulmaktadır.

SUMMARY

In this study titled **“Effects of Corporate Culture on Total Quality Management Implementations: An Empirical Investigation”**, it is attempt to explain Total Quality Management and corporate culture notions which companies pay attention nowadays to have competitive advantage against their rivals, and to express how the relationship between these two notions affect the performance of a company.

For this purpose, firstly Total Quality Management and corporate culture notions are explained in case of chapters. Then, the relationship between these two notions is attempt to explain by investigating the older studies of people who interested in this subject.

Total Quality Management is a management philosophy that aims to meet customer expectations and needs in a fast and easy way at the right time and right place, and intends to adoption of quality in all processes of business by the participation of all employees from top to the bottom for this aim. Corporate culture can be explained as entire values shared by all employees in a company. For companies, it is important to understand these notions rightly if they wish to increase their success.

The hypothesis of this study is, “Whether companies that have strong corporate culture wish to implement Total Quality Management, a decrease in their performance could occur.”

This study is divided in four chapters. In the first chapter, Total Quality Management notion is told. The second chapter is allocated to explanation of corporate culture notion. In the third chapter, the relationship between Total Quality Management and corporate culture is investigated and a hypothesis that examines how this relationship affects the performance of a company is set. The field study which is performed to test this hypothesis is told in the fourth chapter. The hypothesis is confirmed by the findings achieved.

For companies, it is necessary to adjust existing corporate culture to Total Quality Management philosophy to implement Total Quality Management successfully. Total Quality Management requires cultural change. However, this change could last long. So, it is essential to demonstrate consistency for companies on implementation of Total Quality Management.

At the final of this study, the findings achieved by literature review and field study are interpreted. Besides, some advice offered to companies and managers that wish to implement Total Quality Management.

KAYNAKÇA

- ABUŞOĞLU. H.. 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü (Mobilya İmalat İşletmesinde Bir Uygulama). Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- AKAT. İ., G. BUDAK. ve G. BUDAK.. 1999. İşletme Yönetimi. Barış Yayınları. İzmir.
- AKAT. İ. ve T. ATILGAN.. 1992. Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve İşletme Kültürü. TOBB Yayınları. Yayın No: 226. Ankara.
- AKIN. Ö.. 2001. Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan (Yöneticiler İçin). Ezgi Kitabevi. Bursa.
- AKINCI VURAL. Z. B.. 1998. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İletişim Yayınları. İstanbul.
- AL-KHALIFA. K. N. and E. M. ASPINWALL.. Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries. Total Quality Management. 12 (4): 417-428.
- ALTMAN. Y. and Y. BARUCH.. 1998. Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases. Organization Studies. 19(5): 769-785.
- APIGIAN. C. H., B. S. RAGU-NATHAN and T. S. RAGU-NATHAN.. 2006. Strategic Profiles and Internet Performance: An Empirical Investigation into the Development of a Strategic Internet System. Information and Management. 43: 455-468.
- AYDINGÜLÜ. M.. 2003. Örgüt Kültürü ve Toplam Kalite Arasındaki Etkileşimin Liderlik Yoluyla Değişimi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze.
- BOLAT. T.. 2000. Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). Beta Yayınları. İstanbul.

- BOZKURT. R..1994. Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi. Verimlilik Dergisi. 1994/3.
- BUCH. K. and D. RIVERS.. 2001. TQM: The Role of Leadership and Culture. Leadership & Organization Development Journal. 22 (8): 365-371.
- CHENG. T.. and S. F. CHAN.. 1999. Quality Motivation in China: Humanistic and Technological. Total Quality Management. 10 (7): 967-978.
- CLAVER. E., J. L. GASCO., J. LLOPIS. and R. GONZALES.. 2001. The Strategic Process of a Cultural Change to Implement Total Quality Management: A Case Study. Total Quality Management. 12 (4): 469-482.
- ÇATALCA. H.. 2003. Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul.
- DAFT. R. L.. 2004. Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management. Academy of Management Executive. 18(4): 117-121.
- DAHLGAARD. J. J., K. KRISTENSEN and G. K. KANJI.. 1995. Total Quality Management and Education. Total Quality Management. 6 (5&6): 445-455.
- DANI. S. S., N. D. BURNS, C. J. BACKHOUSE and A. K. KOCHHAR. 2006. The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers (Part B) Engineering Manufacture. 220 (6): 951-960.
- DANIŞMAN. A. ve H. ÖZGEN.. 2003. Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. Yönetim Araştırmaları Dergisi. 3 (2): 91-124.
- DOĞAN. E.. 2002. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Academyplus Yayınevi. Ankara.
- DRUCKER. P. F.. 1995. Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası. Çev: Fikret Üçcan. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. Ankara.,

- EFE. B.. 2005. 2005 Sonrasında Türk Tekstil & Hazır Giyim Sektörü Rekabet Gücünü Nasıl Koruyacak? İzmir Ticaret Odası Yayınları. İzmir.
- ERDEM. F. ve J. ÖZEN İŞBAŞI.. 2001. Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları (Akdeniz Üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri fakülte kültürünü nasıl algılıyor?). Akdeniz İİBF Dergisi. (1): 33-57.
- ERDOĞAN. İ.. 1975. Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma. Basılmış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 2060. İstanbul.
- EREN. E.. 2000. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları. İstanbul.
- EREN. E.. 2000. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları. İstanbul.
- FEIGENBAUM. A. V.. 1983. Total Quality Control. McGraw-Hill Book Co. New York.
- FLOOD. R. L.. 1993. Beyond TQM. John Wiley & Sons Ltd. Australia.
- GÜÇLÜ. N.. 2003. Örgüt Kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 6: 147-159.
- GÜNDOĞAN. M., G. GROVES. and J. M. KAY.. 1996. Total Quality Management: A Way Towards Total Integration. Total Quality Management. 7 (4): 379-384.
- GÜNEŞ. M., A. R. FİRUZAN. ve E. FİRUZAN.. 1999. Tam Zamanında Üretim (JIT) Ortamında Stok Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi. Barış Yayınları. İzmir.
- GÜNEY. S.. 2000. Davranış Bilimleri. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- GÜVENÇ. B.. 1991. İnsan ve Kültür. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- HALİS. M.. 2000. Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul.

- HAND. M.. 1992. Total Quality Management – One God But Many Prophets (in Quality Management Handbook. Ed. Max Hand & Brian Plowman). Butterworth-Heinemann Ltd.
- HASANOĞLU. M.. 2004. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. Sayıştay Dergisi. 52: 43-60.
- HARPER. G. R. and D. R. UTLEY.. 2001. Organizational Culture and Successful Information Technology Implementation. Engineering Management Journal. 13 (2): 11-15.
- HERGÜNER. G. and N. B. R. REEVES. 2000. Going Against the National Cultural Grain: A Longitudinal Case Study of Organizational Culture Change in Turkish Higher Education. Total Quality Management. 11 (1): 45-56.
- HRADESKY. J. L.. 1995. Total Quality Management Handbook. McGraw-Hill Book Co. New York.
- IRMAK BALKIZ. Ö.. 2004. Toplam Kalite Yönetimi ve Eleştirisi. Sosyoloji Dergisi. (12-13): 99-116.
- İTÜ İŞLETME MÜHENDİSLERİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAŞTIRMA KOMİTESİ.. 1994. Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi: Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler. Üniform Matbaacılık. İstanbul.
- JABNOUN. N.. 2005. Organizational Structure for Customer-Oriented TQM: An Empirical Investigation. The TQM Magazine. 17 (3): 226-236.
- JONES. R. A., N. L. JIMMIESON. and A. GRIFFITHS.. 2005. The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. Journal of Management Studies. 42 (2): 361-386.

- JUHL. H. J., K. KRISTENSEN., G. K. KANJL. and T. W. BATLEY.. 2000. Quality Management: A Comparison of Cultural Differences. Total Quality Management. 11 (1): 57-65.
- KANJL. G. K., K. KRISTENSEN. and J. J. DAHLGAARD.. 1995. Quality Motivation. Total Quality Management. 6 (4): 427-434.
- KARCIOĞLU. F. ve C. YAKUPOĞULLARI.. 2000. Erzurum ve Oltu Meslek Yüksek Okullarında Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14 (1): 245-270.
- KARCIOĞLU. F.. 2001. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15 (1-2): 265-283.
- KAVRAKOĞLU. İ.. 1996. Toplam Kalite Yönetimi. Kal-Der Yayınları. İstanbul.
- KEMAL, A.. 2002. İşletmelerdeki Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlığı Açısından Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- KINMAN. R. and G. KINMAN.. 2000. “What’s That Got To Do with Making Motor Cars?” The Influence of Corporate Culture on “In – Company” Degree Programmes. Journal of Education and Work. 13 (1): 5-24.
- KOBU. B.. 1994. Üretim Yönetimi. Avcıol Basım-Yayın. İstanbul.
- KOÇEL. T.. 2003. İşletme Yöneticiliği. Beta Yayınları. İstanbul.
- KORKMAZ DEVRANİ. T.. 2003. Toplam Kalite Yönetimi. (İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler. Ed. Prof. Dr. Birol BUMİN içinde). Gazi Kitabevi. Ankara.
- KOVANCI. A.. 2001. Toplam Kalite Yönetimi, Fakat Nasıl?. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- LAKSHMAN. C.. 2006. A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory. Total Quality Management. 17 (1): 41-60.

- LEWIS. D.. 1996. The Organizational Culture Saga- from OD to TQM: A Critical Review of the Literature. Part 2- Applications. Leadership & Organizational Development Journal. 17(2): 9-16
- MELLAHI. K. and F. EYUBOGLU.. 2001. Critical Factors For Successful Total Quality Management Implementation In Turkey: Evidence From The Banking Sector. Total Quality Management. 12 (6): 745-756.
- NUNNALLY. J.C.. 1978. Psychometric Theory. McGraw-Hill. New York.
- ODEN. H. W.. 1997. Managing Corporate Culture, Innovation and Intrapreneurship. Quorum Books. Connecticut.
- OGBONNA. E.. and L. C. HARRIS.. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. International Journal of Human Resource Management. 11 (4): 766-788.
- OKTAY. E. ve M. S. ÖZÇOMAK.. 2001. Kalite Kavramındaki Gelişme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 5 (3-4): 307-328.
- OSBORN. R., J. HUNT. and L. JAUCH.. 1980. Organization Theory: An Integrated Approach. Wiley. New York.
- OVERBEEKE. M. and W. E. SNIZEK.. 2005. Web Sites and Corporate Culture: A Research Note. Business & Society. 44 (3): 346-356.
- ÖRÜCÜ. E.. 1997. Turistik Otellerde Toplam Kalite Yönetimi ve Marmaris İlçesi Örnek Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 3 (1): 275-288.
- ÖRÜCÜ. E.. 2005. Modern İşletmecilik. Gazi Kitabevi. Ankara.
- PAKDİL. F.. 2004. Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6 (3): 167-183.

- PARK. W.. 2001. The Corporate Culture Change Campaigns in Korea: Lessons from Their Failures. *Asia Pasific Business Review*. 7 (4): 89-110.
- PARLAK. S.. 2004. İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi. Ekin Yayınları. Bursa.
- PEŞKİRCİOĞLU. N.. 1999. Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. Ankara.
- PRATT. M., D. MARGARITIS. and D. COY.. 1999. Developing a Research Culture in a University Faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 21 (1): 43- 55).
- PUN. K.. 2001. Cultural Influences on Total Quality Management Adoption in Chinese Enterprises: An Empirical Study. *Total Quality Management*. 12 (3): 323-342.
- SAAT. M.. 2000. Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 3/2000: 97-108.
- SABUNCUOĞLU. Z.. 1998. İşletmelerde Halkla İlişkiler. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- SABUNCUOĞLU. Z. ve M. TÜZ.. 1998. Örgütsel Psikoloji. Alfa Yayınları. Bursa.
- SEKRETER. M.S. ve G. AKYÜZ.. 2003. Pazarlama Araştırmalarında Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bir Yazın Taraması. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 6: 123-150.
- SOMMERVILLE. J., R. K. STOCKS. and H. W. ROBERTSON.. 1999. Cultural Dynamics for Quality: The Polar Plot Model. *Total Quality Management*. 10 (4&5): 725-732.
- STARR-GLASS. D.. 2004. Exploring Organizational Culture: Teaching Notes on Metaphor, Totem and Archetypal Images. *Journal of Management Education*. 28 (3): 356-371.

- SVENSSON. G. and G. WOOD.. 2005. Corporate Ethics in TQM: Management Versus Employee Expectations and Perceptions. The TQM Magazine. 17 (2): 137-149.
- ŞİŞMAN. M.. 1994. Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma). Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 732. Eskişehir.
- TAMIMI. N. and R. SEBASTIANELLI.. 1998. The Barriers to Total Quality Management. Quality Progress. 31 (6): 57-60.
- TAN. J. J. and R. J. LITSCHERT.. 1994. Environment – Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. Strategic Management Journal. 15: 1-20.
- TANER. B. ve İ. KAYA.. 2005. Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14 (1): 353-362.
- TALAQ. J. and P. K. AHMED.. 2004. Why HPT, not TQM? An Examination of the HPT Concept. Journal of Management Development. 23 (3): 202-218.
- TARI. J. J.. 2005. Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine. 17 (2): 185-194.
- TATA. J. and S. PRASAD.. 1998. Cultural and Structural Constrains on Total Quality Management Implementation. Total Quality Management. 9 (8): 703-710.
- TAYEB. M. H.. 1988. Organizations and National Culture: A Comperative Analysis. Sage Publications. California.
- USAL. A. ve Z. KUŞLUVAN.. 2000. Davranış Bilimleri. Barış Yayınları. İzmir.
- YAĞMURLU. A.. 1997. Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 52 (1-4): 717-724.

- YILDIRIM. H.. 2002. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları. Öneri Dergisi. 5 (17): 191-202.
- WILKINS. A. L. and W. G. OUCHI.. 1983. Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly. 28: 468-481.
- www.ntvmsnbc.com.tr
- www.tcmb.gov.tr
- www.wto.org

TEŞEKKÜR

“İnsan inandığı Őeydir.”

Anton ŐEHOV

İnancımı yitirdiğim her an, yanı baŐımda olduklarını hissettiğim sevgili ANNEM ve sevgili BABAMA, canım kardeŐim Burcu’ya, uzakta da olsa desteğini esirgemeyen Erdem’e, tez danıŐmanım, hocam, ũstadım Yrd. Doç. Dr. Ali Ender Altunoğlu’na, uygulama aşamasında bũyũk emeği geçen Yrd. Doç. Dr. Muhammed Akaydın’a ve analiz aşamasında yardımlarını esirgemeyen arkadaŐım ArŐ. Gör. Algın Okursoy’a teŐekkũrlerimi sunarım.

EK 1: RİCA MEKTUBU

SAYIN YETKİLİ,

Üretimde verimliliğin artması için üniversite ve sanayi işbirliği kaçınılmazdır. Üniversitelerde yapılan çalışmaların bu işbirliğine yönelik ve verimliliği artırıcı misyonu olması gerektiğine inanmaktayız. Enstitümüz yüksek lisans öğrencilerinden danışmanlığını yapmış olduğum **Sn. Başak ÇATALOĞLU**'nun tezi bu amaca hizmet etmektedir.

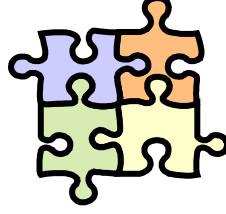
Tezinde Sn. ÇATALOĞLU, **gittikçe önem kazanan bir kavram olan Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile işletmelerde mevcut bulunan örgüt kültürü arasındaki etkileşimi** araştırmaktadır. Anket sorularının, çalışmanın amacına uygun olarak üst kademe olarak nitelendirdiğimiz **Genel Müdür** ve orta kademe olarak nitelendirdiğimiz **Departman Müdürü, Şef, Mühendis, Ustabaşı v.b.** unvanlara sahip kişiler tarafından tamamlanması gerekmektedir. Bu çalışmadan elde edilecek kurumunuza ilişkin bilgilerin tamamıyla gizli tutulacağını ve akademik amaçlar için kullanılacağını garanti etmekteyiz. Çalışmadan elde edilecek bulguların tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin verimliliklerinin artırılması yönündeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu nedenle, ekte göndermiş olduğumuz anketimizin, işletmenizdeki üst kademe ve orta kademe yöneticiler tarafından doldurularak, tarafımıza en az iki hafta içerisinde ulaştırılmasını, gerektiğinde detaylı bilgi için temasa geçmenizi ve bu konuya gereken önemin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yrd. Doç. Dr. A.Ender ALTUNOĞLU

EK 2: ANKET FORMU

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ANKETİ



Bu çalışmanın amacı, işletmelerin yürüttüğü toplam kalite çalışmalarının, sahip oldukları örgüt kültüründen ne ölçüde etkilendiğinin belirlenmesidir.

- Eğer istemiyorsanız bu anketi yanıtlamak zorunda değilsiniz. Herhangi bir nedenden dolayı istediğiniz anketi yanıtlamayı bırakabilirsiniz.
- Yanıtlarınız kimliğinizi veya işletmenizi belirlemez. Ayrıca kimliğinizi belirtmeniz istenmemektedir.
- Sorulara biraz vakit ayırmak dışında bu anket çalışması sizin için herhangi bir yükümlülük getirmemektedir.
- Sorularla ilgili herhangi bir görüş istediğinizde bize başvurabilirsiniz.
- Bütün yanıtlar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır.

Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Görüşünüzü maddelerin yanındaki kutucuklara çarpı (x) işareti koyarak belirtiniz.

LÜTFEN TÜM SORULARI YANITLAYINIZ.

Başak ÇATALOĞLU

I. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz? Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>	İşyerindeki unvanınız? Genel müdür <input type="checkbox"/> Departman müdürü <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Usta <input type="checkbox"/> Diğer <input type="checkbox"/>
İşletmenizdeki çalışan kişi sayısı?	İşletmeniz kaç yıldır faaliyet göstermektedir?
İşletmenizdeki kalite belgesi var mı? Varsa hangi işletmetan alındı?	Ne zamandan beri işletmeniz çalışanlar ve/veya kaliteyle ilgili konulara önem vermektedir?

II. BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Stratejik planlar kalite amaçlarını kapsamamaktadır.					
Çok fazla yönetim kademesi bulunmaktadır.					
Tepe yönetim, kendini açık ve görünür şekilde kaliteye adanmıştır.					
Kalite ayrı bir öncelik olarak kabul edilmektedir.					
Kalite, herkesin sorumluluğunda değildir.					
Kalite eylem planları genellikle belirsizdir.					
Stratejik plan müşteri odaklı değildir.					
Toplam kalite yönetimini etkin şekilde uygulamak için kaynaklar yetersizdir.					
Çapraz fonksiyonel takımlar bulunmamaktadır.					
Zaman kısıtları, toplam kalite yönetiminin etkin olarak uygulanmasını engellemektedir.					
Kalite müşteri tarafından tanımlanmamaktadır.					
Diğer işletmelerin en iyi uygulamaları ve/veya ürünleri kıyaslanmamaktadır.					
Kalite etkin bir şekilde ölçülmemektedir.					
Çalışanlar sorun tanımlama ve sorun çözme teknikleri hakkında eğitilmemişlerdir.					
Çalışanlar grup içi tartışma ve iletişim teknikleri konularında eğitilmemişlerdir.					
Çalışanlara kalite geliştirme çabaları için yetki göçerilmemiştir.					
Çalışanlar ve/veya takımlar kalite geliştirmedeki başarıları için takdir edilmemektedirler.					
Çalışanlar kalite geliştirme becerileri hakkında eğitilmemişlerdir.					
Yönetimin ödediği ücretler kalite amaçlarını başarmakla bağlantılı değildir.					
Çalışanlar değişime karşı direnmektedir.					
Tedarikçilerle herhangi bir ortak planlama yapılmamaktadır.					
Kalite geliştirme çabaları, sonuçlar bakımından nadiren beklentilerle uyumaktadır.					
Çalışanların işten ayrılma oranı yüksektir.					
Toplam kalite yönetimi uygulamak için katlanılan yüksek maliyetler, faydasından ağır basmaktadır.					
Yöneticilerin işten ayrılma oranı yüksektir.					

III. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz etmektedir.					
İşyerinde sosyal adaletsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.					
Otoriteye saygı son derece önemsenmektedir.					
Emir komuta zincirine son derece önem verilmektedir.					
Çalışanlar, yüksek performans göstermeleri yolunda teşvik edilmektedir.					
İşlerin yapılış şekline çok sonuçlara önem verilmektedir.					
Sonuçların değerlendirilmesinde kişisel sorumluluk dikkate alınmaktadır.					
Çalışanlar öncü olmaya teşvik edilmektedir.					
Çalışanlar çok sayıda formalite yerine getirmek zorunda kalmaktadır.					
Çalışanların işyerinde arkadaşlık kurmalarına olanak sağlanmaktadır.					
Çalışanlar aile ferdi gibi görülmektedir.					
Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilmektedir.					
Çalışanların birbirlerine informal, gayri-resmi bir tarzda davranmalarına müsamaha gösterilmektedir.					
Yöneticiler çalışanlar tarafından aile büyüğü gibi görülmektedir.					
Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınmaktadır.					
Bilginin işletme içinde başkaları ile serbest bir şekilde paylaşılabilmesi mümkündür.					
Kişisel haklara saygıya önem verilmektedir.					
Çalışanların kişisel menfaatlerine son derece hassasiyet gösterilmektedir.					
Personelin takım ruhu içinde çalışması teşvik edilmektedir.					
Katılımcı karar verme yaklaşımı esas alınmaktadır.					
Çalışanlar birbiri ile işbirliği içinde çalışmaya teşvik edilmektedir.					
Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik bulunmaktadır.					
Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilmektedir.					
Fırsatlardan faydalanmada çok çabuk hareket edilebilmektedir.					
Pazarda takipçiden çok lider olmaya ağırlık verilmektedir.					
Rekabet ortamının son derece farkına varılmaktadır.					
Kaliteye son derece önem verilmektedir.					
Analitik ve rasyonel sorun çözümüne ağırlık verilmektedir.					
Herkesin hakkının verildiği ve herkesin performansına göre takdir edildiği bir adalet anlayışı vardır.					
Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunda fırsatlar sunulmaktadır.					
İşletmedeki herkesin ne yapacaklarını bilmelerini sağlayacak şekilde rol ve sorumluluklar tanımlanmıştır.					
İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetenek ve beceriye önem verilmektedir.					
Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınmaktadır.					
Yönetim eleştiriyeye açıktır.					
Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilmektedir.					
Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilmektedir.					

IV. BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
İşletmemizde üretilen ürünler kalitelidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müşterilerimizin tatmin düzeyi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlarımızın tatmin düzeyi yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşletmemiz rekabet avantajına sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Katılımınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Başak ÇATALOĞLU, 27 Haziran 1982 tarihinde Rize’de doğmuştur. İlk öğrenimini Sivas Selçuk İlkokulu’nda, ortaokul ve lise öğrenimini Nazilli Anadolu Lisesi’nde tamamlamıştır. 2000 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadî ve İdarî Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü’nde lisans öğrenimine başlamıştır. Bu okuldan 2004 yılında mezun olarak, aynı yıl Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yüksek lisans öğrenimine başlamıştır. 01.11.2005 tarihinde Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak göreve başlayan Başak ÇATALOĞLU, halen bu görevini sürdürmektedir.