

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burcu ÇİFLİKLİ

**ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİNİN 2000 REVİZYONU
FARKLILIKLARININ İŞGÖRENLERİN KURUM KÜLTÜRÜ ALGILARINA
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:
ÖRNEK BİR İŞLETMEDE ARAŞTIRMA**

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Özlem YALAZ SEÇİM

**Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi**

Antalya, 2005

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLO, ŞEKİL ve GRAFİKLER LİSTESİ.....	iv
EK'LER LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ.....	x

I. BÖLÜM

KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı.....	1
1.2. Kurum Kültürü Kavramı.....	4
1.2.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması.....	6
1.2.2. Kurum Kültürünü Oluşturan Unsurlar.....	7
1.2.2.1. Dil.....	8
1.2.2.2. Kahramanlar	8
1.2.2.3. Tören ve Toplantılar	9
1.2.2.4. Fiziksel unsurlar	10
1.2.2.5. Değerler	10
1.2.2.6. Normlar	11
1.2.2.7. Varsayımlar	12
1.2.3. Kurum Kültürünün İşlevleri	13
1.2.4. Kurum Kültürünü Etkileyen Dinamikler	14
1.2.5. Kurum Kültürünün Etkileri	15
1.3. Kurum Kültürü İle İlgili Diğer Kavramlar	17
1.3.1. Kurum Kimliği	17
1.3.2. Kurum İmajı	19
1.3.3. Kurum Kimliği- Kurum İmajı ve Kurumsal Kültür İlişkisi	19

II. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı	21
2.2. Kalite Çeşitleri.....	23
2.3. Kalite Kültürü.....	23
2.4. Kalite Yönetim ve ISO 9000 Serisi Kalite Standartları.....	26

2.4.1. Kalite Yönetimi	26
2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi	26
2.4.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları.....	29
2.4.3.1. ISO 9000 Standard Serisinin 2000 Revizyonu ile 1994 Versiyonunun Karşılaştırılması	34
2.4.3.2. ISO 9001:2000 Versiyonundaki Temel Değişiklikler	38
2.4.3.2.1. Üst Yönetimin Sistemin Kurulması ve Geliştirilmesindeki Artan Rolü ve Sorumlulukları	40
2.4.3.2.2. Sürekli İyileştirmeye Yönelik Yaklaşım	42
2.4.3.2.3. Süreç Temelli Yönetim Yaklaşımı.....	45
2.4.3.2.4. Müşteri Tatmininin Artırılmasına Yönelik Sorumluluklar.....	47
2.4.4. İşletmeler Neden ISO 9001 Belgesi Almaktadır?	48

III. BÖLÜM

ISO 9001:2000 REVİZYONUNDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİN KURUM KÜLTÜRÜ İLE ETKİLEŞİMİ

3.1. Kurum Kültürünün Değişmesi	51
3.2. Kurum Kültürü Sınıflandırmaları ve Kurumsal Kültürün Ölçülmesi	56
3.2.1. Kurum Kültürü Sınıflandırmaları.....	56
3.2.1.1. Deal ve Kennedy Sınıflandırması	56
3.2.1.1.1. Sert Erkek, Maço Kültürü.....	57
3.2.1.1.2. Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü	57
3.2.1.1.3. Şirketin Üzerinde İddiaya Girme Kültürü	57
3.2.1.1.4. Süreç Kültürü	58
3.2.1.2. Cameron ve Quinn Sınıflandırması	58
3.2.1.2.1. Girişimci Kültür	59
3.2.1.2.2. İşbirliğine Dayalı Kültür.....	59
3.2.1.2.3. Yapılaşmış Kültür	59
3.2.1.2.4. Pazar Merkezli Kültür.....	60
3.2.1.3. Charles Handy Sınıflandırması	61
3.2.1.3.1. Güç Kültürü	62
3.2.1.3.2. Rol Kültürü	62
3.2.1.3.3. Görev Kültürü	62
3.2.1.3.4. Kişi Kültürü	63
3.2.1.4. Koberg ve Chusmir Sınıflandırması	63
3.2.2. Kurum Kültürünün Ölçülmesi.....	64

	iii
3.2.2.1. Kurum Kültürünün Ölçülmesinde Çeşitli Yaklaşımlar	65
3.2.2.1.1. Koberg ve Chusmir Yaklaşımı.....	65
3.2.2.1.2. Reynolds Yaklaşımı	66
3.2.2.1.3. Davis ve Newstorm Yaklaşımı.....	67
3.2.2.1.4. Schein Yaklaşımı	68
3.2.2.1.5. Robbins Yaklaşımı.....	69
3.2.2.1.6.Cameron ve Quinn Yaklaşımı	70
3.2.2.2 Kurum Kültürünün Ölçümünde Karşılaşılan Zorluklar.....	70
3.3. ISO 9001 ve Kurum Kültürüne Etkileri.....	72

IV. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI 2000 REVİZYONU FARKLILIKLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi.....	80
4.1.1. Araştırmanın Konusu	80
4.1.2. Araştırmanın Amacı.....	80
4.1.3. Araştırmanın Literatürdeki Yeri ve Önemi	81
4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	81
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi	82
4.1.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	82
4.1.5.1.1. Örnek Kurumda Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması	83
4.1.5.1.2. Örnek Kurumda 2000 Revizyonuna Geçişte Yapılan Değişiklikler... 84	
4.1.5.2. Araştırma Verilerinin Toplanması	86
4.1.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi	88
4.1.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar	89
4.1.7.1. Araştırma Evreninin Özelliklerine Ait Bulgular	89
4.1.7.2. Örnek Kurumun Kültürel Yapısını Belirlemeye Yönelik Bulgular	91
4.1.7.3.Örneklemi Tanıtıcı Verileri İle Kurum Kültürü Verilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular	97
4.1.8. Araştırma Sonuçları	107
4.1.9.Öneriler	109
SONUÇ	111
KAYNAKÇA.....	114
EK'LER.....	126
ÖZGEÇMİŞ.....	134

TABLO, ŞEKİL ve GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo-1: Kurumların Belgelendirme Öncesi ve Sonrası Karşılaştığı Sorunlar	33
Tablo-2: Kalitatif ve Kantitatif Araştırma Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları	65
Tablo-3: Reynolds'un Örgütsel Kültür Tanımlama Şablonu	67
Tablo-4: Tüm grupların karşılardaki dışsal ve içsel görevler.....	68
Tablo-5: İşletmelerin Belge Alma Amaçları Ve Bu Amaçlara Ulaşma Dereceleri	78
Tablo- 6: Kurumsal Kültür Tanımlayıcı Anket Tasarımı	88
Tablo-7: Cinsiyet için Frekans Dağılımı.....	89
Tablo-8: Yaş İçin Frekans Dağılımı.....	89
Tablo-9: Örneklemin Görev Dağılımına İlişkin Frekans Dağılımı.....	90
Tablo-10: Örneklemin Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı.....	90
Tablo-11: Üniversite Mezunu Personelin Uzmanlık Alanına İlişkin Frekans Dağılımı.....	90
Tablo-12: Örneklemin Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı.....	91
Tablo-13: Örneklemin İşe Giriş Şekline İlişkin Frekans Dağılımı	91
Tablo-14: Örnek Kurumun Kültürel Analiziyle İlgili Toplanan Veriler ve Verilerin Sınıflaması	94
Tablo-15: Örnek Kurumda ISO 9001:2000 Uygulaması Öncesi ve Sonrasına Dair Kültürel Değişim Oranları	95
Tablo-16: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Cinsiyetine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	98
Tablo-17: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Yaş Grubuna Göre Anova Sonuçları	99
Tablo-18: Varyansın Homojenliği Testi Tablosu.....	100
Tablo-19: Girişimci Kültür 1. Döneminin Personelin Yaşlarına Göre Dunnett's C Testi Tablosu	100
Tablo-20: İ.D.K. ISO 9001:1994 * Yaş Betimleyici İstatistik Tablosu.....	101
Tablo-21: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Organizasyondaki Pozisyonuna Göre Anova Sonuçları.....	102
Tablo-22: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Eğitim Düzeyine Göre Anova Sonuçları.....	103
Tablo-23: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Üniversite Mezunu Personelin Bölümüne Göre Anova Sonuçları.....	104
Tablo-24: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları.....	105
Tablo-25: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin İşe Giriş Şekline Göre Anova Sonuçları.....	106

Şekil 1: Kültürün Tanımlanması Yüzeiden Derinliğine Kültürün Unsurları.....	13
Şekil-2: Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki	20
Şekil-3: Mal ve Hizmet Kalitesini Belirleyen Kalite Unsurları	22
Şekil-4: Süreç Temeline Dayanan Kalite Yönetim Sistemi Modeli	46
Şekil-5: Deal ve Kennedy'nin Kurumsal Kültür Tipoloji Haritası	56
Şekil-6: Örgüt Kültürü Tipleri İçin Cameron ve Quinn Modeli.....	60
Grafik-1: ISO 9001:2000 Sonrası Çalışanların Algıladığı Kurumsal Kültür Tipi Dağılımı	96
Grafik-2: ISO 9001:2000 Öncesi Çalışanların Algıladığı Kurumsal Kültür Tipi Dağılımı	96
Grafik-3: ISO 9001:2000 Öncesi ve Sonrası Kurum Kültürü Tipine Göre Puanların Dağılımı	97

EK'LER LİSTESİ

EK 1 Anket Formu	126
EK 2 I SO 9001:2000 Standardı Maddeleri (Orijinal metni ile)	129
EK 3 ISO 9000 : 1994 / 2000 Karşılaştırması Tablosu.....	132
EK 4 Uygunluktan Performansa ISO 9000:1994 ile ISO 9000:2000 Standardlarının Farklılıkları Boyutunda Karşılaştırılması	133

KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e.	:Adı Geçen Eser
A.g.m	:Adı Geçen Makale
C.	:Cilt
CEN	: Avrupa Standardizasyon Komitesi (Comite Europeen de Normalisation)
Çev.	:Çeviren
EN	:Avrupa Standardı (Europeane Norm)
G.K.	:Girişimci Kültür
ISO	:Uluslar arası Standardizasyon Kuruluşu (International Standardization of Organization)
İ.D.K.	:İşbirliğine Dayalı Kültür
KGS	:Kalite Güvence Sistemi
KYS	:Kalite Yönetim Sistemi
OCI	:Kurum Kültürü İndeksi (Organizational Culture Index)
P.M.K.	:Pazar Merkezli Kültür
S.	:Sayı
Ve diğ.	:Ve Diğerleri
Y.D.M.	:Yarışan Değerler Modeli (Competing Values Framework)
Y.K.	:Yapılaşmış Kültür
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
TSE	:Türk Standardları Enstitüsü
TS 14001	: Çevre Yönetimi Sistemi Standardı
TS 18001	: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Sistemi Standardı (OHSAS)

ÖZET

Kurum kültürünün, işletme amaçları, stratejileri ve politikaları oluşturulmasında da, bu stratejilerin yürütülmesinde de önemli bir etkiye sahip olduğu görüşü, günümüze kadar, bu kavramın iletişim ve yönetimle ilgili pek çok konuyla etkileşiminin incelenmesine sebep olmuştur. Ne var ki, yeni yüzüyle bir “Yönetim Sistemi” olarak karşımıza çıkan ISO 9000 serisi standartlarının kurum kültürüyle etkileşimini inceleyen çok az çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, kalite odaklı kabuğundan sıyrılıp müşteri tatmini sağlamaya odaklı bir “Yönetim Sistemi” kimliğine bürünmek amacıyla yeniden yapılandırılan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi(KYS) Standardının, kurum kültürü üzerindeki etkisini, böyle bir değişimi tecrübe etmiş bir kurumun çalışanlarının algılaması düzeyinde tespit etmek ve sonuçların personelin demografik özellikleriyle ilişkisini incelemektir.

Bu amaçla, çalışmanın ilk bölümünde kurum kültürü, ikinci bölümünde “Kalite Yönetimi” kavramı ve ISO Standardlarıyla ilgili bilgilere yer verilmiş, üçüncü bölümde ise bu sistemlerin kurum kültürüyle olan ilgisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde, Antalya’daki büyük ölçekli bir kurumun çalışanlarının kurum kültürüyle ilgili algıları, eski Standardın uygulandığı iki yıl önceki dönem ile yenilenmiş Standardın uygulandığı cari dönemi baz alarak, “Yarışan Değerler Modeli”ne dayanan bir anket ile ölçülmüştür. Model, çalışanların aynı sorulara yönelik, önceki ve bugünkü kanaatlerini yansıtabilecekleri şekilde geliştirilmiştir.

Toplanan verilerin ilk olarak frekansları alınarak, kıyaslama yoluyla algılanan kültürel değişim tespit edilmeye çalışılmış, ardından sonuçlar cevaplayıcıların demografik bilgileri ile Varyans analizine tabi tutularak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Sonuçlar, çalışanların, kurumun kültürel modeliyle ilgili olarak, iki dönem arasında, önemli bir değişim algıladıklarını göstermektedir. Buna göre, daha önceki dönemde “Yapılaşmış Kültür” ün egemen olduğunu algılayan personel, yeni dönemde ise “İşbirliğine Dayalı Kültür” modelinin hakim olduğuna inanmaktadır. Varyans testi sonuçları ise, bu durumun yaş dışında demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan Post-Hoc testine göre, 38-47 yaş grubundaki çalışanlar, önceki dönemde 38 yaş altı diğer gruplardan farklı olarak, “Girişimci Kültür” modelinin egemen olduğu yönünde daha kuvvetli bir görüşe sahiptirler.

ABSTRACT

Corporate culture is an important factor in the constitution of policies, strategies and aims of corporates. That's why, the concept has been analyzed in course of its relation with cummunucation and management so far. However; there are few studies dealing with the relation of ISO 9000, a new management system, with corporate culture.

The aim of this study is that the effects of ISO 9000 Quality Management System, based on consumer oriented, on corporate culture in course of corporate employees perceptions having experienced the changes and to analyze the result with demografic features.

Therefore, the first section presents corporate culture literature, in the second section Quality Management and ISO 9000 Systems have been explained. In the third section the relation of this system with corporate culture has been dealt.

In the last section of the study, basing on ISO 9000:1994 and ISO 9000:2000, a questionare has been applied to the employees. The questionare developed as "Competing Values Framework" which is derived from Cameron and Quinn aproach to cultural analysis . The model developed in a way that employees can reflect their old and new opinions.

The data, collected , have been analyzed in frequencies, than they have been analyzed with Anova test to find a meaningful relation within the results and demografic features or not.

The results show that the employees recognize an important change between two periods. That is, the employees who used to believe "hierarchy culture" before, now believe "klan culture" . Anova results show that this result doesn't change in terms of demographic features except age. The employees, between 38-47 years old, believe that Adhocracy culture model was valid in previous period.

ÖNSÖZ

Başta, çalışmam boyunca beni yönlendirip destekleyen değerli Hocam ve Danışmanım Sn. Yrd. Doç.Dr. Özlem Yalaz Seçim'e olmak üzere, değerli katkılarına minnettar olduğum Hocalarım Sn. Prof. Dr. Hikmet Seçim'e ve Sn. Prof. Dr. Ümit Atabek'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte her zaman olduğu gibi bu süre boyunca da destekleri ve anlayışlarıyla bana güç veren ablam Mine Banu Çiflikli ve babam Servet Çiflikli'ye, Genel Müdürüm Sn.Ümit Sak'a ve içten yardımlarıyla yanımda olan değerli arkadaşlarıma da ayrıca teşekkür ederim.

Çalışmamı, her daim sevgiyle anacak olduğum annem Nebile Çiflikli'ye ithaf ediyorum.

Bu çalışmanın, yapılacak diğer çalışmalara da katkı sağlayabilmesini ümit ederim.

Burcu ÇİFLİKLİ

GİRİŞ

Güçlü kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşturulur. Çünkü ortak değer, inanç ve davranışlara sahip olmak, organizasyona, kurum içi ve çevresiyle ilişkilerinde hareket ataklığı ve çabukluğu sağlamaktadır

Bu nedenle, günümüze kadar, Toplam Kalite Yönetimi(TKY) gibi yönetsel yaklaşımlarının, kurum kültürü ile etkileşimi bir çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak ISO 9000 serisinin bu sonuçlara etkilerini inceleyen çok fazla uygulamalı çalışma yapılmamıştır. Bu durum, özellikle 2000 yılına kadar, standartın önermekte olduğu TKY modeline rağmen, hala bir dizi teknik yaklaşımdan oluşması ile açıklanabilir.

Ancak, bir sistem standardı olması sebebiyle, geçerliliği ve etkinliği sürekli denetlenen ISO 9000 serisi, çağdaş yönetim yaklaşımlarına uyarlanıp, uygulayıcılarının beklentilerine daha üst düzeyde cevap verebilmesi amacıyla, 2000 senesinde yeniden yapılandırılarak, Kalite Yönetim Sistemi adı ile kullanıma sunulmuştur. Standardın yeni adı, yapılan köklü değişimi simgelemektedir. Çünkü bu değişimle, ürün kalitesine odaklanmış olan ISO 9001:1994 Kalite Güvence Standardına(KGS), TKY Felsefesini benimseyen bir dizi idari öneri ve şartlar ekleyerek, organizasyonuna bir bütün olarak yaklaşan ve önce fikirde, sonra icraatta ve nihayet sonuçlarda kaliteye götürecek bir “Yönetim Sistemi” yaratılmaktadır.

Çalışmamızda, TKY felsefeli bir yönetim sistemi olan yeni standardın, kurum kültüründen etkilenme ve onu etkileme bakımından daha önemli bir rol oynayacağı varsayımından yola çıkarak, yeni standardın kurum kültürü ile etkileşimi sınırlı bir çerçevede ölçülmeye çalışılmaktadır.

Çalışmanın ilk iki bölümünde kurum kültürü ve kalite yönetimi kavramları, üçüncü bölümde bu iki kavramın ilişkilerini konu alan bir literatür taraması yapılmakta, sonuncu bölümde ise, ISO 9000 belgesini 2003 yılında yenileyerek, bu değişim tanık olmuş bir kurumdaki uygulamalı bir çalışma yapılmakta ve çalışma bulguları değerlendirilmektedir.

I. BÖLÜM KURUM KÜLTÜRÜ

1.1. Kültürün Tanımı

Ziya Gökalp'in "hars" kelimesiyle ifade etmiş olduğu kültür, Türkçe'ye Fransızca "cultura" kelimesinden geçmiş ve bu şekilde kullanılmıştır¹. Kültür konusunda pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlamaları belli bir noktada toplamak konusunda araştırmacılar önemli bir güçlük çekmektedirler². Ancak Tylor'un aşağıdaki tanımı önemli ölçüde kabul görmüş ve çoğu tanımlama bu noktadan hareketle yapılmıştır. Taylor'a göre uygarlık olarak ele alınan kültür, toplumun bir parçası olarak insanın öğrenmiş olduğu bilgi, beceri, sanat, gelenek ve benzer alışkanlıkların oluşturduğu karmaşık bir bütündür. Bu, kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve yeni kuşaklara da aktarılmış içeriğini vurgulayan önemli bir tanımdır³.

Linton ise konuya tüketici davranışları açısından yaklaşmış fakat Tylor'unkine benzer bir yorum yapmıştır. Linton'a göre kültür, belirli bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve aktarılan davranış sonuçları ile öğrenilen davranışlar bütünü olarak tanımlamıştır. Linton, kültürü bireylerin bilgi birikimlerini, öğrendiklerini (sanat, estetik, tecrübeler ve moda gibi) inançlarını, yasaları, ahlaki kuralları, gelenek, görenek ve töreleri, törenleri ve değerleri içeren bir karmaşık unsurlar bütünü olarak yorumaktadır⁴.

Bazı tanımlarda da kültürün, bireyin kendisini gerçekleştirilmesinin ve bizzat gelişmesinin; gelişimine katkıda buldukları ölçüde de tüm alanlarda ve her bakımdan, insan ve insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin bütünüdür şeklinde açıklandığını görürüz. Öte yandan kültürü belli bir düşünceler sistemi ya da bütünü olarak tanımlayanlar da bulunmaktadır. İnsan yalnız doğayla insan olabilseydi kültüre gerek olmayabilirdi. Kültür, insanın kendisine yaşama gücü sağlamaya yönelik çabaları, ürünlü-ürünsüz başarıları ve başarısızlıklarıdır. Burada,

1 Alakuş, A., O., "Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz", **Milli Eğitim Dergisi** No:164 Güz 2004.

(<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/alakus.htm>) 11.05.05

2 Okay, A., **Kurum Kimliği**, Kapital Medya Hizmetleri, Nisan 2002, 211.

3 Tylor, E.B., *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. Londra: J. Murray.'dan aktaran Güvenç B., **İnsan ve Kültür**. İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999, 101 .

4 Linton, R., *The Concept of Culture, Perspectives in Consumer Behaviour*. (Derleyen: Harold, H., Kassarian ve Thomas, S. Robertson). Illinois. Scott Foresman and Company, 1981, 489.' dan aktaran Odabaşı, Y. ve Gülfidan, B., **Tüketici Davranışları** İstanbul, Media Cat Akademi, 2002, 313.

uygarlıkların tümünün kendisini bu dünyaya yönelik yaşama odaklaştırmadığı ifade edilmektedir. Örneğin, Hint kültür çevresi yaşamaya katlanma okulu görünümündedir. Çin kültür çevresi, yaşama ölümün okyanusta bağdaştırılmasıdır. Mısır kültür çevresi, gerçek yaşama, ölümünden sonra var varolduğuna inanılan yaşama hizmet için dört elle sarılmaktadır. Birtakım nesnelere bir araya gelmesi kültürün oluşumu için yeterli değildir. Kültür nesne için değil, insan içindir ve hiçbir kültür yalnızca indirgenemez. Örneğin gerek büyük bir alana yayılmış olması ve gerekse birçok göçmen ve yerli topluluğun karışımından oluşması açısından Amerika’da, beyaz Amerikan orta sınıfının özellikleri baskındır. Ancak farklı özellikler taşıyan Afro-Amerikalılar ya da Japon Amerikalılarda bile aynı Amerikan iş kültürünün varolduğu genel kabul görmüş bir durumdur. Global boyutlarda ele alındığında ise, Amerikan kültürünün, Kanada, Avusturya, İngiltere ve İrlanda gibi Anglo-Amerikan grup içerisinde ele alındığı görülmektedir⁵.

Kısaca durumu, anlamı, değeri vb. ne olursa olsun, kültür “kullanınca” da işlemeyi bekleyen, “kullanmanın verimlendirmesine” bağlı bir unsurdur. Bu yalnızca kişiler için değil, kurumlar için de geçerlidir. İnsansız durduğu yerde, cansız bir nesnedir kültür. Kültür, kültürü yaşayanın kazandığı biçim – içerik katkılarıyla parıldar⁶. Ne var ki kültür kavramı şimdilerde, değerlendirmeye yönelik bu alışılmış bakış açısından ziyade, farklı insan gruplarının sahip olduğu farklı yaşam biçimlerini vurgularken kullanılmaktadır⁷.

Nermi Uygur’a göre, insana kültür sağlamayan bir eğitim, eğitim değildir. Ve kültür özünde yaşama kültürüdür ve güçlü olan kültür, daha az güçlü olanı yener⁸.

Her insanın kültürün kendisine yansıttığı değerleri ve normları vardır. Değerler hangi davranışın iyi, kötü ve doğru ya da yanlış olduğunu belirten genel fikirler, kuramlardır. Örneğin adil olmaya yönelik bir değer, bireyin pazarlık alışkanlığını, fiyat indirimindeki taleplerini ve alım sonrası şikayet davranışlarını etkileyecektir. Normlar ise yaptırım gücü olan kurallar bütünüdür. Örneğin, Yahudiler arasında et ile sütü ürünleri birbirine karıştırmak haram sayıldığı için, kaşar peynirli ve salamlı pizza üretimi başarılı olamayacaktır. Gelenekler ise farklı kültürel ortamlarda bireylerin sözel olmayan davranışları ile ilgilidir. Fransa’ da erkekler kadınların kullandığı kozmetik miktarının iki katı fazlasını kullanmaktadır. Bu,

5 Köse, S. ve Ünal, A., *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, İzmir, Güven Kitapevi, 2003, 25-26.

6 Uygur, N., *İçerik Dışıyla Batı’nın Kültür Dünyası*, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 1998, 94.

7 Morgan, G., *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, İstanbul, BZD Yayıncılık, 1998, 140.

8 Uygur, a.g.e., 122.

Fransız erkeklerin kendilerine bakma geleneklerinden gelmektedir. Sevgililer gününde, tüm dünyadaki genel kabul görmüş geleneğin aksine, Japonya’ da kadınlar erkeklerine çikolata hediye etmektedir⁹. Diğer taraftan İslam kültürüne sahip orta doğu ülkelerinde kültür, büyük ölçüde dinin etkisini taşımaktadır. Burada, yakın çevre ile ilişkiler önem kazanmakta ve doğa üstü güç, yaşamın her yönünü etkilemektedir. Otoriteye saygı ve “öbür dünya”da yaşam bilinci insan ilişkilerine anlam ve duyarlılık getirmektedir. Zaman kavramı da batı kültürüne göre değişik bir anlam taşımakta, işlerin sıkı bir organizasyon ile zamanında yapılması ilk hedeflerden biri olmaktadır. Bu öncelik, sembol, kelime ve düşünceleri etkilemekte ve şekil vermektedir¹⁰.

Kültür, toplumlar arasında önemli değişiklikler gösterebileceği gibi, bir toplum içindeki farklı gruplar arasında da değişiklikler gösterebilir. Bir toplumdaki değişik grupların oluşturdukları kültür “alt kültür” olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, ABD’de zenciler kendilerine has bir alt kültür geliştirmişlerdir. Tercih ettikleri ürün ve hizmetler, beyazlardan değişik olabildiği gibi ihtiyaçları da belirli farklılıklar gösterebilmektedir¹¹.

Özetle, Marks’ın “Doğanın yarattıklarına karşı, insanın yarattığı her şey” olarak tanımladığı kültürü, Bozkurt Güvenç’in yaptığı şekilde maddelendirmek, kavramı netleştirmek açısından faydalı olacaktır. Güvenç, kültürü şu ana başlıklar ile açıklamaktadır¹².

- Kültür öğrenilir.
- Kültür tarihi ve süreklidir.
- Kültür toplumsaldır.
- Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir.
- Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür değişir.
- Kültür bütünleştiricidir.
- Kültür bir soyutlamadır.

Sonuç itibariyle, iletişimcilerin, reklamcılarının ve tasarımcıların değişik toplumların kültür yapılarını, bunların alt kültürlerini anlamaları, araştırmaları ve değişim süreçlerini yakından

9 Odabaşı ve Gülfidan a.g.e., 317.

10 Odabaşı ve Gülfidan, a.g.e., 320-324.

11 Odabaşı ve Gülfidan, a.g.e., 324.

12 Güvenç B., **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999, 101-105 .

takip etmeleri gerekmektedir. Özellikle iletişim araçlarının seçimi ve mesajların saptanması sürecinde belirli bir kültürün, dili, sembolleri, yargıları, inançları, yönetimleri göz önüne alınmasında fayda vardır.

1.2. Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü literatürde Firma Kültürü, Örgüt Kültürü ya da İşletme Kültürü olarak da adlandırılmaktadır¹³. Kurum kültürünü tanımlama konusunda belirsizlik sorunu vardır ve bu sorun örgüt kavramının kendisinin belirsiz olması gerçeğinden kaynaklanmaktadır¹⁴. Buna rağmen, toplumun bir parçası olan örgütün, geçmiş yaşantılardan, geleneklerden ve davranış kurallarından oluşan bir kültürü olduğu çok aşikardır ve bu kültür, örgüt mensuplarının paylaştığı ortak davranış kalıplarını, iş felsefesini ve tutumları ifade eder¹⁵.

Schein ve Morgan, örgütsel kültür kavramının yönetsel araştırmalar içerisindeki artan önemini, Amerikan şirketlerinin Japon şirketlere kıyasla performanslarındaki düşüklüğün açıklanmaya çalışılmasına bağlamaktadır. Morgan bu durumu, “Japonya, İkinci Dünya Savaşı’nın küllerinden önde gelen bir sanayi imparatorluğu yaratmıştı” sözleriyle açıklar. Onlara göre bu dönüşümün nedenleri konusunda tartışan teorisyenler, bu gizemli Doğu ülkesinin kültürü ve yaşam biçimiyle yakından ilgili olabileceğini düşündükleri böyle bir başarıyı anlamak için detaylı araştırmalar ve karşılaştırmalı çalışmalar yürütmeye başlamışlardı. Bu durum, uzmanların dikkatini ulusal kültürden farklı bir noktaya çekebilmeyi başarmış; böylece, özellikle de etkinlikleri yönünden farklılıklar gösteren örgütlerin analiz edilmesi amacıyla hizmet edecek olan kurumsal kültür kavramına duyulan ilgi giderek artmıştır¹⁶. Günümüzde de sosyal bilimler içinde bir temel görüş ve yaklaşım biçimi olarak kabul edilirken, örgütsel süreç ve yöntemlerin açıklanmasında yönetim kuramı ya da bir arka plan olarak temel değişkenler arasına girmeyi başarmıştır¹⁷.

13 Gürçay, C., “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları ” **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 3 S.1 ,71-82.

14. Schein, E., H, “Organizational Culture”, American Psychologist Published, 1990,C. 45, S.2. (Çev: Atilla Akbaba, “Örgütsel Kültür”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.4, S.3, 2002),6-7.

15 Oktay, M., **İletişimler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul, Der Yayınları, 2000, 332.

16 Schein, a.g.m. 4. , Morgan, a.g.e., 139-140.

17 Köse ve Ünal, a.g.e., 11-12.

Kurum kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler hemen her işletmede değişik özellikler taşır¹⁸.

Örgüt üyelerinin işletmeye uyum sağlaması kültürel değerlerin paylaşılması ile mümkün olabilmektedir. Kurum kültürü bu noktada üyelerin benzer davranışlar göstermesini, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmelerini sağlar. Çünkü kültür, kurumlar varlıklarını sürdürürken, yaşılabilen belli geleneklerin zamanla kendisine has bir şekilde ortaya çıkmasıyla ya da çıkarılmasıyla oluşur¹⁹.

Kurumsal kültür; çalışma gruplarında öne çıkan hakim değerlerden, yol gösterici felsefelerden ve örgütsel ortama egemen olan duygusal iklimden oluşan ortak davranış normları ve değerler, örgüt üyelerinin peşinen kabul ettikleri ve çoğunlukla farkında olmadan uyup uyguladıkları davranış kalıplarından meydana gelir. Kurum kültürü, örgütün dışsal çevreyle ilişkilerin ve içsel bütünleşmeye ilişkin problemlerine çözüm yolları gösteren ve örgütün devamlılığı için gerekli bulunan öğrenilmiş bir dizi varsayımlara ve inançlara dayanır²⁰. Bir başka deyişle, örgüt kültürünün, toplumsal kültürün çalışma hayatındaki özel bir uygulaması olduğunu söylemek de mümkündür²¹.

Kurum kültürünün önemine, yönetim geliştirme konusunda yapılmış çalışmalarda da sıkça değinilmiştir. Peters ve Watermann, kurumsal kültürünün önemini, teknolojilerin, ürünlerin ve sistemlerin göreceli olarak kolay taklit edilebilir özellikler olmasına karşın, etkin ve üretken bir kültürün kolay taklit edilemeyen, ayırt edici bir şirket özelliği olması ile açıklamışlardır²².

Güçlü kültürleri olan kurumlar incelendiğinde, tüm yöneticilerin paylaştığı genel kabul görmüş bazı değerlerin ve iş yapma modellerinin olduğu görülür ve bu durum yeni nesil

18 Ataman Unutkan, G., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995, 69.

19 Okay, a.g.e., 212.

20 Oktay, a.g.e, 334.

21 Köse ve Ünal, a.g.e. 11-12.

22 Peters, T. J. ve Watermann R., H., In search Of Excellence. New York: Harper ve Row Publishers.1982'den alan Çelik, T., **Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması** , İstanbul, Marmara Üniversitesi S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, 1999, 21.

liderlerin de kolayca uyum sağlamasında ve korumasında etkili olmaktadır²³. Kurumsal kültürleri güçlü olan örgütlerde şu gibi benzerlikler gözlenmektedir²⁴:

-Örgütlerde, işgörenlerin iş tatmininde, astlarıyla ve üstleriyle biçimsel ya da biçimsel olmayan grup ilişkileri çok önemlidir. Bu süreçte, amirin işgörene karşı davranışları yapıcı ve destekleyici olursa, hatta bir meslektaşlık örneği gösterirse, işgörenin güdülenmesi ve iş başarımı olumlu yönde sağlanmış olur. Yapıcı, destekleyici ve meslektaşlık yaklaşımları sergileyen yönetici modeli ise, örgüt kültürü güçlü olan kurumlarda görülür.

-Yöneticilerin başarısı, örgütlerin etkinliği, işgörenlerin verimlilik ve iş tatmini üzerinde çok önemli etkileri olan bilgi akışı da kurum kültürünün modeli hakkında fikir vermektedir. Bilgi akışı örgütün statik durumdan dinamik duruma geçmesini sağlayıp böylece de faaliyetlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmesini sağlayan bir fonksiyon olarak, insan vücudundaki kan dolaşım sistemine benzetilebilir.

1.2.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması

Kurumsal kültürün sınıflandırılmasında değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu sınıflandırmanın yapılmasında, her araştırmacı farklı bir kriteri göz önüne almış ve parmak izi gibi kurumları birbirinden farklılaştıran kültürleri, birbirine benzer özelliklerine dayanarak belirli başlıklar altında toplamaya çalışmışlardır²⁵. Örneğin kurumsal kültür çalışmalarıyla tanınan Schneider, sınıflandırmasında örgütün kişilik haritasını çıkarmaya çalışan dördü bir model geliştirmiş. Buna göre örgütlerde kontrol, işbirliği, rekabet veya yetiştirme kültürlerinden birinin varlığından bahsedilebilir. Bununla birlikte, kurum kültürünü yönetim biçimleriyle etkileşimini temel alarak ele alan ve ; rol, başarı, güç ve destek kültürleri olarak sınıflandıran yaklaşımları da literatürde yer almaktadır.²⁶

Yinede konuyla ilgili çalışmaların çoğu, kurumlarda her kültürel sınıfa ait özelliklerden az ya da çok bulunabileceğine değinmektedir. Kurum kültürüyle ilgili sınıflandırmalar, kurumun kültürel modelini tanımlaması ve betimlenmesi aşamasında bir yol gösterici olmakta, bu

23 Kotter, J., P. ve Heskett, J., L., *Corporate Culture and Performance*. New York A.B.D., Macmillan , Inc., 1992. 15.

24 Morgan, a.g.e. , 167-174.

25 Ataman Unutkan, a.g.e., 56.

26 Erkmen, T. ve Ordun, G., "Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, 67-87.

nedenle de kurumsal kültürün ölçülmesi çalışmalarında kullanılacak metoda ilişkin bir kaynak oluşturmaktadır. Örneğin, Schein'a göre kurumsal kültürün deşifre edilmesinde başvurulması önerilen metot ile, Cameron ve Quinn'in ya da Deal ve Kennedy'nin önerdiği modeller, yapmış oldukları sınıflandırmalar gibi birbirlerinden ayrılabilirlerdir.

Çalışmamızda, kurum kültürünün sınıflandırılmasına dair yaygın olarak kullanılan Deal ve Kennedy, Cameron ve Quinn, Koberg ve Chusmir ile Charlas Handy yaklaşımlarına ayrıca, çeşitli kurumsal kültür analizi modellerine yer verilmiştir. Bu modeller, "Kurum Kültürü Sınıflandırmaları ve Kurumsal Kültürün Ölçülmesi" başlığı altında detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.2.2. Kurum Kültürünü Oluşturan Unsurlar

Kurum kültürünü meydana getiren unsurların ele alınıp incelenmesi, konunun anlaşılabilirliği açısından büyük önem taşır. Konunun ele alınmasında, kurum kültürünü meydana getiren ve kurum kültürünün taşıyıcısı olan unsurlar şeklinde bir sınıflandırma yapmak mümkündür. Burada, değerler, inançlar ve normlar kurum kültürünü meydana getiren unsurlar arasında yer alırken, törenler ve toplantılar ya da semboller ise kurum kültürünü taşıyıcı unsurlar arasında gösterilebilir²⁷.

Güçlü kültüre sahip kurumlar, kendilerine ve kuruma yeni giren üyelerinin faaliyet ve çabalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Sembol; zengin anlamları olan, insanları davranışa yönelten, söz davranış ve fiziksel nesnelere²⁸. Kurum üyeleri, örgütü ve burada geçerli olan değerleri, normları, büyük ölçüde örgütsel semboller aracılığıyla tanır, öğrenir ve pekiştirir. Örgütsel semboller, kurumun üyeleri arasında kullanılan iletişim aracıdır²⁹. Kurum kültürünün temel unsurları, değerler, normlar ve varsayımlardır. Diğer yandan, kurumsal kültürün görülebilen ifade biçimleri arasında; dil, törenler, varsayımlar, adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller ve kahramanlar olarak saymak mümkündür³⁰.

27 Ataman Unutkan, a.g.e., 45-47.

32 Eren, a.g.e., 120.

29 Oktay, a.g.e., 160.

30 Güçlü, N., "Örgüt Kültürü", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 150. (<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>) 12.04.05

Kültür, kurumlarda iç ve veya dış etkenlerce oluşturulur ve gelişir. Ancak asıl önemli olan bunun bilinçli bir şekilde yönlendirilip korunarak geliştirilmesidir. Bu şekildeki bir ileriye dönük modelde, şu unsurlardan bahsetmek mümkündür³¹.

1.2.2.1. Dil

Dil bir iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir. bir işletmede kullanılan yazılı ve sözlü dil, bu dil içinde yer alan argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, benzetmeler, sloganlar, selamlar kurum kültürünü oluşturan unsurlar arasında yer alır³².

İşletmelerde çalışanlar tarafından kullanılan ortak bir dil vardır. Dilde, çoğu zaman kurum dışında yer alan insanların anlamadıkları özel ifadeler oluşmuştur. Kullanılan bu dil çalışanların arasında bir birliktelik ve ait olma duygusu yaratır ve çalışanların birbirleriyle daha kolay iletişim kurmalarını sağlar.

1.2.2.2. Kahramanlar

Kahramanlar kurum kültürünün gelişmesinde ve kökleşmesinde gereklidir. Kurumların geçmişlerinden gelen, kuruma unutulmaz hizmetlerde bulunmuş başarılı kimseler buranın kahramanı olarak hatırlanır. Bu kişiler yol gösterici birer semboldürler. Kurumu amaçlarına ulaştıran, kültürün gerektirdiği rolü tam anlamıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir³³. Bununla birlikte, Hofstede v.d. ise, kurumda çalışanların gözünde, liderlerin de kahraman olarak kabul edilebileceğine değinmiştir. Buna göre, bazı kurumlarda hala görev yapsa da, etkisi ile kurum kültürünü şekillendirebilen liderler de bulunmaktadır³⁴.

31Karl H. B., Unternehmens kultur Als Erfolgsfaktor: Pladoyer Für Eine Mitarbeiter- Und Marktorientierte Strategie Der Zukunft, Dokumentation Eines Vortrages-Gelaten Am 19 Mai 1995 In Der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh: verl.Bertelsmann Stiftung, 1995, 8.,' den aktaran Okay, a.g.e., 214.

32 Gürgen ,H., **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul, Der Yayınevi,1997, 160.

33 Şişman, M., Örgüt Kültürü. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi., 1994'den aktaran Güçlü, a.g.m., 154.

34 Hofstede, G. ve diğ., "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases" **Administrative Science Quarterly**, C.35,S.2, Haziran, 1990, 311.

(<http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199006%2935%3A2%3C286%3AMOCAQA%3E2.0.CO%3B2-8>)

Kahramanların kuruluşun amaç, norm ve değerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl ahlaksal model oluşturduklarına ilişkin anlatılan hikayeler kurum kültürünün yerleşmesinde önemli bir araç , üyelerin davranışlarının düzenlenmesinde de önemli bir rehber olmaktadır.

Kurumun kahramanları çalışanlar için bir model oluşturur. Bu kişilerin davranışları, alışkanlıkları anlatılarak özellikle yeni örgüt üyelerinin davranışlarında rehber edinecekleri kurum kültürü aşılanmış olur. Hikayelerin devamlı tekrarlanması kurum kültürünün benimsenmesini sağlar³⁵.

1.2.2.3. Tören ve Toplantılar

Kurumlarda çeşitli sebeplerle yapılan tören ve toplantılar da örgütsel bütünleşme, birlik ve beraberlik sağlamada önemli rol oynamaktadır. Bu tür toplantılar arasında kuruluş yıldönümleri, açılış törenleri , kokteyller, özel günler ve bayramlar sayılabilir³⁶.

Nelson ve Campbell ise kurumlarda 6 çeşit kutlamadan bahseder ve bunları şu şekilde açıklar:

- Statü töreni, bireyin statüsündeki değişimi gösterir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
- Teşvik törenleri, bireylerin başarılarına destek verir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
- Yenileme töreni, örgütteki değişime önem verir, öğrenme ve başarmayı cesaretlendirir. Buna verilecek örnek, yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması olabilir.
- Bütünleşme törenleri, kurumdaki farklı grupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştirir. Geleneksel olarak düzenlenen piknikler bu törenlere örnek olarak verilebilir.
- Çatışmayı azaltıcı törenler, kurumda doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Buna verilecek örnekler, şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri olabilir.
- Derece indirme, bazı kurumlar tarafından davranış değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılır. Örneğin bazı yöneticiler kurumsal hedefleri başaramadıklarında veya iş etiğine uygun olmayan davranışta bulduklarında

35 Kozlu, C., **Kurumsal Kültür**. İstanbul, Bilkom Yayınları, 1988, 154 .

36 Gürgen, a.g.e., 164.

gürültülü bir şekilde değiştirilmektedir. Sözelimi, Japonya'da bazı kurumlarda olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.³⁷

1.2.2.4. Fiziksel unsurlar

Fiziksel unsurlar arasında kurum binalarının mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan mobilyalar, araçlar, gereçler, örgütün kullandığı teknoloji, kurum üyelerinin giyim özellikleri, kurumla ilgili flama, amblem, afiş, poster, rozet vb.leri sayılabilir³⁸.

Fiziksel semboller kurum üyelerinin birbirini tanımalarına ve yakınlaşmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda da kurum kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller iş görenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını aktarır.³⁹

1.2.2.5. Değerler

Kurumdaki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı temel değerler, kurum kültürünün önemli bir ögesidir. Kurum, bu temel anlayışı hem iç hem de dış uyum ve bütünleşme problemlerinin çözümünde kullanmaktadır⁴⁰.

Geniş anlamda değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakta, kurumsal sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Kurumlarda diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de kurumun temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtır ve kurumsal kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilir⁴¹.

37 Güçlü, a.g.m.,152.

38 Gürgen, a.g.e., 164.

39 Taş, H., Yaratıcı Örgüt Kültürü ve Yönetim. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995, 6'dan aktaran Güçlü, a.g.m., 152.

40 Güçlü, a.g.m., 153.

41 Şişman, M., Örgüt Kültürü. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basımevi.,1994'den aktaran Güçlü, a.g.m., 153.

Değerler bireysel düzeyde olduğu gibi kurumsal düzeyde de gelişir. Kurum kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir. Değerler kurum 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 göstermektedir⁴².

1.2.2.6. Normlar

Belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir. Bu anlamda, kurumsal kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir⁴³.

Normlar, kurum kültürü içinde davranışı etkilerken, sosyal sistemi kurumsallaştırır ve güçlendirir. Bu yönüyle, kurumun kültürel değerlerine uygun olarak, kurumun kendisi tarafından geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler⁴⁴.

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 kurum içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler⁴⁵.

Kurumda çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar⁴⁶.

42 Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001, 43-45.

43 Güçlü, a.g.m., 153.

44 Başaran, İ. E., **Örgütsel Davranış**, Ankara Üniversitesi, E.B.F. Ankara, 1982, 113' den alan, Karcıoğlu, F. ve Timuroğlu, M., K., "Örgüt Kültürü ve Liderlik", **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, S.1-2, Nisan 2004, 323.

45 Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., 47.

46 Güçlü, a.g.m., 153.

1.2.2.7. Varsayımlar

Kurumlarda, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar kurum üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır⁴⁷.

Varsayımlar, öylesine güçlü bir şekilde benimsenmişlerdir ki, kurumun çalışanlarının bunları ihlal etme olasılığı bile düşünülemez. Varsayımların diğer bir özelliği de genellikle bilinçsiz olmalarıdır. Kurum üyeleri kendi varsayımlarının farkında olmayabilirler, onları tartışmak ya da değiştirmek konusunda farkındalıkları olmayabilir⁴⁸.

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 oluştururlar⁴⁹.

Kurum kültürünün ölçülmesine yönelik bir çalışmada, kültürü analiz etmekte başvurulması gereken bir teknik için aşağıdaki şemayı kullanılmıştır(Şekil-1) . Bu şema, kurumsal kültürün unsurlarını derinden yüzeye doğru sıralamakta ve kültürün analiz edilmesi sırasında uygulanması gereken metotlar için bir zemin hazırlamaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi, kurum kültürünün en belirgin görünümü semboller iken, kültüre yönelik derinlemesine bir çalışmada, kahramanların, ritüellerin ve normların da daha detaylı bir biçimde su yüzüne çıkarılmaya çalışılması gerekmektedir⁵⁰.

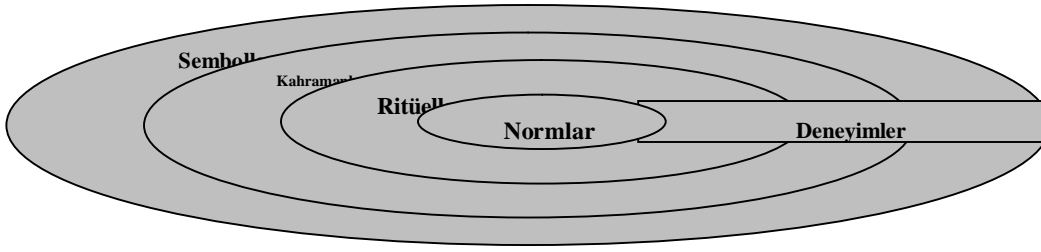
47 İpek, C. ,Resmi ve Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999'dan aktaran Güçlü, a.g.m., 154.

48 Nelson, D.L. ve Campbell, J.Q.,Organizational Behaviour. West Publishing Company 1997,'den aktaran Güçlü, Nezahat, a.g.m., 154.

49 Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., 45-46.

50 Hofstede ve diğ., a.g.m., 286-316.

(<http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199006%2935%3A2%3C286%3AMOCAQA%3E2.0.CO%3B2-8>)



Şekil 1: Kültürün Tanımlanması Yüzyden Derinliğine Kültürün Unsurları⁵¹

1.2.3. Kurum Kültürünün İşlevleri

Günümüzde pek çok kuruluş, eğitim programları ya da kurumsal bilinci geliştirmeye yönelik uygulamalar yapmaktadır. Temel amacı verimliliğin ve etkinliğin artırılması olan bu uygulamalara, kültürel öğelerin bu konudaki öneminin anlaşılması sonucu, kurumların bu hazinelerini değerlendirmeye karar vermeleriyle başlanılmıştır. Konuyla ilgili birçok uzman, bu çabaları çağdaş yönetim tekniklerinden faydalanılması bakımından atılmış önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir⁵². Kurum kültürünün güçlü ya da zayıf olması yönünde tartışmak çok popülerdir. Ancak asıl önemli konu, güçlü bir örgütsel kültürde, iş gören davranışlarına yönelik kuvvetli bir etkinin varlığını ve eğer varsa bu etkinin iş bağlılığına neden olup olmadığını araştırabilmektir. Güçlü kültür örgütün temel değerlerin kabul görmesi ile tanımlanır⁵³. Dini örgütler ya da Japon şirketleri bu tip örgütlere en yaygın olarak verilen iki örnektir.

İnsan davranışlarında son derece etkili olduğu kabul edilen kültürün örgüt işlevleri şu şekilde ifade edilebilir⁵⁴:

- Kültür bir örgütsel biçimlendirme ve sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- Kurum kültürü örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Moral ve güdüleme aracıdır.
- Kurumsal iklimin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- Kurumsal değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.

51 Hofstede ve diğ., a.g.m., 291.

52 Temporal, P. ve Alder, H., **Corporate Charisma: How to Achieve World-Class Recognition by Maximism Your Company's Image, Brand and Culture**. Londra, The Bath Press, 1999, 81.

53 Güçlü, a.g.m., 150.

54 Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., 50., S.P. Robbins, a.g.e., 74-75.

- Kurum içinde istikrar ve mükemmelliği sağlar
- Bir kurumu diğerlerinden farklılaştırır.
- Kurumun üyelerine bir tür kimlik verir
- Bireyin kişisel ilgilerinden daha büyük bir benimseme yaratılmasını kolaylaştırır.
- Sosyal sistemin devamlılığını sağlar.
- İş görenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir mekanizma oluşturur.

Kurumsal davranışçıların en çok ilgilendikleri bu son işlemdir. Kültür, oyunun kurallarını belirler. Her kurum işyerindeki günlük davranışları belirleyen varsayımlar, anlamlar ve dolaylı kurallardan oluşan temel bir set belirler. Kuruma yeni gelenler, kuralları öğreninceye kadar örgütün gerçek üyeleri sayılmazlar. Eğer bir üst yönetici veya ön saflarda çalışan bir iş gören bu kurallara uymayı başaramazsa örgütte kabul görmez ve güçlü cezalarla karşılaşabilir. Kurallara uyum ödül ve terfinin ilk temeline dönüşür⁵⁵.

1.2.4. Kurum Kültürünü Etkileyen Dinamikler

Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve örgütün kendisinin ürettiği kültürel öğelerden beslenerek oluşur⁵⁶. Kurumun içinde yer aldığı toplumda da, kuruma en çok etki eden ve yön veren hiç şüphesiz kuruluşun hedef kitlesi ve müşterileridir. Şirketler bu noktada olası değişimlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin, her işgörenin katmadeğerini artırmak, stokları düşürmek yoluyla maliyetleri azaltmak ya da merkezinde hem müşteriye hem de performansı barındıran kalite odaklı stratejilerde profillerini beklentilere uyumlu hale getirmeye çalışmaktadırlar⁵⁷.

Müşteri odaklı bir kültür geliştirmek için kullanılan iki anahtar ise, toplam kalite yönetimi (TKY) felsefesiyle uygun modeller ve tam zamanında üretim (JIT) sistemleridir. Her iki sistemde, işgörenler ve iş süreçleri arasındaki ilişkileri müşteri modeli içerisinde yeniden ele almaktadır. Bu noktada, işgörenler birbirlerinin müşterisidir. TKY’ de kalite, müşterinin isteklerine uyumluluk olarak tanımlanırken, iş görenler ve bölümler arasındaki ilişkiler de iç müşteri kavramı ile yeniden tanımlanmaktadır. Bu mekanizmaların şirket kültürüne

55 Robbins, a.g.e., 75.

56 Gürgen, a.g.e., 159.

57 Salaman, G. ve Gay, P. Du, “ The Culture of The Customer”, *Journal of Management Studies*, C.29,S.5, Eylül 1992, 615-633.

yerleştirilmesi, yapısal kültürel değişim ile başarılabilir. Değişimin başarısını gösteren en önemli kaynak ise bu müşterilerin geribildirimleri olacaktır⁵⁸.

Schein'e göre ise, örgüt kültürü temelde 3 dinamikten etkilenir. Bunlar⁵⁹;

1. Organizasyonun kurucusunun ve çalışanlarının inançları, değer yargıları ve varsayımları
2. Organizasyonun evrimleşme sürecinde grup üyelerinin (çalışanların) öğrenme süreçleri
3. Yeni üyeler ve yeni yöneticilerin firmaya getirdiği yeni inançlar, değer yargıları ve varsayımlardır.

1.2.5. Kurum Kültürünün Etkileri

Günümüze kadar, kurum kültürünün, finansal başarımlar, yaratıcılık, verimlilik, etkililik ve rekabet gücü üzerine etkileri konusunda pekçok araştırma yapılmıştır. Kurum kültürü ve bunu oluşturan unsurlar, kurumda çalışanlarının ve özellikle de işe alım dönemindekilerin eşgüdümlemesi açısından büyük önem taşır. Bu yönüyle kurum kültürünün verimlilik üzerindeki etkileri ön plana çıkmaktadır⁶⁰. G. S. Safford "güçlü" kültür hipotezindeki 5 zayıf yöne değinerek kültürün örgütsel performansa katkısının arttıracak üç düzeltme önermiştir. Bunlar⁶¹:

1. Kültür içinde alt kültürlerin varlığının ihmal edilerek örgütte tek bir kültür olduğunun varsayılması
2. Zayıf yön, kültürün gücünü ölçmenin zorluğu
3. Model kültür profillerine bağlılık ve aşırı güven
4. Kültür- performans bağlantılarındaki yetersizlik,
5. Nitel çalışmaların nicel araştırmalarda kullanılan tekniklerle değerlendirilmesinin doğru olmamasıdır.

Safford'un önerdiği düzeltmelerin ilki, araştırmacıların özellikle de karşılaştırmalı çalışmalarda kültürel olarak en uygun kategorileri kullanmasıdır. İkincisi kültür ve performans çalışmaları, kültürü sonuçlarına bağlayan süreçlere gösterilen yoğun dikkatten

58 Salaman ve Gay, a.g.m. , 615-630.

59 Schein, a.g.m., 11.

60 Ataman Unutkan, a.g.e., 49.

61 Stadford, G., S., "Cultre Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", **Academy of Management Review**, 1988, C. 13, S.4. 546-558. (<http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/webster.htm>)

yararlanabilir. Üçüncüsü, kültürel içerik ve kültürel süreçler arasındaki çoklu ilişkilerinin olasılıklarının göz önüne alınması sonuçların geçerliliğini artıracaktır⁶².

Kurum kültürünün verimlilik üzerine etkileri de yıllardır çokça araştırılmış bir konudur. Artık verimliliğin artırılması olaylı bir yöntem ve program sorunu değil, mantalite konusudur. Bu düşünce örgütün değer verdiği ve vermediği şeyleri bir örgütsel inançları seti ile desteklenmektedir. Başka bir deyişle, odak noktası ödül sistemleri, Japon tarzı yönetim, kalite yönetimi sistemleri ya da just-in-time gibi programlar ve yöntemlerden, verimlilik artırma çabalarını destekleyen veya baltalayan örgütsel kültüre dönmelidir. Odak noktası örgütün işleyişine kılavuzluk eden değerler, inançlar ve felsefelere dayanmalıdır. İş yerindeki insan davranışları, risk alma, karar verme, yeni ürün çıkarma ve rekabet ile ilgili olaylar ile ilgili değerler insanların becerilerini, liderliğin ve iş tecrübelerinin gelişimini şekillendirmektedir. Bu nedenle örgütsel kültüre odaklanmak, verimliliği iyileştirme çabalarını yalnızca kişilere ve gruplara özgü olmaktan çıkarıp, tüm şirketin ve şirket sisteminin işi ve işleyişi haline getirmek sonucunu getirecektir⁶³.

Pulz'a göre, örgütün kurum kültürünün araştırılması, yönetilmesi ve geliştirilmesine gereken önem verilmeksizin, yani inançlara ve kültüre odaklanmaksızın yalnızca program ve tekniklerle ilgilenildiği takdirde, şirketin verimliliğindeki herhangi bir artış kısa ömürlü olacaktır. Çünkü performans ve morali etkileyen faktörleri birbirine bağlayan doku kurum kültürüdür⁶⁴.

62 Stadford, a.g.e, 550-553.

63 Putz, B. J., "Productivity Improvement: Changing Values, Beliefs And Assumptions" **SAM Advanced Management Journal**, Sonbahar, 1991, 9-13.

64 Putz, a.g.m., 12.

1.3. Kurum Kültürü İle İlgili Diğer Kavramlar

1.3.1. Kurum Kimliği

Kurum kimliği, işletmenin tanınmasını ve akılda kalmasını sağlayan bir kavramdır⁶⁵. Kavram, bir firmanın, markasından logosuna, yönetim biçiminden çalıştırdığı yönetici kalitesine, reklam ve halkla ilişkiler çalışmasında uyguladığı stratejilerden ilettiği mesajlara kadar uzanan bir “yelpaze”dir⁶⁶. Kurum kimliği stratejisi ise, bir kurumun tüm iletişim faaliyetlerini kapsayacak şekilde, kurum içerisinde bütünleşmesi ve kurum dışında da yüksek bir imaja sahip olma çabasını kapsamaktadır⁶⁷. Ancak, pek az kurumsal kültür danışmanı, aslında kurum kültürünü şekillendirmede ve kurumsal kültür uygulamalarında etkili bir araç olarak kullanılabilecek kurum kimliği stratejilerine gereken önemi vermektedir⁶⁸.

Literatürde kurumsal kimlikle ilgili üç temel görüş vardır⁶⁹. Bunlar;

-Kurumsal kimliği görsel öge bir olarak ele alan,

Bu görüş, kurum kimliğinin işletmenin fiziksel açıdan nasıl tanındığını açıklayan daha spesifik bir kavram olduğunu ileri sürer⁷⁰. Bu düşünceye göre örgütün dış görünüşü ile ilgili olan kurum kimliği, üretilen ürünler, sahip olunan binalar, araziler ve araçlar, bunların dizaynları, örgütü ifade eden özel işaretler, renkler, kılık kıyafet ve diğer hatırdaki kalıcı görsel unsurlardan oluşmaktadır⁷¹.

Kurumsal kimlik şirketi yansıtan tüm unsurlarda bulunmalı ve tutarlı olmalıdır. Bu ise, işletmenin tanınmasını ve akılda kalmasını sağlar⁷². Buna göre, görsel temalı kurumsal kimlik

65 Balta Peltekoğlu , F., **Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, 295.

66 Ak, M., **Firma/ Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**, İstanbul ,1998, 18.

67 Okay, A., “Kurum Kimliği Stratejisinin Geliştirilmesinin Nedenleri ve Bir Örnek Olay” **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S.1, İstanbul, 2000, 121.

68 Temporal, Paul ve Alder, Harry,a.g.e.,82.

69 Van Riel, C., **Principles Of Corporate Communication**, Pantice Hall, London1995,340.’dan aktaran Uzoğlu, Sevil, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, S.18, 2001, 338.

70 Balta Peltekoğlu, a.g.e., 295.

71 Oktay, a.g.e., 340.

72 Balta Peltekoğlu, a.g.e., 296.

de kendi içinde tek çeşit* , aktarılan ve markalaşmış kimlik olarak çeşitlendirilebilir. Burada, tek çeşit kimlik, tüm etkileşimlerde, daha rahat hatırlanmayı sağlayacak tekli görsel öge kullanılması durumudur (Eti, Ülker gibi). Aktarılan kimlikte ise, kurumların kendilerine ait belirgin birer kimlikleri oluşturulsa da, ana kuruluşun kim olduğu hatırlatılarak alt kimlikler güçlendirilmeye çalışılır(Koç, Sabancı vb.) markalaşmış kimlikte, diğer iki durumdan farklı olarak kurum ismine veya görsel ögeye gönderme yapılmaz. Ana kuruluş daha geri planda ve hatta çoğu zaman tanınmamaktadır(Anadolu Grubu /Efes Pilsen gibi)⁷³.

-Kurumsal kimliği bütünlük bir iletişim aracı olarak ele alan,

Kurumsal iletişim, kurumsal kimliğin imaja dönüştürüldüğü önemli bir süreçtir. Bu yaklaşımın, grafik tasarımcılar ile pazarlamacıların birlikte hareket etmeleri gerektiğinin anlaşılmasıyla doğduğu söylenebilir⁷⁴. İletişim bir kurumda 4 ana fonksiyona sahiptir. Bunlar, düzenlemek(temel işlemlerin iç ya da dış desteği), ikna etmek(kurum ve hizmete yönelik profil), bilgi verme (içsel ve dışsal bilgilendirme, tamamlamak (sosyalleştirme) ve tüm bunlar olmadan kimlik açığa çıkamayacaktır⁷⁵.

-Kurumsal Kimliği Disiplinlerarası bir yaklaşım olarak ele alan;

Bu yaklaşıma göre, kavram olarak bireysel kimlikten farklı olarak, ancak kolektif kimliğe benzer biçimde bir kuruluşun, organizasyonun kimliğini ifade ettiğinden bahsedilir. Öyle ki bu kimlik kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlardan oluşan bir bütündür.⁷⁶ Bu yaklaşıma göre, kurum kimliğinde yapılması istenen bir değişim ya da oluşum için, üst yönetimin belirleyeceği bazı davranış kalıpları, iletişim tarzı ve sembolizm ile mümkün olabilecektir.⁷⁷

* Kavram, literatürde Monolitik kültür olarak da anılmakta olup, bu çalışmada Mehmet Ak'ın eserinde kullanmış olduğu "Tek Çeşit Kimlik" olarak kullanılmıştır.

73 Uzoğlu, S., "Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj", **Kurgu Dergisi**, S.18, 2001, 337-353.

74 Uzoğlu, a.g.m., 339.

75 Van Riel, C., *Principles Of Corporate Communication*, Pantece Hall, London1995,S.17'den aktaran Uzoğlu, a.g.m.,339.

76 Okay, a.g.e., 37.

77 Uzoğlu, a.g.m., 337-339.

Tüm bunların ışığında bir özet yapacak olursak, kurumsal kimliğin, şirketin kişiliğini görsel veya diğer algısal metotlarla içte veya dışta belirlemiş olduğu hedef gruplara yansıtılması sonucu doğduğunu söylemek doğru olacaktır⁷⁸.

1.3.2. Kurum İmajı

Marken, kurum imajını, “bir kuruluşun tüm amaçlarının ve planlarının algılanması” olarak tanımlanmaktadır. Kurum imajı şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim faaliyetlerini ve dünya çapındaki diğer faaliyetlerini destekler. Ancak Marken’a göre, çoğu kurum, imajı için bilinçli bir çaba sarfetmek için, imajının tehdit altında olduğunu anlayacağı günü bekler ve çoğu zaman da, bu, nafile bir çaba olmakla kalır⁷⁹.

Kurum imajı bir kuruluşun ya da kişiler grubunun bir kuruma gösterdiği duygusal olduğu kadar rasyonel ilişkilerin bütünü olarak tanımlanmaktadır⁸⁰. Kuruluşla yazılı ya da sözlü herhangi bir şekilde iletişime geçen herkesin, edinmiş olduğu izlenimler kurum imajını etkileyen faktörler arasındadır. Bu sebeple, kuruluş yalnızca yaptığı faaliyetlerle kamuoyunu etkilemeyi beklememeli, çağın koşullarına uygun yöntem ve araçlarla çalıştığını ya da meydana gelen değişiklik ya da yenilikleri imajını desteklemek için yapacağı çalışmalarla duyurabilmelidir⁸¹. Bir firmanın kurumsal kimliği ilgilenen herkes üzerinde hep aynı etkiyi yaratsa da, kurum imajı değişik kişilerde değişik etkileri yaratabilmektedir. Bu ise, kurum kimliğinin fiziksel bir unsur olup kuruluşu tanımlarken, kurumsal imajının ise beyinsel olup, ait olduğu kuruluşu düşündürmesiyle ilgilidir⁸².

1.3.3. Kurum Kimliği- Kurum İmajı ve Kurumsal Kültür İlişkisi

Böyle bir ilişkiden bahsederken, öncelikle bu üç olgunun birbirleriyle çok yakından ilgili oldukları ancak birbirlerinden bağımsız alanlar olduklarını vurgulamak gerekir. Özellikle kurum kimliği ile imajının birbirlerine olan etkilerini ayırmak oldukça zordur ve bu noktada

78 Uzoğlu, a.g.m., 337-340.

79 Marken, A., G., “Corporate Image- We All Have One But Few Work to Protect or Project It”, *Public Relations Quarterly*, C.35, S.1., Güz 1990. 21.

(<http://proquest.umi.com/pqdlink?index=>)

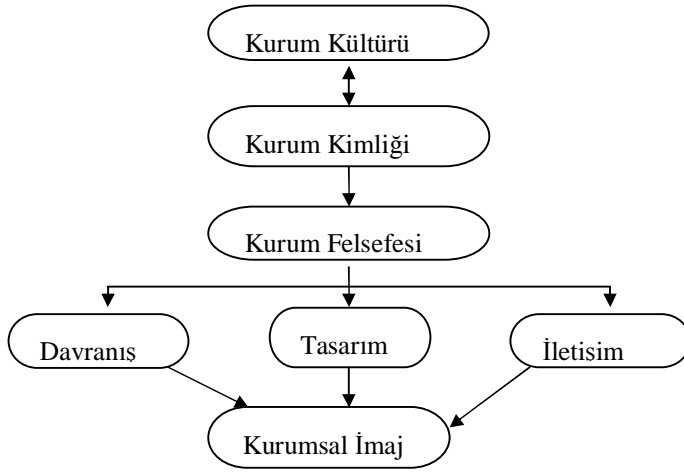
80 Balta Peltekoğlu, a.g.e, 288.

81 Okay, A., “Kurum Kimliği ve Kurum İmajı”, *Her Yönüyle Pazarlama İletişimi*. İstanbul. Kapital Medya Hizmetleri, Mediacat Yayınları, 2002, 103-109.

82 Ak, a.g.e., 171.

vurgulanması gereken, kurum açısından imajın, olması istenilen bir noktayı, kimliğin ise varolan çabaları içerdiği⁸³.

Şekil-2'den de yola çıkılarak, kurum kimliğinin kurum felsefesini temel aldığını söyleyebiliriz. Kurum kültürüyle de etkileşim içerisinde bulunarak, kurumsal bir imaj yaratma amacına yönelik davranışlar ve iletişim biçimi ile örgüt, kurumsal dizaynını şekillendirir ve neticede tüm bu araçlar kuruma eksiksiz bir imaj oluşturur⁸⁴. Bir kurumun, oluşturmak istediği kimliğe göre bir örgüt kültürü geliştirmesi mümkündür. Çünkü yalnızca kurumsal külüğü değiştirerek bir kurumun kötüden iyiye gitmesi mümkün değildir. Kurumu yönlendiren vizyon, değerleri ve normları yeniden tanımlayarak köklü bir değişim aracı olarak kullanılmalı ve sonuçların kurumsal tasarıma yansıtılması gerekmektedir. Vizyon oluşturmadaki sorumluluk ise liderler ve uzman kadroların görevidir⁸⁵.



Şekil-2: Kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum imajı arasındaki ilişki⁸⁶

83 Okay, a.g.m. 108.

84 Okay, a.g.e. 65.

85 Uzoğlu, a.g.m., 349-351.

86 Okay, a.g.e., 241.

II. BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite Kavramı

Kalite çok eski çağlardan beri insanların çeşitli alanlardaki etkinliklerinde üzerinde durdukları bir kavramdır. İnsanlar sanatta, ticaretle, mimaride sürekli kalite arayışları içerisinde olmuşlardır. Rekabetin artması ve küreselleşme sonucunda kalite, 20.yüzyılın son çeyreğinde bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Bu temelde geliştirilen “Toplam Kalite” ile de kalite, istatistiksel araçlarla kontrol edilebilir hale gelmiş ve örgütler için bir yönetim çerçevesi, ilkeleri ve uygulama araçlarıyla da bir yönetim modeli biçimini almıştır⁸⁷.

Dünyadaki hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği daha da daralan dünya pazarında, üründe, hizmette ve insan gücünde rekabeti artırmış ve bu rekabet, kalite devrimine zemin hazırlamıştır. Öncelikle üretim, daha sonra da hizmet örgütlerinde yaşanan kalite devrimi, örgütlerin yapılarının da değişmesi sonucunu doğurmuştur⁸⁸.

Bugün kalite “amaca uygunluk derecesi” veya “kullanıma uygunluk” gibi çerçeve tanımlarla ifade edilmektedir. Kavramla ilgili bu soyutluk “kalite”nin farklı yorumlamalarına izin veriyor olsa da, günümüzde bir akım haline gelmesi sebebiyle, bu esnek tanımlamalar kavramı sadece zenginleştirmektedir⁸⁹.

Günümüzde kalitenin, örgütün yönetim yapısını, değişmeler doğrultusunda dönüştüren bir temel esas haline gelmesi kalitenin standart bir tanımının yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Çeşitli ülkelerdeki kalite örgütleri bu amaçla tanımlar ve ölçütler geliştirmişlerdir. Amerika, Avrupa ve Türkiye’deki kalite örgütlerinin tanımları şöyledir⁹⁰:

1. ABD Kalite Kontrol Derneği’ne [ASQC] göre kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

2. Avrupa Kalite Kontrol Örgütü’ne [EOQC] göre kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

87 Özden, Y., **Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler**. Ankara, Pegem Yayınları, 1999, 159.

88 Hergüner, G., “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”. **Eğitim Yönetimi**, Pegem Yayınları, S.13, Kış 1998, 11-22.

89 Özden, a.g.e, 160.

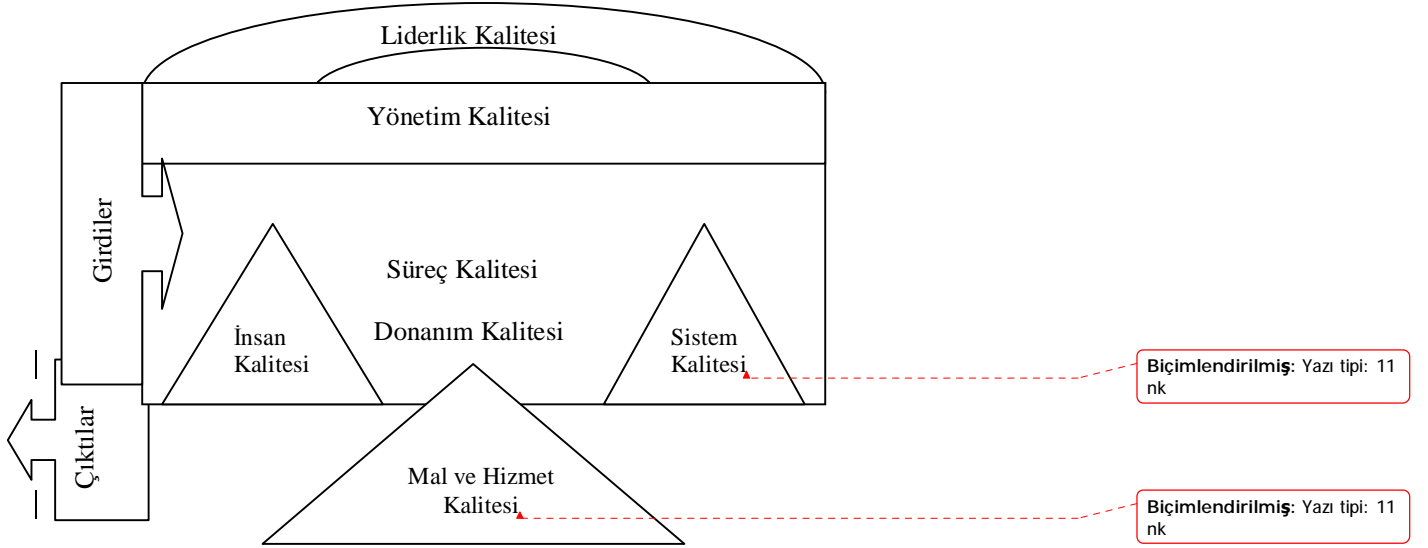
90 Özden, a.g.e, 160-162.

3. Türkiye Standartlar Enstitüsü'ne [TSE] göre kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır.

Goddard ve Leask'a göre kalite aşağıdaki özellikleri taşır⁹¹:

- Kalite müşteri tarafından tanımlanır.
- Kalite belirlenmiş ihtiyaçlara, gereklere ve standartlara karşılık verebilme girişimidir.
- Kalite sürekli iyileşme aracılığıyla başarılıdır.
- Kalite üst düzey yönetim tarafından harekete geçirilir.
- Kalite istatistiksel yöntemlerle ölçülür.

Can Aktan ise, kaliteyi tanımlarken, Masaaki İmai'den etkilenerek, üç temel yapı taşı olduğundan bahseder. Bunlar donanım, uygulama kuralları ve insandır (hardwre-software-humanware). Ne var ki, donanım ve uygulama kuralları, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra anlam kazanabilmektedir⁹². Aktan bahsettiği sistemi aşağıdaki şekil ile özetlemiştir (Şekil-3).



Şekil-3: Mal ve Hizmet Kalitesini Belirleyen Kalite Unsurları⁹³

91 Goddard, D ve Leask, M. , The Search for Quality. Londra: Paul Chapman Publishing.,1992'den aktaran Ensari, Hoşşcan. **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999, 187-192.

92 Aktan, C. C., **Devlet Yönetiminde Kalite**, Türkiye Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı, TOSYÖV.Ankara. Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi, No:4, 2000, 18.

93 Aktan, a.g.e. 18.

2.2. Kalite Çeşitleri

Bir firma ürün ve hizmet kalitesinin performans düzeyini sürekli kılabilceği süreçler zincirine ve müşteri tatmin yönünde girdiler elde etmeye yönelik araştırma çalışmalarını da içeren bir sistematik oluşturmak yoluyla, müşterileri, yatırımcıları, iş görenleri ve toplum ile sağlıklı bir bütünleşme sağlayacaktır⁹⁴.

Kaliteyle ilgili olarak yapılan tüm tanımlamalarda kavramın belirli bir yönüne işaret edilmiştir. Örneğin, kaliteyi bir ürün yada hizmete yönelik olarak amaca uygunluk, müşteri tatminini sağlama ve kurumun alanındaki en iyi teknolojiyi kullanarak standartları karşılama düzeyi olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle bahsedilen kalite ise, asgari düzeyde kalite anlamına gelen “mecburi kalite”dir. Ancak beklentilerin üzerinde belirli bir talebe yönelik olmayan çalışmalar sonucunda geliştirilmiş özellikler ise “cazip kalite”dir ve bu da benimsenmesinden sonra mecburi kalite haline gelecektir⁹⁵.

Şimşek, çalışmasında kaliteyi tasarım ve uygunluk kalitesi olarak ikiye ayırarak incelemiştir.

Bu yaklaşıma göre; Tasarım kalitesi, tercih edilen özelliklerin ürün/hizmet tasarımında yer alması ile ilgiliyken, uygunluk kalitesi ise, gerçekleştirilen üretimin, tasarımda belirlenmiş özelliklere uymasındır⁹⁶.

2.3. Kalite Kültürü

Geçen 30- 40 yılın kurumsal kültürleri ile geleceğin kurum kültürleri birbirlerinden çok farklı olacaktır. Çünkü kurumların içinde buldukları ve uyum sağlamak zorunda oldukları ortam çok değişmiştir. Geçmişin başarılı şirketlerinin etkili kültürlerinin geliştirdikleri bazı etkili taktikleri vardı. Hatalara hoşgörü, işgörenlerin yerlerinin değiştirilmesi, samimiyetin teşviki, şirketin toplumun kültür merkezine dönüştürülmesi, işgörene güven ve saygı duymak, işgörenlerin ailelerini şirketin ailesinin bir parçası yapmak gibi. Ancak işgücünün demografik ve sosyal bileşimindeki değişimler nedeniyle bu yöntemler artık etkili olmayacaktır. Çünkü

94 Şimşek, M., “ Kalite Çeşitleri”, **Standard**, Ağustos 2000, 54-55.

95 Şimşek, M., **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul. Alfa Yayınları No:938, Temmuz 2001, 5-9.

96 Şimşek, a.g.e., 19-22.

işgücü artık din, dil, ırk ve cinsiyet olarak daha heterojendir. Ayrıca, işgücünün yaşam tarzları ve değerleri değişmiştir⁹⁷.

Dünyada gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, hatta mükemmelleşmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Ancak kalite geliştirme çalışmaları, buna elverişli bir ortamda, yani uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gidecektir. Kısacası, kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kültür oluşturulması önkoşuldur. Günümüze dek yapılmış olan birçok çalışmada da, kalite ve verimlilik artırmaya yönelik uygulamaların, ancak kurum kültürünü bu değişikliklere uyum temeline oturtulup, buna bağlı olarak da esnek iş modelleri tasarlanması ve takım çalışması yapılmasını öngören sonuçlara varılmıştır⁹⁸.

Kalite kültürü, iç içe geçmiş sosyal ve kültürel bir sistemdir. Böyle bir sistemde, sistemin bir parçası olan herkesin, yani tüm çalışanların, kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bazı bilgilere sahip olacağı varsayılır ve sistemin geliştirilmesi için sürekli bir fikir alış-verişinin olduğu etkin iletişim kanalları esas koşuldur. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözülmesi için hem insan ilişkilerinde hem de istatistiklere uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbirleriyle rahatça anlaşabilecek ortak bir dili paylaşmaktadırlar⁹⁹.

Çoğu örgütte, mevcut kurum kültürünü kalite kültürüne dönüştürmek, bu iletişim ve paylaşım ortamının kurulabilmesi için çok büyük bir önem taşır. Genellikle ihtiyaç duyulan değişiklikler idari yöntemler, işgörenlerin sorumlulukları ve rolleri ve gözetim gibi konularla ilgilidir. Değişikliklerin aşama aşama gerçekleştirilmesi, örgütün kendini tanıması ve iyileştirmelerde daha başarılı olması açısından önemlidir¹⁰⁰.

Böyle bir değişim aşamasında, algılama çok önemli bir rol oynar. Bu değişim planının hedefi, yalnızca insanları yeni düşünceye ikna etmekle kalmayıp, aynı zamanda adaptasyon sürecindeki başarısızlıklardan ötürü cezalandırılmayacaklarını da anlamalarını sağlamak olmalıdır. Burada uygulanabilecek bir taktik, yaratıcı fikirler üretenlere, teşvik edici ödüller

97 Gardner, M., P., "Creating a Corporate Culture for Eighties", **Business Horizons**, Ocak-Şubat 1985, 59-63.

(<http://weblinks1.epnet.com/externalframe.asp>)

98 Sommerville, J., Stocks, R. K. ve Robertson, H. W., "Cultural Dynamics for Quality: The Polar Plot Model", **Total Quality Management**, Haziran 1999, C.10, S.4/5, 725-727.

99 Sanal, S., "Kalite Kültürü", 3-4. (<http://www.isguc.org/ssanal.htm>) 06.06.05

100 Sanal, a.g.m., 2.

verilmek olabilir. Bu ödül para olmak zorunda değildir, hatta bir “sırt sıvazlama” ve “aferin” bile aynı etkiyi gösterebilecektir.

Kurumun kültürü kalite iyileştirme çalışmaları yapılabilecek şekilde dönüştürülebilirse, başta karşı çıkanlar da dahil olmak üzere tüm iş görenlerin katılımı sağlanabilmektedir¹⁰¹.

Cem Kozlu, başarılı Türk ve Amerikan şirketlerinin kültürlerini incelediği çalışmada, en belirgin özelliklerinin insana verilen önem ve saygı olduğunu saptamıştır. Bu şirketlerde kişiye gösterilen saygı çalışanlarla sınırlı değildir. Başarılı firmaların müşterilerine de benzeri bir duyarlılıkla yaklaştıkları görülmektedir. Bu durum ürün veya hizmetin kalitesine gösterilen özenle sergilenmektedir. En iyi olma, en iyisini yapma arzusu hem çalışanları güdülemekte hem de müşteriye en iyisinin gitmesini sağlamaktadır¹⁰².

Bir kurumun dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü o kurumun kalite kültürünü ifade eder. Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olan kalite kültürünün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Bir kalite kültürü oluşturmak için aşağıdaki şartların sağlanmış olması önerilmektedir¹⁰³:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaşmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun süreç ve teknoloji tasarımına,
- Kişilere özel dikkat gösterilmesi.

Bu mekanizmaların kurum kültürüne yerleştirilmesi, yapısal değişim değil, tutum , davranış ve değerlerin değiştirilmesi anlamına gelen kültürel değişim ile başarılabilir.

101 Stratton, B., “What Makes It Take? What Makes It Break?,” **Quality Progress**, Nisan 1990, 14-18.

102 Kozlu, C., **Kurumsal Kültür**, İstanbul: Bilkom, 1988, 120-121.

103 Toplam Kalite Yönetim Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul:Üniform Matbaacılık, 1994, 260-261.

Bu uygun kültürü geliştirmek zaman alacağından , akıllı yönetilen bir şirkette , strateji değişimi yönetimi başladığı zaman aynı anda kültürel değişim yönetimi de başlayacaktır¹⁰⁴.

2.4. Kalite Yönetim ve ISO 9000 Serisi Kalite Standartları

2.4.1. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, işletmelerde, belirlenen kalite hedeflerine ulaşmada sürdürülmesi gereken planlı ve sistematik çalışmalar bütünüdür. Ancak genel yargının aksine, kalite yönetimi yalnızca iş süreçlerinde, muayene ve ölçme işlemlerinin ötesinde, mamul veya hizmeti ilgilendirebilecek tüm süreçleri de içine alacak şekilde genişletilmiştir¹⁰⁵.

Bu yaklaşım, “Çalışan, Yönetici, Tedarikçi, Müşteri ve Kültürün” en etkin şekilde kullanılıp, kendi standardını yaratmak şeklinde bir öneriyi getirir ve bunun da ancak etkin bir yönetim sisteminin varlığıyla gerçekleştirilebileceği açıktır¹⁰⁶.

2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi

Örgütlerin değişen çevresel şartlara uyum sağlama hatta bu şartları etkileyerek biçimlendirmek ve böylece etkili bir biçimde varlığını sürdürmek çabaları sonucunda gelişen yeni kalite anlayışının etkisiyle örgütler, yönetim ve örgüt yapıları üzerinde yeni anlayışlar geliştirmek zorunda kalmışlardır. İkinci Dünya Savaşında A.B.D.’nin işgaliyle karşı karşıya kalan Japonya, gerek bu işgal yıllarında Amerikan yönetim sisteminden etkilenecek, gerekse sonraki yıllarda akademik çabalarla çeşitli diyaloglar kurarak, bugün kalite yönetim sisteminin yapı taşları olan çeşitli modeller geliştirmişlerdir. Bunlardan bazıları Kalite Kontrol Çemberleri, Sürekli İyileştirme (Kaizen), Tam Zamanında Üretim (Just in Time), Toplam Kalite Kontrolüdür. Nihayet Toplam Kalite Yönetimi (TKY) de orijinal olarak ABD’li araştırmacı W.E. Deming tarafından geliştirilmiş bir felsefe olup, başta Japonya olmak üzere ABD ve diğer Avrupa ülkelerinde sanayi, hizmet, eğitim ve benzeri alanlarda sıkça

104 Kalite Notları”, TSE Kalite Yayınları - No:4.06/2A.

105 Ersen, H., **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi verimli ve Etkin Olmanın Yolu**, İstanbul:Sim Yayınları, 1997 , 19.

106 Sanal, a.g.m., 2.

kullanılmaktadır. Temelde TKY üretim sürecindeki sorunları çözmek için süreçte yer alan insanların sorunların çözümüne katılımını sağlayan bir uygulamadır¹⁰⁷.

Günümüzde, gelişen uluslararası rekabet, yeni iş ve yönetim anlayışları da tüm örgütleri mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucu da 'Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşmasına, gelişmesine ve temelleri bu felsefeye dayanan çeşitli yönetim uygulamalarının doğmasına neden olmuştur¹⁰⁸. Bu gelişmelerin, en çok da 1970'te Amerika'da yaşanan petrol krizine ve bu krizin ardından değişen piyasa dengelerine bağlanmaktadır. 1970 öncesinde nicelikten çok niteliğe önem veren Amerikan pazarı, düşük maliyetli kaynakların da bolluğu ile, maliyeti düşürmek yerine satışı artırıcı taktikler üzerinde durmuşlardı. Ancak petrol krizinin ardından girdi, enerji ve işçi maliyetlerindeki artış ve üretimdeki kapasite fazlası işletmeleri taktiklerini yeniden gözden geçirmek zorunda bırakmıştır. Tam da bu dönemde Amerikan ve Avrupa pazarının önüne çok güçlü bir rakip olarak çıkan Japonya'nın yarattığı gergin piyasa ortamında etkisiyle, işletmeler iş süreçlerini gözden geçirip, kaynak maliyetlerini azaltıcı, daha verimli ve etkin modellerle rekabet gücü elde etmeye yönelik stratejiler geliştirme zorunda kalmıştı¹⁰⁹.

İşte bu noktada TKY, örgüt faaliyetleri ve sonuçları yerine, süreçler üzerine odaklanan tüm örgüt üyelerinin, yönetsel ya da teknik kabiliyetlerinin geliştirilmesi ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplama analizine dayandıran bir yaklaşım olarak krizden çıkmak için uğraşan işletmelerin ilgi alanına girmiş ve mercek altına alınmıştır¹¹⁰.

Bugün gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerde, toplam kalite yönetimi ve ISO 9000 Standardları kamu ve özel sektör işletmeleri tarafından uygulanmaktadır. İngiliz sanayi ve ticaret kanunu bu konuyla ilgili yayın araçlarıyla konuyla ilgili bilinçlendirme çalışmaları yapmaktadır. Avrupa ekonomik topluluğu üye ülkeleri ise, bu konuda birbirlerine destek olma konusunda kararlar almıştır. Benzer teşviklerin uzak doğuda ve Çin'de de yapıla geldiği bilinmektedir¹¹¹.

TKY, temelde Aristo'dan beri üzerinde tartışılan, insanın iyi olması, iyi olanı seçmesi ve farklı düşüncelere önem vermesi, yeni şeyler öğrenerek sürekli gelişmesi gibi temel

107 Şimşek, a.g.e, 74-75.

108 Şimşek, a.g.e, .85-89.

109 Ataman, G., **İşletme Yönetimi Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul .Türkmen Kitabevi, 2002, 312-315.

110 Özdemir, S., **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem Yayınları. Ankara, 1996, 36.

111 Gavcar, E., "İso 9000 Toplam Kalite Yönerimi İçin Yeterli mi?" , **Standard**, Temmuz 2001, 21-23.

kavramlarla ilgilidir¹¹². Özellikle de kalite kontrolden kalite yönetime doğru yaşadığı evrimde yönetim tanımıyla ileri sürülen “insan” ve “süreç” odaklı olması da yine bu yaklaşımın bir sonucudur¹¹³.

TKY birçok biçimlerde tanımlanmış, Deming, Juran, Crosby ve Feigenbaum gibi birçok uzman ve akademisyen de bu konuda istatistik metotların kullanılmasını, örgüt kültüründeki değişimleri ve çalışanlara eğitim verilmesi gibi teknik ve örgütsel konuları içeren çeşitli yaklaşımlar üzerinde durmuşlardır¹¹⁴. Bu tanımların ortak noktası TKY'nin “çağdaş bir yönetim” düşüncesi olduğudur¹¹⁵. TKY, genel olarak “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve takım çalışmasının bir bileşimi, hatasız ürün üretme veya müşteri memnuniyeti olarak açıklanmaktadır¹¹⁶.

TKY'nin temelindeki değerler; tüketiciyi sürükleyici kalite, liderlik, sürekli gelişme, çalışanın katılımı ve gelişmesi, hızlı tepki, desen kalitesi, uzun dönemli bakış, olgularla yönetim, ortakların gelişimi, kurum sorumluluğu, en önemlisi de müşteri tatmin ya da doyumudur¹¹⁷.

TKY programları farklı isimler altında geliştirilse de, aynı ortak özellikleri taşımaktadırlar, bunlar:

- Faaliyetlerin **müşteri odaklı** olması ve sürekli olarak müşteri ihtiyaç ve tatmin düzeyinin ölçülmesi gerekliliği
- **Süreç odaklı bir yaklaşım**lar, süreçlerin iyici anlaşılıp geliştirilmesi ile sürekli iyileştirme sağlanması gerekliliği
- Toplanan **veriler ölçülerek, faaliyetlere ait geri bildirimlerin elde edilmesi gerekliliği**,
- Yüksek kaliteli ürün ve hizmette dahil, ancak sadece bununla sınırlı olmayarak, organizasyondaki tüm faaliyetlerde **sürekli iyileşme**(Kaizen)* hedeflenmeli ve gerçekleştirilmelidir.

112 Hergüner, a.g.e, 13.

113 Ataman, a.g.e., 315.

114 Şimşek, a.g.e.,108-122.

115 Benson, P.G., Jaraph V. S. ve Roger G.S., “The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation”, **Management Science**, C.37, S. 9, Eylül, 1991, 107.

116 Özden, Y., **Eğitimde Dönüşüm. Eğitimde Yeni Değerler**, Ankara:Pegem Yayınları, 1998,52-56.

117 Balcı, A., “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği”, **Eğitim Yönetimi**, Sayı 15 ,1998,Yaz Pegem , 321.

* Japonca Kai (değişim) ve Zen (iyi) kelimelerinin bir araya gelmesinden oluşan bu kavram TKY'nin ardındaki temel felsefeyi açıklamada yardımcı olmaktadır.

-Bu çaba tüm örgütü kapsar çünkü **takım çalışması** esastır.Kalite hedeflerine ulaşmada birliktelik vardır.

- **Sürekli eğitim** vardır. Çalışanlar güçlendirilmiştir.
- Gelişmiş kalite ile birlikte **yüksek verimlilik** de hedeflenmiştir.
- **Kültürel değişim gerekli olup, kalite anlayışı kültürün bir parçası olmalıdır.**
- **Üst yönetimin katılımı ve liderliği** şarttır.
- **TKY örgüt içi ve dışındaki tüm fonksiyonları kapsar** (tedarikçi ve firmaların da aynı anlayışta ve asgari aynı kalitede olması sağlanmalıdır)
- Örgütsel kalitenin sistematik olarak ve bütünüyle ele alınıp, kullanılan sistem ve **prosedürlerin ulusal yada uluslar arası standartlara uygunluğu** aranır¹¹⁸.

Erdoğan Gavcar çalışmasında, TKY'in yürütülmesinde ISO 9000'i kullanmanın en iyi yöntem olacağını ancak ISO 9000 sertifikasına sahip olmanın kalitenin yakalanmış olduğunu garanti edemeyeceğine değinmiştir. Gavcar'a göre, işletmede bu kalite kültürünün yerleşmesi konusunda özellikle liderlere büyük rol düşmektedir. Yapılması gereken ise, prensiplerin uygulanması, özgün modellerin oluşturulması , tüketici tatmini ve sürekli iyileşmenin yakalanması yoluyla sistemden faydalanabilmeyi sağlamaktır¹¹⁹. Çünkü klasik yönetim felsefesine kıyasla TKY ve bu felsefeye dayalı modellerde, ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde başarılı ve kalıcı olabilmektedir¹²⁰.

2.4.3. ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standartları

İlk olarak 1987 yılında yayınlanmış ve fazla Kalite Kontrole yönelik bulunduğu için oldukça eleştiri almıştı. Standartlar 1994'de yenilenmiş fakat başlangıç yapısından ve kavramlarından fazla uzaklaşmamıştı. Bunun nedeni olarak ISO, bir çok gelişmekte olan ülkenin üye kuruluşlarının, fazla kapsamlı standartların ülkeleri için adaletsiz bir rekabet ortamı yaratacağı konusundaki kuşku ve çekincelerini ileri sürmüştü¹²¹.

Türkiye ise 1980'lerin ikinci yarısından sonra kalite kavramıyla tanışmıştır. Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nün 1987'de yayınlanmış olduğu ISO 9000 kalite standartlarının tüm

118 Erdil O., Keskin H. ve Zehir C., "Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma" **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, S.4 /1 2003 44-45.

119 Gavcar, a.g.m., 21.

120 Yatkın, A., "Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", **Standard**, Ekim 2004, S.514 /43, 23-30.

121 "ISO 9000:2000 Standartları:Arka Plan, Görüşler, Eleştiriler", (www.eylem.com/eylemmnu.htm) 16.02.05

dünyaya yayılması ve Avrupa Birliğinde bu standartları uygulayan firmaların ürünlerini tercih etmesiyle beraber, Türkiye'de de bu konuya yönelik faaliyetler yer almaya başlamıştır¹²².

Kalite Sistemi Standardı, ilk kez kullanımına başlanılmasından, bugünkü halini alana dek, aşağıda gösterildiği şekilde bir evrim geçirmiştir¹²³:

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standardları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 standartları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

Belgelendirme, TSE'nin de konuyla ilgili tanımında olduğu şekliyle, bir mal, süreç veya hizmetin belirlenmiş bir standart veya ayrı bir dokümana uygunluğunun tarafsız bir kuruluş marifetiyle tescil edilmesidir¹²⁴. Bununla birlikte gerek yurtdışında gerekse Türkiye'de kuruluşlar belgelendirme girişimlerinden farklı olarak genel kabul görmüş çeşitli kurumların düzenlediği "kalite ödülleri" ne sahip olmak şeklinde bir ayrıcalık elde etmeyi de tercih edebilmektedirler.Türkiye'de bu anlamda, 1991 yılında Kal Der-Kalite Demeği kurulmuş, 1993 yılında da TÜSİAD ve Kal Der'in beraber düzenlediği TÜSİAD-Kal Der Kalite Ödülü, Kalite Yönetimi alanında başarı göstermiş firmalara verilmeye başlamıştır. 1993 yılından itibaren düzenlenen bu Ödül 1998 senesinden donra çeşitli kategorilere ayrılarak dağıtılmaya başlanmıştır. Bu ödülü kazanan firmaların listesi aşağıda verilmiştir¹²⁵.

- 1993 Brisa Bridgestone Sabancı: Lastik Sanayi A.Ş.
- 1994 Te~ Tusaş Motor Sanayii

122 Çapraz ,İ.ve Merih, K., "Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000"

(<http://www.eylem.com/tqm/wtqm04.htm>) 27.03.05

123 TSE-Resmi İnternet Sitesi, (<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp?sira=1&Islem=B>) 02.01.05

124 "Standardizasyonda Belgelendirmenin Rolü", (<http://www.tse.org.tr/Turkish/Standard/Genel2.asp#2.2>) 03.01.05

125 "Ulusal Kalite Ödülü" (<http://www.kalder.org/page.asp?PageID=698>) 24.04.05

- 1995 Netaş Northern Electric Telekomünikasyon A.Ş.
- 1996 Kordsa
- 1997 Arçelik
- 1998 *Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi:*
 - Eczacıbaşı Yapı Gereçleri A.Ş.
 - Vitra Seramik Grubu
 - Dusa End. İplik San. Ve Tic. A.Ş.
 - Erciyas Biracılık Ve Malt. San. A.Ş.
 - Türk Elektrik End. A.Ş.
- Kobi Kategorisi:*
 - Beko Ticaret A.Ş.
- 1999 *Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi :*
 - Beko Elektronik
 - Türk Elektrik End. A.Ş.
- Kobi Kategorisi:*
 - Kaynak Tekniği San. A.Ş.
- 2000 *Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi :*
 - Eczacıbaşı Yapı Gereçleri A.Ş.
 - Artema Armatür Grubu
- Kobi Kategorisi:*
 - Ata Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.
- 2001 *Büyük Ölçekli İşletmeler Kategorisi :*
 - Aygaz A.Ş.
 - Borçelik Çelik Sanayii A.Ş.
- Kamu Sektörü Kategorisi:*
 - T.C. Sağlık Bakanlığı Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitimi Ve Araştırma Hastahanesi
- Kobi Kategorisi*
 - Ebs Eczacıbaşı Banyo Küvetleri Sanayii A.Ş.
 - Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş.
- 2002 *Kamu Sektörü Kategorisi*
 - T.C. Kocaeli Sanayi Odası
 - T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma Ve Geliştirme Dairesi (Earged)

T.C.Milli Eğitim Bakanlığı Kadıköy Anadolu Lisesi

Kobi Kategorisi

Skf Türk Ltd.Şti.

Genpar Otomotiv A.Ş.

Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri A.Ş.

-2003 *Kamu Sektörü Kategorisi*

Tübitak Marmara Araştırma Merkezi (Mam)

İşletme Kategorisi

Assan Alüminyum

Eczacıbaşı Baxter Hastane Ürünleri A.Ş.

Balnak Nakliyat Ve Lojistik Hizmetleri A.Ş.

Kalite ödüllerinin ortak amaçları ise, kalite bilincinin artırılması ve yaygınlaştırılması, kuruluşların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması olarak özetlenebilir¹²⁶.

ISO Standardları aracılığı ile, işletmeler kalite sistemlerini geliştirme, belgelendirme ve sağlıklı bir şekilde çalıştırma ortamını elde eder. ISO 9000 sistemleri, işletme koşullarına uygun bir kalite güvence sistemi oluşturulmasında veya kurulan bir istemin bir başka organizasyon tarafından değerlendirilmesinde temel alınabilecek modeller sunar¹²⁷.

Kalite yönetim sistemleri, çokça eleştirilmiş ve başarısızlıkla sonuçlanan uygulamalarda da, sistemin yetersizliğine dikkat çekilmek istenmiştir. Milli üretkenlik merkezinin yayınladığı çalışma ise, standardın uygulanması sırasında yaşanan sorunlara dair bulguları, belgelendirme öncesi ve sonrası dönemi baz alarak ortaya koymaktadır. Buna göre sorunların dağılımı Tablo-1'deki gibidir.

126 Çapraz ve Merih, a.g.m. (<http://www.evlem.com/tqm/wtqm04.htm>) 27.03.05

127 Akın, B., Mehmet İ. ve Usta R., "ISO 9000: 2000 Beklentiler ve Gerçekler, Belgelendirme Amaçları ve Maliyetlerle İlgili Konya ve Karaman İllerinde Bir Araştırma", **Standard**, Şubat 2002, 57-64.

Belgelendirme Öncesi Aşamada Karşılaşılan Sorunlar
Kalite sistem dokümantasyonunun hazırlanması ve kullanımı - % 71
Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü - % 67
ISO 9000 standartlarının anlaşılması ve yanlış yorumlanması - % 08
İlave iş yükü ve harcama ihtiyacının ortaya çıkması - % 39
Üst yönetimin yanlış tutumu ve örgütsel bozukluklar - % 32
ISO 9000 kalite güvencesi modellerinin temel şartlarının sağlanması - % 69
Katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler - % 30
Değişme ve yeniliklere karşı direnç, alışkanlıklardan kopamama - % 39
Hiç bir sorunla karşılaşılmadı - % 04
Diğer - % 26
Belgelendirme Sonrası Aşamada Karşılaşılan Sorunlar
Kalite sistem dokümantasyonunun hazırlanması ve kullanımı - % 44
Personelin bilgi ve bilinç düzeyinin düşüklüğü - % 33
ISO 9000 standartlarının anlaşılması ve yanlış yorumlanması - % 02
İlave iş yükü ve harcama ihtiyacının ortaya çıkması - % 18
Üst yönetimin yanlış tutumu ve örgütsel bozukluklar - % 25
ISO 9000 kalite güvencesi modellerinin temel şartlarının sağlanması - % 91
Katılımcılık, motivasyon ve ekip çalışmasındaki yetersizlikler - % 29
Değişme ve yeniliklere karşı direnç, alışkanlıklardan kopamama - % 25
Hiçbir sorunla karşılaşılmadı - % 17
Diğer - % 20

Tablo-1: Kurumların Belgelendirme Öncesi ve Sonrası Karşılaştığı Sorunlar¹²⁸

Çalışma, belgelendirme öncesinde dokümantasyon hazırlama konusunda, belgelendirme sonrasında ise kurulmuş olan sistemin şartlarına uyum sağlama konusunda en büyük sıkıntının yaşandığını tespit etmiştir (Tablo-1). Bu sorun ise, çoğunlukla şirketlerin kendi yönetim modeli ve kurumsal yapısına uygun olmayan sistemler kurmaya çalıştıklarını kanıtlamaktadır.

Bu sorunların aşılması için önerilen modeller vardır. Bu modellerin temelinde, yönetimin kalite vizyonunu geliştirmesi, kurumda aktif bir kalite konseyi ya da bölümü bulundurulması, işgörenlerin konuya katılımlarının sağlanması ve buna yönelik eğitimler yapılması ve kalite sisteminin her düzeyde kabul edilen bir uygulama haline getirilmesi bulunmaktadır¹²⁹.

128 "Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar", Milli Produktivite Merkezi, **Anahtar Dergisi**, S. 9/108. Ankara, 2000, 4.

129 Doğan, E., "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara, Anı Yayıncılık, Şubat 2003, 163 -175.

Bununla birlikte, bu ve benzeri eleştiri ve önerileri dikkate almak amacıyla, ISO'nun dünya çapında gerçekleştirdiği anket, şirketlerin özellikle şu maddelere yönelik düzenlemeler yapılmasını istediklerini ortaya koymuştur.

- ISO 14001(Çevre Yönetim Sistemlerine) uyumluluk,
- Süreç odaklı yapılanma,
- Sürekli gelişme (kaizen) modellenli yaklaşım,
- Verimlilik ve performans,
- Tüm paydaşlara yönelik olma,
- Standardların tüm sektörlerde uygulanabilirliğinin artırılması,
- Kullanım kolaylığı ve öz değerlendirme.

Bu geri bildirimler ışığında 2000 revizyonunu hazırlayan ISO, 15 Aralık 2000 tarihinde çarpıcı değişiklikler yapmış olduğu iddiasıyla yeni Standardlar serisini piyasaya sunmuştur¹³⁰.

2.4.3.1. ISO 9000 Standard Serisinin 2000 Revizyonu ile 1994 Versiyonunun Karşılaştırılması

Bu standart, CEN tarafından kabul edilen EN ISO 9001 (2000) standardı esas alınarak TSE Mühendislik Hizmetleri Hazırlık Grubu'na bağlı Akreditasyon ve Belgelendirme Özel Daimî Komitesi'nce TS EN ISO 9001 (1994)'ün revizyonu olarak hazırlanmış ve TSE Teknik Kurulunun 19 Nisan 2001 tarihli toplantısında Türk Standardı olarak kabul edilmiş ve 14 Kasım 2001 tarihli toplantısında da tadil edilerek yayımına karar verilmiştir. Bu standardın kabulü ile TS EN ISO 9001 (1994), TS EN ISO 9002 (1994) ve TS EN ISO 9003 (1994) Standardları 3 yıllık geçiş süresi sonunda iptal edilmiştir¹³¹.

ISO 9000 Standardları, etkinliğinin ölçülmesi ve olası değişiklik gerekliliklerinin tespiti amacıyla, her yıl gözden geçirilmekte, bu yolla da gelişen teknoloji ve değişen piyasa dengelerine uyumlu olup olmadığı kontrol altında tutulmaktadır¹³².ISO 9000 standartlarının 1994 revizyonu oldukça önemsiz değişimleri öngörmekte iken, 2000 yılı revizyonu radikal bir anlayış ve felsefe değişimini yansıtmakta ve değişimlerin stratejik sonuçları olacağı izlenimini vermektedir. Burada paradigma, "Toplam Kalite Kontrolü" anlayışından "Toplam Kalite

¹³⁰ Ataman, a.g.e., 322.

¹³¹ Türk Standardı, Ts En Iso 9001, ICS 03.120.10, 2000, Önsöz.

¹³² "ISO 9000+ISO 14000 News 1/2001"den çeviren: Ekiz, C., "ISO 9000:2000 Standardları: 2000 Revizyonunun Arka Planı", **Standard**, Mart 2001, 56-59.

Yönetimi" anlayışına doğru kaymıştır. Temel tanım ve kavramlar ve standart mimarisi radikal bir değişime uğramıştır¹³³. Bu değişimi standardın değişen isminden de anlamak mümkündür. 1994'te "Kalite Güvence Sistemi" (Quality Assurance System) olarak telaffuz edilen bu Standard, revizyonla beraber "Kalite Yönetim Sistemi"(Quality Management System) olarak kullanılmaya başlanmıştır¹³⁴. 15 Aralık 2000 tarihinde ISO (The International Organization for Standardization) tarafından kalite sistem standartlarının 21 standarttan oluşan 1994 versiyonu, 2000 versiyonu ile aşağıdaki verilen 4 seri halinde yayımlanmıştır¹³⁵.

- **9000 Kalite Yönetim Sistemleri Kavram ve Sözlük:** Bu standart ana standardın giriş niteliğini taşımakta olup, içerdiği temel bilgiler ve terminolojik açıklamalar sayesinde, diğer üç standardın daha iyi anlaşılıp kullanılabilmesinde önemli bir rol oynamaktadır¹³⁶. Standardın üzerinde durduğu ve açıklamalara yer verdiği terimleri M.Cemal.Yıldırım'ın da yaptığı gibi şu şekilde maddelendirmek mümkündür¹³⁷.

1. Kalite ile ilgili terimler
2. Yönetim ile ilgili terimler
3. Organizasyon ile ilgili terimler
4. Süreç ve ürün ile ilgili terimler
5. Özellikler ile ilgili terimler
6. Uygunluk ile ilgili terimler
7. Dokümantasyon ile ilgili terimler
8. İnceleme ile ilgili terimler
9. Tetkik ile ilgili terimler
10. Ölçüm süreçlerinde kalite güvence ile ilgili terimler.

133 "ISO 9000:2000 Standartları: Arka Plan, Görüşler, Eleştiriler", (www.eylem.com/eylemmnu.htm) 16.02.05

134 Taormina, T.ve Brewer, K. A., **Implementing "ISO 9001:2000" The Journey From Conformance to Performance**, Prantive Hall PTR, NJ 2002, 48-50.

135 TS En ISO 9000: 2000.

136 Ekiz, a.g.m., 58.

137 Yıldırım, M. C., **Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000:2000**, Edremit Bilim Teknoloji Serisi, İstanbul, Rota Yayın Yapım ,2000, 50.

- **ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri Gereklilikler:** Çalışmanın konusunu oluşturan bu Standard, kuruluşun müşteri ihtiyaçları ve mevzuat gerekliliklerini karşılamak yoluyla müşteri tatmini elde etmesi için ne gibi şartlara sahip olması gerektiğini tanımlayan, eski standarttaki 9001-9002/9003 standartlarını karşılayan temel parçadır.

- **ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri Kılavuz:** Bu Standard, kalite yönetim sistemini mükemmelliğe ulaştırmada araç olarak hazırlanmış bir dokümandır. Standard, kalite yönetim sisteminin nasıl uygulanıp kullanılacağı konusunda yönetime yol göstermektedir ve bu çerçevede sistemin kurulması, işletilmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesine dair ilkeler içermektedir. ISO 9004:2000 sadece iç müşteriyi değil aynı zamanda kuruluşta çalışanları, hissedarları, yatırımcı tedarikçi ve diğer tüm ilgili çevreyi memnun etmeyi hedeflemektedir¹³⁸.

- **ISO 19011 Yönetim Sistemleri Tetkiki:** Bu Standard, kalite ve çevre yönetim sistemlerinde, daha çok iç ve dış tetkik görevlilerinin tanımını yapan ve tetkikle ilgili esasları belirten bir çerçeve niteliğindedir. Kalite sistem standartlarındaki açıklanan değişimler genel anlamda gibi etkilere yol açmaktadır.

- Diğer yönetim sistemleri ile entegre edilebilecek bir sistem yapısı oluşturmuştur,
- Mevcut süreçlere kolay adapte edilebilecek gereklilikleri öngörür,
- Gereksiz dokümantasyonu azaltma yoluna gidilmiştir,
- Şirket performansını izlemeyebilme olanağı sunar,
- Sürekli gelişme yaklaşımının sisteme entegrasyonu önerir,
- Her tip ve büyüklükte şirketler için uygulama kolaylığı yaratır,
- Terminoloji Değişimi ile amacı dışında kullanılan ISO 9000:1994 ün daha gerçekçi bir perspektife oturtulmuş olur. Bu değişimi ile, ISO 9000:1994 standardındaki Taşeron->Tedarikçi->Ürün->Müşteri semantiğinden, Tedarikçi -> Kuruluş ->Ürün -> Müşteri semantiğine geçiş yapılmıştır¹³⁹.

Yeni standartta vurgulanması gereken esas nokta da , Standard kapsamı ile ilgilidir. Yukarıda açıklandığı gibi dört temel maddeye indirgenen seri ile 1994 versiyonunda sahip olduğu faaliyetler ve verdiği hizmetler doğrultusunda farklı kapsamlardaki 3 standarttan birini seçmek zorunda olan firmalar, standardın bu yeni haliyle sahip olunmayan bir sürece dair

138 Ekiz, a.g.m., 59.

139 Çapraz ve Merih, a.g.m., (<http://www.eylem.com/tqm/wtqm04.htm>) 24.04.05

maddeleri hariç tutma yoluna giderek, tüm sektörler aynı standarda tabi olabilmiş ve böylece uygulamada bir “Standart” sağlanmıştır¹⁴⁰.

Yeni standart, eskisinden farklı olarak Kalite ödülleriyle* ulaşılmaya çalışılan TKY prensiplerinden bazı temel unsurları benimsemiş ve böylece ödüllendirme uygulamalarına alternatif olabilmıştır. TKY yaklaşımından esinlenerek yapılandırılmış bu prensipler şunlardır¹⁴¹:

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Kişilerin katılımı
- Süreç yaklaşımı
- Yönetimde sistem yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme hedefi
- Karar vermede verilere dayalı yaklaşım
- Karşılıklı faydaya dayanan tedarikçi ilişkileri

Standartın genel anlamda bu yeniden yapılandırılmasını gözden geçirdikten sonra, çalışmaya konu olan 9001:2000 (Kalite Yönetim Sistemi: Şartlar) maddesindeki temel değişiklikleri incelemek gerekmektedir.

140 Ataman, Unutkan, a.g.e., 323.

* Ulusal ve uluslararası düzeyde, belirlenmiş kalite ve mükemmellik kriterlerine göre, her sene düzenlenen törenlerle kalite ödülleri dağıtılmaktadır. Bu kuruluşlar, standartlara uygunluğun ötesinde, geliştirmiş oldukları sistemleriyle mükemmelliğe en yakın olmak adına yarışmaktadırlar. Bu ödüllerden en önemlileri Türkiye’de Kal-der, Uluslararası düzeyde ise Baldrige Kalite Vakfı tarafından verilenlerdir.
141 Kujala, J., **Total Quality Management as Cultural Phenomena –A Conceptual Model and Empirical Illustration**. Helsinki University of Technology Industrial Management and Work and Organizational Psychology Ins, Doktora Tezi. Finlandiya, 2002, 47.

2.4.3.2. ISO 9001:2000 Versiyonundaki Temel Değişiklikler

ISO 9000:1994'ün temel amacı şu şekilde ifade edilmekteydi:

“Tedarikçilerin* uygun ürün tasarımı ve temini konusunda yeterliliğini göstermesi gereken durumlarda kalite sistem şartlarını belirlemektir. Belirtilen şartlar, tasarımdan servise kadar bütün aşamalarda öncelikle uygunsuzlukların önlenerek, müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla yöneliktir.”¹⁴².

ISO'nun 2000 vizyonu ile geliştirilmeye çalışılan yeni yaklaşım sistem standardizasyonu, bürokratik hantal ve imalat odaklı bir kalite güvence sistemi belgelendirmesi yerine özellikle kurumsallaşmada güçlük çeken kuruluşlar için uygulanabilirliği çok daha kolay olan esnek ve gerek iç gerekse dış müşterilere daha fazla odaklanan bir kalite yönetim sistemi belgelendirmesine yönlendirmiştir¹⁴³.

1100'ü aşkın şirketin 1994 versiyonunun uygulamada karşılaşılan güçlüklerine ilişkin geri bildirimleri dikkate alınarak, Toplam Kalite felsefesinin prensiplerine benzer 8 temel prensip etrafında gerçekleştirilen yapılandırma ile son haline getirilmiştir¹⁴⁴.

Türkiye'de, bu standardın belgelendirilmesi konusundaki tek ulusal kuruluş olan TSE, yeni standartla ilgili değişiklikleri sunmuş olduğu uyum eğitimlerinde şu şekilde yorumlamıştır¹⁴⁵.

- Yeni Standardların yapıları
- Üst yönetimin değişen rolü
- Sürekli iyileştirme
- Muafiyet Kavramı
- Müşteri Memnuniyeti
- Kaynaklar

* Kalite Güvence Standardı döneminde, “tedarikçi” deyiimi, Standard belgelendirmesine giden kurumu temsil etmekteydi. 2000 revizyonundan sonra bu terimin yerini “kuruluş” almıştır. Bkz.TS-EN ISO9001:2000 Kalite Yönetim Standardı.

142 Yıldırım, a.g.e.,46.

143 Kurutüzüm, O., “ ISO 9000 Standardındaki Değişim ve KOBİ'lere Yansıması”, **Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İTÜ, İstanbul, 2002, 4-5.

144 Akçal, A., “ISO 9001: 2000 Kalite Yönetimi Sistemi'nin Mevcut Yönetim Sistemine Entegrasyonu” , http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=717&tempID=1®ID=2 20.04.05

145 Türk Standadları Enstitüsü, Ts- EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu,22-37.

- Terminoloji
- Dokümantasyon Yapısı

Yeni standardın değişen yüzünü açıklamada, TSE'nin yaptığı tanımlamaya benzemekle birlikte, Euromines'in yayımladığı "ISO 9000 Sistemi İçin Kullanım Kılavuzu" adlı eserde şu maddeler de bulunmaktadır¹⁴⁶.

- 1- Süreç odaklı yeni çerçeve ve daha mantıksal içerik.
- 2- Kalite yönetim sisteminin geliştirilmesinde önemli bir adım olan ve üst yönetimin bunun uygulanabilmesi ve geliştirilmesine olanak sağlanmasında liderlik ve kaynak yaratma sorumluluklarının da verildiği sürekli iyileştirme anlayışı.
- 3- Hariç tutmalara da müsaade eden yeni kapsamı ile sektörel anlamda daha geniş uygulama alanı bulabilirlik kazanırken, uygulamada tam anlamıyla standardizasyona gidilebilme olanağını sağlanması.
- 4- Kuruluşların müşterinin olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerini ölçüp düzenli olarak izleyebileceği ve böylelikle de sistem performansına dair bilgi edinebileceği bir yapı oluşturması.
- 5- Sistem dokümantasyon yapısında anlamlı bir azalmayı getirecek yeni yapılanma.
- 6- Daha anlaşılabilir terminolojik yapı.

1994 versiyonu ile karşılaştırıldığında, yeni standard, temelinde müşteri memnuniyeti ve liderlik rolünün bulunduğu prensipler üzerine kurulmuştur. Bu standardın şekillendirilmesindeki önemli rollerden biri de TKY felsefesinin araçlarından biri olan PUKÖ (Planla Uygula Kontrol et Önlem al) döngüsüne aittir. Liderlik rolü de bu çemberin içerisinde kendisini göstermektedir¹⁴⁷.

Standartın hazırlanmasından önce alınan geri bildirimlerden sonra ISO yeni standardın anlaşılabilmesi ve uygulamada hatalarla karşılaşılabilmesi ihtimaline karşı bir önlem olarak Uluslararası Standart Ölçme Kurumu (ISTO) ISO 9000:2000 için anlayabilme yeterliliği testi-komitesi oluşturulmuştur. Bu komite başvuruların standardı ne ölçüde anlayabilmiş

146"Implementation Guide For QMS and EMS", Euromines, 2005, 3.

(http://www.euromines.org/who_is_downloads/2.4_the_differences_9001.pdf) 13.05.05

147 "The Leadership Role In ISO 9000:2000",Anonim Eser, Annual Quality Congress Proceedings Milwaukee, 2002, 595-603.

olduklarını yaptıkları test için değerlendirilmekte, testten geçenler, ileri düzeyde yeterlilik ve eşik seviyede yeterlilik sınavına alınmaktadır. ISO'nun yaptığı ve 19 ülkeden 2300 kalite uzmanının katılmış olduğu testin bulguları , katılımcıların yalnızca %16'sının ileri düzeyde yeterlilikle testi sonuçlandırabildikleri, %46'nın ise eşik düzeyde yeterli olabildiği görülmüştür. Bu testlerde başarısız olanların oranı ise, katılımcı grubun %38'i kadardır¹⁴⁸. Standardın yeni versiyonundaki temel değişiklikleri 4 ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, aşağıdaki başlıklar altında özetlenmiştir.

2.4.3.2.1. Üst Yönetimin Sistemin Kurulması ve Geliştirilmesindeki Artan Rolü ve Sorumlulukları

Üst yönetimin yönetme ve yönlendirme yani liderlik yapabilme becerileri ve rolleri, TKY'deki öneminin de yardımıyla yeni standardın en önemli farklarından biri olmuştur¹⁴⁹. Liderliğin kalite yönetmedeki önemi günümüze kadar kalite konusunda çok önemli çalışmalar yapmış bir çok bilim adamı tarafından araştırılmıştır. Konuyla ilgili slogan niteliğindeki bazı sözler, kaliteyle ilgili yayımlanan eserlerin sayfalarını süslemektedir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir¹⁵⁰.

“Her başarılı kalite devrimi üst yönetimin katkısı ile olmuştur.” Joseph M. Juran;

“Eğer üst yönetimin önderliği yoksa, toplam kalite kontrolünü uygulamaktan vazgeçin.”
Kaoru Ishikawa

“Önemli olan miktar değil, kalitedir.”Lucius Annaeus Seneca

“Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için organizasyonun amaçlarını tespit et.”
W.Edwards Deming

Kalite yönetiminde liderlik görev ve sorumlulukları, yeni standartta da çokça yer almıştır. Ancak bununla ilgili literatür taraması yapıldığında, bazı temel maddeleri aşağıdaki gibi saymak mümkündür¹⁵¹.

- Grup çalışmasına inanmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmelidir.

148 Mroz, J. G., “Test ISO 9000:2000 Understanding”. *Quality Progress Milwaukee*, C. 36, S. 9, Eylül 2003, 82-83.

149 “The Leadership Role In ISO 9000:2000”

150 Coşkun, C. A., “Kalite üzerine özlü sözler” http://www.canaktan.org/referanslar/ozlu_sozler/ozlusozler.htm (10.05.05)

151 Coşkun, C. A., “İnsan Yönetimi ve Liderlik”, <http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/liderlik.htm> (10.05.05); Karcıoğlu ve Timuroğlu , a.g.m. , 325-327. ; Şimşek, a.g.e, 135.

- Problem çözüme konusunda kararlı olunmalı; problem çözüme konusunda duygularla değil, bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.
- Çalışanlar arasında saygı ve güven tesis edilmelidir.
- Örgüt, müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.
- Örgütte probleme neden olan yüzde 5 grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde 95'lik çalışma grubunun davranışı ve yöntemi ile ilgilenilmeli. Çalışanların yüzde 5'inin geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.
- Çalışanları suçlamadan önce sistemler geliştirmeli ve süreçler analiz edilmelidir.
- Güç odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir- talimata dayalı uygulama yapılmamalıdır.
- Risk alma ve riske katılma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilme
- Dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalı. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi örgütte geliştirilmelidir.

Standard ise, üst yönetime ilgili maddede kalite yönetim sistemi belgesine hak kazanabilmesi için kuruluşun yönetimin sorumluluğu, kalite politikası, müşteri odaklılık, planlama, sorumluluk yetki ve iletişim ve yönetimin gözden geçirmesi başlıkları altında 6 maddede işlenmiştir. Bu maddeler, çoğu yönetime yeni sorumluluklar veren şu yeni önerilerden oluşmaktadır¹⁵².

1. Sistemin, işletmenin tüm performans öğelerini sürekli iyileştirmeye götürebilecek şekilde kurulması, bu gelişmenin gereklerinin yerine getirilebilmesi için gerekli kaynakların tespit edilmesi ve sağlanması¹⁵³.

Burada kaynak yönetimi ile neyin kastedildiği ise öncelikle ürün kalitesini etkileyen personelin yetkinliklerinin tanımlanması olarak başlayıp bu yetkinliklere dayalı gelişim ve eğitim planlarının hazırlanması, planlanan gelişim ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin ölçülmesi, uygun ürün üretme ya da hizmet sunma amacıyla gerekli alt yapının

152 TS EN ISO 9001:2000, Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar 19.4.2001, 5-7.

153 Ts En İso 9001:2000, ICS 03.120.10 , 5.

tanımlanması, sağlanması ve yönetilmesi ve uygun çalışma koşullarının tanımlanması ve yönetilmesi şeklinde sistematik bir yaklaşım olarak tarif edilmiştir¹⁵⁴.

2. Müşteriye sunulan mal ve hizmetlerin asgari ulusal ve uluslar arası kuralları karşılamakla birlikte, müşteri tatmini yaratacak katma değerle birlikte sunulmasına yönelik sorumlulukları (yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları, yönetim temsilcisi atanması, kaynak planlaması vb.) maddeler standardın bu maddesi altında işlenmiştir¹⁵⁵.

3. Kuruluş, kalite yönetim sistemi için gerekli süreçlerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürekliliğini sağlamakla ve kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç olduğunda üst yönetime rapor vermekle ayrıca kuruluşta, müşteri şartlarının bilincinde olunmasının yaygınlaştırılmasını sağlamakla yükümlü bir yönetim temsilcisi atamakla yükümlüdür¹⁵⁶. Bununla birlikte, kuruluş üst yönetimin, iç iletişimin geliştirilmesine yönelik olarak uygun iletişim süreçlerini oluşturulmasını ve iletişimin, kalite yönetim sisteminin etkinliğini de dikkate alarak gerçekleşmesini sağlamasını istemektedir¹⁵⁷.

2.4.3.2.2. Sürekli İyileştirmeye Yönelik Yaklaşım

Sürekli iyileştirme TKY'de de en önemli öğelerden biridir ve bu revizyonunun TKY felsefesine uyarlanması da en iyi göstergelerinde biridir. Bu kavram, belirli bir dönemde rekabet gücünün artırılması ve müşteri tatmini sağlanması amacıyla sonuçlara değil, fakat süreçlere odaklanmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım yavaş fakat sürekli iyileştirmelerle, maliyetleri düşürücü, verimliliği ve etkinliği artırıcı adımlar atılmasını önermektedir¹⁵⁸.

Sürekli gelişme ilkesi sayesinde, batı endüstrisinin sıçramalarla gelişme düşüncesi karşısında II. Dünya savaşıdan sonra Japonya'da ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen, bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir¹⁵⁹. Toplam Kalite Yönetimi sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla

154 Akçal, a.g.m., 5.

155 Ts En İso 9001:2000, ICS 03.120.10 , 4-5.

156 Ts En İso 9001:2000, ICS 03.120.10 , 6.

157 Ts En İso 9001:2000, ICS 03.120.10 , 6.

158 Kağnıcıoğlu, H., "Kalite yönetiminin Temel Prensipleri", **Standard**, Şubat 2002, 10-15.

159 Kavrakoğlu, İ., **Toplam Kalite Yönetimi**, Kal-Der. Yayını, Dördüncü Basım. İstanbul, 1998, 12.

sınırlı değil, günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan kuruluşların diğer kuruluşlara büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, TKY'nin arkasında yatan Kaizen (sürekli gelişme) olgusuna bağlıdır¹⁶⁰. Kaizen'in temel şartı mevcut durumu yetersiz bulup daha ileri götürmektir. Daha iyi ve kaliteli sonuçlar elde edebilmek için kuruluştaki çalışma sistemi içinde yer alan süreçlerin iyileştirilmesi esasına dayanan sürekli gelişme olgusunun uygulaması, önce sorunların tespit edilmesi ile başlar ve daha sonrada bunlar adım adım çözülür¹⁶¹. Sürekli gelişmeyi sağlamak için üç temel şartı gerçekleştirmek gerekmektedir¹⁶²;

1. Sistem kusursuz şekilde işlese bile mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.

2. Örgütteki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak insandır. Alışlagelen yönetim şekillerinde insan kaynağından yeterince yararlanılmıyor. Oysa ki her çalışanı, geliştirme faaliyetine dahil etmek gereklidir.

3. Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin bir çoğu, basit istatistik ve karar verme teknikleriyle çözülebilir. Sistem geliştirmek için de bu teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu teknikleri, tüm çalışanlara öğretilip uygulanabilecek düzeyde eğitilmeleri gerekmektedir, bu da üst yönetimin görevidir.

Sürekli geliştirme Standartta, "İyileştirme" başlığı altında şu şekilde açıklamıştır.

"Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir¹⁶³."

Sürekli iyileştirmenin yeni revizyondaki önemi, standardın amacının vurgulandığı "Kapsam" kısmındaki tanımdan yola çıkarak açıklanabilir. Bu bölümde, Standardın amacı açıklanırken şu cümlelere yer verilmektedir:

Bu standart, bir kuruluşun;

-Müşteri şartlarını ve yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürünü düzenli bir şekilde sağlama yeteneğini gösterme ihtiyacı olduğu,

160 Kavrakoğlu, İ., "Kaizen", **Kalite**, S. 10, İstanbul, 1990, 1.

161 Kobu, B. ve Greenwead, F., "Continous Improverment in a Competitıve Global Economy", **Production Managament Journal**, C.4., 1991, 12.

162 Peker, Ö., "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C. 5. S. 6, Ankara, 1996, 50.

163 Ts En İso 9001:2000, ICS 03.120.10 , 13.

-Sisteminin etkin uygulanması yolu ile müşteri memnuniyetinin artırılması amacına yöneldiği durumlarda uygulaması gereken kalite yönetim sistemi şartlarını kapsar.

Bu standartta “ürün” terimi, yalnızca müşteri için amaçlanan veya müşteri tarafından talep edilen çıktı için kullanılır. Bunun metotları ile ilgili ise standardın çeşitli maddelerinde rehberlik yapılmıştır. Örneğin, üst yönetim, kalite yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi için taahhütlerine dair kanıtlarını aşağıdaki yollarla sağlamalıdır:

a) Kuruluş, yasal şartlar ve mevzuat şartları da dahil olmak üzere müşteri şartlarının da yerine getirilmesinin önemini iletmekle,

b) Kalite politikasını oluşturmakla,

c) Kalite hedeflerinin oluşturmasını sağlamakla,

d) Yönetimin gözden geçirmesini yapmakla,

e) Kaynakların bulunabilirliğini sağlamakla.

- Üst yönetim, kalite politikasının; kalite yönetim sisteminin şartlarına uyma ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi taahhüdü içermesini sağlamalıdır.

- Üst yönetim, kuruluşun kalite yönetim sistemini ve bu sistemin sürekli uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini sağlamak için plânlanmış aralıklarla gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini, kalite politikası ve kalite hedefleri de dahil olmak üzere kalite yönetim sisteminde değişiklik ihtiyaçlarını içermelidir.

- Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır. Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır:

a) Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),

b) Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),

c) Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, süreçlerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,

d) Tedarikçiler.

- ISO 9004, Kalite Yönetim Sisteminin hedefleri için özellikle bir kuruluşun genel performansı, verimliliğinin ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar. ISO 9004, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara performansı sürekli iyileştirmenin takibinde kılavuz olarak önerilir.

2.4.3.2.3. Süreç Temelli Yönetim Yaklaşımı

Standartta “Süreç” kavramı ile, en yalın tanımıyla, bir grup girdinin müşteri için faydalı bir çıktı haline dönüştürülmesini sağlayan faaliyetler zinciri kastedilmektedir. Bununla birlikte müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenip, karşılanması ve teslimini sağlayan faaliyetlerin “birbirleri arasındaki bağ” şeklinde bütünsel olarak tanımlanması da mümkündür. Bu tanımlardan yola çıkarak etkin bir süreç yönetiminin hakim olduğu bir organizasyonun müşteri odaklı olduğu ya da tam tersi müşteri odaklı organizasyonların etkin bir şekilde süreçlerle yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Planla yap kontrol et ve önlem al (PUKO) döngüsü yeniden yapılandırılmış olan standardın ayrılmaz bir parçasıdır¹⁶⁴. Bu döngü, aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Şekil-4). Şekilde, müşteri şartlarından hareketle oluşturulan faaliyetler zinciri sonucunda, müşteri memnuniyeti yaratacak sonuçlar elde edilmeye çalışıldığı anlatılmakta; Bununla birlikte elde edilen sonuçlara dair geri bildirim de, yine sistemde işlenerek tanımlanmış birer beklenti haline getirilip, yeni girdiler olarak değerlendirilmesi tarif edilmektedir.

164 Akçal, a.g.m., 5.

- Organizasyondaki süreçleri şirket vizyon ve stratejilerine dolayısıyla müşterilere odaklanarak tanımlamak ya da gözden geçirmek,
- Yürütülen faaliyetlerin tanımlanmış süreçler kapsamında işlemlerini sağlamak,
- Performans yönetim sistemine altyapı oluşturmak amacıyla süreç performans göstergeleri kapsamında kritik parametreleri tanımlamak ve izlemek,
- Performansa ilişkin izlenen parametrelerin sonuçlarını paylaşmak ve iyileştirme faaliyetlerine yönelik kullanmak,

Bu temel adımların atılmadığı bir organizasyonda, ISO 9001 standardının etkin bir biçimde uygulanabilmesi ise beklenmemelidir¹⁶⁶.

2.4.3.2.4. Müşteri Tatmininin Artırılmasına Yönelik Sorumluluklar

2000 versiyonunda Standart, müşteri memnuniyetinin ölçülmesini esas almıştır. Ancak Standard bu kadarla kalmayıp, bu ölçüm sonuçlarının ve diğer müşteri geri bildirimlerinin alınacak kararlarda kritik faktör olarak göz önünde bulundurulmasını öngörür.

Bu revizyona uygun düzenlemeler yapmak zorunda olan şirketlerin üzerinde durmaları gereken en önemli konu ise, eski ve yeni sistem arasındaki farkları gözeterek iç tetkikçilerin eğitilmesi, üst yönetimin değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için yeni sistemi tam olarak anlayabilmiş olmaları, personelin standardı anlayabilmeleri için gerekli eğitimleri almaları, işletmenin kapsam dışı bırakacak olduğu maddeleri de en uygun şekilde seçebileceği şekilde süreçlerini belirlemesi olarak belirtilmiştir. Kalite Yönetim Sistemine sorunsuz bir geçiş yapabilmiş olan şirketlerin de temelde bu noktaları yakalamış oldukları görülmektedir¹⁶⁷.

166 Akçal, a.g.m.,4.

167 Ataman, a.g.e., 323.

2.4.4. İşletmeler Neden ISO 9001 Belgesi Almaktadır?

Kuruluşların ISO 9001 belgelendirmesine gitmelerinin sebepleri, genel anlamda iki başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- Kuruluşun yönetim sistemini sistematik olarak ele almak ve iyileştirmek amacıyla ISO 9001'i bir araç olarak seçmesi,
- Piyasadaki rekabet ortamında, fark yaratmak ya da piyasaya ayak uydurabilecek bir kabiliyet ve varlık göstermek ya da iş yapabilmek kaygısı olarak tanımlanabilir¹⁶⁸.

Bununla birlikte, ISO'nun faydalarını tespit etmeye yönelik çok sayıda çalışma yapılmış ve bu anlamda ciddi bir literatür oluşmuştur. Bu konudaki bazı görüşler şöyledir:

Örneğin, White, ISO ile ilgili görüşlerini dile getirirken, şu faydalarının olduğuna dikkati çekmiştir:¹⁶⁹

- Tüm organizasyon çapında süreçlerin kontrol edilmesinin kolaylaşması
- Etkin bir düzeltici faaliyet programıyla maliyetlerde uzun vadede önemli düşüşler elde etmeye sebep olabilecek sistem araçları sunması.
- Kalite geliştirmede tanımlanmış ve çözümlenmiş bir süreçler zinciri oluşturabilme fırsatı sunması.
- Gelişme ve kaliteye etki edecek yeni süreçler tasarlamaya yönelik uygulamalara zaman sağlanması.
- Kalite maliyetleri olarak tanımlanan ve maliyet hesaplama anlayışına yeni bir pencereden bakmayı sağlayan bakış açısı kazandırması. Bu yönüyle maliyet kalemlerinin tasarımında objektif kriterlerin göz önünde bulunabilmesi
- Muğlaklığa yer vermemesi.
- İstikrar getirmesi.
- Üretkenliğin artırılmasına olanak sağlaması.
- Şeffaf olması ve yaygınlaştıkça bu şeffaflığın piyasaya hakim olabilme konumu.

Çin'de yapılan bir çalışma ise, konuyu özellikle çevre yönetimi (TS 14001) sistemleri ve iş sağlığı ve güvenliği yönetimi sistemi (TS 18001- OHSAS) ile ilişkilendirebilmiştir. Buna göre,

¹⁶⁸ Yıldırım, a.g.e., 42.

¹⁶⁹ White, B. "The Impact of ISO 15189 and ISO 9001 Quality Management System on Reducing Errors", *Vox Sanguinis*, 2002, S.83, 17-21.

bir çok örgütün bu sistemlerin kurulup uygulanmasında daha etkin ve profesyonel bir zemin olarak algıladıkları 9001 KYS temelini tercih ettikleri belirlenmiştir¹⁷⁰.

Bu görüşlerin yanında, ISO 9000 sistemlerinin, özellikle de 2000 revizyonunun işe yaramayan değişikliklerle yola çıktığını ve iddia ettiği güce aslında hiç de sahip olmasını vurgulayan çeşitli görüşlerin de olduğu göz ardı edilmemelidir.¹⁷¹

Unutulmaması gereken temel nokta, ISO 9000 standardı belgesine sahip olan bir firma, bu belge ile aslında genel kabul görmüş kalite yönetim sistemi kriterlerine uygunluğunu tescil etmektedir. Uygulamanın daha verimli sonuçlar doğurması ancak kuruluşun bu konudaki kararlılığına bağlı olacaktır¹⁷².

Bununla birlikte, birçok işletmenin, bu belgeyi almasındaki amacın, devlet kurumlarının açtığı ihalelere katılabilmek ya da bazı kamu ya da özel sektör teşviklerden yararlanabilmek olduğu da yapılan bazı çalışmalarla ispat edilmiştir. Sözü geçen araştırmalar, bu tür işletmelerde, üst yönetimin ISO 9000 belgelerinin, kaliteyi iyileştirmesine katkıda bulunmadığına inandıkları gibi bir gerçeği de ortaya çıkarmıştır¹⁷³

Toplam kalite yönetimi, çoğunlukla bir çok boyutuyla, tek bir değişken olarak ele alınmıştır. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, bu felsefe tüm işletme sonuçlarıyla ayrı ayrı karşılaştırılabilmektedir¹⁷⁴. Bu tip araştırmaların amacı, sistemin performansını geliştirebilmek için, TKY'nin etkili araçlarını elde edebilmek olmuştur. Bu anlamda, elde edilen sonuçlar, Powell'ın da özellikle üstünde durduğu, toplam kalite yönetimi felsefesi ile liderlik, organizasyonel kültür ve yönetim becerileri, üst düzey taahhütler veya açık organizasyon ve güç öğeleri gibi davranışsal faktörlerin üst düzey etkileşimine işaret etmektedir.¹⁷⁵ Bununla karşılık yapılan bazı araştırmalarda ise, sanıldığı aksine, yalnızca üç TKY fonksiyonunun ürün kalitesiyle ilgili olduğu ölçülmüştür. Bunlar ise, paylaşılan

170 Pun, K. ve Hui, I., "Integrating the Safety Dimension into Quality Management Systems: A Process Model" **Total Quality Management**, C. 13, S. 3, 2002, 373- 391.

171 Merih, K., "Standart Olmayan Bir Standart :ISO 9000:2000 Ailesi Standartlar Üzerine Görüşler" (www.eylem.com/eylemnu.htm) 12.03.05

172 Öricü, E., **Modern İşletmecilik**, Ankara :Gazi Kitabevi Eylül 2003, 92-93.

173 Bahadır, İnce ve Usta, a.g.m., 61-63.

174 Micaela M. ve Angel R. M., "Comparison Of Tqm And Iso 9000 Effects In Company Performance: An Empirical Study In Spanish Companies" **Second World Conference On Pom And 15th Annual Pom Conference**, Cancun, Meksika, Nisan 30– Mayıs 3, 2004.

175 Powell, T. C., "Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study". **Strategic Management Journal**, C.16, S.1, 1995, 15-37.

vizyon, çalışanın katılımı ve müşteri odaklılıktır. Oysa az önce bahsettiğimiz çalışmalarda, TKY'nin en önemli boyutunun liderlik ve müşteri odaklılıkla ya da bunlarla da birlikte işgücü yönetimi gibi soyut değerlerle ilgili olduğunu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, literatürde de belirtildiği şekliyle, yönetimin kaynak sağlaması, işgücü yönetimi, çalışanların tutum ve davranışları ile müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri odaklı felsefenin TKY yaklaşımı ile tümüyle yoğurulmuş yeni standardın etkili boyutları olduğunu belirtmek doğru olacaktır.¹⁷⁶

176 Kurüziim, a.g.m., 5. ; Micaela Martínez-Costa,Angel R. Martínez-Lorente, a.g.m.,8. ; Ekiz, Cahide, a.g.m. ; Gavcar, Erdoğan, a.g.e.,20.

III.BÖLÜM

ISO 9001:2000 REVİZYONUNDAKİ DEĞİŞİKLİKLERİN KURUM KÜLTÜRÜ İLE ETKİLEŞİMİ

3.1. Kurum Kültürünün Değişmesi

Kurumsal kültürü şekillendiren birçok faktör vardır. Örneğin uyuşu, içinde bulunduğu sektörü, müşterileri ya da tedarikçileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet ortamı, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri ve bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar bunlardan bazılarıdır. Bu unsurlar kültürlerin oluşması için inançlar, değerler ve varsayımlar bütününe meydana getirirler. Bunların bir araya gelmesi ise, davranış kalıplarını oluşturan kurum kültürünü şekillendirir.¹⁷⁷

Kültürler tüm bu faktörlerin de etkisiyle, az ya da çok, uyumlu ya da uyumsuz şekilde sürekli değişirler ancak kişiler ve kurumlar bu değişime ayak uydurmakta güçlük çekerler. İnsanlar ya da kurumlar değişim yerine sürekliliği daha rahat kabullenir ve sürekli savunurlar. Değişime karşı verilen mücadele, kurumsal içeriğe (kurumsal değerler, varsayımlar ve normlar gibi) göre güçlü ya da zayıf olabilmektedir¹⁷⁸.

Kavram olarak kendiliğinden, barış içerisinde, dengeli, ve kesintisiz olarak gerçekleşen değişimlere evrim, planlı veya zorlanmış değişimlere ise devrim denir¹⁷⁹.

Ne var ki değişim nadiren tam olarak beklendiği şekilde gerçekleşebilir. Değişim teorileri, bu evrimin şu şekilde gerçekleşeceğini öngörür¹⁸⁰:

- sorunların ve bunları çözmeye azminin olması,
- sorunun doğasının doğru olarak anlaşılması,
- sorunu daha net tanımlamak için gerekli verilere ulaşılması,
- gerekli seçimler de gerçekleştiğinde değişimin gerçekleşeceği

177 Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayın, 2000, 394.

178 Detert J. R., Schroeder, R. G. ve Mauriel, J. J., "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations" *The Academy of Management Review*, Ekim 2000, C.25, S.4, 855-856.

179 Güvenç, a.g.e., 27-29.

180 Çelik, a.g.e., 20.

Ancak tüm bu maddelerin sağlanması ancak kurum kültürünün analiz edilip ne zaman, ne şekilde ve ne boyutta bir değişimin gerekli olduğunun anlaşılmasıyla mümkün olabilecektir¹⁸¹. Petters, bu değişimin önemini, Londra'dan Dittroit ve hatta Dusseldorf' taki farklı kurumlara üzerinde yaptığı araştırmalarında, organizasyonel değişimi anlamada ve açıklamada ne stratejinin ne de kurumsal yapının deşifre edilmesin aslında çok da önemli olmadığını fark etmiştir. O'na göre asıl önemli konu, kurumsal davranışın idaresinde ve hatta kurumsal enerjinin yönlendirilmesindeki gizli güç olan kültürün anlaşılması ve buna odaklanması gerekliliğiydi¹⁸².

Kültür anlamında yeniliğin gerekli olduğunu gösteren belirtiler ise şöyle sıralanabilir¹⁸³:

- Mevcut yapı, hedeflere ulaşmayı engellemektedir,
- İç müşterinin davranışları ya da bilgi düzeyi büyük ölçüde değişmiştir,
- Rekabet koşulları büyük ölçüde değişmiştir,
- Organizasyon geleceği algılama tarzı değişmiştir.

Liderler, organizasyon içindeki çalışanlarla aradaki mesafeyi azaltabildikleri sürece topyekûn katılımı ve açık iletişimi gerçekleştirmiş olacaklardır. Hem içeride hem dışarıda organizasyonlarda kültür değişimine yardımcı olacaklardır¹⁸⁴.

Liderler kültürün istedikleri gibi şekillendirilmesi konusunda, şöyle önlemler alabilirler¹⁸⁵:

- Kontrole ve ölçmeye dikkat göstermek;
- Kritik olaylar ve organizasyonla ilgili krizlere verilen tepkilere dikkat etmek,
- Öğretme ve koçluk yapma gibi konularda stratejik rol oynama,
- Durumlara ve gelişmelere karşı gösterilecek tepkilerde belirli bir statü oluşturma,
- Seçimler, ödüllendirmeler ve çalışanların verimliliğine de katkıda bulunabilecek diğer hassas konulara yönelik belirli ve tutarlı bir tavır sergileme.

Gülşen Demirel, çalışmasında kültürel değişimin analiz edilmesi için aşağıdaki soruların sorulduğu bir modelin kullanılmasını önermiştir. Bu analiz modeli aşağıdaki soruların kullanılması esasına dayanır¹⁸⁶:

181 Schein, a.g.m., 19-20.

182 Peters ,T. J., "Strategy follows structure: Developing distinctive skills" **California Management Review** , Güz 1984, C.26, No:3, 115.

183 Atay, O., " Örgüt Kültürü ve Süreci". (<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>)

184 Atay, a.g.m.,3.

185 Certo,S. C, **Modern Management**, NJ .Prentice Hall,Inc. 2000, 393-395.

186 Demirel, G., "Kurum Misyonu ve Kültürü", **Capital Günde**, S.32, İstanbul. 1997, 27.

1. İşletme amaç ve hedeflerin tanımlaması var mı?
(Misyonu, amaçları) Varsa misyon, değerler ve amaçlar herkese iletiliyor mu?
2. Hedefler bugünün iş ortamında bir anlam ifade ediyor mu?
Temel konular:Yapılmış kültürel analiz var mı? İhtiyaçları karşılama konusunda güçlü noktalar nelerdir? Hizmet kalitesini etkileyen zayıflıklar nelerdir? Riskler biliniyor mu?
3. Mevcut kaynaklar nelerdir?
(İnsan kaynakları, Finans, Teçhizat)?
Kaynaklar, işin değişen ihtiyaçları için uygun mu?
- 4.İşletme Yapısı nedir?
Resmi yapı- Hiyerarşik yapı (hiyerarşik yapı ise, hiyerarşinin değerlendirilmesi) ,
İşletme yapısındaki değişiklikler gösterildi mi?
5. İnsanlar arasında olması gereken etkileşim nedir?
6. Mevcut etkileşim nelerdir, kim kiminle etkileşim içerisinde?
7. Ödül ve ceza mekanizmaları nasıl işler?
8. İşletme nasıl yönetilir?
Hiyerarşi ile mi, yeteneklerin esnek şekilde kullanılması ile mi?
9. Esnek problem çözme stratejileri genel olarak anlaşıldı ve uygulandı mı?
Rasyonel yaklaşımlar, Yaratıcı yaklaşımlar
10. Geri iletim sistemleri zamanlı,objektif ve doğru mu?
Geri iletim problem çözme ile mi yönlendirilir yoksa Suçlu bulma yöntemi ile mi?
Geçmiş değiştirilemez olarak mı değerlendiriliyor?
11. İşletme ne kadar bürokratik? Hedefler kuralların öncesinde mi yer alıyor?
12. Genel psikolojik iklim nedir?
İşletme insana mı yöneliyor ürüne mi ?
Yönelinen hedef istenilen sonuca uygun mu?
13. Organizasyon içindeki yetki kaynakları nelerdir?
Hiyerarşi, Fonksiyon, Deneyim, Resmi Statü, Ödül ve cezaların kontrolü sistemi nasıl işliyor?
- 14.Organizasyonun değişik düzeylerdeki yetki limiti nedir? Yetkilendirme politikası var mıdır? Bütün çalışanlar, kendilerine verilen yetkiden memnunlar mı?
15. Değişim destekçileri var mı ? Varsa bunlar kimlerdir?
İşletme içerisindeki yetki düzeyleri nedir?
İşletme içerisindeki etki düzeyleri nedir?
16. İşletme içerisindeki yetki ne şekilde kullanılıyor?

Yetkiyi kim kullanıyor, yetkilerini neye dayandırıyorlar?

17. İşletme içindeki fikir liderleri kimlerdir, onların etkileri neye dayandırılıyor?

18. İşletme değişikliğe neyin etkisi ile karar verdi?

Etkili insanlar-Yetkili insanlar?

19. Kültürün tanımlanmasında gelenekler ne derecede önem taşıyor?

Değişen nedir, Değişimler, geleneğin azaltılması ihtiyacına işaret ediyor mu?

İşletme geleneği mevcut ortamda nasıl bir avantaj sağlıyor?

20. Kullanılan teknolojinin kültür üzerinde önemli rolü var mı?

Değişime yeterli şekilde adapte olabiliyor muyuz yoksa teknolojinin esiri miyiz?

Teknoloji, insan organizasyonel yapı ve yapılması gereken iş arasındaki ilişkiyi tam olarak anlıyor muyuz?

21. Kurumsal kültürümüzü belirleyen nedir?

Kültürümüz yalnızca bize mi ait, en azından diğer kurumlardan farklı kılan bir özelliği var mı ?

22. Hizmet kullanıcılarının ihtiyaçlarına etkili bir şekilde cevap verebiliyor muyuz?

Beklentilerin gerçek anlamda farkında mıyız?

23. Çalışanların ihtiyaçlarına gerçek anlamda cevap veriyor muyuz?

Beklentilerin karşılanma derecesi nedir?

24. Sistemlerimiz hedeflerimizi destekleyecek nitelikte mi?

Sistem değişikliğinin, çalışanlarımız, işlerin yapma şekli, yapılan katkı üzerinde ne gibi etkisi olurdu?

25. İşletmeyi işletme yapan değerler nelerdir?

Değerlerimiz hedeflerimize uygun mu? Bütün değerler çalışanlara iletildi mi?

Çalışanlar bu değerleri paylaşıyor mu? Kültürel değişimin gerçek dünyasına girmek için toplam kalite felsefesinin kendisi yönetim kültürü haline gelmektedir.

Tüm bu bilgilerin ışığında, sağlıklı bir kültürel değişim yaşayan firmalarda aşağıda belirtilmiş olan koşulların öne çıktığı ve başarılı bir değişim için de bu algısal ortamın sağlanması gerektiği sonucunu çıkarmaktadır¹⁸⁷.

- Değişimin gerçekleşebilmesi için özellikle liderlerin, çalışanların paylaşmayı isteyeceklerine inanmaları,

187 O'dell C., Grayson J. C Jr. ve Essaides, N., **Ne Bildiğimizi Bilseydik...**, İstanbul Dışbank Kitapları-3, Nisan 2003, 96-97. ; Bernick, Lavin, C., **Kültür ve Değişim**, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, 2003 Mess Yayın S.402, 133.

- Çalışanlarla örgütle ilgili iyileri gelişmeleri olduğu kadar kötülerini de paylaşmak,
- Çalışanlara örnek olma yolunda hazırlanmak,
- İşbirliği ilişkilerini geliştirmek,
- Bilgi üretimi ve paylaşımı konusunda kişisel sorumluluklar vermek
- Çatışmaları yapıcı bir şekilde ele alarak organizasyonu ortak bir vizyon için birleştirmek,
 - Politik etkiyi azaltmak için güç dağılımı ile birlikte yönetsel değişimi sağlamak.
 - İleri derecede politize olmuş organizasyonlar da TK' ye yönelik kültür değişimi için girişimde bulunmama. Eğer organizasyon belli bir hedef, amaç gibi temel değerler anlaşıyor ise politik aktivitenin azaltılması,
 - Toplantı ve benzeri etkinliklerle sütünsel bir araya gelme ve iş-işletme üzerine odaklı tartışma programları oluşturmak,
 - Her birim ve bireyde, hedeflere katkısı anlamında bilinçlilik yaratmak.

Burada bir diğer önemli konu da, kurum kültürünü değiştirecek olan üst yönetimin, yeni kültürü yaşayıp, yeni kültürün simgelerine ve sembollerine dönüşmelidirler. Ancak kültürün muhafazakar niteliğinden ötürü, değişimin yaşandığı kurumlarda belirli bir dirençle karşılaşılacak ve belki de arzu edilen değişim çok uzun zamanlarda gerçekleşebilecektir. Eğitim ve ikna, sağlıklı bir değişim için en çok önerilen başarı metodudur. Çünkü kültürel değişimin, çalışanların ve yönetenlerin gönüllerinde ve kafalarında gerçekleşeceği çok aşıkardır¹⁸⁸.

Putz'un , belirli programlar dahilinde ya da zaman içerisinde çeşitli iç ve dış etkenler tarafından kurumsal kültürün arzu edilen yönde değişime uğramış örgütlerde yaptığı araştırmalar, daha önce de belirttiğimiz önergelere benzer bazı adımların atıldığını göstermiştir. Putz bu adımları dört başlık altında birleştirmiştir. Bunlar¹⁸⁹:

1. Katılım: kişilere önem verildiğini vurgular, onlara olayların içine sokar.
2. Sembolik bir faaliyet olarak yönetim: kültürel değerleri destekleyen açık, şeffaf faaliyetler uygular.
3. Bilgi akışı: kişilerarası iletişim eksikliğinden kaynaklanan çelişkili yorumları en aza indirir.

188 Akat, İ. ve Atılğan, T., *Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü*, Ankara. Tobb.1992, 24.

189 Putz, a.g.m., 9-12.

4. Ödül sistemleri: yalnızca parasal değil, aynı zamanda takdire ve yüceltmeye de önem verilmelidir.

3.2. Kurum Kültürü Sınıflandırmaları ve Kurumsal Kültürün Ölçülmesi

3.2.1. Kurum Kültürü Sınıflandırmaları

3.2.1.1. Deal ve Kennedy Sınıflandırması

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünün çevreyle olan ilişkilerini ele alarak dört değişik kategoriye ayrılabilirliğini ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımda, işletmenin çevresiyle olan iletişim kalitesi (kesinlik ya da belirsizlik sonucu yaratması bakımından) örgüt kültürünün tanımlanmasında en önemli değişkendir. Ne var ki yazarlar, yine de hiçbir şirketin tam olarak bu türlerden yalnızca biriyle özdeşleşemeyeceğini, bu sınıflamada açıklanan kültür türlerinin işletmelerde karışık biçimde görülebileceğini de ayrıca belirtmişlerdir¹⁹⁰. Deal ve Kennedy'nin tanımladığı bu tipoloji haritası, aşağıdaki şekilde olduğu gibidir:

		Strateji Başarısına Dair Çevreden Geri Besleme	
		Hızlı	Yavaş
Çevresel Belirsizliğe Bağlı Risk Düzeyi	Yüksek risk kararları	Sert Erkek, Maço Kültürü (<i>tough guy- macho culture</i>)	Şirketin Üzerine İddiaya Girme Kültürü (<i>bet your company culture</i>)
	Düşük risk kararları	Çok Çalış/ Sert Oyna Kültürü (<i>work hard/play hard culture</i>)	Süreç Kültürü (<i>process culture</i>)

Şekil-5: Deal ve Kennedy'nin Kurumsal Kültür Tipoloji Haritası¹⁹¹

Deal ve Kennedy, yukarıdaki gibi sınıflandırdıkları kurumsal kültür çeşitlerini, şu şekilde açıklamaktadır¹⁹².

190 Deal, T. E. ve Kennedy, A. A., *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*, NewYork, Basic Books, 2000, 108.

191 Ataman Unutkan, a.g.e., 66.

192Deal ve Kennedy, a.g.e.,107-123.

3.2.1.1.1. Sert Erkek, Maço Kültürü

Kararlar, çevreyle iletişimin zayıf olması sebebiyle muğlak bir ortamda verilir. Risk yüksektir. Ancak başarı ve başarısızlığa dair geribildirimler çabuk alınır. Bu kültürde risk alıp başarılar cesaretlendirilmektedir. Burada gruplar ya da ekipler değil bireyler yıldızdır. Kozmetik, reklam, film ve yapı sektörleri bu kültürü temsil etmede birer örnek teşkil edebilirler. Bu şirketlerde lider, çalışanlar üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır.

3.2.1.1.2. Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü

Bu tip örgütlerde alınan kararlarda risk seviyesi yüksek değildir ancak geri bildirim çabuk alınır. Elektronik ürün/ hizmet sektörü, moda endüstrisi veya ürünleriyle ilgili sektörlerdeki hakim kültürdür. Çünkü bu kültür pazarlama yöntemi kuvvetli ve satış stratejilerinin de başarıda önemli rol oynadığı örgütler için gereklidir. Çalışanlar arasında iddialar, yarışmalar veya toplantılarla heyecan sürekli doruk noktada tutulmaya çalışır. Bu kültürün temel dinamikleri satış rakamlarının yüksek olmasına odaklı, rakiplerle çetin bir rekabet ortamında sürekli kazanmaya yönelik tavır sergilenmesi ve müşteriye en iyi hizmetin sunulması çabalarından etkilenir. Burada verilen kararlar, hızlı geribildirimlerle hemen değerlendirilir ve süreç hızlı şekilde tekrar eder. Risk düşük olduğu için çok çalışmak “kahraman”lık unvanını hak edecek yüksek ciroları elde etmeyi sağlamaktadır.

3.2.1.1.3. Şirketin Üzerinde İddiaya Girme Kültürü

Bu tipte büyük risk içeren kararlar alınır ve sonuçlarla ilgili geribildirim uzun dönemler beklemeyi gerektirebilir. Sermaye yoğun projeler, uzay araştırmaları ya da işletmelerin ar-ge bölümleriyle benzer yapıdaki gruplarda egemen kültür modelidir. Bu sektörde kahramanlar aceleci olmadan, tahammülle bekleyecek ve elde edecekleri başarılarla (teknik rekabette veya uzun dönem yatırım stratejilerinde) kahramanlıklarını pekiştireceklerdir. Bu tür firmalarda başarıların elde edilebilmesi çoğu zaman firmanın teknik alt yapısıyla yakından ilgilidir. Çalışma disiplininin olmadığı bu gibi iş ortamlarında, insanlar günün her saatinde işe gelip çalışabilirler. Yaratıcılık ve teknik uzmanlık gerektiren iş konularında hakim kültür olması sebebiyle bürokratik prensip ve aşırı kurallara rastlanmaz. Böyle kuruluşlarda özellikle de

teknik konularda serbestçe görüşme ve fikir beyan etme ortamı yaratılması için çalışanlar teşvik edilir.

3.2.1.1.4. Süreç Kültürü

Bu kültürde ise, çevresel belirsizlik riski de, geribildirim devir hızı da düşüktür. Kamu kurumları, sigorta/ finans ya da bankacılık sektörünü örnek gösterebileceğimiz bu grupta, verilen kararda risk en aza indirilmeye çalışır. Çalışanlar yoğun ve çok özenli çalışır. Hata yapmamak en önemli kaygıdır. Bu kültürde unvan ve maaş dışı gelirler çok önemlidir. En önemli değer, yapılacak işlerde yönetimin belirlediği süreçleri başarıyla takip edebilmektir.¹⁹³

3.2.1.2. Cameron ve Quinn Sınıflandırması

Cameron ve Quinn kurumsal kültürün artan önemini, günümüzde ne üretildiği ya da kiminle rekabet edildiğinin değil, kurum kültürünü doğru şekilde yönetilebilmesinin daha önemli olduğunu belirterek açıklamışlardır. Onlara göre, kurum kültürü, kurum üyelerinin “kalplerinde” taşıdıkları bir değerler bütünüdür¹⁹⁴. Yazarların kültürün teşhis edilmesi aşamasında yaptıkları sınıflandırmaların, konuyla ilgili pek çok çalışmada kullanılmış olduğu görülmektedir.

Cameron ve Quinn yaptıkları çalışmada örgütleri, “Girişimci Kültür” (Adhocracy Culture), “İşbirliğine Dayalı Kültür”(Clan Culture), “Yapılaşmış Kültür”(Hierarchy Culture) veya “Pazar Merkezli Kültür’e (Market Culture) sahip olanlar şeklinde 4 grup altında incelemiştir¹⁹⁵. Çalışmamızda da kullanılmış olan bu sınıflandırma, aşağıdaki başlıklar altında tanımlanabilir¹⁹⁶:

193 Eren, E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayın, 2000, 398-401.

194 Cameron S. K. ve Robert, E. Q., *Diagnosing and Changing Culture: Based on The Competing Values Framework*. 4-14.

(<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>)

195Cameron ve Quinn, a.g.e.,18-22.

196 Cameron S. K. ve E. Quinn, *Diagnosing and Changing Culture*. USA. Addison Wesley Pub. Company,1999’ dan Karcioğlu ve Timuroğlu, a.g.m., 324-325 .

3.2.1.2.1. Girişimci Kültür

Bu kültür belirsizlik durumunda uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeydedir. Bireysel yaratıcılık ve yenilik beklentisi yüksektir. Dinamik bir iş ortamı vardır. İnsanların deneyi yenilik ve risk ile bütünleşmeleri beklenir. Bu modelde örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerine yoğunlaşır. Başarı tek ve yeni ürün ya da hizmet anlamında olup, ürün veya hizmette lider olmak önemlidir. Yazılım veya danışmanlık şirketlerinde gözlemlenebilir

3.2.1.2.2. İşbirliğine Dayalı Kültür

Bu kültürün hakim olduğu kurumlarda, çalışanlar geniş bir aile gibidir. Ortak değer paylaşımı, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Bu örgütler dostça ilişkilerin ön planda olduğu yerlerdir. Liderler birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocaları ve hatta ebeveynler gibi görülür. Örgüttekiler birbirine sadıktır ve geleneksel olarak birbirlerine bağlıdır. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kar, uyum ve moral büyük önem taşır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür kültür gözlenebilir.

3.2.1.2.3. Yapılaşmış Kültür

Temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde daha çok rastlanan bir örgüt kültürü modelidir. Açık bir otorite sınırı, standart kurallar prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla gurur duyarlar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok önemlidir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenilir. Başarı faktörleri, güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramlarıdır. Çalışanların yönetimi, risk seviyesinin düşük olduğu karar alma ortamı ve çalışma güvenliği ile ilgilenir. Doğal kaynak işletmeleri, resmi örgütler ya da gelişmiş ayaküstü yiyecek satan işletmeleri bu kültür modelinin yaygın olduğu bazı kurum tipleridir.

3.2.1.2.4. Pazar Merkezli Kültür

Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. En önemli faktörler pazar üzerinde hakimiyet kurabilmek ve şartların kontrol altında tutulabilmesini sağlamaktır. Sonuç odaklı bir organizasyon yapısı vardır. Çalışanlar belirli bir misyon çerçevesinde hedefe kilitlenmişlerdir. Liderler mükemmeliyetçidir ve sonuçların kusursuz olmasını beklerler. Organizasyonu bir arada tutan faktör misyonun gerçekleştirilebilmesi uğruna verilen ortak savaştır. Taktikler ve stratejilerle pazara hakim olunmaya çalışılır. Başarı kriteri toplulukta ne çıkmayı sağlayacak gelişmelere imza atmaktır. Bu kültürde enerjik bir çalışma ortamı ve hedefe ulaşmada ortak bir ruh yaratılmıştır. Cameron ve Quinn kurum kültürünün sınıflandırılmasında kullanılan bu modeli, aşağıda görüldüğü gibi tasarlamışlardır (Şakil-6).

Organik süreçler (esneklik, hızlı uyum)

İçsel pozisyonlama ve bütünlük - maliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonu	<p>İŞBİRLİĞİNE DAYALI Baskın Özellikler: Beraberlik, Katılımcılık, Takım Çalışması, Aile Duygusu Liderlik Türü: Bilge, Kolaylaştırıcı, Baba Figürü Bağlanma: Bağlılık, Gelenek, Kişiler Arası Beraberlik Stratejik Önem: İnsan Kaynaklarını Geliştirme, Örgütsel Bağlılık, Moral Beşeri Kaynaklara Yaklaşım: Fikir Birliği Sağlayan, Takımdaş Olmaya Teşvik Edici Başarı Kriterleri: Sağlanabildiği Başarılı Takımlar Oluşturulabilmesi</p>	<p>GİRİŞİMCİ Baskın Özellikler: Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyumluluk Liderlik Türü: Girişimci, Yenilikçi, Risk Alıcı Bağlanma: Girişimcilik, Esneklik Ve Risk Alma Ortak Değerlerinde Birleşme Stratejik Önem: Yenilikler, Büyüme, Yeni Kaynaklar Beşeri Kaynaklara Yaklaşım: Risk Almaya, Cesur Hareket Etmeye Teşvik Edici Başarı Kriterleri: Önemli Bir Yeniliğe İmza Atabilmek</p>	Harici pozisyonlama - rekabet ve farklılaşma
	<p>YAPILAŞMIŞ Baskın Özellikler: Kurallar, Tek Tip Düzen Lider Stili: Koordinatör, İdareci Bağlanma: Kurallar, Politikalar ve Prosedürler Stratejik Önem: İstikrar, Sağlıklı Karar Vermeye Uygun (Tahmin Yürütülebilir Ortam), Kalıcılık Beşeri Kaynaklara Yaklaşım: Mevcut Değerleri Sağlamlaştırmaya ve Korumaya Yöneltili Başarı Kriterleri: Mevcut Düzen İçerisinde Uyum Sağlayıp ve İyi İlişkiler Kurmak</p>	<p>PAZAR MERKEZLİ Baskın Özellikler: Rekabet, Amaç Başarma Liderlik Türü: Karar Veren, Başarıya Dönük Bağlanma: Amaçlara Yönelik Üretim, Rekabet Stratejik Önem: Rekabet Avantajı ve Performans Beşeri Kaynaklara Yaklaşım: Yüksek Başarı Sağlamayı ve Kahramanlığı Teşvik Edici Başarı Kriterleri: Yüksek Performans</p>	

Mekanik süreçler (kontrol, düzen, istikrar)

Şakil-6: Örgüt Kültürü Tipleri İçin Cameron ve Quinn Modeli¹⁹⁷

¹⁹⁷Pierce J.G., **Organizational Culture and Professionalism: An Assessment of the Professional Culture of the U. S. Army Senior Level Officer Corps**, Pennsylvania State Üniversitesi The Graduate School of Public Affairs. Doktora Tezi . Pensilvanya 2004, 79.

Quinn, diğer sınıflamalarda da olduğu gibi tüm organizasyonlarda , az ya da çok bu özelliklerin tümünün belirli bir miktarda görülebileceğini ifade eder. Ancak bir kurumu, kültürü yönünden diğerinden farklı kılan nokta, hangisinin daha baskın olarak gözlemlendiğidir. Yapılan pek çok çalışma, kurumun işleyiş ve yönetim tarzına etki eden uygulamalara geçişin (ör. Toplam Kalite Yönetimi, ISO sistemleri, kalite ödüllerine yönelik çalışma vs.) mevcut kültürde düşük ya da yüksek seviyede değişime neden olduğunu ve kültürel sınıflamadaki yerini ciddi biçimde değiştirebildiğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, TKY yaklaşımını uzun süredir benimsemiş olan firmalar ile bu uygulamaya yeni geçmiş firmalar arasında yapılmış olan bir diğer çalışma ise, uygulama açısından benzer statüdeki işletmelerin kültürleri arasında anlamlı bir benzerlik tespit edilmiştir¹⁹⁸. Bu çalışmada, girişimci kültüre sahip olduğu tespit edilen işletmelerin TKY uygulamalarında daha önde olduklarını tespit ederken, klan kültürü de çalışmanın tüm boyutlarıyla başarıyla uygulanabildiği bir diğer kültür modeli olarak gösterilmiştir. Aynı çalışmada incelenen örnekler içerisinde, TKY uygulamalarının başarısı açısından, yapılaşmış kültürün liderlik, yönetim ve insan kaynaklarını geliştirme açısından oldukça zayıf olduğunu, yapılaşmış kültürde ise modelin en başarısız uygulandığı şirketlerde gözlemlendiği ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışma TKY felsefesine dayanan yönetim biçimlerinin başarıyla uygulanabileceği ideal kültür modelinin işbirliğine dayalı ve girişimci olduğunu ortaya koymaktadır¹⁹⁹.

3.2.1.3. Charles Handy Sınıflandırması

İngiliz yönetim bilimci Charles Handy, bazı akademisyenlerin organizasyonel yapıyla ilişkilendirmede kullandıkları bir kurum kültürü sınıflandırması geliştirmiştir. Handy çalışmasında, Yunan mitolojisindeki tanrılara da atıfta bulunan ve dört değişik kültürel yapının varlığını öne süren bir sınıflamayı kullanmıştır. Bu modeller aşağıdaki şekilde açıklanabilir²⁰⁰:

198 Döğeriöğlü, Ö., *Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü*. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. 134-136.

199 Döğeriöğlü, a.g.e., 134-135.

200 Handy, C.B. *Understanding Organizations*, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Boks. 1985'dan aktaran "Organizational Culture" Wikipedia, (http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture#Charles_Handy)

3.2.1.3.1.Güç Kültürü

Handy, bu kültürel modelleri Yunan mitolojisindeki Zeus ile simgeler. Mitolojide Zeus, “Tanrıların Tanrısı*” olarak anılan en güçlü tanrıdır²⁰¹. Bu kültürel modelde de güç, belirli bir merkezde toplanmıştır. Kontrol ve güç merkezden en uç noktaya kadar etki edecek şekilde dağılır. Güç kültürünün hakim olduğu kurum büyüdükçe, merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi zorlaşır ve merkezi kültür parçalanır.

3.2.1.3.2.Rol Kültürü

Bu kültürel model ise, Yunan mitolojisindeki Apollon ile simgeleştirilmiştir. Burada esas olan kişilere verilen yetki ve sorumluluğun kesin olarak tanımlanmış olmasıdır. Hiyerarşik ve bürokratik iş modellerinin tipik birer örneği olan bu kurumlarda uzmanlığın ve kıdemli olmanın gücünden faydalanılır. Süreç ile ilgili kararlar ve çatışmaların çözümleri için mekanizmalar ve kurallar vardır. Kimseden rolünün üzerinde bir performans sergilemesi beklenmez ve bunu yapmaları zarar verici de olabilir.

3.2.1.3.3. Görev Kültürü

Athena ile simgelenen görev kültüründe belirlenmiş görevlerin yerine getirilmesi önem taşır. Ekip çalışması ve ekiplerin başarısı söz konusudur. Bu kültürel modelde, ekipler farklı uzmanlık alanlarından gelen kimselerin bir araya gelmeleriyle oluşur. Bu nedenle güç eşit olarak dağıtılmıştır. Önemli olan işin sonuca ulaştırılmasıdır. Çalışanlar işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Görevlerde, takım oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterlilik aranır. Takımlar belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulurlar. Takım oluşturma, projenin seviyesine göre değişir. Müşteriye cevap verebilme önemlidir. Özellikle Ar-Ge departmanlarında ve danışmanlık şirketlerinde bu kültüre rastlanır.

* Yunanlılar, Handy sınıflamasında diğer üç kültürel modelin temsilcisi olarak kullanılan Apollon, Athena ve Dionisus için, “Zeus’un Çocukları” ifadesini kullanmışlardır. Fakat Handy, bu kültürel modeller arasında buna atıfta bulunan özel bir ifadeye yer vermemiştir.

201 Köroğlu, G., “Mitoloji Notları”. (<http://bilgi.be.itu.edu.tr/~eskiacag/tr/dosyalar/mitoloji/menu.htm>)

3.2.1.3.4. Kişi Kültürü

Dionisus ile simgelenen son kültürel model kişi kültüründe yine gruplar vardır ancak burada grupların ortak hareket edebilmesi ve fikir ayrılıklarının yaşanmaması önem kazanır. Ancak bu gibi şirketlerde fikir çatışmaları grupların bozulmasına ve yapının zedelenmesine sebep olabilecek kadar önemli bir tehdittir. Örgüt içindeki pozisyonunu yitirmemek için ne yapması gerekiyorsa yapan uzman, aslında örgütü kendi kariyeri ve özel istekleri için kullanabileceği bir yapı olarak görür. Bu tür kültürlere örnek olarak bazı danışmanlık firmaları ya da meslek odaları gösterilebilir.

3.2.1.4.Koberg ve Chusmir Sınıflandırması

C.S. Koberg ve Chusmir, üç tip kültürün çeşitli iş değişkenleri ve yaratıcılık ile ilişkisini araştırmışlardır. İncelenen kültürler; bürokratik, yaratıcı ve destekçi kültürlerdir. Araştırma sonucunda yüksek güç ihtiyacı ile birlikte görülen bürokratik kültürün iş memnuniyeti ve katılımı önemli bir pozitif ilişkisi olduğu, işten ayrılma psikolojisi ile de negatif bağlantısı olduğu bulgulanmıştır. Yüksek başarı ihtiyacı ile birlikte yaşanan yaratıcı kültürün ise, önemli ve pozitif bir şekilde iş memnuniyeti ile bağlantılı olduğu ve işten ayrılma işe ise önemli ve negatif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yüksek ait olma ihtiyacı ile birlikte gözlemlenen destekçi kültür de iş memnuniyeti ile önemli ve pozitif bir bağlantıya, işten ayrılma eğilimi ise negatif bir bağlantıya sahip bulunmuştur²⁰².

Koberg ve Chusmir bürokratik kültür ile yaratıcılık arasında negatif ilişki olduğuna dair yaygın beklentiler olmasına rağmen pozitif ilişki saptamıştır. Bunun nedenlerinden bir tanesi örgütün farklı bölümlerinde farklı kültürler gelişmesi olasılığıdır. Halkla yüz yüze gelen bölümlerin (satış, personel, halkla ilişkiler) çalışanları daha yaratıcı olmaktadır. Bürokrasinin yapısı da yaratıcı olabilmekte ya da yaratıcılığı etkileyebilmektedir. Çok basamaklı hiyerarşilerde kişilerin çabuk ve umulan tepkiler vermeleri beklenirken, az basamaklı hiyerarşiler yaratıcı düşünceyi teşvik etmektedirler. Destekçi kültürler ise, güvenli, yaratıcılığın özellikleri olan rekabet, girişimcilik ve uyumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır²⁰³.

202 Koberg, C., S. ve Chusmir, L.,H., "Organizational Culture Relationships With Creativity And Other Job-Related Variables", **Jurnal of Business Research**, 1987, S.15, 397-409.

203 Koberg ve Chusmir., a.g.e.,401-403.

3.2.2. Kurum Kültürünün Ölçülmesi

Kurum kültürünün ölçümünde zorluklar olmakla birlikte, literatürde kullanılmış olan bazı araçlar vardır. Bu araçlar yapıları ve öncelikli konuları bakımından bazı farklılıklar içermektedir. Bu araçlardaki temel farklılık, incelemenin başlangıç aşamasındaki yaklaşımla ilgilidir. Sınıflandırma yoluyla kurumsal kültürü analiz etmeyi tercih eden akademisyenler, kurumun, önceden tanımlanmış oldukları kültürel sınıftan hangisiyle daha çok örtüştüğünü tespit edip, buna dayalı çıkarımlarda bulunmaktayken; sınıflandırmanın “mekanik” bir yaklaşım olduğunu ileri süren akademisyenler ise, çalışmalarında gözlemlere ve görüşmelere daha sık yer verip, kurumun kültürel modelinin bu ayrıntılara dayanılarak tespit edilebileceğini ileri sürerler*. Buradaki ilk yaklaşım sayısal verilerle hareket eder ve tündengelim yoluyla sonuçlara ulaşırken, İkinci yaklaşım ise, sözel verilere daha fazla yer verir ve tümevarımcı bir yol izler. Bu sebeple, literatürde kültürün deşifre edilmesi için geliştirilen ölçekler, kalitatif (nitel) ve kantitatif (nicel) ölçüm teknikleri olarak ikiye ayrılmaktadır²⁰⁴. Kalitatif araştırmada veriler sözel olarak toplanır. Resimler ve gözlemlenen davranışlar da kalitatif veriler olarak değerlendirilebilir. Kalitatif araştırma “çok yoğun, muğlak, zaman alıcı ancak daha yaratıcı ve etkili sonuçlara götüren bir süreç” olarak, kantitatif analiz ise, “veri toplama, veri indirgeme, veri gösterimi, sonuçlar çıkarma ve doğrulama süreci” olarak tanımlanmaktadır. İki yöntemin de farklı güçlü tarafları olduğu için bu yaklaşımlar alternatiften çok tamamlayıcı olarak değerlendirilmektedir²⁰⁵.

Literatürde her iki yaklaşımın da savunucuları bulunmakla birlikte, bu metotların bir arada kullanıldığı çalışmalara da rastlanmaktadır²⁰⁶. İki yöntem arasındaki en temel fark kantitatif araştırmanın tünden gelimci, kalitatif araştırmanın da tüme varımcı bir nitelikte olmasıdır. Bu iki yöntemin avantaj ve dezavantajları Tablo-2’deki gibi özetlenebilir²⁰⁷.

* Schein, Martin ve Gareth, kurum kültürünün sınıflandırılmasını en sık eleştiren akademisyenlerden bazılarıdır.

204 Xenikou, A. ve Furnham, A., “A correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture”, **Human Relations**, Mart 1996, C.49,S.3, 349.

205 Schemel , Robert, A Qualitative Research Primer. Ankara: METU Publications.1995.’ten alan ÇELİK, Tunç, **Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 1999, 52-53.

206 Xenikou, Athena ve Furnham, Adrian, a.g.m., 350-353.

207 Schemel , Robert, a.g.e.’den alan ÇELİK, Tunç, a.g.e., 56.

Kantitatif Araştırmanın Avantajları	Kalitatif Araştırmanın Avantajları
Genelleştirilebilir sonuçlar üretir,	Özel durumların “tüm gerçekliğini” yansıtır,
Farklı topluluklar arasında kıyaslama fırsatı yaratır,	Çıktıları teorilerin üretilmesini kolaylaştırır,
Teorilerin doğruluk derecesinin ölçülmesine yarar,	Ortamdaki çok farklı etmenlerin anlaşılmasını sağlar
Belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesine yarar,	Araştırmanın çıktıları grup üyelerinin dili ile ifade edildiğinden, uygulanabilirliği daha yüksektir,
	İnsanlar çevresini değiştirme gücüne sahip kişiler olarak ele alındığından gelişmeyi teşvik eder,
Kantitatif Araştırmanın Dezavantajları	Kalitatif Araştırmanın Dezavantajları
Mükemmel örneklem güçtür,	Kişilerin yaşadıkları deneyimleri olduğu şekli ile ifade etmeleri güçtür,
İdeal ölçüm şartları pek sağlanmaz,	Verilerin analiz edilme sürecinde ki bireysel katılımı bir miktar ön yargı katabilir,
Model dışındaki verileri görmez,	
Yeteri sayıda veri toplamak güçtür,	
Ölçme aracı önyargı katabilir.	

Tablo-2: Kalitatif ve Kantitatif Araştırma Yöntemlerinin Avantaj ve Dezavantajları

Bu çalışma, anket aracılığı ile yürütüldüğü için kantitatif bir araştırması niteliğini taşımaktadır.

3.2.2.1. Kurum Kültürünün Ölçülmesinde Çeşitli Yaklaşımlar

3.2.2.1.1. Koberg ve Chusmir Yaklaşımı

C.S. Koberg ve L.H.Chusmir, kurumsal kültürü ölçmek için, Wallach’ın geliştirdiği ve “Kurumsal Kültür İndeksi” (OCI) adını verdiği bir araç kullanmıştır OCI, kurumsal kültürü üç boyutta ölçmektedir: Bürokratik, yaratıcı ve destekçi. Koberg ve Chusmir, bu üç boyutun, her kurumda çeşitli düzeylerde mevcut olduğunu belirtmiştir. Bu yöntemde, cevaplayıcılardan şirketi nasıl gördüklerini belirten 24 sıfatın düzeyini işaretlemeleri istenmektedir. Likert tipi cevaplar “örgütümü tanımlamıyor” dan “çoğunlukla örgütümü tanımlıyor”a kadar

değişmektedir. Her gruba 8 sıfat gelecek şekilde üç kültür profili oluşturulmuştur. Her profilin skoru, içerisindeki 8 sığata verilen puanların toplamıdır. Cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirleyen sorulara da ankette yer verilmektedir. Koberg ve Chusmir'in çalışması, cevaplayıcıların genellikle ayrı fakat birbirine yakın cevaplar verdiklerini göstermiştir²⁰⁸.

3.2.2.1.2. Reynolds Yaklaşımı

Reynolds çalışmasında, kurum kültürünün firmadan firmaya değişiklik gösterdiğiyle ilgili bir şüphe olmamasına karşın, bu değişimin neye bağlı olduğunun bilinmesinin, bu farklılıkların tespit edilmesinden daha önemli olduğunun altını çizmiştir. "Bu farklılıklar bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa sürüklemeye sebep olabilir mi?" sorusunu sorduğu 1986 yılında Reynolds henüz, kendi deyimiyle "sonuçlarının kesin olarak ne şekilde değerlendirileceği yönünde fikir birliğine varılmamış" olan kurumsal kültür analizi için şöyle bir model geliştirmişti²⁰⁹:

İlk olarak, ölçüm için bir prosedür oluşturmak amacıyla, kurum kültürünün 14 özelliğini saptamış ve bunlara dayanarak bir anket geliştirilmiştir. Bu anket dört bölümden oluşmaktadır. Bölümler şöyledir²¹⁰:

- 1- İşin bütünüyle ve yapılandırılmamış olarak tasvir eden bir haritasının çıkarılması ;
- 2- Algılanan iş ortamı ile ilgili olarak 14 adet beş seçenekli soru ve mesai arkadaşlarının iş taahhütleri ile ilgili algılamayı sorgulayan bir soru;
- 3- Değerler ve inançlarla ilgili bir anket uygulaması;
- 4- Temel demografik özellikler ve örgütsel pozisyonun tanımları.

Kurumsal kültürün unsurlarından bazılarını ölçebilen ve 5'li Likert ölçeği şeklinde hazırlanan 14 tanım Tablo-3'teki gibidir²¹¹:

208 Koberg ve Chusmir, a.g.m.399-407.

209 Reynolds P. D. "Organizational Culture As Related To İndustry Position Ad Performace: A Preliminary Report", **Journal Of Management Studies**, C.23, S.2, Mayıs 1986, 333-334.

210 Reynolds, a.g.m., 337.

211 Reynolds, a.g.m., 334-336.

1. Dışsallıktan içsellığe	Değerler
2. İş Merkezli Olmadan İlişki Merkezli Olmaya	Normlar
3. Güvenlikten Riske	Normlar
4. Benzerlikten Farklılığa	Değerler
5. Bireysel Ödülden Grup Ödülüne	Normlar
6. Bireysel Kararlardan Grup Kararlarına	Değerler
7. Merkeziden Merkezi Olmayan Karar Vermeye	Değerler
8. Anlık Planlamadan Sürekli Planlamaya	Örf
9. Değişmezlikten Yenilikçiliğe	Değerler
10. İşbirliğinden Rekabete	Normlar
11. Basit Örgüt Yapısından Karmaşıklığa	Değerler
12. Gayri Resmiden Resmi Süreçlere	Normlar
13. Yüksek Düzeyde Bağlılıktan Düşük Düzeyde Bağlılığa	Sosyalizasyon
14. Örgütsel Bilgisizlikten Bilgiye	Sosyalizasyon

Tablo-3: Reynolds'un Örgütsel Kültür Tanımlama Şablonu

3.2.2.1.3. Davis ve Newstorm Yaklaşımı

Davis ve Newstorm yaptıkları çalışmada, bazı akademisyenlerin kültürün ölçülmesi aşamasında ilk olarak, hikayeler, semboller, adetler ve törenleri inceleyerek ipuçları elde etmeye, daha sonra iş görenlerin değerlerini ve inançlarını öğrenmek amacıyla görüşmeler ve açık uçlu sorular içeren anketler kullandıklarını belirtmişlerdir. Bazı araştırmacılar ise, şirketlerin felsefe cümleleri ile örgütsel değer ve inançları arasındaki uyumu incelemektedir. Davis ve Newstorm, kendi çalışmalarında, 4 kültür boyutunda odaklanan bir sayısal araç geliştirmişlerdir. Bunlar: “Kısa dönem görev desteği, uzun dönem görev yaratıcılığı, kısa bir zaman çerçevesi ile sosyal ilişkiler ve daha sonra uzun bir zaman sürecinde kişisel özgürlük” tür. Cevaplayıcılar hem şimdiki kültüre hem de arzuladıkları kültüre göre cevaplarını verdiklerinden, ortaya çıkan farklar potansiyel “kültürel boşluk” ları yansıtmaktadır. İş görenlerin bir grubunda önemli boşluklar saptandığı zaman, varolan normları olası değişimler açısından analiz edip tartışmak gerekmektedir²¹².

212 Davis, K. ve Newstorm, J.W, **Human Behavior At Work**, A.B.D., Mc Grawhill, 1989, 61-62.

3.2.2.1.4. Schein Yaklaşımı

Schein'in kurum kültürünün anlaşılmasıyla ilgili yaklaşımı, kültürü sınıflara ayırmaktan uzaktır. O, bir çok akademisyenin, "kurum kültürünün ölçülmesi" konusunun altını çizdiğini, oysa asıl yapılması gerekenin, "kurum kültürünün izlenmesi ve algılanması"na dikkati çekmek olduğunu belirtmektedir²¹³.

Schein, eğer örgütün üyelerine erişme olanağı varsa onlarla Tablo-4'te özetlenen konular hakkında görüşmelerin yapılabileceği ve bu şekilde olup bitenlerin iyi bir yol haritası elde edilebileceğini öne sürmüştür. Böyle bir görüşme, benimsenmiş değerleri açığa çıkarmaya başlayacaktır ve bunlar yüzeye çıktıkça araştırmacı iddia edilen şeyle gözlemlenen şey arasındaki tutarsızlıklara dikkat etmeye başlayacaktır. Bu sırada anlaşılan veya gözlemlenen tutarsızlıklar ve anormallikler araştırmanın bir sonraki katmanı için temel oluşturacaktır.²¹⁴

Dışsal uyum görevleri
Aşağıdakiler üzerinde fikir birliği sağlamak:
1. Çevresine uyumlu olarak örgütün temel misyonu, fonksiyonları ve birincil görevleri.
2. Örgüt tarafından ulaşılabilecek belirli hedefler.
3. Hedeflere ulaşmayı başarmada kullanılacak temel araçlar.
4. Sonuçları ölçmede kullanılacak kriterler.
5. Hedeflere ulaşılamadığı durumlarda düzeltici veya iyileştirici stratejiler.
İçsel bütünleşme görevleri
Aşağıdakiler üzerinde fikir birliği sağlamak:
1. Temel zaman ve yer kavramları dahil olmak üzere kullanılacak ortak dil ve kavramsal sistem.
2. Grup sınırları ve gruba katılım için kriterler.
3. Statü, güç ve otoritenin dağıtımındaki kriterler.
4. Farklı iş ve aile ortamlarındaki yakın dostluk, arkadaşlık ve sevgi için kriterler.
5. Ödül ve cezaların dağıtımı için kriterler.
6. İdare edilemez kavramların –ideoloji ve din- yönetilmesi için kavramlar.

Tablo-4: Tüm grupların karşısındaki dışsal ve içsel görevler²¹⁵

213 Schein, " Culture: The Missing Concept In Organization Studies". *Administrative Science Quarterly*. Haziran 1996,C.41, S. 2. 229.

214 Schein., (1990) a.g.m., 17.

215 Schein, (1990) a.g.m., 11.

3.2.2.1.5. Robbins Yaklaşımı

Kurumsal kültürü belirlemede ya da ölçmede, Robbins ise şu 10 boyutun incelenmesini önermiştir²¹⁶.

-Bireysel karar verme özgürlüğü: Bireylerin bağımsız olabilme ve sorumluluklarıyla ilgilidir.

-Risk dayanıklılığı: İş görenlerin yaratıcılık, saldırganlık ve risk arama gibi konularda teşvik edilme derecesi.

-Yön: Örgütün açık hedefler ve performans beklentileri yaratma derecesi.

-Bütünleşme : Örgüt içindeki ünitelerin koordineli şekilde çalışmaya teşvik edilebilme derecesi.

-Yönetim desteği: Yöneticilerin aslarına açık iletişim yardım ve destek sağlama derecesi.

-Kontrol: İş gören davranışlarını kontrol etmek için kullanılan doğrudan gözetim miktarı ve kurallar ile düzenlemelerin sayısı.

-Kimlik: İş görenlerin kendilerini çalışma konusu veya uzmanlık alanları yerine örgütün tümüyle tanımlama derecesi.

-Çalışma dayanıklılığı (Fikir ayrılıklarına gösterilen anlayış): Çalışmaları göğüsleme ve eleştiriye açık olma derecesi.

-Ödül sistemi: Maaş artışı, terfi gibi ödül araçlarının kullanımında kıdem, adam tutma gibi kriterler yerine iş gören performansına dayalı olma derecesi.

-İletişim şekilleri: Örgütsel iletişimin otoritenin formal hiyerarşisi ile sınırlı olma derecesi.

Robbin'e göre, herhangi bir örgütte, bu 10 özelliğin her biri ya da bir kısmı, şiddetli ya da zayıf şekilde mutlaka bulunmaktadır. Bu boyutları bir araya getirdiğimizde, kurum kültürünün bir "resmi" ortaya çıkmaktadır. Belirtilen bu boyutlar, kurumda işlerin nasıl yapıldığına ve bireylerden neler beklenildiğine ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar ise bu boyutlara bakarak, kurumla ilgili nesnel olmayan bütüncül bir anlam oluşturmaktadırlar²¹⁷.

216 Robbins S. P., Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications Altıncı Basım, Upper Saddle River, NJ, US: Prentice-Hall, Inc 1993, 466-467 ; Güçlü, a.g.m., 154-155.

217 Güçlü, a.g.m., 154-155.

3.2.2.1.6.Cameron ve Quinn Yaklaşımı

Cameron ve Quinn, 1999 yılında yayınladıkları eserde, günümüzde pek çok araştırmacının kurumsal kültür ile çağdaş yönetim yaklaşımlarını, özellikle de TKY benzeri uygulamaları ilişkilendirilmede kullandığı Competing Values Framework (CVF) adlı kurumsal kültür ölçeğini tanıtmışlardır.

Çalışmamızda da, araştırma konusuna uygun olarak geliştirilerek kullanılmış olduğumuz ölçüm aracı, kurum kültürüyle ilgili altı unsurun incelenmesi sonucu belirli bir teşhis yapmaya dayanır. Burada bahsedilen 6 temel unsur; “Kurumun Baskın Özellikleri”, “Lider Stili”, “Kurumsal Bağlılığı Sağlayıcı Faktörler”, “Stratejik Öneme Sahip Konular”, “Kurumun Beşeri Kaynaklara Yaklaşımı” ve “Başarı Kriterleri”dir. Kurum üyelerinden, bu unsurları “mevcut durum” ve “ideal durum” için ayrı ayrı değerlendirmeleri istenir. Çalışmada, her bir unsur için 4 farklı yanıt hazırlanmıştır. Bu yanıtların her biri, daha önce bahsettiğimiz dört farklı kültürel modeli temsil etmektedir. Model literatürde Likert tipi ölçek ya da 100 üzerinden puanlandırma şeklinde kullanılmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırmacıların, bu unsurların tümünü dahil etmediği çalışmalara da rastlanmaktadır.

3.2.2.2 Kurum Kültürünün Ölçümünde Karşılaşılan Zorluklar

Tüm sosyal bilimler çalışmalarında olabildiği gibi, kurum kültürünün ölçümünde de karşı karşıya gelinen bazı sorunlar vardır²¹⁸. Rousseau bu sorunları aşağıdaki şekilde sıralamıştır²¹⁹:

- Kültür belirli bir konuyla ilgili sosyal bir süreçtir.
- Kültürel öğeler derecelendirmesinde, üyelerinin bu öğeleri bilinçli olarak ne ile deneyimlediğine göre farklılıklar gösterir.
- Kültürel öğeler, halka ulaşabilme derecesine göre ayrılır ve halka ulaşmadan önce de, hangi elemanlarının onun iletmesinde aktif olarak rol oynayacağına göre de derecelenir.

Martin ise, kurumsal kültür araştırmacılarının yaklaşımlarını, metotlarındaki gözardı edilen noktalara dikkati çekmek suretiyle eleştirmiştir. Martin, yapılan çalışmaları “Bütünleştiren” ,

218 Schein, (1990) a.g.m. ,7.

219 Rousseau, D. M. 1990, "Assessing Organisational Culture: The Case for Multiple Methods" In: Schneider, B. (ed.), Organisational Climate and Culture, Oxford: Jossey-Bass, 1990' dan aktaran Cooper, A., **BPR and Organisational Culture , A Survey into Organisational Cultural Change Techniques** Henley Management College. Yüksek Lisans Tezi, İngiltere,1999. (<http://www.managingchange.co.uk/bpr/bprcult/bprexec.htm>) 17.06.05

“Farklılıklara Dayalı” ve “Dallara Ayıran” olarak tanımlamaktadır. Ne var ki bu üç yaklaşımın da kendi içinde eksik kaldığı bazı konular vardır. Martin çalışmasında şu gibi temel çıkarımlarda bulunmuştur²²⁰:

- Martin’e göre, bu üç farklı görüşe dair en çok endişe yaratan nokta, aynı kurumda uygulanan farklı çalışmalarda –küçük de olsa- farklı bulguları ortaya çıkarıyor olmasıdır. Martin, bu farklılıkları değil fakat, durumu göz ardı edilemeyecek kadar önemli bulmaktadır. O’na göre, sonuçları ile önemli kararların alınabileceği bu çalışmalarda, en azından hangi yaklaşımın ele alınması gerektiğiyle ilgili bir konsensus oluşturulabilmiş olması gerekmektedir.
- Bir diğer konu ise, bütünleştirici yaklaşımın, gurpları belirli ortak paydalarda buluşturmaya çalışırken, gruplar arası farklılıkları ve tutarsızlıkları göz ardı etmek durumunda kalmasıdır. Bu, çalışmanın tabiatı gereği yapılması yapılması gerekli bir davranış olsa da, kültürel unsurların deşifre edilmesinde ayrıntıların ne denli önemli olduğu hatırlanınca, sonuçta büyük yanılgılara sebep olabilmekte ya da durumu sisli bir perdenin ardından ortaya koyabilmektedir.

Martin, bu tezini ispat etmek için, akademisyen meslektaşları ile, bir örnek bir çalışma yapmış ve sonuçları da teizni ispat eder şekilde şöyle sıralamıştır²²¹:

Kurumda çalışanlar ve yöneticilerle yaptığı görüşmelerde 3 temel değer ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlar; eşitlik, çalışanların güvenliğine ve refahıyla ilgili endişeler ve yeniliğin vurgulanmasıdır. O’na göre bu bulgular, farklı gruplardaki birbirinden farklı bir takım değerler zinciridir ki, kimine göre güçlü ve etkili gelişim, kimine göre işgören rahatı ve refahı kimine göre ise eşitlik daha önemli olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, Martin bu farklılığı yalnızca statü farklılığına değil, aynı zamanda farklı fonksiyonel grupların sahip olduğu farklı bakış açılarına da bağlı olduğunu ileri sürmektedir.

Ne var ki Schein, Martin’in bu tezini ve onu ispat etmek için yaptığı çalışmayı eleştirmiş ve çalışmanın Martin’in iddialarını ispat etmekten uzak olduğunu amacına ulaşmadığını ifade etmiştir. Schein’e göre, Martin, her şeyden önce, kurum kültürünü çeşitli yollarla ölçtüğünü

220 Martin, J., Cultures in Organizations: Three Perspectives. Oxford University press. 1992’den aktaran Schein, Edgar H, “Cultures in Organizations: Three Perspectives” **Administrative Science Quarterly**, Haziran 1994. C.39,S.2, 339.

221 Martin, a.g.e.’den aktaran Schein,(1994) a.g.m., 399-401.

iddia ettiği çalışmada, kurumun yalnız “Gözlemlenebilen Unsurlarını” ortaya çıkardığını fakat kurumun kültürel içeriğini tespit edemediğini belirtmiştir. O’na göre Martin, faydalı fakat amacına ulaşmayan bir çalışma yapmıştır.

Bu çalışmada, tüm bu eleştiriler de göz önüne alınarak, kullanılan ölçeğin yanı sıra, kurumda yapılan mülakatlar sonucu edinilen bilgilere de özet olarak yer verilmiştir. Bu şekilde, diğer araştırmacılar için, kalitatif metotla da yorum yapma olanağı tanınmaya çalışılmıştır. Ancak, araştırmanın temel konusunun dışında kalması ve sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, dördüncü bölümde yer alan bu verilerin işlenmesi ve diğer bulgularla karşılaştırılmasına bu çalışmada yer verilmemiştir.

3.3. ISO 9001 ve Kurum Kültürüne Etkileri

Yönetim en yaygın tanımıyla, örgütsel amaçlara, planlama, örgütlenme, yürütme, koordine etme ve kontrol etme basamakları ile en etkili ve verimli şekilde ulaşma çabasıdır.²²² Yönetim teorilerinin asıl amacı ise, işletmelerinin varlığını sürdürmesidir. İşletmeler bu sebeple, pazar koşulları, rekabet ortamı ve müşteri beklentilerine uyum sağlamak durumundadırlar. Bu doğrultuda, yönetim tarafından verilen değişim kararının uygulanabilmesi ancak organizasyonda her düzeyde bir katılımın gerçekleşebilmesi, dolayısı ile aynı amaçlar doğrultusunda örgütsel bir yönelimi gerektirmektedir. Karar verme ve uygulama süreçleri teknik ve davranışsal araçların ve analizlerin sentezini içeren bir niteliğe sahiptir. Bu noktada kurum kültürü özellikle de son zamanlarda yaşanan değişim ve gelişmelerin karşısında işletmelerin ihtiyaç duydukları yönetsel yaklaşım değişiklikleri ve yapılacak yeni organizasyonel düzenlemeleri açıklayıcı bir referans çizelgesi vazifesini görmektedir²²³. Kurum kültürüne önem verilmesinin en önemli sebepleri arasında kaliteye ve mükemmelliğe yönelme, müşteri yönlendirmesi ve insana değer verilmesi gibi sebepler gösterilmektedir²²⁴.

Bir kalite yönetim sistemi modeli olan ISO Standardları, diğer tüm yönetim modelleri gibi kurum kültürü ile karşılıklı etkileşim içerisindedir. Bu sadece doğal bir süreç değil, aynı zamanda da bir zorunluluktur. Örgütsel kültürle etkileşimleri gözardı edilerek oluşturulmaya

222 Baransel, A., “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, *Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri* İstanbul, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, C.1,S.257, 1993, 25.

223 Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., 52.

224 Köse ve Ünal, *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, İzmir :Güven Kitapevi.2003, 12.

çalışılacak bir kalite yönetim sistemi uygulamasının başarısı ancak tesadüfi olacaktır. Bununla birlikte çoğu başarısızlıkla sonuçlanmış bu gibi “mekanik yaklaşımlar” sonucu, KYS uygulamalarının uygulanabilirliğine dair ciddi ve çoğu zaman yanlış şüphelere yol açması da sistemin karşı karşıya olduğu handikaplardan birisidir²²⁵.

Kurumsal kültür içeriği, Kalite Yönetim Sistemi ve benzer uygulamaların performansı üzerinde etkili olduğu gibi, bu sistemler de kurum kültürünün geliştirilmesi ya da şekillendirilmesi için birer fırsattır. Profesyonel bir uygulamada, kültürel yapı sistemin başarısı için mercek altına alınacak ve gerekli görülen değişiklikler sistem araçlarıyla yapılabilecektir. Mevcut değişim ortamı bu sürecin sistematik bir şekilde gerçekleştirilebilmesi olanağını tanıyacaktır²²⁶.

Smith “Sistem Kalitesi” araçlarının önemi konusunu, danışmanlığını yaptığı bir kurumdan örnek vererek açıklar. Bu kurumda kaliteye gereken önemin verilmemesinin kurumsal kültür üzerindeki olumsuz etkilerini fark eden Smith kurululştan kendi kalite standartlarını oluşturmalarını talep eder. Bu talebinin başlangıçta olumsuz bir tepkiyle karşılanması sebebiyle onlara sistemin kalite şartlarını içermemesi sebebiyle bunun ürün kalitesine ve dahası hizmete kadar etkisi olduğunu açıklar. Smith’e göre, kurumun, çevresiyle makul ve saygın bir ilişki kurabilmesinde, kendini ve iş yapış şeklini takdir ediyor olmasının etkisi çok büyüktür ve kimse gurur duymadığı bir parçasını dostça çevreye dostça takdim etmeyi başaramaz. Burada Kalite Yönetim Sisteminin, tüm kurumu ve hatta kurumun çevresini ele alarak oluşturulması gerekliliği önkoşulu ile, istenen yapılanmada gerekli olan araç olduğu sonucuna varmak mümkündür²²⁷.

ISO 9001’in kurum kültürüne etkilerini incelerken, standardın dayandırıldığı Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin kurumsal kültür ile etkileşimini de incelemek gerekmektedir. Özellikle de 2000 revizyonuyla, bu yeni yönetim yaklaşımlarını daha da benimsemiş olan ISO 9000 standartları serisi, işletme içinde kalite temelli bir kurumsal kültürün oluşmasını sağlamakla kalmayıp, kalitesizliğin önlenmesi mekanizmasında da işlerlik kazandırarak maliyet

225 Yıldırım, a.g.e., 42-43.

226 Temporal ve Alder, a.g.e., 86-90.

227 Smith, T., “Creating A Dynamic Corporate Culture” **Global Management 1997: Annual Review of International Management Practice**. New York, J Wiley and Sons, 1997, 60-62.

ve zamandan tasarruf sağlarken, verimlilik ve müşteri memnuniyetinde de artışı yakalatmayı hedeflemektedir²²⁸.

Toplam kalite yönetimi felsefesi ve uygulamalarının kurum kültürüyle etkileşim içerisinde olduğunu ve bunun kaçınılmaz bir gerçeklik olduğunu ifade eden çok sayıda akademik çalışma ve araştırma mevcuttur²²⁹. Özellikle süreç iyileştirme ve kalite geliştirme çalışmaları yapmış olan şirketler, paylaşım, bilgi-süreç transferi ve değişim kültürü koşullarını oluşturan diğer önemli öğeleri ayırt etme ve bu konudaki becerilerini geliştirmek zorunda kalmışlardır. Yapılan çalışmalar bu değişim sırasında iyileştirme ve değişime yönelik ortak bir metodolojinin varolması gerektiğinin altını çizmekle birlikte, belgelendirme ve işbirliği destekleyecek bir teknolojinin varlığının da bu kültürel değişimde hem araç hem de amaç olarak kullanılabileceğini göstermiştir²³⁰. Formal ve informal iletişim kanallarının her ikisinin de kullanılması gereken bu değişim sürecinde, mevcut örgüt kültürü ve değerlerinin, şirketin uyum sağlama sürecine büyük etkisi vardır. Bu sebeple, iletişim kanallarının, üst yönetim tarafından stratejik olarak değerlendirilmesi ve biçimlendirilmesi gerekli olmaktadır.²³¹

Kültürün değiştirilmesi konusunda Schein, tepe yönetimin fonksiyonunu aşağıdaki şekilde açıklamıştır²³²:

Birincil yapılandırma araçları olarak;

- Liderlerin dikkat ettiği, ölçtüğü ve kontrol ettiği şeyler,
- Liderlerin kritik olaylara ve örgütsel krizlere tepki gösterme şekli,
- İstemi rol modelleme veya yönlendirme,
- Ödüllerin ve orunların dağıtımı için operasyonel kriterler ve işe alma, seçme, atama,
- Emeklilik ve işten uzaklaştırmada operasyonel kriterler.

İkincil, yapılandırma ve destekleme araçları olarak;

228 Akın, İnce ve Usta, a.g.m.,57-64.

229 Sohal, A.S. ve Terziovski, M., "TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical To Success." International Journal of Quality & Reliability Management C.17, S.2; Lewis, Dianne, "The Organizational Culture Saga- From OD to TQM: A Critical Review of The Literature. Part 2-Applications" Leadership & Organization Development Journal. C.17, S.2.,2000, 9-16.' den aktaran Zahir, I. , Beskese, A. ve Love P., "Total Quality Management And Corporate Culture: Constructs Of Organisational Excellence" **Technovation** C.24, S.8, Ağustos 2004, 643-650. ; Şimşek, Muhittin 2001, a.g.e, 234-235. ; Acuner, Taner ve Şahin, Çiğdem, "Toplam Kalite Yönetiminde Başarı: Önce Kurum Kültürü" **Standard**, Kasım 2002 69-74.

230 Şahin, Ü., "Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?" (<http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak.html>) 12.05.05

231 Keçecioğlu, T., **Değişim Yolunda İyi bir Öğrenci ve Öğretmen:Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları , No.:24, Kasım 1998, İstanbul, 111.

232 Schein, Edgar, H.(1990) a.g.m. 18-19.

- Örgütün tasarımı ve yapısı,
- Örgütsel sistemler ve süreçler,
- Fiziksel alanın, cephelerin ve binanın tasarımı,
- Hikayeler,
- Efsaneler, mitler ve semboller,
- Örgütsel felsefenin, inançların ve ayrıcalıkların resmi ifadeleri.

Bununla birlikte, örgütlerin liderleri bazen kendi kültürel önyargılarının üstesinden gelebilirler ve bir örgüt kültürünün unsurlarının değişen bir çevrede hayatta kalmak ve gelişmek için işe yaramadığını algılayabilirler. Onlar, evrimin doğal yolla kendiliğinden oluşmasına izin vermek için zamanları olmadığını ya da evrimin örgütü yanlış yola sevk ettiğini düşünebilirler. Bu gibi bir durumda, arzu edilen kültürel değişiklikleri üretmek için liderlerin, genellikle kombinasyon halinde olmak üzere bir çok farklı şeyler yaptıkları gözlemlenebilir. Örneğin;

- Liderler, hiçbir değişim meydana gelmezse, örgüte yönelik tehditlere dikkat çekerek mevcut donmuş sistemi çözebilirler, aynı zamanda, örgütü değişimin olanaklı olduğuna ve iyi bir şey olduğuna inanmaya teşvik edebilirler.
- Yeni bir yön ve yeni bir varsayımlar dizisi oluşturabilirler ve böylece yeni ve açık bir model sağlayabilirler.
- Örgütteki anahtar orunlar, melez, mutasyona uğramış veya dışarıdan getirilmiş oldukları için yeni varsayımlara sahip yeni çalışanlarla doldurulmuş olabilir.
- Liderler sistematik olarak yeni yönleri benimsemeyi ödüllendirebilir ve eski yönlerle bağlı kalmayı cezalandırabilir.
- Örgüt üyeleri yeni varsayımlarla daha uyumlu olan davranışları benimsemeye teşvik edilebilir veya zorlanabilir.
- Kutsal ineklerin* itibarını yok etmek, fonksiyonel olmayan gelenekleri koruyan mitleri çürütmek ve bunların beraberindeki suni yapıları sembolik olarak yıkmak için gözle görülür skandallar yaratılabilir.
- Daha önce tarif edilen yerleştirme mekanizmalarını kullanarak liderler coşku içeren yeni töreler yaratabilir ve kabul edilecek yeni varsayımlar etrafında yeni semboller ve suni yapılar geliştirebilirler²³³.

* Burada bahsedilen "Kutsal İnekler", kurum için tabu haline gelmiş fakat artık kuruma sağladığı fayda tartışılır normlar ve değerler anlamına gelmektedir.

Tecrübeli liderlerin ve yönetim kurulunun başta gelen rollerinden birisi de örgüt içerisinde etkili kılınan kültürel değerleri ve tutumlarını biçimlendirmek, sürdürmek ve geliştirmek olduğunu belirten Keçecioğlu, liderliğin her bir ögesinin, sonunda örgütsel kültürün biçimlendirilmesine etkisi olacağını vurgulamıştır²³⁴.

Yine kurumsal kültürü etkileyecek bir diğer araç da ,sürekli iyileştirme yaklaşımıdır. Sürekli iyileştirme (Kaizen) kavramı süreçlere yöneliktir. Sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu sağlayan süreçleri iyileştirmek gerekir ve bu yaklaşımın en temel özelliği, herkesin katılımını gerektirmesidir. Gelişme kolektif olarak topluca ekipler vasıtasıyla sağlanmalıdır. Bu da, yine liderlerin önderliğinde, Değişiklik için entegre bir strateji belirlenmesi ve sürekli gelişmeyi, yeniliklerle dengeli bir biçimde en üst düzeye çıkarılması ile gerçekleşebilir. Tüm şirketi, bütün birimleri ile işlemin içine çekecek bir strateji ise örgütsel kültür dinamiklerini kullanmadan mümkün olamayacaktır.²³⁵ Aynı şekilde karşılıklı olarak , iletişim stratejisi ve planlama fonksiyonları da örgütsel kültürün gelişmesinde en önemli araçlar olarak gösterilmektedir²³⁶. Peters, başarılı kurumların yönetsel araçlarını incelemiş ve sonuçları KYS'nin yeni düzenlemesinde ön plana çıkan değerlerle aynı değerleri tespit etmiştir. Adı geçen çalışma, yüksek performans gösteren kurumlarda çok açık şekilde görülen üç temel değer varlığından bahseder. Bunlar²³⁷:

- 1.Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma,
- 2.Sürekli gelişmeye odaklanma,
- 3.Ortak bir payda yaratma, yani her düzeyde katılımın sağlanmasıdır.

Sürekli gelişme yaklaşımı ile, tüm örgüt çalışanlarının örgütün amaç ve hedeflerine kilitlenmeleri sağlanır, verimlilik artar, aksamalar, problemler en kısa yoldan çözülür. Bu özellikler örgütsel denetime de katkıda bulunur. Örgütsel denetiminde amacı, çalışmaları ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesi içinde tutmak, hata ve sapmaları önleyerek verimliliği

233 Schein,(1990) a.g.m. 21-22.

234 Keçecioğlu, T., **Değişim Yolunda İyi bir Öğrenci ve Öğretmen:Liderlik ve Liderler**, Kalder Yayınları No.:24, Kasım 1998, İstanbul, 103-111 .

235 Gürsözlü, S., "Sürekli Geliştirme" (<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html>) 17.06.05

236 Keçecioğlu, a.g.e., 107.

237 Peters, a.g.m., 116-117.

artırmaktır, TKY'nin sürekli gelişme ilkesiyle ilgili sayılan bu gerekleri yerine getirmek suretiyle örgütsel denetim gerçekleşmektedir²³⁸.

Müşteri tatminini artırmaya yönelik yaklaşımı açıklarken de, yine TKY'deki müşteri odaklılık felsefesinin ele alınması gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde iç ve dış müşteri kavramı kullanılır. İç müşteri, örgüt içinde çalışan personel, dış müşteri ise, örgüt çalışanları dışındaki müşterilerdir. İç müşteri tatmini dış müşteri tatmini ile pek farklılık göstermez. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış, üretimi, çalışanların ihtiyaçlarına göre ayarlamakta ve bu ürünlerin kalitesi çok yüksek olmaktadır. Bunun örgüt kültürü açısından büyük önemi vardır. Böylece yönetim, iç müşterilerin destek ve güvenini almak suretiyle, yönetim ve örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Dış müşterinin taleplerinin bilinmeside, TKY için de önemlidir. Dolayısıyla bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunması gerekir²³⁹.

Smith de çalışmasında müşteri odaklı bir vizyonun kurumsal kültürün olumlu yönde etkileyeceği bir araç olacağını ifade etmektedir. Bu şekilde bir yaklaşımla, normlar ve değerler müşteri memnuniyeti etrafında konumlandırılmış olacaktır. Smith, danışmanlığını üstlendiği kuruluşlarda, çalışanlara ve yöneticilere herhangi bir karar alma anında, ilk düşünceleri gereken şeyin, atacağı o adımla müşterinin tatmin edilmesi ya da sistemimin daha iyi olmasında nasıl bir katkısı olacağını düşünmek olduğunu aşılamaaya çalıştığını belirtmiştir.

Konya ve Karaman'da yapılmış olan çalışmada ise durum beşeri sermaye tabanında ele alınmış ve, işletmelerin ISO 9001 belgesiyle ilgili beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşme derecesi ölçülmüştür. Bu çalışma, personelin öngördüğü değişimleri görmek açısından da faydalı olabilir. Çalışmada aşağıdaki bulgular elde edilmiştir²⁴⁰:

238 Peker, a.g.e., 51.

239 Yüksel, F., "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma", <http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyüksel.pdf> 255.

240 Akın, İnce ve Usta, a.g.e., 57-64.

Faktörler	N	ISO 9001 belgesiyle amaçlananlar ortalama	Amaçlara ulaşma derecesi ortalama
Müşteriye karşı güven oluşturulması	35	4,8286	4,1714
Müşteri memnuniyetinin artırılması	36	4,7222	4,0000
İşletmenin imaj ve itibarının artırılması	35	4,6857	4,1351
Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması bakımından tam uyumun sağlanması	35	4,5143	3,9722
Genel bir kalite kültürü oluşması	34	4,5000	4,000
Ürün kalitesinin yükseltilmesi	33	4,4848	4,0286
Verimlilik artışı sağlanması	36	4,4444	3,3684
Üst yönetime avantaj sağlamak	36	4,3056	3,7105
Örgütsel etkinliğin artırılması	35	4,2286	3,3514
Çalışanların iş tatmininin artması	33	4,2121	3,2000
Örgüt ikliminin oluşturulması	34	4,1765	3,3429
Yönetimsel kontrolün sağlanması	36	4,1389	3,5263
Ürün maliyetlerinin azaltılması	35	4,1143	3,0270
Ürün süreç tasarımının iyileşmesi	30	4,1000	3,3793
İşlem maliyetlerinin azaltılması	36	3,8333	2,9474
İşçi- işveren ilişkilerinin iyileştirilmesi	34	3,7059	3,1944
Yan sanayi ilişkilerinin iyileştirilmesi	32	3,6875	3,0968
Teknolojiden daha fazla yararlanılması	34	3,6765	3,3143
Çalışanların direncinin azaltılması	28	2,7143	2,5862

Tablo-5: İşletmelerin Belge Alma Amaçları Ve Bu Amaçlara Ulaşma Dereceleri²⁴¹

Başarılı bir toplam kalitenin uygulanması, kurum kültüründe, farkedilir bir değişime bağlıdır. Kültürel değişim, hem kişisel hemde örgütsel olarak davranış değişikliği meydana getirmektedir. Bu, genel olarak, çalışanların işi yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleridir. Toplam kalite yönetimini başarılı kılmmanın yolu ise, gerekli kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktır ve bu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmeye bağlıdır. Toplam Kalite Yönetimi fonksiyonu da, yalnızca bir guruba ait olmadığı için örgütün tüm bireylerine kabul ettirmek zaman alır, dolayısıyla sürekli eğitimi gerekli kılar. Bu kültürü benimsetmenin şartı, çalışanların katılımını sağlamak ve bu şekilde

241 Akın, İnce ve Usta, a.g.e., 57-60.

değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. TKY felsefesinin kurum kültürüne kazandırılması da böyle sağlanır²⁴².

Smith konuyla ilgili olarak kurumlara çeşitli önerilerde bulunmuş ve doğru bir kurumsal kültürde çok pahalı eğitim programları ve yeniden yapılanma araçlarından faydalanmak yerine, çalışanların ihtiyacı olan motivasyona odaklanmak ve motivasyon sağlayacak uygulamalar yürütmek gerektiğini belirtmiştir. O'na göre, çalışanlarda güçlü bir kuruma ait olma ve bu kurum için önemli olma hissi yaratacak üç bileşenli bir formül kullanılmalıdır. Smith'in daha önce de değindiğimiz formülü şu şekildedir²⁴³:

- 1.Çalışanlara değer vermek ve saygı göstermek:
- 2.Bir kalite aracından faydalanmak:
- 3.Müşteri odaklı hedefler atamak

Smith'e göre, Kalite Yönetim Sistemi için de vazgeçilmez olan bu üç öge, ancak kurumsal kültürün tüm unsurlarının tek tek ele alınması ile çalışanlara ve iş sonuçlarına yansıyabilecektir. O'na göre en önemli olan "Çalışanlara değer verilmesi ve saygı gösterilmesi" alınan kararların kağıt üstünde kalmamasında en önemli maddedir. Smith bunu, giderek daha maddeci bir dünyada yaşıyor olmamız sebebiyle, günümüzde insanları sevip eşyaları kullanmak yerine eşyaları sevip insanları kullanmak gibi yanlış bir eğilim içerisinde olduğumuzu ifade ederek açıklar ve bu oluşumun ürünü olan yeni kültürün insanları süreçlerin ve maddelerin etrafına oldakladığını belirtir. O'na göre yapılması gereken insanlara saygı duyulması ve bu saygının kendilerine hissettirilmesi yoluyla onları yeniden motive etmektir. Böylece kuruma ait olma ve oranın bir parçası olma dürtüsü insanları kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarfetmeye itecektir. Bu madde, KYS'nin her kademede tam katılım şartıyla örtüşmekte olup, bu katılımın sağlanabilmesi için atılacak adım ve oluşturulacak kültürel ortama işaret etmektedir²⁴⁴.

242 Peker, a.g.e, 52.

243 Smith, a.g.e., 62.

244 Smith, a.g.e., 61-62.

IV.BÖLÜM
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ STANDARDI 2000 REVİZYONU
FARKLILIKLARININ ÇALIŞANLAR TARAFINDAN ALGILANAN KURUM
KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

4.1. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu, Türkiye’de ve dünyada pek çok işlete tarafından uygulanan ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi standardının, 2000 yılında gerçekleştirilmiş olan revizyonun, bu değişimi yaşamış olan kurum çalışanları üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Çalışmada, bu etkileşimin, algılanan kurumsal kültürlere yönelik kısmı ele alınmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı:

Kalite Yönetim Sistemi standardının 2000 revizyonun literatürde belirtilen ve Standarttan izlenebilen farklılıklarının , uygulamayı gerçekleştirmiş olan kurumlardaki mevcut kurum kültürü algılamalarında değişime yol açıp açmadığının incelenmesidir.

Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

-ISO 9000 standardının yeniden yapılandırılmasının, bu uygulama değişikliğini yaşamış bir kurumdaki çalışanların algıladıkları kurum kültüründe bir değişiklik olmuş mudur?

-Yeniden yapılandırma öncesi ve sonrası olarak adlandırılacak bu iki dönem arasında, çalışanların algılamaları düzeyinde, şirketin baskın kurumsal kültüründe bir değişim gerçekleşmiş midir?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, çalışanların cinsiyetine bağlı anlamlı bir farklılık var mıdır?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, çalışanların yaş gurubuna bağlı anlamlı bir farklılık var mıdır?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, çalışanların eğitim düzeyiyle ilgili anlamlı bir farklılık var mıdır?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, üniversite mezunu çalışanların sosyal bilimler ya da fen bilimleri (teknik bilimler) mezunu olmasına bağlı anlamlı bir farklılık var mıdır?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, çalışanların bu iş yerinde çalışma süresine bağlı anlamlı bir farklılık var mıdır?

-Kurum kültürü ile ilgili çalışanların algılamalarında, çalışanların bu iş yerine giriş şekillerine dayanan anlamlı bir farklılık var mıdır?

4.1.3. Araştırmanın Literatürdeki Yeri ve Önemi

Kalitenin işletme performansının üzerindeki uzun vadeli etkisinin , Cameron ve Sine'nin de belirttiği gibi²⁴⁵, onun sadece bir dizi teknik ve metottan ibaret olmadığını, aslında konunun kültürel bir öge olarak ele alınması gerektiğinin anlaşılmasıyla birlikte ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu anlamda, yeni felsefesiyle bir dizi teknik uygulama önyargısından kurtulmaya daha çok yaklaşan yeni versiyon ISO standardı ile ilgili literatürde olumlu veya olumsuz yönde farklı çalışmalar yapılmıştır.

Bununla birlikte, yeni Standard, yayımlanmış metininde de açıkça belirtildiği gibi , Toplam Kalite Yönetimi felsefesinden etkilenmiş ve uygulanacağı kurumda bu felsefenin benimsenmesinin önemine işaret etmiştir. Bu yönüyle, günümüze kadar kurum kültürü ve TKY felsefesinin etkileşimini incelemiş olan pek çok çalışma literatüre girmiş ve bu çalışmaya da esin kaynağı olmuştur. Ancak revize edilmiş stadardın kurumsal kültürle ilgili çalışanların algılamasında yol açtığı etkinin izlenmesi anlamında bu örnek araştırma bir ilki gerçekleştirmektedir.

4.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Standardını, 2000 revizyonu ile farklılıkları bakımından ele alarak, bu değişimin kurumsal kültür üzerindeki etkilerini, böyle bir değişime çalıştığı kurumda tanık olmuş personelin algılamaları düzeyinde ele alınmasıyla sınırlandırılmış olup, ISO Standardlarının bir bütün olarak kurum kültürüyle etkileşiminin incelenmesi araştırma kapsamında ele alınmamıştır.

²⁴⁵ Cameron, K. S. ve Sine, W., "A Framework for Organizational Quality Culture" *Quality Management Journal*, S.4., Temmuz1999, 22.

Bununla birlikte, uygulamanın tek bir şirket üzerinde gerçekleştirilmesi sebebiyle, bu çalışmanın bulguları ve sonuçları yalnızca bu kurum çalışanlarının algılamasını temsil etmekte ve sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları ile sınırlı bulunmaktadır.

4.1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde, araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanması, bulgular ve sonuçların değerlendirilmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

4.1.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evreni, ISO 9000 Kalite Sistemi Standardlarına uygun olarak iş yapmakta olup, sistemin 1994 versiyonunu uygulamakta iken, 2000 revizyonu ile gerekli değişiklikleri yapmış ve yeni belgeyi kullanmaya hak kazanmış olan kurumların, bu değişime tanık olmuş çalışanlarıdır.

Araştırmanın örneklemini ise, üretim yeri ve genel merkezi Antalya'da yer alıp, yurt içi ve yurt dışıyla iş yapan, büyük ölçekli statüsündeki bir sanayi işletmesinin çalışanları oluşturmaktadır. İşletme, ticari unvanının gizli kalmasını tercih ettiği için, çalışmada "Örnek Kurum" olarak anılacaktır. Örnek kurum ISO 9000 belgesini ilk defa 1999 yılında almış olup, 2003 senesine kadar standardın 1994 versiyonu olan Kalite Güvence Sistemi şartlarına göre çalışmıştır. İşletme 2003 yılı Ağustos ayında, hazırlıklarını tamamladığı ISO 9001:2000 sistemi belgelendirmesi için TSE'ye müracaat etmiş ve aynı yılın Aralık ayında yeni belgeyi kullanmaya hak kazanmıştır.

Çalışmanın konusu oluşturan kıyaslamaların en iyi şartlarda gerçekleştirilebilmesi için, uygulamanın yapılacağı kurumda bu sistemin eksiksiz olarak uygulanıyor olması en önemli koşullardan biridir. Örnek Kurumun bu uygulamada tercih edilmesinin en önemli

sebeplerinden biri de, kurumun en son tetkikinde, TSE'nin "Majör veya Minör*" olarak isimlendirdiği hatalardan hiçbirini almamış olmasıdır. Bu durumun ISO 9001 sisteminin kurumda başarıyla uygulanabildiğini göstermekte olduğu düşünülerek, çalışmamızda sistemin başarısını ölçmeye yönelik bir ayrı bir bölüm oluşturulmamıştır.

Araştırmanın tabiatı gereği, anket, revize edilmiş standardın uygulanmaya başladığı tarihten önce de şirkette çalışmakta olan personele uygulanmıştır. Bu sebeple, kurumda iki yıldan fazla süredir çalışanların tümüne uygulanmış olan anket, ulaşılmaya çalışılan sonuçlar anlamında kurumu tam olarak temsil edebilmektedir.

Bununla birlikte, bu çalışmada veri olarak kullanılmayacak olan, fakat uygulamanın gerçekleştirildiği kuruma dair kanaat oluşturması açısından, bu bölümde, önce kurumu tanıtıcı sonra da kurumda ISO 9001:2000'e geçiş dönemine yaşanan değişimleri tasvir edici bilgilere yer verilmiştir. Bu bilgiler, kuruluşun, sistemin geliştirilmesi ve uygulanması çalışmalarında rol oynamış üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerin ve kurumun eski ve yeni belge kullanım dönemlerine ait edinilen belgelerin derlenmesiyle oluşturulmuştur.

4.1.5.1.1. Örnek Kurumda Kalite Yönetim Sistemi Uygulaması

Örnek kurum sektörünün önde gelen firmalarından biri durumundadır. Kurum, kuruluş tarihinden bu yana ürün gamını sürekli genişletmiş ve ürün kalitesine büyük önem verilmiştir. Yerli ve yabancı pazara yönelik üretimin yapıldığı örnek kurumda, bayii ve bölgelere yönelik bir teşkilatlanma vardır. Kuruluş gerek kuruluşun bulunduğu Antalya'da gerekse yurt içi ve dışında çalışılan bölgelerde, birincil müşterileri olan bayilerle, belirlenmiş olan bölge sorumluları aracılığı ile doğrudan bağlantı kurmaktadır.

Örnek kurum , ilk olarak 1999 yılında sistem belgelendirmeye gitmiş, ISO 9002 ile belgelendirdiği kalite güvence sistemini, hazırlıklarını 2003 yılında tamamladıktan sonra, ISO 9001 belgesini alarak geliştirmiş ve uygulamaya devam etmektedir.

* Belgelendirme tetkiki sonucu kuruluşun, belgelendirilmeye hak kazanmamış ya da şartlı belgelendirilmiş olarak yeniden tetkike gidilmesi kararlaştırılmış olabilmektedir. Verilebilecek "Majör" hata, daha kapsamlı düzeltmeler gerektiği durumlarda, takip tetkikine kadar belgenin askıya alınmasına yol açarken, "Minör" hata ise takip tetkikinin sonucuna göre askıya alma ya da belge iptali işlemlerine sebep olacaktır.

4.1.5.1.2. Örnek Kurumda 2000 Revizyonuna Geçişte Yapılan Değişiklikler

Kurum hazırlıklarını Ağustos 2003'te tamamladığı Kalite Yönetim Sistemi belgelendirmesi için TSE'ye başvurmuş ve Aralık 2003'te tetkik edilerek yeni belgeyi almaya hak kazanmıştır. Kalite Güvence Sisteminden Kalite Yönetim Sistemine geçişte kuruluş öncelikle değişimi yönlendirecek olan üst düzey yöneticilere yeni standartla ilgili temel eğitimlerin alınması imkanını tanımıştır. Kuruluş bu eğitimler için seçilen liderleri TSE'nin düzenlemiş olduğu standarda yönelik temel bilgi veren eğitimlere göndermiştir. Kuruluşun kalite yönetim sisteminden sorumlu olan birimler ise, aynı kurumdan daha detaylı eğitimleri de alarak, yeni sistemin çalışanlara aktarılması için gerekli altyapıyı oluşturmuşlardır.

Kuruluşun Kalite Güvence Sistemi dokümanları ve Kalite Yönetim Sistemi dokümanları üzerinde yapılan çalışma ile, sistem araçlarındaki yazılı değişiklikler belirlenmiş, bu değişiklikler kurumun üst düzey yöneticileri ile de görüşüldükten sonra aşağıda maddelenmiş olan bulgular elde edilmiştir;

1. Kalite politikasındaki değişiklik: Kuruluşun kalite politikası, sistemin müşteri tatminini artırmaya yönelik olarak kurulduğunu ve bu nedenle sürekli iyileştirme gibi bir felsefeyi benimsediğini vurgulayan ifadelerle zenginleştirilmiştir. Yazılı hale getirilmiş olan bu metin, üretim bölümü de dahil, personelin ulaşabileceği tüm birimlerde pano v.b. noktalara dağıtılmıştır.
2. Kuruluş kaynak yönetimi konusuna yönelik olarak, görev tanımları dokümanlarına, işin tanımı dışında, işgörenin yeterlilikleri başlığı altında, bu görevi yerine getirecek çalışan ya da çalışan adayının sahip olması gereken eğitim, deneyim ve diğer yeterlilik şartlarını sıralamıştır. Liderler yapılan bu değişikliğin ardından, işe alımlarda bu dokümandaki kriterleri öncelikli olarak aradıklarını, bunun dışında da bu işle iştigal eden personelin bu kriterlere uymaması gibi karşılaşılmış olan sorunlarda ise, işin gerektirdiği niteliklere göre gerekli eğitimlerin alınmasının sağlandığını bildirmişlerdir.
3. Kuruluş stratejik proseslerini belirlemiş ve bu proseslerin etkin işlemesi için gerekli olan kaynakları(işgücü, altyapı, iletişim ve makine teçhizat gibi) her 6 aylık dönemde tekrar gözden geçirmesi yapılan "Proses Planı"adlı dokümanda yazılı hale getirmiştir. Bununla birlikte, PUKO döngüsünün gereğine uygun olarak kuruluş bu stratejik prosesler için

takibinin yapılacağı 6 aylık dönemlere kadarki hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri de aynı dokümanda yazılı hale getirmiştir. Bu dokümanda, dönemin sonunda hedefin gerçekleşme düzeyi, standardın istediği veri analizi metotlarından hangisinin kullanılacağı, kim tarafından bu analizin yapılacağı, analiz sonuçlarının kimlere götürüleceği ve ayrıca proses sorumlularını da ayrı ayrı belirtilmiştir. Doküman belirlenmiş bu dönemlerin sonunda yapılan Yönetimin Gözden Geçirilmesi (YGG) toplantılarında yapılan analiz sonuçlarıyla birlikte ele alınmakta ve alınan kararlar da toplantı kayıt tutanaklarında izlenebilmektedir,

4. Kuruluş müşteri şikayetleri formunun dışında, müşterilerinin istek ve beklentilerini de ölçebilecek şekilde zenginleştirilmiş, hizmet değerlendirme anketleri uygulamaya başlamıştır. İstatistiksel veri analizi metodları ile sonuçlarının analiz edildiği bu anketler de YGG toplantılarında gündeme alınmakta ayrıca, öneriler ve şikayetler de dahil müşteri geri bildirimleri konusunda yapılmasına karar verilen konular tutanaklarda yer almaktadır.

5. Kuruluş yönetimin her seviyesinde ve tüm departmanlarda, gerekli teknik eğitimlerin yanı sıra müşteri tatminini artırmaya ve müşteriyle etkileşimin anlaşılmasına yönelik eğitimler düzenlemiş ve eğitimlerin etkinlik düzeyleri de eğitmen ve eğitimi alanların katıldığı anket formları ile değerlendirilmiş, yapılan veri analizinin sonucunun olumsuz olması durumunda ise veri analizinde çıkan bulgulara göre teknik ya da içerik geliştirilerek eğitimler tekrarlanmaktadır.

6. Kuruluş stratejik düzeylerin öncelikli olarak gösterildiği kapsamlı bir proses akış şeması hazırlamıştır. Bu şemada tüm işler, sorumluları ve sıraları ile, diğer departmanlarla etkileşimlerinin de görülebileceği tek bir akış şemasında detaylı olarak işlenmiş ve her departmana dağıtılarak personelin bilinçlilik düzeyinin artırılması amaçlanmıştır.

7. Kuruluş Düzeltici/ Önleyici faaliyetlerin takibinde kullanılmak üzere uygulamakta olduğu sistemi değiştirmiş, her departmandan öneri ve şikayetlerin dinlenebilmesine olanak tanımıştır. Bununla birlikte açılmasına karar verilen her D/Ö Faaliyet durumunda Kalite Müdürlüğü ilgili birimleri bir araya toplayarak yapılacak eylem planı işi gerçekleştirmekle görevli personel, iş yürütmekle ilgili sorumlu ve takiple ilgili diğer sorumluların belirlenmesini sağlamıştır. Formda ayrıca işin bitirilmesi kararlaştırılan tarihler de belirtilmiş

ve takibi kalite müdürlüğüne sürdürülmektedir. Tüm bu işleyiş, D/Ö Faaliyet prosedürü ile açıklanmıştır.

8. Kuruluş, kalite yönetim sistemi müdürlüğünü doğrudan genel müdürlüğe bağlamış ve yönetim temsilcisini ise, tüm birimlerle arada bir köprü oluşturacak şekilde kurmay bir pozisyona getirmiştir.

9. Kuruluş periyotlarını ve yapılış şeklini kalite el kitabında açıkladığı ve yönetimle ilgili tüm birimlerin katılmasını sağladığı yönetimin gözden geçirilmesi toplantıları yapmaktadır. Toplantıda ele alınması gereken asgari konu başlıkları ve katılması gereken sorumlular da ilgili dokümanda belirtilmiştir.

10. Kurumun üst düzey yetkilileri, bunlarla birlikte, yapmış olduğu bu değişikliklerin müşteri üzerindeki etkilerini de içeren “Bayi Bilgilendirme Seminerleri” düzenleyerek, müşterileri yeni sistemle tanıştırmış ve onların ek beklentilerine yönelik fikirlerini de alarak sistemde gerektiği hallerde değişiklikler yapıldığını bildirmişlerdir

4.1.5.2. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma, Örnek Kurumun personel müdürlüğünden alınan bilgiye dayanılarak, kurumda iki seneden uzun süredir çalışan personelin tamamına dağıtılan anket formundan elde edilmiş verilere dayanmaktadır. Bu formların tümünün geri dönüşünü sağlamak ve yanlış anlama riskini en aza indirmek için, anketler çalışanlara 10’arlı gruplar halinde toplanılarak dağıtılmış ve gruba refakat edilmiştir. EK-1’ de yer almakta olan anket , biri personeli tanıtıcı nitelikte, diğeri ise kurum kültürünü ISO 9001:1994(KGS) ve ISO 9001:2000(KYS) dönemleri ayrı ayrı baz alınarak inceleyecek şekilde iki bölümlü olarak tasarlanmıştır.

Bu anlamda, yapılan çalışmada şöyle bir yol izlenmiştir:

- Firmada çalışan ve anketin uygulanacağı gruptaki personel hakkında bilgi sahibi olmaya yönelik soruların yer aldığı ilk bölümde, personelin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu gibi demografik bilgilerin yanı sıra, bu kurumdaki görevi, çalışma süresi ve çalışmaya ne şekilde başladığı gibi kurumun personel ve işe alım politikaları hakkında da fikir verebilecek bilgiler toplanmıştır.

- Kurum kültürünün deşifre edilmesine yönelik ikinci bölümde ile, kantitatif bir araştırma metodu olan Cameron ve Quinn'in²⁴⁶ “yarışan değerler” (CVF) modeli kullanılmıştır. Çalışma için bu metodun seçilmesinin nedeni, Cameron ve Quinn'in de açıkladığı gibi, kurum kültürünün ölçülmesinde kullanılan bu modelin, kalite yönetimi uygulamalarının çeşitli yönlerini organize ederken, onun kapsamlı tabiatını da ortaya çıkarabilecek nitelikte olmasıdır²⁴⁷.

Modelin uygulanmasında, bu çalışma ile benzer konuları aynı metodu kullanarak ele almış olan, Kujala, Döğerlioğlu, Henry ve Boogs'un'un eserleri²⁴⁸ örnek alınmıştır. Ancak, çalışmamızın amacına uygunluğu açısından model geliştirilmiş ve daha önce Karakoç ve Bıyıklılar'ın²⁴⁹ uyguladığı önce- sonra farkını tespit etmeye yönelik bir sentez yapılmıştır. Bu modelle ilgili detaylı bilgi çalışmanın 1. bölümünde 2.1.3 madde numaralı başlık altında verilmiştir. Anketin bu bölümünde, kurum kültürüyle ilgili 6 boyutun her biri için birer kısım oluşturulmuş ve her bir kısımda dört kültür tipini temsil eden birer soruya yer verilmiştir(Tablo-6). Cevaplayıcılardan, her soru için, KGS ve KYS dönemini baz alarak iki defa puanlandırma yapmaları istenmiştir. Bu bölümde her kısım için toplam 100 puanı bu dört soru arasında istenildiği şekilde dağıtılması esas alınmış olup, bu puanlama sistemi Döğerlioğlu'nun²⁵⁰ çalışmasından esinlenerek kullanılmıştır.

Çalışmaya kurumda çeşitli departmanlarda çalışan her düzeyde personele ait veriler elde edilmiştir. Ancak alışma süresi kısıtlaması olması sebebiyle bazı departmanlardan katılım sağlanamamıştır. Bu nedenle, çalışanlar kademelerine göre “Üst Düzey Yönetici, Orta Düzey Yönetici, Memur ve İşçi” olarak sınıflandırılmıştır.

246 Cameron, Kim, S. ve Quinn, R., Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework , NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.1999.' dan aktaran Boggs, W. B., “TQM and Organizational Culture: A Case Study” (<http://proquest.umi.com/pdqweb>)

247 Cameron ve Quinn, (1999) a.g.e., 22.

248 Jaakko, K. ,**Total Quality Management As Cultural Phenomena –A Conceptual Model And Empirical Illustration** , Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Doktora Tezi. ; Döğerlioğlu, a.g.e., 106-138 ; Henri, J. F., “Organizational Culture and Performance Measurement Systems” 7-13. – (http://www.sciencedirect.com/science?_ob=Article.05.06.05 ; W.B. Boogs, “TQM and Organizational Culture: A Case Study”, (<http://proquest.umi.com/pdqweb>) 17.05.05

249 Nihat, K. ve Bıyıklı Ö., “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşğöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” **Öneri** M.Ü. Basın Enstitüsü Hakemli Dergisi, C.5, S.19, 1-11.

250 Döğerlioğlu, a.g.e., s.119-121.

KURUM TİPİ (II.Bölüm, 1.Kısım)	1. Aile Gibi - İşbirliğine Dayalı Kültür (İ.D.K.)
	2. Dinamik Ve Girişimci - Girişimci Kültür (G.K.)
	3. Resmi Ve Yapılaşmış - Yapılaşmış Kültür (Y.K.)
	4. Üretim Odaklı - Pazar Merkezli Kültür (P.M.K.)
LİDERLİK (II.Bölüm, 2.Kısım)	1. Akıllı, Bilge, Korumacı(İ.D.K.)
	2. Girişimci, Risk alıcı(G.K.)
	3. Koordinatör, Organizatör, İdareci(Y.K.)
	4. Üretici, Teknisyen, (P.M.K.)
ÖRGÜTÜ BİR ARADA TUTAN FAKTÖRLER (II.Bölüm, 3.Kısım)	1. Örgüte Bağlılık, Gelenek(İ.D.K.)
	2. Yenilikçi ve Gelişime Açıklık(G.K.)
	3. Resmi Kurallar ve Politikalar(Y.K.)
	4. Görevlerin ve Amaçların Başarılması (P.M.K.)
STRATEJİK ÖNEME SAHİP KONULAR (II.Bölüm, 4.Kısım)	1. İnsan Kaynakları (İ.D.K.)
	2. Büyüme ve Yeni Kaynaklar Elde Etme (G.K.)
	3. Kalıcılık ve İstikrar (Y.K.)
	4. Çalışma ve Başarı Rekabeti (P.M.K.)
BEŞERİ KAYNAKLARA YAKLAŞIM (II.Bölüm, 5.Kısım)	1. Fikir Birliği Sağlamaya Dayalı, İyibir Takımdaş Olmaya Teşvik Edici (İ.D.K.)
	2. Risk Almaya, Cesur Hareket Etmeye Teşvik Edici(G.K.)
	3. Mevcut Değerleri Sağlamlaştırmaya ve Korumaya Yöneltilici (Y.K.)
	4. Yüksek Başarı Sağlamayı ve Kahramanlığı Teşvik Edici (P.M.K.)
BAŞARI KRİTERLERİ (II.Bölüm, 6.Kısım)	1. Fikir Birliğinin Sağlanabildiği Başarılı Takımlar Oluşturulabilmesi(İ.D.K.)
	2. Önemli Bir Yeniliğe İmza Atabilmek(G.K.)
	3. Mevcut Düzen İçerisinde Uyum Sağlayıp ve İyi İlişkiler Kurmak (Y.K.)
	4. Çalışma Performansının Yüksek Düzeyde Seyretmesi (P.M.K.)

Tablo- 6: Kurumsal Kültür Tanımlayıcı Anket Tasarımı

4.1.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Çalışmada, kurum kültürü ölçeği ISO 9001:1994(KGS) ve ISO 9001:2000(KYS) için ayrı ayrı değerlendirilmiş ve daha sonra iki farklı dönemi yansıtan sonuçlar olarak karşılaştırması yapılmıştır. Alınan sonuçların cevaplayıcıların cinsiyeti, yaşı, görevi, eğitim durumu, uzmanlık alanı, iş yerinde çalışma süresi ve işe giriş şekli baz alınarak değerlendirilmesinde ise, SPSS (Statistical Package of Social Sciences) adlı istatistik paket programının 10.0 versiyonu kullanılmıştır. Bu programla ilk olarak anketin birinci bölümüne ait verilerin frekansları alınmıştır. Kurum kültürünün analiz edildiği ve “Yarışan Değerler Modeli”nin uygulandığı anketin ikinci bölümünde ise, Döğerlioğlu ve Henri'nin²⁵¹ kullandığı 100 üzerinden puanlandırma metodu tercih edilmiş olduğu için yapılan karşılaştırma doğrudan

251 Döğerlioğlu, a.g.e., 110-142 ;Jean-François Henri, a.g.m., 12-24.

kültür tiplerinin frekanslarını belirlemiştir. Bu iki bölümün karşılaştırılmasında ise, One Way Anova testi kullanılmış ve 0,05 düzeyinde anlamlı bulunan sonuçlar için, Dunnett's C adlı analiz uygulanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü, Döğerlioğlu'nun yayınlanmış doktora tezinden alınmış olup, güvenilir ve geçerli kabul edilmiştir.

4.1.7. Araştırmanın Bulguları ve Yorumlar

Bu bölümde, toplanmış olan verilerin incelenmesi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir. Bulgular tablolar halinde özetlenmiştir.

4.1.7.1. Araştırma Evreninin Özelliklerine Ait Bulgular

Bu bölüm, anketin ilk bölümünden alınan verilerin analizine dayanmaktadır. Ankete örnek kurumda en az iki yıl çalışmış olan tüm personel katılmıştır. Yapılan analizde, toplam 47 kişiden oluşan örnekleme ait şu sonuçlar elde edilmiştir:

Ankete katılanların yaklaşık % 32'si erkek, % 68'i ise bayandır. Bu durum, işletmede en az 2 yıldır çalışanların bayan ağırlıklı olduğunu göstermektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam
Geçerli	Bayan	15	31,9	31,9	31,9
	Erkek	32	68,1	68,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-7: Cinsiyet için Frekans Dağılımı

Yaşları bakımından ise, çalışanların %34'ü 18-27, %53'ü 28-37, %9'u 38-47 ve %4 'ü de 48 yaş üstü olduğu gözlemlenmektedir (Tablo-8). Bu durum iki yıldan daha uzun süreli çalışanların ağırlıklı olarak genç kesimden oluştuğunu gösterir.

		frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam yüzde
Geçerli	18-27	16	34,0	34,0	34,0
	28-37	25	53,2	53,2	87,2
	38-47	4	8,5	8,5	95,7
	48 ve üstü	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-8: Yaş için Frekans Dağılımı

Görev dağılımıyla ilgili frekans dağılımına bakıldığında ise, katılanların yaklaşık yarısının işçilerin ve çeyreğe yakın kısmının da memur olarak görev yaptığını ortaya çıkarmıştır. Yönetici statüsündeki çalışanlar ise, örneklemin %28'ini oluşturmaktadır. (Tablo-9) .

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
	üst kademe yönetici	5	10,6	10,6	10,6
	orta kademe yönetici	8	17,0	17,0	27,7
	Memur	11	23,4	23,4	51,1
	İşçi	23	48,9	48,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-9: Örneklemin Görev Dağılımına İlişkin Frekans Dağılımı

Eğitim durumu(Tablo-10) ve uzmanlık alanıyla (Tablo-11) ilgili frekans tabloları çalışanların %72'lik kesiminin lise ve üstü seviyede eğitime sahip olduğunu göstermektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	ilkokul	1	2,1	2,1	2,1
	ortaokul	12	25,5	25,5	27,7
	lise	22	46,8	46,8	74,5
	üniversite	12	25,5	25,5	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-10: Örneklemin Eğitim Düzeyine İlişkin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Perce
Geçerli	fen bilimleri	4	8,5	33,3	33,3
	sosyal bilimler	8	17,0	66,7	100,0
	Total	12	25,5	100,0	
Missing	System	35	74,5		
Total		47	100,0		

Tablo-11: Üniversite Mezunu Personelin Uzmanlık Alanına İlişkin Frekans Dağılımı

Bunların içerisinde en az üniversite mezunu seviyesinde eğitime sahip toplam 12 kişi örneklemin %25 ini temsil etmektedir. Bu kişilerin uzmanlık alanları ise, %66'sı sosyal, %33 ise fen bilimleri olarak dağılım göstermektedir. (Tablo-11)

Çalışanların işe giriş şekilleri ve bu iş yerinde çalışma süreleriyle ilgili bilgiler ise Tablo-12'de özetlenmiştir. Katılımcıların %50'sinin 2 ile 5 yıl arası bir süredir çalıştığını göstermektedir.

Tablo-13 ise, kurumun işe girişlerde %43 oranında kişisel başvuruları kabul ederken, bunu %27 ile tavsiye izlemektedir. Akrabalık ilişkisinin bu alandaki oranı ise yalnızca %4 ile sınırlıdır. Bu sonuç işe alımlarda kurumun profesyonel başvuruları tercih ettiğine ilişkin bir çıkarım yapabilmeye müsaade etmektedir.

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	2-5	24	51,1	51,1	51,1
	6-9	16	34,0	34,0	85,1
	10-15	7	14,9	14,9	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-12: Örneklemin Çalışma Süresine İlişkin Frekans Dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Geçerli	Tavsiye	13	27,7	27,7	27,7
	Akrabalık	2	4,3	4,3	31,9
	Referans	10	21,3	21,3	53,2
	Kişisel başvuru	20	42,6	42,6	95,7
	Diğer	2	4,3	4,3	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

Tablo-13: Örneklemin İşe Giriş Şekline İlişkin Frekans Dağılımı

4.1.7.2. Örnek Kurumun Kültürel Yapısını Belirlemeye Yönelik Bulgular

Araştırmada, kurum kültürünü tespit etmeye yönelik olarak kullanılan yarışan değerler modeli adlı ikinci bölüm, 100'lük puanlama sistemi kullanılmış olması sebebiyle, gerek temsil ettiği döneme ilişkin frekansların belirlenmesi ve gerekse dönemler arasında karşılaştırma yapılması sırasında, basit istatistiksel ortalamalar aracılığıyla analiz edilebilmiştir.

Tablo-14' de tüm anket sorularının ,daha önce Tablo-6' da da verildiği şekilde soruların sınıflandırmasını gösterecek şekilde hazırlanmıştır. Bu bölümde tüm yanıtlayıcıların vermiş olduğu puanlar kısımlara göre dağıtılmış olarak görülebilmektedir. Burada toplam 47 anketin alt alta sıralanmış olup ilgili kısımdaki sorunun önce- sonra değeri verildikten sonra aynı kısımdaki devam eden sorulara geçilmiştir. Burada ve bundan sonraki tablolarda, kültür isimleri Tablo-5 de kullanılmış olan kısaltmalar ile verilmiştir.Tablo-14' de tüm detaylarıyla verilen kurum kültürünün ölçümüne yönelik veriler, Tablo 15' de özetlenmiş ve yoruma hazır hale getirilmiştir. Bu bölüme ait bulgular şu şekildedir:

Çalışanlar, Örnek Kurumun Kültürünü, ISO 9001:1994 (KGS) dönemi için Yapılaşmış (hiyerarşi) kültürüne yakın olarak algılamaktadırlar bu dönemi önemli ölçüde temsil eden diğer kültürel sınıf ise Pazar Merkezli Kültürdür. Bu iki kültürel modelin toplamdaki payı % 70 gibi bir rakamdır.(Grafik-2)

Aynı dönemdeki puanlandırmanın, Y.D.M.'ne göre kurum kültürünü oluşturduğu tanımlanan unsurlara göre dağılımı da tablonun aşağıdaki kısmında verilmiştir. Buna göre, 2000 revizyonu öncesini temsil ettiği tespit edilen Yapılaşmış Kültürün en baskın unsurları sırasıyla liderlik modeli, kurum tipi ve kurumu bir arada tutan faktörlerdir. Ancak bu unsurların puan dağılımındaki oranı diğer usurlar ile anlamlı bir farklılığa sahip değildir.

ISO 9001:2000(KYS) dönemi temsil eden bölümde ise, puanların dağılımı anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Bu bölüme ait yüzdelerin dağılımı, daha önceki dönem için toplam %70 olarak puanlandırılmış Yapılaşmış ve Pazar Merkezli Kültürlerin, 2000 revizyonlu dönemi temsil etmede yalnızca % 20'lik bir pay sahibi olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Yeni dönemin baskın kültürü ise, % 46,5 ile İşbirliğine Dayalı Kültür olarak tespit edilmiştir. Bu kültürel modeli % 34,8 ile Girişimci kültür takip etmiştir. (Grafik-1)

Bu dönemi temsil eden İşbirliğine Dayalı Kültür'ün unsurları arasında ise, yine anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durum, ISO 2000 revizyonu önce ve sonrasında, baskın kültürün tüm unsurlarıyla algılandığına işaret etmektedir.

kısım kodu	KURUMUN BASKIN ÖZELLİKLERİ (II.Bölüm, 1.Kısım)								LİDERLİK (II.Bölüm, 2.Kısım)								KURUMU BİR ARADA TUTAN FAKTÖRLER (II.Bölüm, 3.Kısım)								STRATEJİK ÖNEME SAHİP KONULAR (II.Bölüm, 4.Kısım)								BEŞERİ KAYNAKLARA YAKLAŞIM (II.Bölüm, 5.Kısım)								BAŞARI KRİTERLERİ (II.Bölüm, 6.Kısım)							
	anket no	L.D.K.-Ö	L.D.K.-S	G.K.Ö	G.K.S	Y.K.Ö	Y.K.S	P.M.K.Ö	P.M.K.S	L.D.K.-Ö	L.D.K.-S	G.K.Ö	G.K.S	Y.K.Ö	Y.K.S	P.M.K.Ö	P.M.K.S	L.D.K.-Ö	L.D.K.-S	G.K.Ö	G.K.S	Y.K.Ö	Y.K.S	P.M.K.Ö	P.M.K.S	L.D.K.-Ö	L.D.K.-S	G.K.Ö	G.K.S	Y.K.Ö	Y.K.S	P.M.K.Ö	P.M.K.S	L.D.K.-Ö	L.D.K.-S	G.K.Ö	G.K.S	Y.K.Ö	Y.K.S	P.M.K.Ö	P.M.K.S							
33	5	50	10	40	40	5	45	5	10	50	20	30	40	5	30	25	10	50	30	40	50	5	10	5	5	40	10	40	40	10	45	10	5	40	5	45	50	5	40	10	5	50	10	40	40	5	45	5
34	10	50	10	40	40	5	40	5	5	50	10	40	30	5	55	5	10	40	5	40	50	5	35	15	5	50	5	40	50	5	40	5	10	50	15	35	30	10	45	5	10	15	30	60	50	5	10	20
35	15	30	10	35	50	20	25	15	20	40	10	40	40	15	30	5	10	50	15	40	45	5	30	5	5	40	10	40	40	5	35	5	10	50	20	35	40	5	30	10	10	50	5	30	50	10	35	10
36	10	35	10	35	40	20	40	10	20	40	25	45	45	7	10	8	15	30	15	25	35	20	35	25	10	15	15	15	40	25	35	45	10	40	15	25	40	20	35	15	10	50	5	40	45	5	40	5
37	5	50	10	40	50	5	35	5	10	60	10	30	60	5	30	5	40	50	10	40	40	5	10	5	10	40	20	45	60	5	10	10	0	80	10	10	80	5	10	5	10	80	5	5	60	5	25	10
38	10	40	10	40	40	10	40	10	20	40	10	40	50	10	20	10	10	35	10	35	35	20	45	10	10	30	20	30	30	20	40	20	40	40	30	40	20	10	10	10	30	30	40	30	20	20	10	20
39	30	40	10	40	30	10	30	10	10	20	10	30	70	40	10	10	10	40	10	30	30	10	50	20	40	40	10	30	25	20	25	10	10	30	30	30	40	30	20	10	10	30	20	40	30	20	40	10
40	10	30	20	40	40	20	30	10	30	40	20	40	40	10	10	10	20	30	30	30	30	20	20	20	10	30	10	30	30	20	50	20	20	40	20	40	30	10	30	10	30	40	20	40	25	10	25	10
41	20	30	10	40	30	20	40	10	20	35	30	40	40	25	10	10	30	30	30	30	20	20	20	20	15	30	20	40	30	15	35	15	20	40	10	30	35	15	35	15	15	40	15	30	30	10	40	20
42	10	40	20	30	30	20	40	10	30	35	20	35	40	20	10	10	20	40	20	30	30	10	30	20	15	40	15	40	30	15	40	5	15	30	15	30	40	10	40	30	10	40	10	30	30	10	50	20
43	0	25	0	30	10	25	90	20	50	50	20	20	20	30	10	0	50	20	20	50	0	0	30	30	0	50	50	50	50	0	0	0	50	50	0	50	50	0	0	0	0	50	0	50	100	0	0	0
44	20	15	20	15	30	30	30	40	30	30	30	40	30	20	10	10	20	30	20	30	40	20	20	20	20	35	20	35	30	15	30	15	30	30	30	30	20	20	20	20	30	25	10	25	30	30	30	20
45	15	30	20	40	35	20	30	10	20	40	30	40	45	10	5	10	15	40	10	30	35	20	40	10	20	35	10	35	30	10	40	20	15	35	15	35	30	20	40	10	20	35	15	40	25	20	40	5
46	20	30	20	40	40	20	20	10	20	40	40	30	30	20	10	10	20	30	20	40	40	20	20	10	20	40	10	40	30	10	40	10	30	30	10	30	30	10	30	30	60	60	10	30	10	10	20	0
47	0	50	10	40	50	5	40	5	0	50	0	50	60	0	40	0	0	50	0	40	70	0	30	10	0	50	10	40	50	0	40	10	50	0	0	50	50	30	0	20	0	65	10	30	65	0	25	5

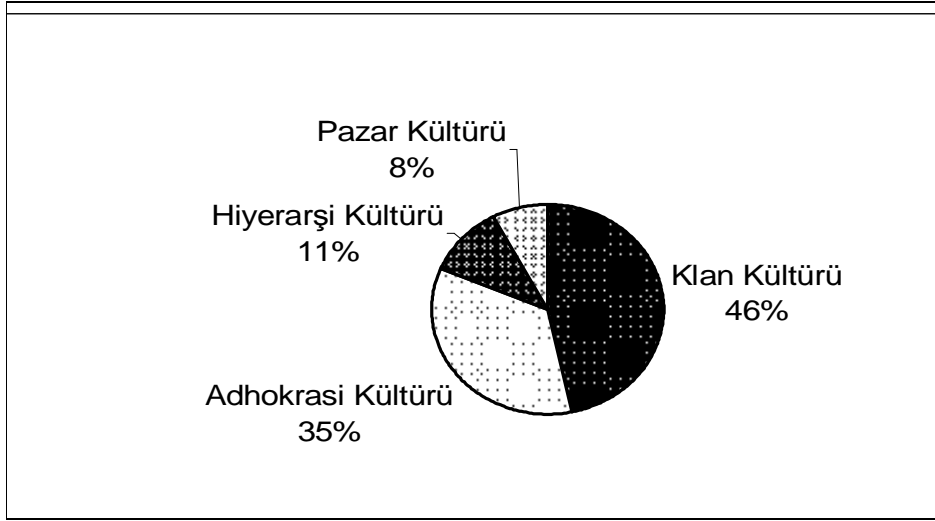
Tablo-14: Örnek Kurumun Kültürel Analiziyle İlgili Toplanan Veriler ve Verilerin Sınıflaması

Bu verilere göre KGS dönemi baskın kültürü (Y.K.) bir sonraki dönemde % 30'luk bir düşüşle kurumu en az temsil eden kültürel model sınıfına düşerken, yeni dönemin baskın kültürel modelindeki (İ.D.K) % 32'lik artış ise, çalışanların kurum kültürüyle ilgili algılama farklılığının ne derece büyük bir değişime uğradığını ortaya koymaktadır.

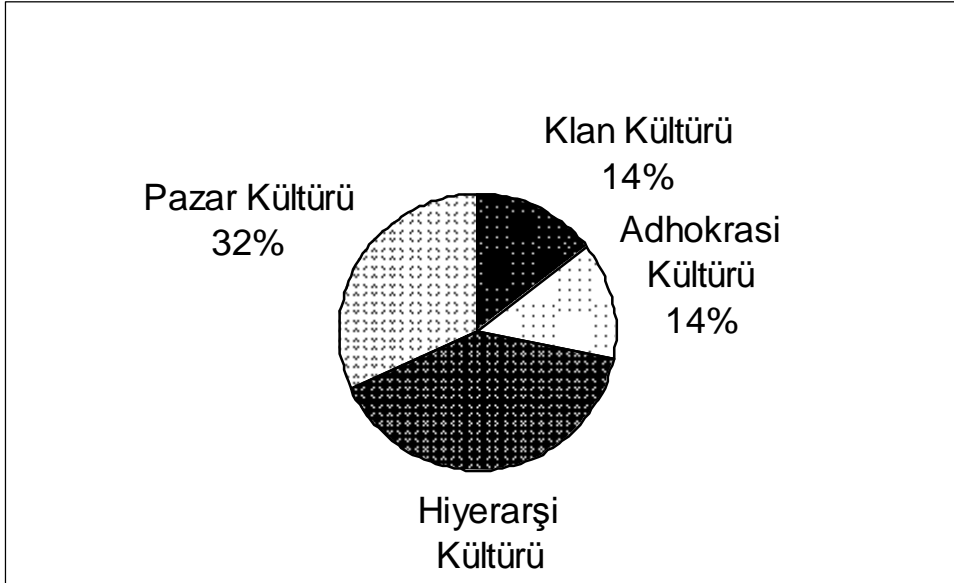
KÜLTÜR TİPİNE VE DÖNEMİNE GÖRE TOPLAM PUANLAR	ISO 9001:2000 ÖNCESİ DÖNEM				ISO 9001:2000 SONRASI DÖNEM			
	İ.D.K. KÜLTÜRÜ	G.K. KÜLTÜRÜ	Y.K. KÜLTÜRÜ	P.M.K. KÜLTÜRÜ	İ.D.K. KÜLTÜRÜ	G.K. KÜLTÜRÜ	Y.K. KÜLTÜRÜ	P.M.K. KÜLTÜRÜ
KÜLTÜR TİPİNE GÖRE TOPLAM PUANLAR	4070	3805	11420	8885	13225	9815	3042	2203
KİŞİ BAŞI ORTALAMA PUANLAR	14,43	13,49	40,50	31,51	46,90	34,80	10,79	7,81
PUANLARIN İLGİLİ DÖNEM İÇERİSİNDEKİ % PAYI	14,4%	13,5%	40,5%	31,5%	46,9%	34,8%	10,8%	7,8%
KISIMLARIN PUANLAR İÇERİSİNDEKİ % PAYLARI								
KÜLTÜREL UNSURLAR	ISO 9001:2000 ÖNCESİ DÖNEM				ISO 9001:2000 SONRASI DÖNEM			
	İ.D.K. KÜLTÜRÜ	G.K. KÜLTÜRÜ	Y.K. KÜLTÜRÜ	P.M.K. KÜLTÜRÜ	İ.D.K. KÜLTÜRÜ	G.K. KÜLTÜRÜ	Y.K. KÜLTÜRÜ	P.M.K. KÜLTÜRÜ
KURUM TİPİ (II.Bölüm, 1.Kısım)	17%	11%	19%	17%	15%	18%	18%	15%
LİDERLİK (II.Bölüm, 2.Kısım)	21%	20%	20%	10%	18%	16%	20%	10%
BİR ARADA TUTAN FAKTÖRLER (II.Bölüm, 3.Kısım)	13%	19%	18%	16%	16%	17%	16%	18%
STRATEJİK ÖNEME SAHİP KONULAR (II.Bölüm, 4.Kısım)	15%	17%	14%	21%	17%	17%	13%	21%
BEŞERİ KAYNAKLARA YAKLAŞIM (II.Bölüm, 5.Kısım)	19%	14%	14%	20%	17%	15%	22%	18%
BAŞARI KRİTERLERİ (II.Bölüm, 6.Kısım)	15%	20%	16%	17%	17%	17%	11%	18%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tablo-15: Örnek Kurumda ISO 9001:2000 Uygulaması Öncesi ve Sonrasına Dair Kültürel Değişim Oranları

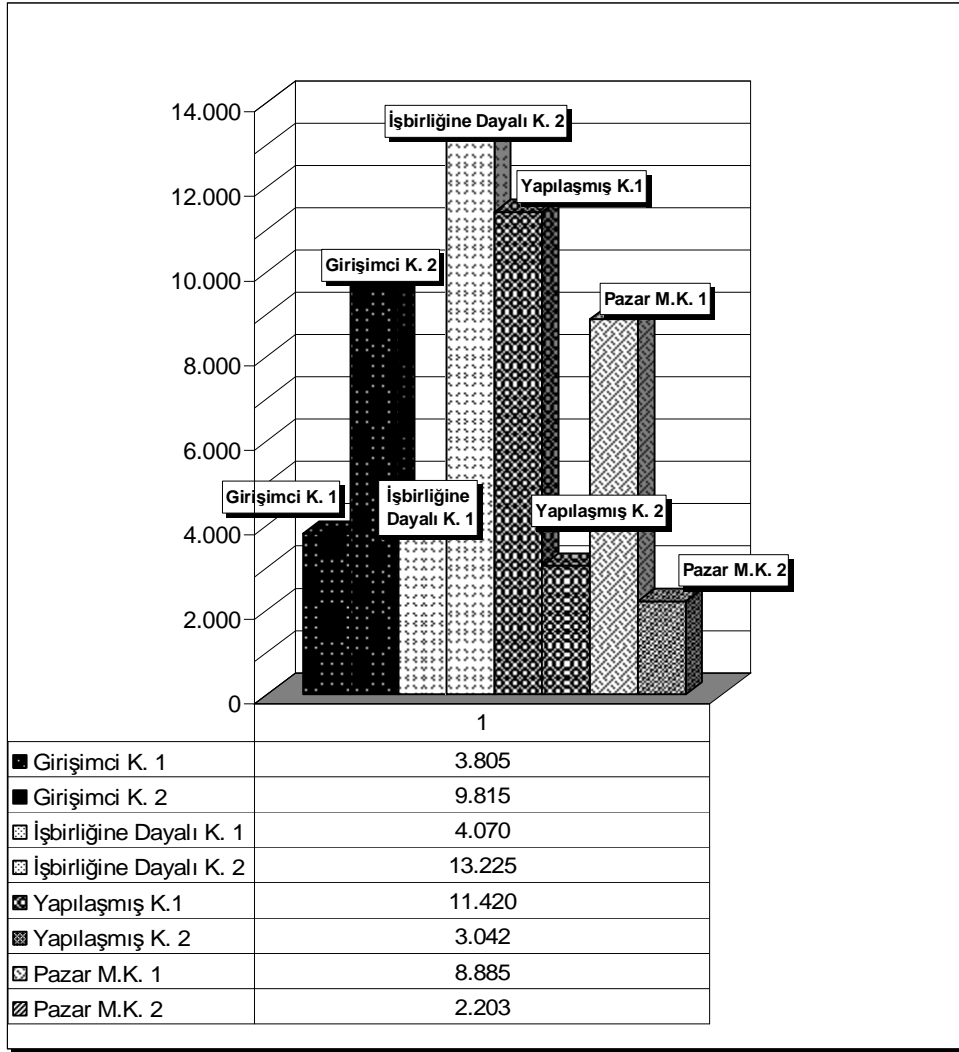
Kültürel değişimi görsel olarak açıklamada , dönemlerin aldığı puanları yüzdesel olarak tasvir eden 1ve 2 nolu Grafiklerden, ya da önce ve sonrası ile kültürel modellerin puanlarının sergilendiği 3 numaralı grafik hazırlanmıştır.



Grafik-1: ISO 9001:2000 Sonrası Çalışanların Algıladığı Kurumsal Kültür Tipi Dağılımı



Grafik-2: ISO 9001:2000 Öncesi Çalışanların Algıladığı Kurumsal Kültür Tipi Dağılımı



Grafik-3: ISO 9001:2000 Öncesi ve Sonrası Kurum Kültürü Tipine Göre Puanların Dağılımı

4.1.7.3.Örnekleme Tanıtıcı Verileri İle Kurum Kültürü Verilerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

Bu bölümde, Araştırmanın Amacı bölümünde de belirtilmiş olan, kurumda ISO 9001:1994 (K.G.S.) dönemi ile ISO 9001:2000(K.Y.S.) dönemini temsil eden, çalışanların kültürel algılamasında, demografik özelliklerine göre bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

İlk olarak KGS ve KYS dönemlerini için alınan Kurumsal Kültür Modeli puan ortalamaları, çalışanların “cinsiyet”leri bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelemek için “Tek Faktörlü Varyans Analizi” (One-Way Anova) yapılmıştır.(Tablo-16). Analiz sonucunda, 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	89,170	1	89,170	,599	,443
	Grup İçi	6698,478	45	148,855		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	206,809	1	206,809	1,469	,232
	Grup İçi	6333,056	45	140,735		
	Toplam	6539,864	46			
G.K.1	Gruplar Arası	229,752	1	229,752	2,866	,097
	Grup İçi	3607,245	45	80,161		
	Toplam	3836,998	46			
G.K.2	Gruplar Arası	51,383	1	51,383	,856	,360
	Grup İçi	2700,301	45	60,007		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	5,430	1	5,430	,023	,879
	Grup İçi	10437,153	45	231,937		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	151,679	1	151,679	2,395	,129
	Grup İçi	2849,582	45	63,324		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	383,790	1	383,790	2,966	,092
	Grup İçi	5822,652	45	129,392		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	93,003	1	93,003	3,313	,075
	Grup İçi	1263,364	45	28,075		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-16: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Cinsiyetine Göre Varyans Analizi Sonuçları

İkinci varyans analizi, KGS ve KYS dönemlerini için alınan Kurumsal Kültür sonuçlarıyla çalışanların yaşlara göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılmıştır.(Tablo-17) Bu analizde, yapılaşmış kültür modeli, ISO 9001:1994 dönemindeki puanların, çalışanların yaşları bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya çıkarmıştır.

($F= 3,390$, $Sig.(p)<.05$) Yaş grupları arasındaki bu farklılığın hangi yaş grupları arasına olduğunu tespit etmek için önce varyansın homojenliğine bakılmıştır. (Tablo-18)

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	820,363	3	273,454	1,971	,133
	Grup İçi	5967,285	43	138,774		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	393,968	3	131,323	,919	,440
	Grup İçi	6145,896	43	142,928		
	Toplam	6539,864	46			
G.K.1	Gruplar Arası	733,958	3	244,653	3,390	,026
	Grup İçi	3103,040	43	72,164		
	Toplam	3836,998	46			
G.K.2	Gruplar Arası	171,261	3	57,087	,951	,424
	Grup İçi	2580,424	43	60,010		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	1309,256	3	436,419	2,055	,120
	Grup İçi	9133,326	43	212,403		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	327,921	3	109,307	1,758	,169
	Grup İçi	2673,340	43	62,171		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	357,742	3	119,247	,877	,461
	Grup İçi	5848,700	43	136,016		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	17,888	3	5,963	,192	,902
	Grup İçi	1338,479	43	31,127		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-17: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Yaş Grubuna Göre Anova Sonuçları

Varyansın homojenliğinin gösterildiği Tablo-18'da, Girişim Kültürü birinci döneminde ilişkin, kalın karakterle belirtilmiş olan değer, $.016 < .05$ olduğu için, bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için, çok değişkenli karşılaştırma testlerinden, Dunnett's C testi uygulanmıştır (Tablo-19).

	Levene İstatistik	df1	df2	Sig.
İ.D.K.1	2,510	3	43	,071
İ.D.K.2	1,757	3	43	,170
G.K..1	3,869	3	43	,016
G.K..2	3,736	3	43	,018
Y.K.1	1,169	3	43	,332
Y.K.2	1,265	3	43	,298
P.M.K.1	,570	3	43	,638
P.M.K.2	1,453	3	43	,241

Tablo-18: Varyansın Homojenliği Testi Tablosu

Girişimci kültür'ün Kalite Güvence Dönemindeki yansımalarına ilişkin olarak, çalışanların yaş grupları arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan Dunnett's C testi sonuçları 0.05 düzeyinde anlamlı bulunan gruplar ("*" işaretiyle belirtilmiştir)

Bağımlı Değişken: G.K..1 Dunnett C		Grup Ort. Arası Farklılık (I-J)	Stn. Hata	95% Güven Aralığı	
(I) yaş	(J) yaş			Alt Sınır	Üst Sınır
18-27	28-37	1,5688	2,7197	-6,0865	9,2240
	38-47	-9,9479*	4,7488	-18,6839	-1,2119
	48 ve üstü	-12,0313	6,3712	-101,9839	77,9214
28-37	18-27	-1,5688	2,7197	-9,2240	6,0865
	38-47	-11,5167*	4,5747	-19,9523	-3,0811
	48 ve üstü	-13,6000	6,2425	-103,8500	76,6500
38-47	18-27	9,9479*	4,7488	1,2119	18,6839
	28-37	11,5167*	4,5747	3,0811	19,9523
	48 ve üstü	-2,0833	7,3568	-95,6552	91,4885
48 ve üstü	18-27	12,0313	6,3712	-77,9214	101,9839
	28-37	13,6000	6,2425	-76,6500	103,8500
	38-47	2,0833	7,3568	-91,4885	95,6552

Tablo-19: Girişimci Kültür 1. Döneminin Personelin Yaşlarına Göre Dunnett's C Testi Tablosu

* Ortalamalar Arasındaki Farklılık %0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan Dunnett's C test sonuçları 38-47 yaş grubu ile 38 yaş altı grup arasında tespit edilmiştir. Buna göre, Örnek Kurumdaki 38-47 yaş grubu çalışanların, ISO 9001:1994 döneminde kurum kültürünün Girişimci kültüre daha yakın oldukları yönünde 38 yaş altı gruba göre daha güçlü bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir.

Bu durumu tasvir eden Tablo-20'den de, 38-47 yaş grubunun puan ortalamasının, 38 yaş gurubuna göre daha yüksek olduğunu görülebilmektedir.(Ort.38-47=22.9167)

	N	Ort.	Stn. Sapma	Stn. Hata	95% Güven Aralığında Ort.		Asgari	Azami
					Alt Sınır	Üst Sınır		
18-27	16	12,9688	7,8053	1,9513	8,8096	17,1279	,00	28,33
28-37	25	11,4000	9,4180	1,8836	7,5124	15,2876	,00	26,67
38-47	4	22,9167	2,9266	1,4633	18,2598	27,5735	20,00	25,83
48 ve üstü	2	25,0000	5,8926	4,1667	-27,9425	77,9425	20,83	29,17
Toplam	47	13,4929	9,1331	1,3322	10,8113	16,1745	,00	29,17

Tablo-20: İ.D.K. ISO 9001:1994 * Yaş Betimleyici İstatistik Tablosu

Tablo-21'de görülen tek yönlü varyans analizi sonuçları ise, KGS ve KYS dönemlerini için alınan Kurumsal Kültür sonuçlarıyla çalışanların görevleri arasındaki ilişkinin karşılaştırmasına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Buna göre $p < 0.05$ seviyesinde bir ilişki bulunamamıştır.

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	467,145	3	155,715	1,059	,376
	Grup İçi	6320,503	43	146,988		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	414,305	3	138,102	,969	,416
	Grup İçi	6125,559	43	142,455		
	Toplam	6539,864	46			
G.K.1	Gruplar Arası	372,709	3	124,236	1,542	,217
	Grup İçi	3464,289	43	80,565		
	Toplam	3836,998	46			
G.K.2	Gruplar Arası	246,415	3	82,138	1,410	,253
	Grup İçi	2505,269	43	58,262		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	336,413	3	112,138	,477	,700
	Grup İçi	10106,169	43	235,027		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	229,483	3	76,494	1,187	,326
	Grup İçi	2771,778	43	64,460		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	623,384	3	207,795	1,600	,203
	Grup İçi	5583,059	43	129,839		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	160,735	3	53,578	1,927	,140
	Grup İçi	1195,633	43	27,805		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-21: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Organizasyondaki Pozisyonuna Göre Anova Sonuçları

KGS ve KYS dönemlerini için alınan Kurumsal Kültür sonuçlarıyla karşılaştırılan dördüncü konu ise çalışanların eğitim durumlarıdır. Eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan tek yönlü varyans analiz sonucu Tablo-22 de görülmektedir. Buna göre hiçbir değer 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmadığı için, çalışanların eğitim düzeylerinin, kurum kültürü, ISO 9001:1994 yada ISO 9001:2000 dönemlerindeki algılamaları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Analizde gruplar arası anlamlı bir fark bulunamadığı için, Post-Hoc testlerinin yapılmasına gerek görülmemiştir.

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	176,663	3	58,888	,383	,766
	Grup İçi	6610,985	43	153,744		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	657,325	3	219,108	1,602	,203
	Grup İçi	5882,539	43	136,803		
	Toplam	6539,864	46			
G.K.1	Gruplar Arası	97,946	3	32,649	,375	,771
	Grup İçi	3739,052	43	86,955		
	Toplam	3836,998	46			
G.K.2	Gruplar Arası	360,060	3	120,020	2,158	,107
	Grup İçi	2391,625	43	55,619		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	534,192	3	178,064	,773	,516
	Grup İçi	9908,391	43	230,428		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	392,006	3	130,669	2,153	,107
	Grup İçi	2609,255	43	60,680		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	491,959	3	163,986	1,234	,309
	Grup İçi	5714,483	43	132,895		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	169,509	3	56,503	2,047	,121
	Grup İçi	1186,859	43	27,601		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-22: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin Eğitim Düzeyine Göre Anova Sonuçları

KGS ve KYS dönemlerini için, üniversite mezunu çalışanların Kurumsal Kültür modeliyle ilgili algılamalarının, ihtisas alanlarının fen bilimleri ya da sosyal bilimler olmasına göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analiz sonucunda da (Tablo-23) hiçbir değer 0.05 düzeyinde anlamlı çıkmamış, bu nedenle bu varyans için de Post-Hoc testlerinin yapılmasına gerek görülmemiştir.

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	250,260	1	250,260	1,423	,260
	Grup İçi	1758,247	10	175,825		
	Toplam	2008,507	11			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	158,449	1	158,449	1,334	,275
	Grup İçi	1188,021	10	118,802		
	Toplam	1346,470	11			
G.K.1	Gruplar Arası	219,010	1	219,010	1,519	,246
	Grup İçi	1442,274	10	144,227		
	Toplam	1661,285	11			
G.K.2	Gruplar Arası	234,375	1	234,375	4,413	,062
	Grup İçi	531,076	10	53,108		
	Toplam	765,451	11			
Y.K.1	Gruplar Arası	295,168	1	295,168	,545	,477
	Grup İçi	5417,101	10	541,710		
	Toplam	5712,269	11			
Y.K.2	Gruplar Arası	2,894E-02	1	2,894E-02	,000	,984
	Grup İçi	673,351	10	67,335		
	Toplam	673,380	11			
P.M.K.1	Gruplar Arası	261,140	1	261,140	1,916	,196
	Grup İçi	1363,108	10	136,311		
	Toplam	1624,248	11			
P.M.K.2	Gruplar Arası	8,362	1	8,362	,323	,582
	Grup İçi	258,767	10	25,877		
	Toplam	267,130	11			

Tablo-23: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Üniversite Mezunu Personelin Bölümüne Göre Anova Sonuçları

		Kareler Top.	Df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	350,173	2	175,086	1,197	,312
	Grup İçi	6437,475	44	146,306		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	382,182	2	191,091	1,365	,266
	Grup İçi	6157,682	44	139,947		
	Toplam	6539,864	46			
G.K..1	Gruplar Arası	232,494	2	116,247	1,419	,253
	Grup İçi	3604,504	44	81,921		
	Toplam	3836,998	46			
G.K..2	Gruplar Arası	73,551	2	36,776	,604	,551
	Grup İçi	2678,133	44	60,867		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	457,656	2	228,828	1,008	,373
	Grup İçi	9984,927	44	226,930		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	245,628	2	122,814	1,961	,153
	Grup İçi	2755,633	44	62,628		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	52,546	2	26,273	,188	,829
	Grup İçi	6153,896	44	139,861		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	136,608	2	68,304	2,464	,097
	Grup İçi	1219,759	44	27,722		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-24: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları

Çalışanların işe giriş süresi ve işe ne şekilde alındıklarına göre tasnif edilmiş gruplar halinde ele alınarak, bu grupların ISO 9001:1994 ve ISO 9001:2000 dönemleri için yapmış oldukları puanlamalarda anlamlı bir fark olup olmadığı da , Tablo-24 (Çalışma süresi) ve Tablo-25 (İşe giriş şekli)' te görülmektedir. Yapılan varyasyon analizi sonuçları, bu grupların puanlamalarında, birbirlerine göre 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olmadığına işaret etmektedir.

		Kareler Top.	df	Kareler Ort.	F	Sig.
İ.D.K.1	Gruplar Arası	170,786	4	42,697	,271	,895
	Grup İçi	6616,862	42	157,544		
	Toplam	6787,648	46			
İ.D.K.2	Gruplar Arası	637,335	4	159,334	1,134	,354
	Grup İçi	5902,529	42	140,536		
	Toplam	6539,864	46			
G.K..1	Gruplar Arası	311,055	4	77,764	,926	,458
	Grup İçi	3525,943	42	83,951		
	Toplam	3836,998	46			
G.K..2	Gruplar Arası	148,797	4	37,199	,600	,665
	Grup İçi	2602,887	42	61,974		
	Toplam	2751,684	46			
Y.K.1	Gruplar Arası	1051,060	4	262,765	1,175	,336
	Grup İçi	9391,522	42	223,608		
	Toplam	10442,583	46			
Y.K.2	Gruplar Arası	413,863	4	103,466	1,680	,173
	Grup İçi	2587,398	42	61,605		
	Toplam	3001,261	46			
P.M.K.1	Gruplar Arası	689,874	4	172,469	1,313	,281
	Grup İçi	5516,568	42	131,347		
	Toplam	6206,442	46			
P.M.K.2	Gruplar Arası	116,098	4	29,025	,983	,427
	Grup İçi	1240,269	42	29,530		
	Toplam	1356,368	46			

Tablo-25: Kurum Kültürü Ölçeği Puanlarının Personelin İşe Giriş Şekline Göre Anova Sonuçları

4.1.8. Araştırma Sonuçları

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında çıkan sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- ISO 9000 standardının yeniden yapılandırılmasından sonra, bu uygulama değişikliğini yaşamış Örnek Kurum çalışanlarının algıladıkları kurumsal kültür modeline ilişkin puan, %29,7' lik bir düşüş göstermiştir. Bu değişim ISO 9001:2000'e geçilmesinin, kurumun mevcut kültürel yapısındaki etkisini rakamsal olarak ifade etmektedir.
- Çalışanlarının algılamaları düzeyinde, Örnek Kurumun baskın kültürel modelinde bir değişim tespit edilmiştir. Kalite Güvence Sistemi döneminde Yapılaşmış Kültür modelinin özelliklerini taşıdığı algılanan kurum için, Kalite Yönetim Sisteminde İşbirliğine Dayalı bir kurumsal kültür modelinin algılandığı tespit edilmiştir.
- Çalışanların Kurumsal Kültürü algılamalarında, KGS veya KYS döneminde, cinsiyet farklılığına dayalı anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Buradan, farklı cinsiyetlerin , kurumsal kültür algılamada benzer bir tavır sergilediği sonucu çıkarılabilir.
- Çalışanların Kurumsal Kültürü algılamalarında, KGS veya KYS döneminde, yaş faktörüne bağlı anlamlı bir değişiklik olduğu tespit edilmiştir. Buna göre 38-47 yaş arası grubun kurum kültürüyle ilgili algılamalarının, 38 yaş altı gruptan farklı olarak, KGS döneminde Girişimci Kültür'e yakın olduğu 0.05 anlamlılık seviyesinde tespit edilmiştir.
- Kurum kültürü ile ilgili algılamalarında, KGS ya da KYS döneminde, çalışanların eğitim düzeyine bağlı anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre, cevaplayıcıların üniversite ya da yüksek lisans, lise, ortaokul ya da ilkokul mezunu olmalarının, kurumsal kültürü algılama biçimlerinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. Bu durum, eğitim seviyesi ne olursa olsun, kişilerin çalışma ortamlarındaki kültürel dokuyu benzer şekillerde algıladığı sonucuna götürmektedir.
- Kurum kültürü ile ilgili sosyal bilimler ya da fen bilimleri mezunu, en az lisans düzeyinde eğitim görmüş çalışanların algılamalarında, 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılığa

rastlanmamıştır. Böylece, sosyal ya da teknik alanda uzmanlaşmış olan çalışanların kurumun kültürel yapısına dair benzer kanaatlere sahip oldukları ifade edilebilir.

- Kurum kültürü ile ilgili olarak, personelin Örnek Kurumdaki çalışma sürelerine bağlı anlamlı bir algılama farklılığına rastlanmamıştır. Buna göre, bu kurumda 2 yıldır ya da 15 yıldan uzun süredir çalışıyor olmaları, personelin buradaki kültürü farklı bir şekilde algılamaları gibi bir etkiye yol açmamaktadır. Nispeten daha kısa süredir burada çalışanlar da, kültürel değişimi, uzun süredir çalışanlar gibi algılayıp, benzer şekilde ifade edebilmektedirler.
- Kurum kültürünün algılanması bakımından, çalışanların işe başlamasında tanıdık- akraba tavsiyesi , akrabalık ilişkisi, başka bir iş yerinin referansına dayanarak veya kişisel başvuru sonucu alınmış olmalarının, ya da bunların dışında bir sebeple işe girmiş olmalarının, 0.05 düzeyinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanlar, işe giriş şekilleri ne olursa olsun, kurumun kültürünü benzer şekilde algılayabilmektedirler. İşe giriş şeklindeki farklılıklar, kurumun kültürel yapısı ile ilgili farklı kanaatlere yol açmamaktadır.

4.1.9.Öneriler

Müşterilerin artan beklentileri, hızla gelişen teknoloji, piyasaların genişlemesi ve giderek güçlenen rekabet ortamı verimsiz ve kalitesiz kurumara ağır bir bedel ödetmiş ve birçok kuruluş piyasadan çekilmek durumunda kalmıştır. Bugünün rekabet ortamında kurumlar ön saflarda yer almak ve hatta ayakta kalabilmek için büyük bir mücadele vermekle karşı karşıyadırlar. Bu şartlar altında dimdik ayakta durup mücadele edebilmeyi sağlayacak koşul ise, sağlam temelleri olan sağlam yapılanmış kurumlar inşa etmektir. Burada, sağlam temeller güçlü bir kurum kültürü, sağlam yapılanma ise etkili bir yönetim sisteminin varlığını simgelemektedir.

Çalışmamızda değindiğimiz gibi, kurumsal kültür araştırmaları önce Amerika Birleşik Devletlerinde başlamıştır. Bu ilginin Amerikan kurumlarının Japonya'dan gelen fırtınayla sarsılmalarından sonraya rastlaması tesadüf değildir. Yapılan çalışmalar uzunca bir süre ürün kalitesine odaklanmış olsa bile, gerçeğin daha köklü bir mesele olan etkili bir yönetim sistemi ve buna uygun kurumsal değerlerin eksikliği olduğunun anlaşılması uzun sürmedi.

Bu noktada araştırmalar iki konuya odaklanmıştır. Var olması gereken sistemin özellikleri ile bu sisteme işlerlik kazandıracak ortamın şartları. Yaptığımız literatür taraması, bu araştırmaların büyük ölçüde Toplam Kalite Yönetimi ve bunun bir uygulama modeli olan ISO Kalite Yönetim Sistemlerinin uygulanması konusunda uzlaşıldığını tespit etmiş ve gerek bu uygulamalarda, gerekse yeniden yapılanma vb. gibi stratejik yönetim uygulamalarında, başarının ancak buna müsaade eden bir ortamın, yani kültürel yapının varlığıyla sağlanabileceğini ortaya koymuştur.

Çalışmamız sonucu, bu başarının tesadüfi olmaması için, kurumların kültürel zeminini bilinçli şekilde hazırlanması ve daha sonra sistem araçlarının da vasıtasıyla sağlıklı bir geçiş yaşamalarını önerebiliriz. Bununla birlikte, ISO Belgelendirmesine gidecek olan, ya da mevcut Kalite Yönetim Sistemini uygulamada beklenen performansı gösteremeyen isteyen işletme yöneticileri için, aşağıda sıralanan öneriler de fayda sağlayabilecektir:

- Bu çalışma, konusuyla ilgili sınırlı bir örnek olup, kurum kültürünün, işletmenin dış çevresini oluşturan ve KYS Standartı tarafından büyük önem taşıyan “müşteriler”, “tedarikçiler” , “hissedarlar ve pay sahipleri” gibi çevrelerin de dahil edilmesi, ya da ayrı

birer çalışma konusu yapılması, konuyla ilgili daha anlamlı bilgilere ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

- Bu çalışma sonucunda, yapılan literatür çalışmasına da uygun olarak, Kalite yönetim Sistemini başarıyla uyguladığı varsayılan bir kurumun, kurumsal kültüründe işbirliğine dayalı kültüre yakın olma gibi bir sonuca varılmıştır. Bu değişimin özellikle ISO standardının Toplam Kalite Yönetimi modeline yaklaştırıldığı 2000 revizyonundan sonraya tekabül etmesi ise, bu sonucun anlamlılığını pekiştirmektedir. Uygulama sonucu kurumda algılan kültürel değişimin, daha önceden TKY prensiplerini başarıyla uygulayabilen şirketlerde benzer niteliklere sahip olmasının hem kurum kültürü ile bu tip yönetim sistemlerinin etkilerini pekiştirmekte, hem de yeni standardın iddia edildiği gibi TKY felsefesine yaklaştığına ilişkin, bu sınırlı çerçeve dahilinde bir örnek teşkil etmektedir. Bu durum, uygulayıcılara, başarılı bir TKY ya da ISO Yönetim sistemi uygulamasında, hangi kültürel modelin örnek alınacağına dair bir fikir verebilir. Bu nedenle belgelendirmeye gidecek olan ya da performansını artırmak isteyen kurumların, öncelikle kurumsal kültürlerini tespit etmeleri ve sonuçların işbirliğine dayalı ya da girişimci kültür özelliklerine uygun olup olmadığa bakmaları önerilir. Sonuçlar bu iki kültürel modelden farklı ise, kurumun kültürel yapısıyla ilgili profesyonel bir değişime gidilmesi gerekebilecektir.
- Bununla birlikte, böyle bir sistemin kurulması ve sistemden fayda alınması beklentisinin gerçekleşmesi için, kurumsal kültür faktörünün gözardı edilmemesi gerektiği sonucunu da bu çalışmadan çıkarmak mümkündür. İşletmeler, sistemlerinde daha başarılı olabilmek ya da başarısızlığın nedenlerini anlamak için, kültürel yapılarının, sistematik bir yönetim biçimine ve ekip çalışmalarına uygun olup olmadığını gözden geçirmeleri faydalı olacaktır.

SONUÇ

Toplumların davranışlarını ve ilişkilerini anlamlandırmak için yüzyıllardır işlenen kültür kavramı, ticari hayatta kurumsal nitelikte bir boyut kazanmış, işveren ve iş gören tutum ve davranışlarının ilişkilerinden sonra kurumlar bir bütün olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Ne var ki, bu gibi çalışmaların ticari hayatta cazibe kazanması, genellikle konuların iş sonuçlarına etki edebilme gücü ile sınırlı kalmıştır. Tıpkı “Kurumsal Kültür” konusuna duyulan ilginin Amerikan sanayisinde yaşanan krizlerden sonra ilgi odağı haline gelmesi gibi. Bu kriz, ekonomik üretim teknikleri ve yüksek satış politikaları üzerine yoğunlaşmış firmaları, kendilerini tanımaya ve rakiplerinden farklı noktalarını tespit etmeye itmişti. Çünkü kriz ortamında karşılaşılan rakipler ürünleriyle değil performanslarıyla fark yaratıp piyasaya hakim olan Japonlardı. Onlar, aynı ürünü aynı hammadde ile fakat farklı iş süreçleriyle üreten kuruluşlardı. Yapılan çalışmalar bu kuruluşlar arasındaki farklılığı iki başlık altında toplamıştır. Bunlardan biri “Kurumsal Davranış” diğeri ise “Yönetim Sistemi” farklılıklarıdır. Bu kadar etkili olan iki konuda başarıyı sağlamanın tesadüfe bırakılmayacak kadar önemli olduğu kabul edilmektedir. Artık, kurumların bakış açılarını ve felsefelerini değiştirebilecekleri, onları hedefledikleri noktaya ulaştıracak kimliklere ve imajlara sahip olabilecekleri ve doğru tekniklerle yönetmeyi öğrenebilecekleri bilinmektedir. Ancak bunların gerçeğe dönüşmesi, “Yaşayan Kurumların” bu değişime uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu ise, uygun bir kültürel yapının varlığıyla ilgilidir.

Değişim sürecini doğru şekilde planlayabilmek, neden ve nasıl değişmek gerektiğini anlamak bunu başarıyla uygulamak ve “sürekli daha iyiye” ulaşma yolunda bu esnekliği kalıcı kılmak uzman bir bakış açısının varlığını gerektirmektedir. Deneyip yanılmanın ağır bedelleri olduğunu öğrenen kurumların, bulunmak istedikleri noktaya gitmek için, bu yolculuğa ne kadar hazır olduklarını görmeleri gerekmektedir. Bu çalışma, kurumları bu değişikliği yaşamak “durumunda” bırakan bir sistemin, değişimi yaşamayı belki de hiç planlamamış olan kurumların kültürleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada, 2000 yılında, değişen dengelere uyum sağlayabilmek ve böylece uygulandığı kurumlara daha büyük katma değer yaratabilmek için yeniden yapılandırılan “ISO 9000 Sistem Standartları” ele alınmış ve yapılan değişiklikler kurumsal kültür boyutunda değerlendirilmeye çalışılmıştır. ISO 9000 Standartları, sistemindeki değişikliklerle, daha önce

teknik bir bakış açısıyla ürünleri ve üretim süreçlerini düzenleyip standart bir kalite anlayışı kazandırmayı amaçlayan yapısından sıyrılarak, uygulayıcı kurumlara Toplam Kalite Yönetimi Felsefesini kazandırmayı amaçlayan yeni bir yapıya kavuşturulmuştur.

Ancak bu köklü değişimin başarıyla uygulanabilmesi, kurumun var olan dengelerine aykırı olduğu noktalarda zorlaşmaktadır. Çünkü standarda uymakla yükümlü olan kurumlar, o güne dek edindikleri ve değer yargılarından düşünme biçimlerine ve hatta iş süreçlerine kadar nüfuz eden “Kendi Kurumsal Kültürlerine” sahiptirler. Kültürel bileşenlerin kurumların uyum sağlama sürecinde olumlu ya da olumsuz etki göstereceği literatürde açıklanmıştır. Ancak, amaç başarı sağlamak olduğunda, bu etkinin olumlu yönde olabilmesi için çaba sarfetmek gerekebilecektir.

Literatürde yaygın olan düşünce, kurumların değişme aşamasında ilk önce nasıl bir kültüre sahip olduklarını anlamalarını, yani önce kendilerini tanımalarını önermektedir. Çünkü “Değişim Reçetesi” kurumdan kuruma farklılık gösterecektir. Bu farklılığın sebebi ise yine kurumsal kültürdür. Başlangıç aşamasında bu analizi yapmamış kurumları ise, iki alternatif sonuç beklemektedir. Başarıyla uygulanan bir sistem oluşturulması yada, tüm çabalara rağmen başarılı olamayan “eğreti” bir sistemin yapılandırılması. Eğreti bir sistemin katma değer yaratamayacağı bir gerçektir. Başarılı bir sistemin yaratılabildiği olması ise, değişimin gerekliliklerinin anlaşıldığını ve bunu gerçekleştirme isteğine sahip olduğunu gösterebilir. Böyle köklü bir değişimin kurumsal kültürle etkileşmemiş olduğunu düşünmek ise çok zordur.

Bu çalışmada, bahsedilen koşullar altında başarıya ulaşmış bir kurumda meydana gelen değişiklikler incelenmeye çalışılmıştır. Kurumsal kültür ölçeği bu amaca uygun olarak tasarlanmıştır. Bulgularımız, ISO 9000:1994 dönemine dair kanaatlerin, bu kurumda tek tip iş planları ve kurallarının hakim olduğunu, kurum için kalıcılığın ve istikrarın önemli olduğunu ve bu nedenle liderlerin yönlendirici yerine koordine ve kontrol edici bir rol üstlenmiş olduklarını göstermektedir. Çalışanlar, ISO 9000:2000 sisteminin uygulanmaya başlanılmasının ardından ise, kurumda beraberliğin, katılımcılığın önem kazandığı bir kültürel modelin hakim olduğunu algılamaktadırlar. Buna göre, yeni dönemde liderler yönlendirici ve yardımcı bir rol üstlenmiş, başarılı takımlar oluşturmaya ve katma değer yaratan katılımcı takımlarda yaratmaya gayret ettikleri izlenimi yaratmaktadırlar.

Bu çalışma ISO 9000 sisteminin, başarıyla uygulanabildiği takdirde, kurumsal kültürü şekillendirebildiğini göstermiştir. Literatür taraması ise, başarıya ulaşamamada kültürel direncin etkisinin çok yüksek olabileceğini gösteren birçok çalışma olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun bir sonucu niteliğinde, ISO 9001:2000 sistemini kurmak ve yürütmekle mükellef kurumların, öncelikle kültürel yapılarını incelemeleri ve değişime uygun bir düzenleme yaparak başarıyı tesadüfe bırakmamaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

ACUNER, Taner ve ŞAHİN, Çiğdem, “Toplam Kalite Yönetiminde Başarı: Önce Kurum Kültürü”. **Standard**. Kasım 2002.

AK, Mehmet, **Firma/ Markalarda Kurumsal Kimlik ve İmaj**. İstanbul ,1998.

AKAT, İlder ve ATILGAN, Turan, **Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü**. TOBB Yayınları. Ankara, 1992.

AKÇAL, Arzu, “ISO 9001:2000 Kalite Yönetimi Sistemi'nin Mevcut Yönetim Sistemine Entegrasyonu”

http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=717&tempID=1®ID=2 (20.4.05)

AKIN, Bahadır, İNCE, Mehmet ve USTA, Ramazan, “ISO 9000: Beklentiler ve Gerçekler, Belgelendirme Amaçları ve Maliyetlerle İlgili Konya ve Karaman İllerinde Bir Araştırma”. **Standard**. Şubat 2002.

AKTAN, Coşkun, Can, **Devlet Yönetiminde Kalite**. Türkiye Küçük ve Orta ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı. TOSYÖV Ekonomik, Sosyal, Siyasal Araştırmalar Serisi, S.4. Ankara, 2000.

_____, “Kalite Üzerine Özlü Sözler”

http://www.canaktan.org/referanslar/ozlu_sozler/ozlusozler.htm (10.05.05)

_____, “İnsan Yönetimi ve Liderlik”,

<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/liderlik.htm> (10.05.05)

ALAKUŞ, Ali Osman, “Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz”. **Milli Eğitim Dergisi**. Sayı 64, Güz 2004.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/alakus.htm> (11.05.05)

ATAMAN UNUTKAN, Göksel, **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. Türkmen Kitabevi. İstanbul, 1995.

ATAMAN, Göksel, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar**. Türkmen Kitabevi. İkinci Basım. İstanbul, 2002.

ATAY, Osman, “Örgüt Kültürü ve Süreci”
<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html> (18.4.05)

BALCI, Ali, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Ölçeği”. **Eğitim Yönetimi**. S.5 Yaz Pegem Yayınları. Ankara, 1998.

BALTA PELTEKOĞLU, Filiz, **Halkla İlişkiler Nedir?**. İkinci Basım. Beta Yayınları. İstanbul, 2001.

BARANSEL, Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri”. **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını**, C.1, S.257, İstanbul, 1993 .

BENSON, George, P., SARAPH, Jaraph, V. ve SCHROEDER, Roger, G., “The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation”. **Management Science**. Vol.37, No:9, September 1991, ss.1107-1124

BERNICK, Lavin, Carol, “Kültürünüzü Yeniden şekillendirmek Gerekince”. **Kültür ve Değişim**. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Mess Yayın ,402. İstanbul, 2003.

BOOGS, W., Brady, “TQM and Organizational Culture: A Case Study”
<http://proquest.umi.com/pdqweb?did=624708231&Fmt=4&clientid=46622&RQT=309&VName=PQD> (17.5.2005)

CAMERON, Kim, S. ve QUINN, Robert, E., **Diagnosing and Changing Organizational Culture Based On The Competing Values Framework**. Prentice Hall Series in Organizational Development. New Jersey, 1999.
<http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/CULTURE%20BOOK-CHAPTER%201.pdf>
 (09.3.05)

CAMERON, Kim, S. ve SINE, Wesley, “A Framework for Organizational Quality Culture” **Quality Management Journal**. S.4. Temmuz 1999.

CERTO, Samuel , C., **Modern Management**. Sekizinci Basım. Prentice Hall Inc., New Jersey, 2000.

COOPER, Alan, **BPR and Organisational Culture , A Survey into Organisational Cultural Change Techniques** Henley Management College. Yüksek Lisans Tezi, İngiltere, 1999. <http://www.managingchange.co.uk/bpr/bprcult/bprexec.htm> (10.07.05)

ÇAPRAZ, İlkay ve KUTLU, Merih, “Kalite Güvence Sistemleri ve ISO 9000”. <http://www.eylem.com/tqm/wtqm04.htm> [1] (27.03.05)

ÇELİK, Tunç, **Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu İle Araştırılması**. M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, 1999.

DALGLEİSH ,Scott, “My Ideal Quality System” ,**Quality**; ABI/INFORM Global .2003 Temmuz, C.42, S. 7.

DAVIS ,Keith ve NEWSTORM, John, W., **Human Behavior at Work**, Sekizinci Basım, Mc Grawhill, A.B.D. 1989.

DEMİREL, Gülşen, “Kurum Misyonu ve Kültürü”, **Capital Guide**, S.32. İstanbul, 1997.

DETERT ,James R., SCHROEDER , Roger G. ve MAURİEL , John J., “A Framework For Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations” **The Academy of Management Review**,Ekim 2000, C.25, S.4.

DÖĞERLİOĞLU, Özgür, **Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü**. D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi İzmir,1995.

EKİZ, Cahide, “ISO 9000:2000 Revizyonu”

<http://www.tse.org.tr/turkish/duyuruyayin/eoq200.asp> (8.5.2005)

ELİFE, Doğan, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**. Anı Yayıncılık. Ankara, 2003.

ENSARİ, Hoşcan , **Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. Sistem Yayıncılık.İstanbul, 1999.

ERDİL, Oya, KESKİN, Halit ve ZEHİR, Cemal, “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi ile Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. Nisan, 2003.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beşinci Basım. Beta Yayıncılık. İstanbul, 2000.

ERKMEN, Turhan ve ORDUN, Güven, “Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 24-26 Mayıs 2001.

ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi Verimli ve Etkin Olmasının Yolu**. Sim Yayınları, İstanbul, 1997

GAVCAR, Erdoğan, “ISO 9000 Toplam Kalite Yönerimi İçin Yeterli mi?”. **Standard**, Temmuz 2001.

GARDNER, M., P., “Creating a Corporate Culture for Eighties”. **Business Horizons**, Ocak-Şubat 1985 <http://weblinks1.epnet.com/externalframe>. (14.4.2005)

GÜÇLÜ, Nezahat, “Örgüt Kültürü”. **Sosyal Bilimler Dergisi**, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf> (12.4.05)

GÜRÇAY, Cemile , "İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları". **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. C. 3, S.1.

GÜRGEN , Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. Der Yayınevi. İstanbul ,1997.

GÜRSÖZLÜ, Süheyla, “Sürekli Geliştirme”.

<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak.html> (17.6.05)

GÜVENÇ ,Bozkurt , **İnsan ve Kültür**. Sekizinci Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul, 1999.

_____, **Kültürün Abc’si**. İkinci Basım. Cogito Yapı Kredi Yayınları. İstanbul, 2002.

HERGÜNER, Gülten, “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”. **Eğitim Yönetimi**. Pegem Yayınları. Sayı: 3 Kış. Ankara, 1998.

HENRI, Jean-François, “Organizational Culture and Performance Measurement Systems” (http://www.sciencedirect.com/science?_ob=Article)

HOFSTEDE ,Geert, NEUIJEN, Bram, OHAYV, Denise, Daval ve SANDERS, Geert, “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”. **Administrative Science Quarterly** ,C. 35, S.2, Temmuz, 1990.

<http://web33.epnet.com/citation.asp> (8.5.2005)

“Implementation Guide for QMS and EMS”, Euromines, S.3, 2005. http://www.euromines.org/who_is_downloads/2.4_the_differences_900.pdf (13.5.05)

“ISO 9000:2000 Standartları:Arka Plan, Görüşler, Eleştiriler”. www.eylem.com/eylemmnu.htm (16.2.2005)

ISO 9000+ISO 4000 News /2001. Çev.: Ekiz, Cahide, **Standard**, Mart 2001.

KAĞNICIOĞLU, Hakan, “Kalite yönetiminin Temel Prensipleri”. **Standard**, Şubat 2002. Kalite Notları”, Tse Kalite Yayınları - No:4.06/2a

KARAKOÇ, Nihat ve BIYIKLI, N., Özge, “İşletmelerdeki ISO 9001 Uygulamalarının İşgöreni Güçlendirme Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. **Öneri M.Ü. Basın Enstitüsü Hakemli Dergisi**, C.5, S.19.

KARCIOĞLU, Fatih ve TİMURÖĞLU, M., Kürşat, “Örgüt Kültürü ve Liderlik”. Atatürk Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**, C.18, S.1-2. Nisan 2004.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, “Kaizen”. **Kalite** , S.10, İstanbul, 1990.

_____ , **Toplam Kalite Yönetimi**. Dördüncü Basım. Kal-Der. Yayını. İstanbul, 1998.

KEÇECİOĞLU, Tamer, **Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve Öğretmen:Liderlik ve Liderler**. Kalder Yayınları No.24, İstanbul, Kasım 1998.

KOBERG, Christine ,S. ve CHUSMIR, Leonard, H., “Organizational Culture Relationships With Creativly and Other Job-Related Variables”, **Jurnal of Business Research**, S.5. 1987.

KOBU, B. ve GREENWEAD, F., “Continous Improverment in a Competitive Global Economy”. **Production Managament Journal**. 4.Çeyrek , 1991.

KOTTER, John P. ve HESKETT, James, L., **Corporate Culture and Performance**. Macmillan Inc., New York, 1992.

KOZLU, Cem, **Kurumsal Kültür**. Bilkom Yayınları. İstanbul , 1988.

KÖROĞLU, Gülgün, “Mitoloji Notları”,

<http://bilgi.be.itu.edu.tr/~eskicag/tr/dosyalar/mitoloji/menu.htm> (15.8.05)

KÖSE, Sevinç ve ÜNAL, Ayla, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**. Güven Kitapevi. İzmir, 2003.

KUJALA, Jaakko , “**Total Quality Management as Cultural Phenomena – A Conceptual Model and Empirical Illustration**”. Helsinki University of Technology Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Doktora Tezi. Finlandiya, 2002.

KURUÜZÜM, Orhan, “ISO 9000 Standardındaki Değişim ve KOBİ'lere Yansıması”. **Üretim Araştırmaları Sempozyumu**. İTÜ. İstanbul, 2002.

MARKEN, Andy, G., “Corporate Image- We All Have One but Few Work to Protect or Project It”. **Public Relations Quarterly**. C.35, S.1., Güz 1990.

<http://proquest.umi.com/pqdlink?index> (10.4.05)

MARTÍNEZ-COSTA, Micaela ve MARTÍNEZ-LORENTE, Angel R., “Comparison of TQM and ISO 9000 Effects in Company Performance: An Empirical Study in Spanish Companies”. **Second World Conference on Pom and 15th Annual Pom Conference**, Cancun, Meksika, Nisan 30 - Mayıs 3, 2004.

MERİH, Kutlu, “Standart Olmayan Bir Standart :ISO 9000:2000 Ailesi Standartlar Üzerine Görüşler”. www.eylem.com/eylemmnu.htm (12.3.2005)

MORGAN, Gareth, **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor**. BZD Yayıncılık. İstanbul, 1998.

MROZ, James, G., “Test ISO 9000:2000 Understanding”. **Quality Progress Milwaukee**. C. 36, S. 9. Eylül 2003. <http://proquest.umi.com/pqdlink?index> (27.3.05)

O'DELL, Carla, GRAYSON, Jackson, C. ve Jr., ESSAIDES, Nilly, **Ne Bildiğimizi Bilseydik...** . Çev. Günhan Günay, Dışbank Kitapları-3, Nisan 2003.

ODABAŞI, Yavuz. ve GÜLFİDAN, Barış, **Tüketici Davranışları**. Media Cat Akademi Yayınları. İstanbul, 2002.

OKAY, Ayla, **Kurum Kimliği**. Üçüncü Basım. Kapital Medya Hizmetleri. İstanbul, 2002.

_____, “Kurum Kimliği Stratejisinin Geliştirilmesinin Nedenleri ve Bir Örnek Olay”. **Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, S.1, İstanbul, 2000.

OKAY, Aydemir, “Kurum Kimliği ve Kurum İmajı”. **Her Yöniyle Pazarlama İletişimi**, Kapital Medya Hizmetleri. Mediacat Yayınları. İstanbul, 2002.

OKTAY, Mahmut, **İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş**. Der Yayınları. İstanbul, 2000.

“Organizational Culture”. **Wikipedia**,

http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_culture#Charles_Handy (02.08.05)

ÖRÜCÜ, Edip, **Modern İşletmecilik**. Üçüncü Basım. Gazi Kitabevi. Ankara, 2003.

ÖZDEMİR, Servet , **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. Pegem Yayınları. Ankara, 1996.

ÖZDEN, Yüksel, **Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler**. İkinci Basım. Pegem Yayınları. Ankara, 1999.

PEKER, Ömer, “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C. 5, S. 6. Ankara, 1996.

PIERCE, James, G., **Organizational Culture and Professionalism: An Assessment of the Professional Culture of the U. S. Army Senior Level Officer Corps**. The Pennsylvania State University, Graduate School of Public Affairs. Doktora Tezi. Pensilvanya, 2004.

http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/WorldWideFiles/ETD-675/Dissertation_Final_Version_-_James_Pierce.pdf (7.7.2005)

POWELL, Thomas.C., “Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study”. **Strategic Management Journal**, C.16, S.1. 1995.

PUN, Kit-Fai ve HUI, Ip-Kee, “Integrating the Safety Dimension into Quality Management Systems: A Process Model” ,**Total Quality Management**, C.13, S.3, 2002. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> (12.6.2005)

PUTZ, Bernard, J., “Productivity Improvement: Changing Values, Beliefs and Assumptions”. **Sam Advanced Management Journal**. C.56., S.4. Cincinatti, İlkbahar 1999. <http://proquest.umi.com/pqdlink?index> (2.5.2005)

REYNOLDS, Paul, D., “Organizational Culture as Related to Industry Position and Performace: A Preliminary Report”. **Journal of Management Studies**, C.23, S.2., Mayıs 1986. <http://weblinks2.epnet.com/externalframe.asp> (18.3.2005)

ROBBINS, Stephen, P., **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, And Applications**. Altıncı Basım. Prentice-Hall Inc., New Jersey , 1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ, Melek, **Örgütsel Psikoloji**. Üçüncü Basım. Ezgi Kitabevi. Bursa, 2001.

SALAMAN, Graeme ve GAY, Paul, Du, “ The Culture of the Customer”. **Journal of Management Studies**. C.29. S.5, Eylül 1992. <http://weblinks1.epnet.com/externalframe.asp> (11.5.2005)

SANAL, Selen, “Kalite Kültürü”. <http://www.isguc.org/ssanal.htm> (6.6.2005)

SCHEIN, Edgar, H., “Organizational Culture”. American Psychologist Published. C.45, S.2. 1990., Çev: Atilla Akbaba, “Örgütsel Kültür”. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** C.4, S.3. İzmir, 2002.

_____, “Cultures in Organizations: Three Perspectives”. **Administrative Science Quarterly**, C.39,S.2, Haziran 1994.

_____, “ Culture: The Missing Concept in Organization Studies”. **Administrative Science Quarterly**. C.41, S. 2. Haziran 1996.

SMITH, Terry, “Creating A Dynamic Corporate Culture”. **Global Management 1997: Annual Review of International Management Practice** . J Wiley and Sons. NewYork, 1997.

SOMMERVILLE, J., STOCKS, R. ve ROBERTSON, K. , “Cultural Dynamics For Quality: The Polar Plot Model”. **Total Quality Management**, C.10, S.4/5 ,Temmuz 1999. <http://weblinks3.epnet.com/citation.asp> (27.5.2005)

SAFFOLD, Guy, S., “Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture”. **Academy of Management Review**, C.3., S.4. Ocak 1988. <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/webster.htm> (29.4.2005)

STRATTON, Brad, “What Makes It Take? What Makes It Break?”. **Quality Progress**, C.20, S.4. Nisan 1990.

ŞAHİN, Ümit, “Örgütsel Kültür Değişim Stratejisi Nasıl Olmalı?”. <http://www.sitetky.com/frameset/ot/otmak0.html> (12.5.2005)

ŞİMŞEK, Muhittin, “ Kalite Çeşitleri”. **Standard**, Ağustos 2000.

_____, **Toplam Kalite Yönetimi**. Üçüncü Basım. Alfa Yayınları No:938, İstanbul, 2001.

TAORMINA, Tom ve BREWER, Keith, A., “Implementing ISO 9000:2000”. **The Journey From Conformance to Performance**. Prantice Hall Ptr. New Jersey, 2002.

TEMPORAL, Paul ve ALDER Harry, **Corporate Charisma: How to Achiece World-Class Recognition by Maximism Your Company’s Image, Brand and Culture**. The Bath Press. Londra, 1999.

“The Leadership Role in ISO 9000:2000”. **Annual Quality Congress Proceedings Milwaukee**.2002. <http://proquest.umi.com/pqdlink?index> (19.4.2005)

Toplam Kalite Yönetim Araştırma Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, Üniform Matbaacılık. İstanbul, 1994.

Türk Standardı ICS:03.20.0 **TS- EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri Temel Eğitim Notu**. Türk Standadları Enstitüsü.

TSE -Resmi İnternet Sitesi, <http://www.tse.org.tr>

“ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ”. <http://www.kalder.org/page.asp?PageID=698> (24.4.2005)

UYGUR, Nermi, **İçi Dışıyla Batı'nın Kültür Dünyası**. Yapı Kredi Yayınları. İstanbul, 1998.

UZOĞLU, Sevil, “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”. **Kurgu Dergisi**. S.8., 2001.

WHITE, Bob, “The Impact of ISO 15189 and ISO 9001 Quality Management System on Reducing Errors”. **Vox Sanguinis**, S.83, 2002.

XENIKOU, Athena ve FURNHAM, Adrian, “A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture”. **Human Relations**. C.49,S.3. Mart 1996.

YATKIN, Ahmet, “Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi”, **Standard**. S.54/43. Ekim 2004.

YILDIRIM, Mehmet, Cemal, **Soru ve Cevaplarıyla ISO 9000:2000**. Erdemir Bilim-Teknoloji Serisi. Rota Yayın. İstanbul, 2000.

YÜKSEL, Fatih, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”. <http://idari.cu.edu.tr/dergi/fatihyuksel.pdf> (11.4.2005)

ZAHİR, Irani, BESKESE, Ahmet ve LOVE, Peter, “Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence”. **Technovation** C.24, S.8, Ağustos 2004. <http://www.sciencedirect.com/bbib43#bbib43> (15.3.2005)

“Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar”. **Anahtar Dergisi** . Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. S.9, Ankara, 2000.

EK'LER

EK 1 Anket Formu

Bu anket Akdeniz Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen akademik bir çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmış olup, başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Çalışmanın başarılı olabilmesi için tüm bölümleri dikkatle okuyarak cevaplandırmanızı rica ederiz.

Öneri ve eleştirileriniz için, b_ciflikli@yahoo.com' adresini kullanabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Burcu ÇİFLİKLİ

I. BÖLÜM Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz : a. bayan b. erkek
2. Yaşınız :
3. Göreviniz :
4. En son mezun olduğunuz okul.
 - a. ilkokul
 - b. ortaokul
 - c. lise
 - d. üniversite
 - e. yüksek lisans/ doktora
5. Üniversite mezunu iseniz bölümünüzü belirtiniz
.....
6. Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz?
 - a. 2-5
 - b. 6-9
 - c. 10-15
 - d. 16-20
 - e. 21-Kuruluş tarihinden itibaren
7. Bu iş yerinde çalışmaya nasıl başladınız?
 - a. Tamdık-Akraba tavsiyesi
 - b. Akrabalık ilişkisi
 - c. Başka bir işyerinin referansı
 - d. Kişisel başvuru
 - e. Diğer

II.BÖLÜM

Aşağıda 6 farklı konuyla ilgili ifadeler yer almaktadır. Her bir kutuda 4 farklı tanım verilmiştir. Bununla birlikte anket , kurumun Kalite Güvencesi Sisteminin(KGS) revizyonundan sonraki dönemde (Aralık 2003'te Kalite Yönetimi Sistemine(KYS) geçildiği dönem) meydana gelen değişimi tespit edebilecek şekilde tasarlanmıştır.

Her bölümde, ilgili dönem (sütun) için 100'er puan verilmiştir. Bu puanları, örgütü, tanımlanan dönemde en iyi yansıtan seçenekler arasında dağıttınız. ISO 9001:1994(KGS) ve ISO 9001:2000(KYS) dönemlerini puanlandırırken, lütfen ilgili dönemin altındaki sütunu kullanınız. Her bir sütunun toplam puanının 100 olmasına dikkat ediniz.

	Puanlar	
	KGS Döneminde	KYS Döneminde
1. Kurumumuz çok özel bir iş yeridir. Geniş bir aile gibiyiz. Personel örgüte kendisinden bir şeyler katmak için çaba sarfeder.		
2. Kurumumuz çok dinamik ve girişimci niteliktedir. Personel risk almayı sever.		
3. Kurumumuz çok resmi ve yapılanmış bir yerdir. Personelin yaptıkları ve yapmayı planladıkları işlemler genellikle prosedürlere göre yönlendirilir.		
4. Kurumumuz ağırlıklı olarak iş bitirmeye odaklıdır. Kişiler değil, işin tamamlanması önemlidir.		
Toplam puan	100	100

	Puanlar	
	KGS Döneminde	KYS Döneminde
1. Kurumumuzun lideri akıllı, bilgili, korumacı biri olarak kabul edilir.		
2. Kurumumuzun lideri girişimci , yenilikçi ve risk alıcı olarak kabul edilir.		
3. Kurumumuzun lideri bir koordinatör, organizatör veya bir idareci olarak kabul edilir.		
4. Kurumumuzun lideri kurallı işleyişe önem veren , zora koşan ve sonuç odaklı olarak kabul edilir		
Toplam puan	100	100

	Puanlar	
	KGS Döneminde	KYS Döneminde
1. Kurumumuzu bir arada tutan faktör örgüte bağlılık ve gelenektir. Bu şirkette taahhütler çok önemli bir unsurdur.		
2. Kurumumuzu bir arada tutan faktör yenilikçiliğe ve gelişmeye açık oluşudur. Kalkınmaya katkıda bulunmak için bir arada olmaya önem verilir.		
3. Kurumumuzu bir arada tutan faktör resmi kurallar ve politikalarıdır. Bunlar aracılığıyla, kolayca işleyen bir sistemi yürütmek burada önemlidir.		
4. Kurumumuzu bir arada tutan faktör görevlerin ve amaçların başarısına verilen önemdir. Herkes nihai çıktıya önem verir.		
Toplam puan	100	100

Puanlar

	KGS Döneminde	KYS Döneminde
1. Kurumumuz insan kaynaklarına önem verir. Firmada birlik, beraberlik ve moral duygusunun yüksekliği önemlidir.		
2. Kurumumuz büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir. Yeni fırsatlara hazır olmak önemlidir.		
3. Kurumumuz kalıcı ve istikrarlı olmaya önem verir. İşlerin etkin bir biçimde kolayca yürütülmesi önemlidir.		
4. Kurumumuz çalışma ve başarı rekabetine önem verir. Ölçülebilir amaçlar önemlidir.		
Toplam puan	100	100

Puanlar

	KGS döneminde	KYS döneminde
1. Kurumun yönetim biçimi, takım çalışmasına dayalı, fikir birliği sağlamaya çalışan bir yapıdadır.		
2. Kurumun yönetimi risk alan, özgür hareket eden ve cesur adımlar atan bir yapıdadır		
3. Kurumun yönetim tarzı pozisyonu korumaya yönelik, mevcut değerleri sağlamlaştırmaya dayalı temkinli bir modeldir.		
4. Kurumun yönetim biçimi yüksek başarıya ve kahramanlığa odaklıdır		
Toplam puan	100	100

Puanlar

	KGS döneminde	KYS döneminde
1. Kurumumuz için başarı; takım çalışması ruhunun yaratılmış olmasıdır. Fikir birliğinin ve takımadaşlığın sağlandığı ekiplerin kurulmuş olması önemlidir.		
2. Kurumumuzda en önemli başarı kriteri en yeni ürün/ hizmet fikrini geliştirmek yada önemli bir buluşa(fikir/ ürün) imza atmış olmasıdır.		
3. Kurumumuz için tanımlanmış başarı kriteri kurum içindeki ilişkilerinde başarıyı yakalamış olmasıdır. Böyle kişiler grup liderleri olarak takdir görürler		
4. Kurumumuzda başarı etkinlik düzeyiyle belirlenir. Performans, temiz, düzenli çalışmalar, kaynakların etkin kullanılmış olması en önemli başarı faktörleridir..		
Toplam puan	100	100

EK 2 I SO 9001:2000 Standardı Maddeleri (Orijinal metni ile)

Tablo ISO/CD 9001:2000 SİSTEMİNİN KISIM YAPISI		
Kısım	ÖNSÖZ	FOREWORD
0	GİRİŞ	INTRODUCTION
0.1	Genel	General
0.2	Proses Modeli	Process Model
0.3	Diğer Yönetim Sistemi Disiplinleri İle Uyarlılığı	Compatibility With Other Management System Disciplines
Kısım 1	KAPSAM	SCOPE
1.1	Genel	General
1.2	İndirgenmiş Kapsam ve Makaslama	Reduced Scope and Tailoring
1.2.1	Genel	General
1.2.2	İndirgenmiş Kapsam- Tasarım ve Geliştirmenin Çıkarılması	Reduced Scope- Design and Development Excluded
1.2.3	Makaslama	Tailoring
Kısım 2	NORMATİF REFERANS	NORMATIVE REFERANCE
Kısım 3	TERİMLER ve TANIMLAR	TERMS and DEFINITIONS
Kısım 4	KALİTE YÖNETİMİ SİSTEMİ GEREKLERİ	QUALITY SYSTEM REQUIREMENTS
Kısım 5	YÖNETİMİN SORUMLULUĞU	MANAGEMENT RESPONSIBILITY
5.1	Genel	General
5.2	Müşteri İhtiyaçları ve İstekleri	Customer Needs and Requirements
5.3	Kalite Politikası	Quality Policy
5.4	Kalite Hedefleri ve Planlaması	Quality Objectives and Planning
5.4.1	Kalite Hedefleri	Quality Objectives
5.4.2	Kalite Planlaması	Quality Planning
5.5	Kalite Yönetimi Sistemi	Quality Management System
5.5.1	Genel	General
5.5.2	Sorumluluk ve Otorite	Responsibility and Authority
5.5.3	Kalite El Kitabı	Quality Manual
5.5.4	Sistem Prosedürleri	System Procedures
5.5.5	Yönetim Temsilcisi	Management Representative
5.5.6	Dökümanların Kontrolü	Control of Documents
5.5.7	Kalite Kayıtlarının Kontrolü	Control of Quality Records
5.6	Yönetimin Denetlemesi	Management Review
Kısım 6	KAYNAK YÖNETİMİ	RESOURCE MANAGEMENT
6.1	Genel	General
6.2	İnsan Kaynakları	Human Resources
6.2.1	Personelin İşe Atanması	Assignment of Personnel
6.2.2	Eğitim, Kalifikasyon ve Uzmanlık	Training, Qualification and Competence
6.3	Diğer Kaynaklar	Other Resources

6.3.1	Enformasyon	Information
6.3.2	Altyapı	Infrastructure
6.3.3	İş Ortamı	Work Environment
Kısım 7	PROSES YÖNETİMİ	PROCESS MANAGEMENT
7.1	Genel	General
7.2	Müşteriyle-İlgili Prosesler	Customer-Related Processes
7.2.1	Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	Identification of Customer Requirements
7.2.2	Müşteri İhtiyaçlarının Gözden Geçirilmesi	Review of Customer Requirements
7.2.3	Verilen İhtiyaçları Karşılama Kabiliyetinin Gözden Geçirilmesi	Review of Ability to Meet Defined Requirements
7.2.4	Müşteri İle İletişim	Customer Communication
7.2.5	Müşteriye Ait Ürünler	Customer Property
7.3	Tasarım ve Geliştirme	Design and Development
7.3.1	Genel	General
7.3.2	Tasarım ve Geliştirme Girdileri	Design and Development Inputs
7.3.3	Tasarım ve Geliştirme Çıktıları	Design and Development Outputs
7.3.4	Tasarım ve Geliştirme Gözden Geçirme	Design and Development Review
7.3.5	Tasarım ve Geliştirme Geçerleme	Design and Development Verification
7.3.6	Tasarım Geliştirme Gerçekleme	Design and Development Validation
7.3.7	Tasarım Geliştirme Değişimler	Design and Development Changes
7.4	Satın Alma	Purchasing
7.4.1	Genel	General
7.4.2	Satın Alma Bilgisi	Purchasing Information
7.4.3	Satın Alınan Malzeme ve/veya Hizmetin Geçerlenmesi	Verification of Purchased Product and/or Services
7.5	Üretim ve Hizmet İşlemleri	Production and Service Operations
7.5.1	Genel	General
7.5.2	Belirleme ve İzlenebilme	Identification and Traceability
7.5.3	Taşıma, Ambalajlama, Depolama, Koruma ve Sunma	Handling, Packaging, Storage, Presevation and Delivery
7.5.4	Proseslerin Gerçeklenmesi	Validation of Processes
7.6	Uygunsuzluğun Kontrolü	Control of Nonconformity
7.6.1	Genel	General
7.6.2	Uyumsuzluğun Belirlenmesi ve Giderilmesi	Nonconformity Review and Disposition
7.7	Teslim Sonrası Hizmetler	Post Delivery Services
Kısım 8	ÖLÇME , ANALİZ VE GELİŞTİRME	MEASUREMENT, ANALYSIS AND IMPROVEMENT
8.1	Genel	General
8.2	Ölçme	Measurement
8.2.1	Sistemin Performansını Ölçme	Measurement of System Performance
8.2.1.1	Müşteri Tatminin Ölçme	Measurement of Customer Satisfaction
8.2.1.2	Kuruluşçi Audit	Internal Audit

8.2.2	Prosesleri Ölçme	Measurement of Processes
8.2.3	Ürün ve/veya Hizmetin Ölçümü	Measurement of Product and/or Service
8.2.4	Ölçüm, Kontrol ve Test Teçhizatının Kontrolü	Control of Measuring, Inspection and Test Equipment
8.3	Verilerin Analizi	Analysis of Data
8.4	Geliştirme	Improvement
8.4.1	Düzeltilici Eylem	Corrective Action
8.4.2	Önleyici Eylem	Preventive Action
8.4.3	Geliştirme Prosesleri	Improvement Processes
	Annex A (İnformatif)	Annex A (Informative)
	Annex B (İnformatif)	Annex B (Informative)
	Bibliyografya	Bibliography

EK 3 ISO 9000 : 1994 / 2000 Karşılaştırması Tablosu

Tablo2 ISO 9000 : 1994 / 2000 Karşılaştırması		2
ISO 9000:1994		ISO/CD1 9001:2000
1	Kapsam	1
2	Normatif Referans	2
3	Tanımlar	3
4	Kalite Sistemi Gereklere	
4.1	Yönetimin Sorumluluğu	
4.1.1	Kalite Politikası	5.1+5.2+5.3+8.4.3
4.1.2	Organizasyon	5.5.2
4.1.2.1	Sorumluluk ve Otorite	5.5.2+6.2.1
4.1.2.2	Kaynaklar	5.1+6.1
4.1.2.3	Yönetimin Temsili	5.5.3+5.5.5
4.2	Kalite Sistemi	
4.2.1	Genel Kurallar	4 + 5.1+5.2+5.4.x+5.5.3+5.5.4
4.2.2	Kalite Sistemi Prosedürleri	5.5.4
4.2.3	Kalite Planlaması	5.4.2+7.1
4.3	Sözleşmenin Gözden Geçirilmesi	7.1+7.2.x
4.4	Tasarım Kontrolü	7.1+7.3.x
4.5	Döküman ve Veri Kontrolü	5.5.x
4.6	Satın Alma	7.1+7.4.x
4.7	Müşteri Trafından Temin Edilen Ürün Kontrolü	7.2.5
4.8	Ürün Tanımı ve İzlenebilirliği	7.5.2
4.9	Proses Kontrolü	6.3.x+7.1+7.5.x
4.10	Muayene etme ve Deney Uygulama	7.1+7.5.1+8.1+8.2.3
4.11	Muayene, Ölçme ve Deney Cihazlarının Kontrolü	7.5.1+8.2.4
4.12	Muayene ve Test Durumu	7.5.1
4.13	Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü	7.6
4.14	Düzeltilici ve Önleyici Faaliyetler	8.1+8.2.x+8.3+8.4
4.15	Taşıma, Depolama, Ambalajlama, Muhafaza ve Sevkiyat	6.3.x+7.1+7.5.x+7.7
4.16	Kalite Kayıtlarının Kontrolü	5.5.7+6.3.x
4.17	Kuruluş İç Kalite Tetkikleri	8.1+8.2.1.2
4.18	Eğitim	6.2.2
4.19	Satış Sonrası Servis	7.1+7.7
4.20	İstatistik Teknikler	8.3

EK 4 Uygunluktan Performansa ISO 9000:1994 ile ISO 9000:2000 Standardlarının Farklılıkları Boyutunda Karşılaştırılması

ISO 9001:1994	ISO 9001:2000
Belirlemiş müşteri şartlarına uyum sağlanması.	Mevcut müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenip, gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılması ve buna göre stratejiler oluşturulması .
Politikanın belirlenmesi, hedeflerin bu politikaya uyumlu olmasının sağlanması.	Vizyon, yön ve ortak değerler oluşturulması. Bunlara ulaşmak için stratejiler oluşturulması. Bu çalışmalarda birliktelik ruhunun yaratılması.
Personelin eğitilmesi ve ek değer kazandırılması.	Personele hedefler ve politikalar ve performanslar göz önünde bulundurularak yetki ve sorumluluk verilmesi. Yetki ve sorumluluklara paralel eğitim ve destek sağlanması.
Prosedürleri dokümante edilip, bunların sürekliliğinin takip edilmesi.	Proseslerin stratejik olarak, müşteri ve tedarikçilerine göre belirlenmesi. Bu proseslere uygun kaynakların ayrılması. Etkinliğinin sürekli takip edilmesi ve iyileştirici çalışmalarla performans artırılmanın hedeflenmesi.
Toplantılar, iç tetkikler ve düzeltici/ öneyici faaliyetlerle sistemin performansının sürekli denetlenmesi.	Toplantılar, iç tetkikler ve düzeltici/ öneyici faaliyetlerle sistemin performansını yükseltmeye dair fırsatları araştırılması. Bu çalışmalara tam katılım sağlanması yoluyla etkililik oranının artırılması.
Taşeronla ve tedarikçilerin uyması gereken şartların belirlenmesi ve buna göre işbirlikleri yapılması.	Tedarikçiler ve çevreyle işbirliği sağlanması. Şartlara birlikte karar verilmesi ve gelişim sürecinden herkesin faydalanması.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Burcu ÇİFLİKLİ
Doğum Tarihi : 19.08.1979
Doğum Yeri : Aydın
Medeni Durumu : Bekar

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Gazi Anadolu Lisesi / Ankara
Lisans Diploması : Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.
İşletme Bölümü / İzmir
Yabancı Dil : İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Sevinir Tekstil A.Ş./ İzmir
Yapı Kredi Sigorta / İzmir
Celal Zafer Dış Tic.Ltd. / Antalya
Çağlar Plastik Sanayi A.Ş./ Antalya

Adres : Konyaaltı Cad. Deniz Mah. 132.sok.
No:3/6 07050 Antalya
Tel. No : 0 242 247 61 70
E-posta : b_ciflikli@yahoo.com