

**İşletmelerde Kalite Kùltùrù ve Örgùt Kùltùrù İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet
Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**

Doktora Tezi

Betùl Gümüş

Eskişehir, 2019

**İşletmelerde Kalite Kùltùrù ve Örgùt Kùltùrù İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet
Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma**

Betùl Gümüş

DOKTORA TEZİ

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı / İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Betül GÜMÜŞ'ün "İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tezi **08 Ocak 2019** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca **İşletme (Yönetim ve Organizasyon)** Anabilim Dalında, **Doktora** tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Prof.Dr.Deniz TAŞCI
Üye : Prof.Dr.İsa İPÇİOĞLU
Üye : Doç.Dr.Nuray TOKGÖZ
Üye : Doç.Dr.Erkut ALTINDAĞ

Prof.Dr.Metin COŞKUN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdür Vekili

ÖZET

İŞLETMELERDE KALİTE KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: ESKİŞEHİR'DE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Betül GÜMÜŞ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2019

Danışman: Prof. Dr. İbrahim Cemil Ulukan

Bu tez çalışması işletmelerin örgüt kültürü ile kalite kültürü arasındaki ilişkilerine odaklanmaktadır. İşletmelerin örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek, örgüt kültürüne ait alt boyutların nispi durumlarını ortaya çıkarmak ve kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkları belirlemek çalışmanın en temel amaçlarını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Eskişehir Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanlara yönelik kapalı ve açık uçlu sorular aracılığıyla araştırma verileri elde edilmiş ve çözümlenmiştir. Çalışmada, örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Mishra tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği ile kalite kültürünü ölçmek üzere Frankie Wilson'un geliştirdiği Kalite Olgunluk Modeli'ne bağlı Kalite Kültürü Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Çalışma neticesinde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyut ortalamaları açısından işletmeler arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı ve kalite kültürü gelişmişlik seviyelerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonunda işletmelerin kalite kültürü açısından sahip oldukları seviyeye bağlı olarak kalite kültürünün örgütte yerleştirilmesi açısından atmaları gereken adımlara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kalite Kültürü, Örgüt Kültürü, Denison'ın Örgüt Kültürü Modeli, Wilson'ın Kalite Olgunluk Modeli

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY CULTURE IN BUSINESS FIRMS: AN AMPIRIC STUDY ON THE MANUFACTURING FIRMS LOCATED IN ESKISEHIR

Betül GÜMÜŞ

Departments of Business Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, January 2019

Advisor: Prof. Dr. İbrahim Cemil Ulukan

This study focuses on the relationships between the organizational culture and the quality culture in business firms. It aims to determine the relationship between organizational culture as a whole, its sub-dimensions and quality culture and to reveal the aggregate breakdown of the sub-dimensions of organizational culture. The study also targets to reveal the differences in the levels of quality cultures of respective firms by industrial sectors. In this respect, research data were obtained and analyzed through closed and open-ended questions for the employees of the firms registered to Eskişehir Chamber of Industry. Organizational Culture Scale developed by Denison and Mishra and Quality Culture Scale developed by Frankie Wilson were used to measure the organization culture and the quality culture, respectively.

The study concludes that there is a positive and strong relationship between the organizational culture as a whole, sub-dimensions of organizational culture and quality culture. In addition, it reveals that there is no statistical difference among firms in terms of sub-dimension averages of organizational culture. Also, it is shown that the levels of quality culture of respective firms differ by industrial sectors. At the end suggestions are provided regarding to the steps to place quality culture within organizations, taking the firms' level of quality culture into consideration.

Keywords: Quality Culture, Organizational Culture, Denison's Organizational Culture Model, Wilson's Quality Maturity Model

ÖNSÖZ

Kalite kültürü – örgüt kültürü ilişkisi ile ilgili bu tez çalışması, üç ayrı fabrikada toplam on yıllık iş tecrübemden yola çıkılarak filizlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticiliği alanındaki çalışmalarım esnasında kalite üzerine çeşitli eğitimler alma, belgeler hazırlama ve denetimlere gibi faaliyetlerde bulunmam dolayısıyla, işletmelerimizde kalitenin bir kültür haline gelememesinin olumsuz etkilerini bizzat deneyimledim. Bu çalışmayla beraber sözünü ettiğim soruna bir nebze de olsa katkıda bulunabilmiş olmayı umut ediyorum.

Doktora eğitimimin başından bugüne değin çalışmamın her anında değerli destek ve katkılarını benden esirgemeyen, yönlendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temellere oturtan ve bana bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren çok değerli danışman hocam **Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN'a**;

Kalite kültürünü çalışma isteğimi söylediğim andan itibaren bana verdiği destek ve yönlendirmeleri ile çalışmamın bu aşamaya gelmesini sağlayan değerli hocam **Prof. Dr. Çiğdem Kirel'e**;

Çalışmamın tüm istatistiki süreçlerine yön veren ve her aşamada katkısı olan değerli istatistik Hocam Sayın **Doktor Öğretim Üyesi Alper BEKKİ'ye**;

Bilgilerini ve zamanlarını bana ayırıp eleştirileriyle bana yol gösteren ve her zaman destek olan değerli hocalarım **Prof. Dr. Deniz Taşçı** ve **Doç. Dr. Nuray TOKGÖZ'e**;

Çalışmam esnasında bana gerek akademik olarak gerekse iş yönünden çok yardımcı olan Test Araştırma Bölümü Müdürüm **Doktor Öğretim Üyesi Nejdet KARADAĞ'a**;

Son olarak benim bugünlere gelmemi sağlayan annem, babam ve ablama çok teşekkür ederim. Kızlarımız **Bilge, İlke, Misline** ile eşim **Salih Gümüş'e** bana verdikleri destek ve gösterdikleri sonsuz sabır için çok teşekkür ediyorum.

Bu doktora tezimin akademik kariyerimin sonraki dönemlerinde gerçekleştireceğim çalışmalar için iyi bir başlangıç noktası olması temennisiyle; isimlerini sayamadığım ancak çalışmama destek veren **Eskişehir Organize Sanayi**

Bölgesi’ndeki tüm arkadaşlarıma, ESO Yönetimine ve üzerimde emeği olan tüm hocalarıma çok teşekkür ederim. Dilerim ki bu tez çalışmam organize bölgesindeki işletmelerde çalışan değerli dostlarıma ilham verir, yardımcı olur ve işletmelerinde kalite kültürünün gelişmesi çalışmalarına küçük de olsa katkı sağlayabilirim.

Betül GÜMÜŞ

Ocak 2019, Eskişehir

08/01/2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Betül GÜMÜŞ

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.Örgüt Kültürü ve İlişkili Kavramlar.....	3
1.1.Örgüt Kültürü Kavramı.....	3
1.2. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar	6
1.2.1. Örgüt İklimi.....	6
1.2.2. Örgüt Kimliği	7
1.3.Örgüt Kültürünün Örgütler Açısından Önemi.....	7
1.4.Örgüt Kültürünün Boyutları	9
1.5.Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	14
1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Değişimi ve Gelişimi	18
1.7. Örgüt Kültürü Modelleri.....	22
1.7.1.Schein Örgüt Kültürü Modeli	23
1.7.2. Ouchi Modeli (Z Modeli)	23
1.7.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli.....	24
1.7.4. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli.....	26
1.7.5. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	28
İKİNCİ BÖLÜM.....	34
2.Kalite, Kalite Kültürü ve İlişkili Kavramlar	34
2.1. Kalite ve Kalite Kültürü Kavramları.....	34
2.1.1. Kalite Kavramı	34
2.1.2. Kalite Kültürü Kavramı	35

2.2. Kalite Kültürü ile İlişkili Kavramlar	36
2.2.1. Kalite Felsefesi.....	36
2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	37
2.2.3. Kalite Yönetim Sistemi (KYS)	38
2.3. Kalite Kültürünün Örgütler Açısından Önemi	39
2.4. Güçlü ve Zayıf Kalite Kültürü	41
2.5. Kalite Kültürünün Oluşturulması ve Sürekliliğinin Sağlanması	45
2.5.1. Örgütteki Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi	46
2.5.2. Mevcut Örgüt Kültürünün Analizi.....	46
2.5.3. Arzu Edilen Kalite Kültürünün Belirlenmesi.....	47
2.5.4. Arzu Edilen Kalite Kültürünün Tüm Çalışanlarla Paylaşılması.....	48
2.5.5. İletişim Kanallarının ve Katılımcı Yönetim Anlayışının Güçlendirilmesi.....	49
2.5.6. Sürekli İyileştirme Bakış Açısının Her Kademedeki Çalışana Yerleştirilmesi .	50
2.5.7. Üst Yönetim Liderliğinin Sürecin Her Aşamasında Sürdürülmesi.....	50
2.5.8. Kalite İle İlgili Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması ve Uygulamaya Konması..	51
2.5.9. Çalışanlardan Beklenen Davranışların Güçlendirilmesi.....	51
2.5.10. Hedeflenen Kalite Kültürüne Yönelik İlerlemenin Periyodik Aralıklarla Değerlendirilmesi	52
2.6. Kalite Kültürü Oluşturmada Kritik Noktalar.....	52
2.7. Kalite Kültürü Modelleri.....	53
2.7.1. Kim Cameron ve Wesley Sine Kalite Kültürü Modeli.....	55
2.7.2. Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli	56
2.7.3. Ehlers Kalite Kültürü Modeli	57
2.7.4. Frankie Wilson Kalite Olgunluk Modeli.....	58
2.8. Örgüt Kültürü – Kalite Kültürü İlişkisi.....	64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	67
3. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyette Bulunan İşletmelerde Örgüt Kültürü - Kalite Kültürü İlişkisi Araştırması.....	67
3.1. Problem.....	67
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
3.3. Araştırma Hipotezleri.....	69
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	70
3.5. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Yöntemleri	70
3.6. Anakütle ve Örneklem.....	79
3.7. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	80

3.8. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Modeli	82
3.9. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	83
3.10. Araştırma Hipotezlerinin Testi	91
3.11. Bulgular ve Yorum.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	111
KAYNAKÇA	118
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1. Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli	57
Tablo 3.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına Ait Soru Numaraları	74
Tablo 3.2. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Ana Sektörleri	80
Tablo 3.3. Anketi Yanıtlayanların Ana Sektörlere Göre Dağılımı	81
Tablo 3.4. Anketi Yanıtlayanların Yaş Grubu	81
Tablo 3.5. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumu	81
Tablo 3.6. Anketi Yanıtlayanların Çalıştıkları Bölümler	82
Tablo 3.7. Anketi Yanıtlayanların Organizasyondaki Kıdem Yılları	82
Tablo 3.8. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü Güvenilirlik Örneklemeleri	84
Tablo 3.9. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü Güvenilirlik Sonuç	84
Tablo 3.10. Örgüt Kültürü KMO ve Bartlett Testi	85
Tablo 3.11. Örgüt Kültürü Açıklanan Toplam Değişkenlik	86
Tablo 3.12. Örgüt Kültürü Modeli Faktör Yükleri	87
Tablo 3.13. Kalite Kültürü KMO ve Bartlett Testi	88
Tablo 3.14. Kalite Kültürü Açıklanan Toplam Değişkenlik	88
Tablo 3.15. Kalite Kültürü Modeli Faktör Yükleri	89
Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ile Kalite Kültürü Korelasyonu	91
Tablo 3.17. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Katılım Boyutu Korelasyonu	92
Tablo 3.18. Katılım Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları	92
Tablo 3.19. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Tutarlılık Boyutu Korelasyonu	93
Tablo 3.20. Tutarlılık Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları	94
Tablo 3.21. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Uyum Boyutu Korelasyonu	94

Tablo 3.22. Uyum Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları	95
Tablo 3.23. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Misyon Boyutu Korelasyonu	96
Tablo 3.24. Misyon Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları.....	96
Tablo 3.25. Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları.....	97
Tablo 3.26. Örgüt Kültürü Ortalamaları Varyans Analizi	97
Tablo 3.27. Kalite Kültürü Ortalamalarının Sektörel Dağılımı	99
Tablo 3.28. Kalite Kültürü Ortalamaları Varyans Analizi	99
Tablo 3.29. Kalite Kültürü Ortalamaları Varyanslarının Homejenliği	100
Tablo 3.30. Kalite Kültürü Ortalamaları Sektörel Homojenliği	100

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Schein Örgüt Kültürü Düzeyleri	14
Şekil 1.2. Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Çerçevesi.....	27
Şekil 1.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli.....	29
Şekil 2.1. Wilson Kalite Olgunluk Modeli.....	60
Şekil 2.2. Kalite Olgunluk Modeli Seviyeleri.....	62
Şekil 3.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ile Kalite Kültürü Arasındaki İlişki Modeli.....	83
Şekil 3.2. Örgüt Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği).....	86
Şekil 3.3. Kalite Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği).....	89
Şekil 3.4. İşletmelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamaları.....	98
Şekil 3.5. Sektörlere Göre İşletmelerin Kalite Kültürü Puan Ortalamaları.....	101

KISALTMALAR DİZİNİ

ASQ: Amerikan Kalite Kontrol Derneği

CMM: Yetenek Olgunluk Modeli (Capability Maturity Model)

EOSB: Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi

EQO: Avrupa Kalite Organizasyonu

ESO: Eskişehir Sanayi Odası

EUA: Avrupa Üniversiteler Birliği (European Universities Association)

ISO / TC: Uluslararası Standardizasyon Örgütü / Teknik Komiteler

ISO: Uluslararası Standardizasyon Örgütü

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

KPI: Anahtar Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)

KYS: Kalite Yönetim Sistemleri

OCAI: Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracını (Organizational Culture Assessment Instrument)

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

21. yüzyıl kimine göre belirsizlik, kimine göre küreselleşme, kimine göre teknoloji kimine göre ise hiper-rekabet yüzyılıdır. Hangi isimle adlandıırırsak adlandıralım içinde bulunduğumuz yüzyılda köklü değışim ve kalite konuları ön plana çıkmakta ve önceki dönemlerin rekabet dinamiklerini kökünden değıştirmektedir. Ürün ve hizmetlerin yanı sıra üretimde kullanılan makinelerin, çizim ve tasarım programlarının, üretim süreçlerinin, hammaddelerin ve hatta üretim yöntemlerinin bu kadar birbirine benzediğı bir rekabet ortamında işletmeleri birbirinden ayıracak en önemli unsur kalite ve kaliteyi sağlayacak insan unsurudur. Kalite ile kastedilen ise daha önceki dönemlerde yoğun şekilde ele alınan Toplam Kalite, 6 Sigma, akreditasyon vb. kavramların ötesinde bir kültür olarak kalite, yani “kalite kültürü”dür. Günümüzde bir örgütün kaliteyi ne derece benimseyip benimsemediğı, kaliteyi bir kültür haline getirip getiremediğı onun performans ve rekabetteki başarısı veya başarısızlığının belirleyicisi olmaktadır.

Bu tez çalışmasının iki temel ayağı vardır: Örgüt kültürü ve kalite kültürü. Çalışmanın amaçları ise işletmelerin örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek, örgüt kültürüne ait alt boyutlarının nispi durumlarını ortaya çıkarmak ve kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkları ortaya koymaktır. Bunlara ek olarak kalite kültürü açısından sahip oldukları seviyeye bağılı olarak işletmelerin atması gereken adımlara yönelik önerilerde bulunmak da çalışmanın amaçları arasındadır.

Bu amaçlar doğrultusunda örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Mishra tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeğı (Denison ve Mishra, 1995:2004) ile kalite kültürünü ölçmek üzere Frankie Wilson’un geliştirdiğı Kalite Olgunluk Modeli’ne bağılı Kalite Kültürü Ölçeğı (Wilson, 2013: 46-56) kullanılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü bağımsız değışken, kalite kültürü ise bağımlı değışken olarak ele alınmıştır. Araştırmada öncelikle işletmelerin örgüt kültürü ve kalite kültürü ilişkisi incelenmiş ve daha sonra işletmelerin örgüt kültürlerinin dört temel boyutu olan adaptasyon, misyon, tutarlılık ve katılım boyutları ile kalite kültürlerinin ilişkisi incelenmiştir. Son olarak ise işletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı

farklılık gösterip göstermediği ile işletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyelerinin sektörlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. “Örgüt Kültürü ve İlişkili Kavramlar” adını taşıyan ilk bölümde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt kimliği kavramları açıklanmış, örgüt kültürünün örgütler açısından önemi, örgüt kültürünün boyutları, güçlü ve zayıf örgüt kültürünün özellikleri, örgüt kültürünün oluşumu, değişimi ve gelişimi ile örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir.

“Kalite, Kalite Kültürü ve İlişkili Kavramlar” isimli ikinci bölümde kalite, kalite kültürü, kalite felsefesi, toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemi kavramları tartışılmıştır. Kalite kültürünün örgütler açısından önemi, güçlü ve zayıf kalite kültürünün özellikleri, kalite kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması aşamaları ile kalite kültürü modellerine yer verilmiştir. Son olarak da örgüt kültürü – kalite kültürü ilişkisi irdelenmiştir.

Tez çalışmasının uygulama bölümü olan ve “Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyette Bulunan İşletmelerde Örgüt Kültürü - Kalite Kültürü İlişkisi Araştırması” adını taşıyan üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın amaçları doğrultusunda geliştirilen hipotezler test edilmiş ve test sonuçları bulgular ve yorum kısmında detaylı şekilde ele alınmıştır. Sonuç ve öneriler kısmında ise Eskişehir Sanayi Odası’na bağlı faaliyet göstermekte olan işletmelerin kalite kültürü düzeylerini mevcut durumlarından ileriye taşımaları için yapmaları gereken faaliyetler ile ilgili öneri seti sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Örgüt Kültürü ve İlişkili Kavramlar

1.1.Örgüt Kültürü Kavramı

Bu tez çalışmasının iki kritik ayağından birisi olan örgüt kültürü diğer kritik unsur olan kalite kültürünün temelini oluşturmaktadır. Esasında kalite kültürü örgüt kültürünün alt kümelerinden biridir; dolayısıyla literatürde birçok kaynakta da vurgulandığı üzere bir işletmede kalite kültürünü doğru değerlendirebilmek için öncelikle örgüt kültürünü incelemek gerekmektedir (Cameron ve Sine, 1999:10; Gryna, 2001:220; Ehlers, 2009:12; Maleka vd.,2015:18; Schein, 1990:258). Ehlers'in de belirttiği gibi bir örgütün kalite kültürü bir taraftan kalitesel süreçler, kurallar ve yönetmelikleri izlerken diğer taraftan ritüeller, inançlar, değerler ve günlük prosedürler gibi örgütlerin kültürel kalıplarına odaklanır (Ehlers, 2009:3). Bu sebeple bu çalışmada birinci bölümde örgüt kültürü, izleyen bölümde ise kalite kültürü kavramı detaylı şekilde incelenecektir.

Örgüt kültürünün bugüne değin üzerinde uzlaşmış ortak bir tanımı yoktur. Bu nedenle örgüt kültürü ile ilgili olarak “*Örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam, ancak gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım*” diyen Robbins örgüt kültürü için, “Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden farklı kılan özellikler bütünü” şeklinde genel bir tanım getirmiştir (Robbins, 2003:524-525). Kültür, örgütün yazıya dökülemeyen hislerinin bir kısmıdır ve örgüt kültürü o kadar soyut bir kavramdır ki, bir kısım araştırmacılar örgütün üyelerinin bile kültürün doğru bir şekilde tasvir edilmesine güvenemediklerine inanmaktadırlar (Karcıoğlu, 2001:276). Kültür konusu yönetim ile ilgili literatüre ilk olarak Elliott Jaques tarafından 1951 yılında İngiltere’de yayımlanan “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek” adlı kitap ile girmesine rağmen (Erdem 2007’den aktaran Kaya, 2008:120) örgüt kültürü ile ilgili asıl çalışmaların 1979 yılından sonra başladığı ve 1980’lerden günümüze kadar bu çalışmaların artarak devam ettiği görülmektedir. 1951 yılından bugüne kadar geçen süre içinde örgüt ve yönetim ile ilgili hiçbir konu ve kavramdan örgüt kültürü kadar söz edilmemiştir (Şişman 2002:73).

Örgüt kültürü alanında çalışanlar sosyal bilimlerin psikoloji, antropoloji, sosyoloji gibi değişik alanlarına mensup kimselerdir. Bu araştırmacılar konuya kendi alanlarındaki çeşitli kuramlar açısından yaklaşımları yönünden birbirinden

ayrılmaktadırlar ve her araştırmacının çalışmalarına kendi alanının araştırma yaklaşım ve yöntemlerini taşımaları dolayısıyla örgüt kültürüne ilişkin tanımlar da pozitivist paradigmadan yorumsamacı paradigmaya, modernist paradigmadan postmodernist paradigmaya, nesnel yaklaşımlardan öznel yaklaşımlara doğru değişen bir çeşitlilik göstermektedir (Şişman, 2002:107).

Örgüt kültürünü sosyolojik açıdan ele alan yazarların başında gelen Hofstede'e göre bir örgütün kültürü içinde bulunduğu toplumdan kesinlikle etkilenir ve hatta toplum - örgüt ve birey arasındaki bu ilişki "bir bahçe, bir buket çiçek ve bir çiçek" arasındaki ilişki kadar doğaldır (Hofstede, 2005:304'den aktaran Dubkevics ve Barbars, 2010:2). Hofstede ve arkadaşlarına göre örgüt kültürü bütünsel, geçmişle bağlantılı, antropolojik, sosyal olarak inşa edilmiş yumuşak bir kavramdır ve değişimi çok zordur (Hofstede vd., 2010:47) Örgüt kültürü kavramını 1979'da yayınlanan "Örgüt Kültürleri Üzerine" isimli makalesi ile alana kazandıran İngiliz sosyolog Pettigrew'a göre örgüt kültürü; *"Belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünüdür ve örgüt kültürünün görünür yüzü semboller, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mitlerdir"* (Pettigrew, 1979:574)

Örgüt kültürünü geçmişten gelen bir sürecin parçası olarak ele alan görüş temsilcilerinden Brown'a göre örgüt kültürü; bir kuruluşun tarihi boyunca ortaya çıkan ve maddi düzenlemeleri ile üyelerinin davranışlarında kendini gösterme eğiliminde olan deneyimlerle başa çıkma inançlarının, değerlerinin ve öğrenilmiş yollarının örüntüsüdür (Brown, 1995'den aktaran Sun, 2008:137). Gareth Morgan'a göre örgüt kültürü insanların içinde yaşadıkları dünyaları birlikte oluşturup yeniden yarattıkları aktif yaşam olgusudur ve çeşitli çalışma normları ve ritüelleri tarafından entegre edilmiş ve desteklenen bu tür inanç biçimleri veya paylaşılan anlamlar, örgütün genel olarak karşılaştığı zorluklarla başa çıkma kabiliyeti üzerinde belirleyici bir etki yapabilirler. (Morgan, 2006:125). Schein'a göre örgüt kültürü; belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır (Schein, 2004:17). Dill'e göre örgütler, kendine özgü kültür geliştiren birer minyatür toplumdur (Dill, 1985:5'den aktaran Vural ve Liedtke, 2017:9). Eroğlu ve Özkan'a göre ise örgütün personelinin kendi özel amaçlarını gerçekleştirme niyeti taşıyan

bireyler topluluğundan daha fazla değer yaratan bir topluluk haline gelmesi için verilen uğraşların tümü örgüt kültürü kavramı ile açıklanır (Eroğlu ve Özkan 2009:50).

Örgüt kültürünü semboller, törenler, ritüeller, gelenekler, öyküler, efsaneler, örgütsel değerler, yaklaşımlar, inançlar ve normlar gibi boyutları ile tanımlayan Ouchi, Peters ve Waterman, Jucevičien, Guščinskien ile Stoner ve Freeman gibi pek çok yazar vardır (Grundey, 2008:53). Bu yazarlardan Ouchi'ye göre örgüt kültürü; işletmenin temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten semboller, törenler ve efsanelerdir (Ouchi, 1981:195). Johnson ve Scholes'a göre örgüt kültürü; örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, inanç ve varsayımların en derin seviyesidir. Değerler, varsayımlar, tutumlar ve inançlar örgüt kültürüne yansır ve örgüt kültürü o örgüt içinde yer alan ayin, ritüel ve rutinler, kullanılan dil, anlatılan hikayeler, efsaneler ve semboller, logolar ve eserler gibi birçok yönden kendisini belli eder (Chindia ve Kibera, 2015:646).

Örgüt kültürüne sistem açısından bakan yazarlardan Wood'a göre örgüt kültürü, bir kuruluş içinde veya alt birimlerinde gelişen ve üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ortak inanç ve değer sistemleridir (Wood, 2001'den aktaran Shaikh, 2016:513). Koçel'e göre örgüt kültürü, bir örgütte öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamıdır. (Koçel, 2018:155)

Kültür; basitçe müdahale edilen bir değişken ve/veya strateji ile iş sonuçları arasındaki bir katman değildir. Bir örgütün kültürü o örgütün niteliğini, biçimlerini ve içindeki insanların etkileşimini açıklayan bir değişkendir ve aslında örgütlerin kültürleri yoktur; her örgüt başlı başına bir kültürdür. Bu açıdan kültüre yönelik varsayımlar, uzun vadeli bir strateji ile açıkça belirtilmelidir (Claver vd. 2001:469-471). Bir örgütün kültürü; o örgütteki insanlara kendilerinden ne bekleneceğini ve başkalarından ne bekleyebileceklerini anlatır (Cebula vd., 2012:3). Çok çeşitli tanımları yapılan örgüt kültürünün yazarların üzerinde anlaştığı ortak yönü ise örgüt içinde bir tutkal gibi birleştirici rol oynamasıdır (Adewale ve Anthonia, 2013:117; Cameron ve Ettington, 1988, O'Reilly ve Chatman, 1996, Schein, 2004,293; Robbins ve Judge, 2013:516; Freiling ve Fichtner, 2009:15). Bir örgütün kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağdır ve sosyal kontrol sistemi olarak örgüt kültürü üyelerinin davranışlarını şekillendirmekte ve örgüt içindeki farklı grupların işleyişlerinin eşgüdümüne de önemli katkıda bulunmaktadır (Chuang vd., 2004: 26).

Literatürde örgüt kültürü yerine “organizasyon kültürü”, “şirket kültürü” ve “firma kültürü” gibi ifadeler de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ifadeler kullanım amacı ve anlamı bakımından aynı olduğu gibi, kapsamaları açısından da aynıdır (Unutkan 1995:36’dan aktaran Akdağ, 2016:6; Bütüner, 2011:9; Hultman, 2014:1; Nişancı, 2012:1283; Kılıç, 2015:59). Bu çalışmada tüm bu anlamları karşılayan “örgüt kültürü” kavramı kullanılmaktadır.

1.2. Örgüt Kültürü İle İlişkili Kavramlar

1.2.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, personelin davranışlarını etkileyen, çalışanlar tarafından algılanan ve örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Ertekin, 1978:6’dan aktaran Dinçer, 2013:5). Örgüt iklimi adına da uygun olarak örgüt kültürünün örgütte yarattığı ortamdır ve bu yönü ile olumlu ya da olumsuz olabilir. Örneğin; bir personel işletmesinin terfi politikasının adil olmadığına inanıyorsa ona göre işletmesinde olumsuz bir örgüt iklimi mevcuttur. Aksi durumda eğer bir personel çalıştığı işletmenin insan kaynakları uygulamalarının çok şeffaf ve adil olduğunu düşünüyorsa ona göre o örgütte olumlu bir örgüt iklimi hâkimdir.

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır; oysa örgüt kültürü, değerleri ve varsayımları da içerdiğinden iklim kavramını da kapsar ve bu sebeple örgüt kültürü örgüt ikliminden daha kalıcıdır. Örgüt iklimi ise tutumlara dayandığından, hızlı şekilde değişebilir. Örgüt kültürü, kuruluşların örtülü, çoğu zaman ayırt edilemez yönlerini ifade ederken iklim, örgütlerin daha açık, gözlenebilir özelliklerine işaret eder (Cameron; 2004:3).

Örgüt kültürü, örgütün davranış normlarını oluştururken; örgüt iklimi bu davranış normlarına uyma derecesinin göstergedir. Örgüt iklimi; bireylerin işletme içindeki çalışmalarının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle şekillenen bir ortamı temsil ederken örgüt kültürü ise, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları temsil eder ve nihayetinde örgüt iklimi örgüt kültürünün görünür düzeyidir (Doğan, 2012:107’den aktaran Akpınar, 2015:39; Karcıoğlu, 2001:278).

1.2.2. Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği; çalışanların örgüt ile bütünleşmesini sağlamak, örgütleri diğerlerinden farklılaştırarak hatırlanabilirlik derecesini yükseltmek ve bunun yanında cazip bir örgüt imajı oluşturmak gibi fonksiyonlara sahiptir. Bu yönü ile örgüt kimliği; insanların bir örgütü tanıtırken örgütü tanımlamasına, hatırlamasına ve anlatmasına yarayan anlamlar topluluğudur (Akatay, 2009:301). İşletme stratejisi, kilit konumdaki yöneticilerin felsefeleri, örgütün kültürü ve tasarım unsurlarının sentezlenmesi sonucunda o örgütün örgüt kimliği şekillenmektedir (Gray ve Balmer, 1998:695). Örgüt kültürü ile örgüt kimliği birbiriyle yakından bağlantılıdır ve örgütsel kimlik hakkındaki ilk literatür ikisinin nasıl ayrı ayrı kavramsallaştırılabileceğini açıklamak için uğraşmıştır (Hatch ve Schultz, 2002:996).

Örgüt kültürü ile örgüt kimliği arasında bir takım farklılıklar vardır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, bir örgütü oluşturan üyelerin kendi örgütlerini nasıl algıladıklarından çok sonradan bilinçli olarak oluşturulmuş bir olgudur. Daha açık ifade ile örgüt kültürü bilinçsiz bir şekilde de gelişmiş olabilir ama örgüt kimliği bilinçli olarak tasarlanır ve “Biz kimiz?” sorusuna cevap verir (Çelik, 2013:81-82). Örgüt kimliği esasen imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkarken örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Bu yönü ile örgüt kültürü daha çok örgütün içine yönelik olup daha geniş kapsamlıdır (Unutkan, 1995’den aktaran Karaköse, 2013:22). Dutton ve Dukeric’e göre “Bir örgütün kimliği, kültürüne sıkı sıkıya bağlıdır; çünkü kimlik, bir dizi beceri ve bir şeyi yapmanın karakteristik yollarını üreten becerileri kullanmanın ve değerlendirmenin yoludur” (Dutton ve Dukeric, 1991:546)

1.3.Örgüt Kültürünün Örgütler Açısından Önemi

Örgüt kültürü bir örgütte çalışanların inandıkları sembolleri, değer yargılarını, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eriterek ortak değerlerin, inançların, sembollerin ve varsayımların oluşmasını sağlar ve bu bakımdan örgüt kültürü aslında örgüt üyelerinin düşünme, hissetme ve davranış şeklini doğrudan etkileyerek oluşan yeni ve ortak kültürün adıdır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan deneysel çok sayıda araştırma sonucunda örgüt kültürünün bağlantılı olduğu birçok konu ortaya çıkmıştır. Örneğin; Maroofi ve arkadaşları İran’daki 2600 imalat fabrikasında çalışan 880 operasyon yöneticisi, kalite

yöneticisi, kalite direktörü, sürekli iyileştirme yöneticisi, altı sigma ustası gibi görevler üstlenen kalite çalışanı ile örgütlerin farklı örgüt kültürü tiplerinin altı sigma ile olan ilişkisini araştırmışlardır. Çıkan sonuçlarda Prajogo ve McDermott (2005) ve Zeitz ve ark. (1997) araştırmalarında olduğu gibi örgüt kültürünün yapısının kalite yönetim uygulamasını doğrudan etkilediği yargısına varılmıştır (Maroofi vd., 2012:94-97). 2014 yılında Farahmandmehr, Shirazi ve Yousefi Tahran Futbol Federasyonu'nun örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceledikleri araştırmalarında örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında önemli pozitif bir ilişki bulmuşlardır (Farahmandmehr, Shirazi ve Yousefi, 2014:742-743). Büschgens ve arkadaşları örgüt kültürünün inovasyon başarısının anahtarı olduğunu söylemektedirler ve örgüt kültürü ile firma yenilikçiliği arasında pozitif ilişki ile ilgili güçlü kanıtlar bulunduğunu saptamışlardır (Deshpandé ve ark. 1993; Hernández-Mogollon ve ark. 2010:363). Bunların haricinde çok sayıda çalışma, örgüt kültürünün, bir işletmenin çalışanlarının üretkenliği, verimliliği ve bağlılığı üzerinde bariz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Nango ve Ikyanyon, 2012; Deal ve Kennedy, 1982; Konuk, 2006:117)

Örgüt kültürü, farklı toplumsal kültürlerden gelen, çeşitli istek, ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların ortak bir amaçla örgütün çatısı altında birleşmesini sağlayan önemli bir birleştirici güçtür (Acuner, 2010:1). Örgüt kültürünün çoğu tartışması kültürün bir örgütü bir araya getiren “sosyal yapıştırıcı” olarak hizmet eden kuruluşların toplumsal olarak yapılandırılmış bir niteliği olduğu düşüncesine katılmaktadır (Cameron ve Ettington, 1988; O'Reilly ve Chatman, 1996; Schein, 2004:293). Örgüt kültürü; işgörenlerin o işletmenin normlarını ve değerlerini kavramalarını ve üstleriyle uyum içinde çalışmalarını sağlar. Örgüt kültürü çalışanlar için çok önemlidir çünkü işlerin nasıl yapıldığını ve o işletme için neyin önemli olduğunu açıklar (Robbins ve Judge, 2013:517). Daha açık bir deyişle Deal ve Kennedy'e göre bir örgütün kültürü “*orada işlerin yapılma şeklini gösterir*”(Deal ve Kennedy, 1998'den aktaran Alisa ve Senija, 2010:72). Örgüt kültürü, bir örgütün amaçları, stratejisi, bireysel davranışları, organizasyonel performansı, teşvik ve iş tatmini, yaratıcılığı, yenilikçiliği ve çalışanların katılım oranları dâhil tüm yönlerini etkilemektedir (Moharram zadeh ve ark., 2009'dan aktaran Sherafati vd. 165-166).

Schein'a göre bir örgütün kültürü yapısal istikrarı ifade eder. Bir şeyin “kültürel” olduğunu söylediğimizde, bunun yalnızca paylaşılmadığını, aynı zamanda da istikrarlı

olduğunu çünkü o grubu tanımladığını ima ederiz. Bu açıdan kültürün değişmesi zordur çünkü grup üyeleri kültüre istikrar, anlam ve öngörülebilirlik sağladığı için değer verirler (Schein, 2004:14). Örgüt kültürünün temel işlevleri; örgütün kendisini algılayan tehdide karşı savunmasına, mevcut durumu korumasına ve büyümeyi teşvik etmesine yardımcı olmaktır. Her üçü de organizasyon için önemli ve gereklidir ancak bu üç işlevin dengede olmaları gerekmektedir. Tehditlerden korunmaya ya da mevcut durumu korumaya çok fazla önem veren kültürler, değişen koşullara uyum sağlayamamakta ya da ortaya çıkan fırsatlardan yararlanamamaktadır. Geçmiş başarıya çok bağlı kültürel faktörler ise demode kaldıklarında bile değişime direnme eğilimine girmektedirler (Hultman, 2014:1).

Bir örgütün kültürü, o örgütteki çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerin hangi anlayışla yürütüldüğünün ve kararların hangi yargılara dayalı verildiğinin en önemli belirleyicisidir (Acuner, 2010: 3). Bu açıdan örgüt kültürü; örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşması nedeniyle çalışma yaşamında güçlü bir değer mekanizması işlevi de görmektedir (Callahan ve Fleenor, 1988:414'den aktaran İşcan ve Timuroğlu, 2007:121).

1.4.Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürü araştırmacıları ve antropologlar kültürü sosyal bir grup açısından, o grubun üyelerince paylaşılan bilişsel donanım olarak görürler ve bu bilişsel donanımın kültürel öğelerin bireylere benimsetildiği sosyal öğrenme ve sosyalleşme süreci ile kazanıldığına inanırlar (Tierney, 1997; Rousseau, 1990'dan aktaran Gizir, 2003:379). Örgüt kültürü birbiriyle ilişkili çeşitli değişkenlerin oluşturduğu bir yumak ve karmaşık bir bütün olarak düşünüldüğünde bu bütünü oluşturan öğeleri birbirinden soyutlayarak ele almak işlevsel değildir. Buna rağmen kültürü anlama ve çözümleme amacı ile değişik biçimlerde (görünen ve görünmeyen boyutlara göre kültür, bütüncül ve bütüncül olmayan açılardan kültür, baskın kültür ve alt kültürler, düşünce sistemine göre kültür bölümleri vb.) inceleyen çalışmalar vardır (Türk, 2007:15). Bu çalışmada örgüt kültürü kalite kültürünü açıklamak için alt boyutları ve güçlü ve zayıf örgüt kültürü özellikleri açısından ele alınmaktadır.

Kültür alanındaki ünlü araştırmacılardan Edward T. Hall bir toplumun kültürünü okyanustaki buzdağına benzetmiş ve “Kültürel Buzdağı Modeli”ni oluşturmuştur.

Toplumların kültürlerinin suyun üzerinde görünen sembolleri, kahramanları, gelenekleri, davranış biçimleri olduğu gibi bir de daha derinlerde, suyun görünmeyen kısmında değerleri, inançları, dünya görüşleri, temel varsayımları yer almaktadır (Hall, 1976:57-71). Toplumların kültürlerine benzer şekilde örgütlerin kültüründe de bir suyun üzerinde görünen kısım bir de suyun altında, daha derinlerde olan bir kısım vardır. İşte örgüt kültürünün gözle görünen boyutlarında artifaktlar, semboller, törensel faaliyetler, adetler, örgüt dili, hikâyeler ve kahramanlar ile görünmeyen boyutlarında değerler, inançlar, temel varsayımlar, normlar ve hikâyeler yer alır (Akdağ; 2016: 9-13; Akpınar, 2015:21-37; Gizir, 2003:379; Schein, 2004:25-27; Şişman, 2002:82-84; Yolcu, 2016:4505-4506). Örgüt kültürünün boyutlarının detayları ise şöyledir;

Artifaktlar

Artifaktlar örgüt kültürünün en gözle görülen yönüdür ve bir kültürle karşılaşılınca görülen, duyulan, hissedilen tüm öğeler bu kapsamda yer alır. Kültürün bu boyutu ile ilgili en önemli nokta gözlemlenmesi en kolay ama deşifre edilmesi en zor boyut olmasıdır (Schein, 2004:25-27). Çalışanların davranış biçimleri, işletmenin mimarisi, personelin giyim tarzı, örgüt adına yayınlanan kitap, dergi vb. eserler ve kullanılan teknoloji vb. tüm öğeler artifaktlar kapsamında değerlendirilir.

Semboller

Semboller, örgüt kültürünün benimsenmesine yardımcı olan ve personel için özel anlam taşıyan kelimeler, jestler, figürler, nesneler, resimler ve olaylardır. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları açığa çıkar. Hem örgüt üyelerinin birbirlerini hem de örgüt dışındaki müşterilerin ve rakiplerin örgüte mensup olanları tanımasını semboller sayesinde kolaylaştırır (Küçükali, 2009:32). Hofstede ayrıca sembollerin özel bir anlam taşıdıklarını ve yalnızca o kültürü paylaşanlar tarafından tanındıklarını da savunmaktadır (Hofstede vd., 2010:8).

Törensel Faaliyetler

İşletme içinde merasim, protokol vb. törensel faaliyetler çalışanları birbirlerine bağlamakta ve güçlü bir örgüt kültürü oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Örneğin Matsushita Electric Company'de her sabah saat 8.00'de yapılan törenle, işletme felsefesi işletmenin marşı ile seslendirilip yazılı bir ant ve yasayla açıklanmaktadır. Ülkenin

değişik şehirlerinde 87.000 çalışanın aynı anda aynı marşı söylemesi örgütü birleştiren ve örgütte çalışanların kendisini bir bütünün parçası olarak hissetmesini sağlayan güçlü bir kültürel olgudur (Karcıoğlu, 2001: 277).

Adetler ve Ritüeller

Adetler, işletmelerde sürekli tekrarlanan ve günlük uygulamalarda görülen davranışlar olup çoğunlukla yazılı değildir. Adetler; dışarıdakilere veya örgüte yeni katılanlara “Biz burada işleri böyle yaparız.” mesajını vermektedir (Yolcu, 2016:4505). Ritüeller ise bireyler ya da gruplarla ilgili bazı değerlerin, uygun zamanlarda, sembolik ve aşağı-yukarı değişmeyen ardışık davranış biçimleri ile tekrarlanmasıdır (Honko, 1979:372). Hem adetler hem de ritüeller zaman içinde o örgütün yapısına uygun olarak oluşan manevi değerlerdir. Her ikisinin de genel amacı çalışanlar nezdinde örgüt kültürünü güçlendirmek ve kalıcı hale getirebilmektir.

Örgüt Dili

Her işletme ve onların alt bölümlerinde üyelerin kültürle bütünleşmesine ve bu kültürü kabul etmesine yardımcı olan bir dil kullanılmaktadır. Bu özel dil içinde yapılan işe ilişkin araç-gereç, çalışanlara ait teknik terimler, önemli bireyler, tedarikçiler, müşteriler ya da ürünlerle ilgili argo sözler, deyimler, şakalar, mecazlar, sloganlar ve özel semboller yer alır (Yolcu, 2016:4506). Bir işletmede kullanılan işyerinin genel imajına ilişkin “cezaevi”, “aile” gibi mecazlarla yönetici hakkındaki “patron”, “komutan”, “ağabey”, “baba” gibi mecazlar örgütle ilgili ilk izlenim açısından çok önemli bilgiler vermektedir (Şişman, 2002:97).

Hikâyeler ve Kahramanlar

Örgütler; geçmişinde kazananlar/kaybedenler, başarılar/başarısızlıklar üzerine anlatılan hikâyelerle doludur. En sık anlatılan hikâyeler ise örgütün kuruluşu ile ilgili olup genellikle kurucuların kahramanca çabalarından çıkarılacak dersleri içermektedir (Acuner, 2010:20). Hikâyeler, işletme içerisinde yürütülen faaliyetlerin uygulanma sebeplerini açıklayarak geçmiş ile bugün arasında bağlantıyı sağlayan bir tür köprü görevi görürler. Örgütte başarı göstermiş yönetici veya çalışanlara ait hikâye ve efsaneler örgüte yeni katılan üyelere örgütün geçmişiyle ilgili örnek olurlar (Torun, 2012:28’den aktaran Yücel ve Koçak, 2014:48).

Değerler

Değerler, işgörenlerin işlem ve eylemlerini nitelendirmeye ve özümsemeye yarayan ölçütlerdir. Başka bir deyişle değerler; neyin doğru neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yararlar (Şişman, 2002:3). Örgüt kültürü, örgütün içindeki bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir. Bu değerler olduğu gibi kabul edilirler ve çalışanlar için sembolik anlam taşırlar. (Özkalp ve Kirel, 1990:142-143) Örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem ve uygulamaları iyi ve kötü biçimde değerlendirmesinde temel ölçütler olarak tanımlanan değerler, örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde uygun kabul edilebilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Kalite, temizlik, insana önem verme, güler yüzlü hizmet, yenilikçilik vb. değerler örgütsel değerlere örnek olarak verilebilir. Değerler örgütteki sorunların çözümünde ve kültürün görülmeyen içsel yönünü oluşturmada etkili olduğundan örgüt kültürünün en önemli iki ögesi paylaşılan inanç ve değerler kabul edilmektedir (Güçlü, 2003:151)

İnançlar

İnançlar dünyanın nasıl işlediğine ilişkin bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. İnançlar; işletmenin geçmişinin değerlendirilmesine, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin planlanmasına yararlar (Şişman, 2002:3). Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançlardır (Güçlü, 2003:148) ve bu yüzden inançlar örgüt kültürünün en temelindeki sacayaklarından biri olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü ilk olarak insanların paylaştığı değer ve inançlarla başlar. Genel olarak inançlar kişiden kişiye değişmekteyse de örgütte inançlar ve fikirlerde tutarlı bir birlik oluşması beklenmektedir. Bu birlikteliğin anlamı, her bireyin mutlak aynı fikri paylaşması değil, farklı görüşlerin rahat bir ortamda tartışılabilmesi ve hoşgörü ile sonuca vardırılabilmesidir (Bülbül, 1993: 16'dan aktaran Karcıoğlu, 2001: 277).

Temel Varsayımlar

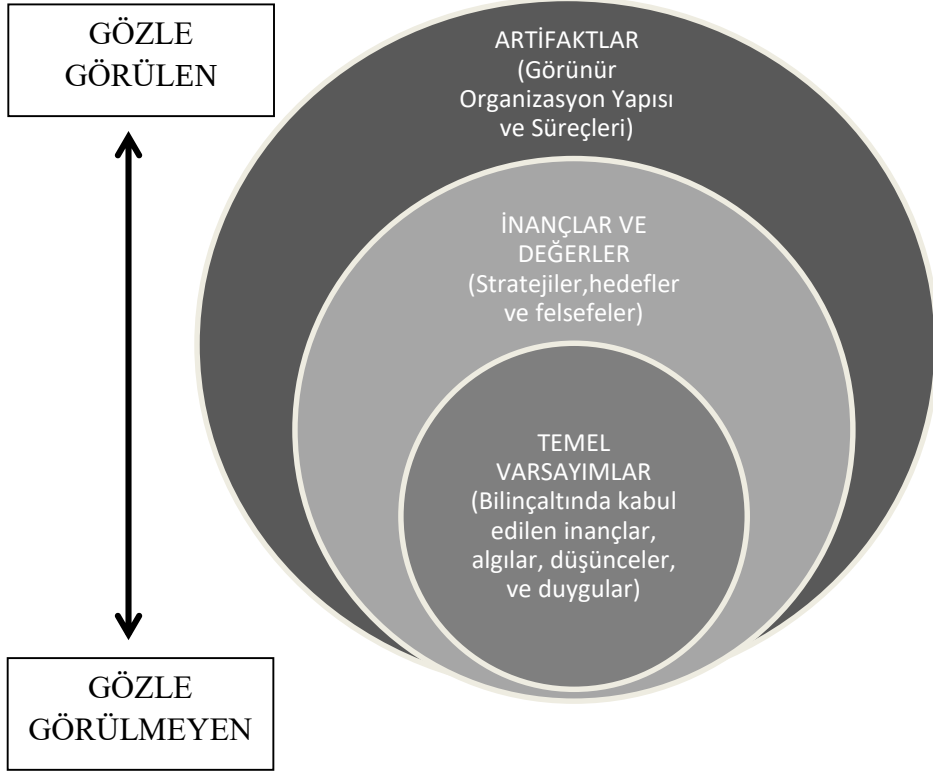
Temel varsayımlar, bir örgütteki kişi ya da grupların davranış, düşünme ve hissetme biçimlerinin başlangıç noktasını oluşturan ilkelerdir. Temel varsayımların değerlerden en önemli farkı onların daha derinde bir yere yerleşmiş olmasıdır ve bu yönüyle temel varsayımlar; çalışanların algıları, düşünceleri, hisleri ve davranışlarına yön veren, onların iş yaşamına ilişkin doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-

olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; İpek, 1999:70). Temel varsayımlar örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine de yön verir niteliktedir (Bozkurt, 1996: 91'den aktaran İşcan ve Timuroğlu, 2007:122) ve Schein'a göre (2004:25) örgüt kültürünün en derin yerinde temel varsayımlar yer alır. Temel varsayımlar grup üyeleri tarafından kabul edilmeye meyilli ve zararsız kabul edilirken değerler tartışmaya açıktır. Temel varsayımlar bir örgütte o kadar önemlidir ki onlara sahip olmayan biri “yabancı” veya “alışılmadık” olarak görülebilir ve otomatik olarak işten çıkarılabilir.

Normlar

Normlar; örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgüt üyelerince geliştirilen davranış kurallarıdır. Normlar “onaylanan davranışlar” olarak da tanımlanırlar (Türk, 2007:19) ve bu yönü ile örgüt üyelerine örgüt içinde gerek üstleriyle gerekse diğer üyelerle iletişim ve etkileşiminde nasıl davranmaları gerektiği konusunda belirleyicidirler (Başaran, 1991'den aktaran Yolcu, 2006:4504). Normlar, işgörenlerin örgüt içinde diğer çalışanlarla nasıl iletişimde bulunacağını gösterirler, yazılı değildirler ama öğrenilebilir nitelik taşırlar, zamanla alışkanlık haline gelirler ve örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:37'den aktaran Bozkurt 2014, 32-33).

Örgüt kültürü alanındaki en önemli araştırmacılardan biri olan Schein'in tanımladığı örgüt kültürü düzeyleri, kültürün özü olarak tanımladığı derinde yerleşik olan temel varsayımlardan başlayıp görüp hissedebileceğimiz somut göstergelere doğru belirginleşir (Bkz. Şekil 1.1). Temel varsayımlar bilinçaltında kabul edilen inançlar, algılar, düşünceler ve duygulardır. Daha yukarıda inançlar ve değerler yer alır. Bunlar benimsenen stratejiler, hedefler ve felsefeleri içerir. Örgüt kültürünün en somut ve görünen düzeyi ise artifaktlardır. Görülebilir örgüt yapısı ve süreçlerini içinde barındırır (Schein, 2004:25-26). Artifaktlara örnek olarak vizyon, değerler, görev bildirileri, organizasyon şemaları verilebilir. Örgüt kültürünün yukarıda açıkladığımız tüm düzeylerinin ve alt boyutlarının birbirleri ile çift yönlü ilişkisi vardır.



Şekil 1.1. Schein Örgüt Kültürü Düzeyleri (Schein, 2004:26)

1.5.Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü

Örgüt; ortak bir hedefe ulaşmak için sürekli olarak çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan ve bilinçli bir şekilde koordine edilmiş sosyal birimlerdir. (Robbins ve Judge, 2013:5) Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan ve onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000:391'den aktaran Küçükali, 2009:29). Örgüt kültürü, örgütün ruhunu, amacını ve temelini temsil ettiği için (Gutknecht ve Miller, 1990'dan aktaran Allameh ve Sarraf, 2013:2) emsalsiz ve biriciktir.

Robbins ve Judge'a göre güçlü örgüt kültürü; temel değerlerin yoğun bir şekilde benimsenip yaygın olarak paylaşıldığı bir kültürdür. Eğer bir işletmede çalışanların çoğu işletmenin misyonu ve değerleri hakkında aynı görüşlere sahipse, o işletmenin kültürü güçlüdür. Eğer görüşler yaygın olarak değişirse, kültür zayıftır (Robbins ve Judge, 2013:514-515). Deal ve Kennedy'e göre güçlü bir kültürün iki özel avantajı vardır. Birincisi; güçlü bir kültürün insanların çoğu zaman nasıl davrandığını açıklayan

gayri resmi kurallar sistemi olması dolayısıyla insanların kültürel gereksinimleri bilmesi ve örgüt kurallarını ihlal etme olasılıklarının az olmasıdır. İkincisi ise güçlü bir kültürün insanların yaptıkları şey hakkında daha iyi hissetmelerini ve bu nedenle daha fazla çalışmaya daha yatkın olmalarını sağlamasıdır (Deal ve Kennedy, 1982:16'dan aktaran Harris, 1984:132).

Güçlü bir örgüt kültürü; bireysel ve örgütsel becerilerin kazanılmasında etkili olan bilgiye dayalı yönetsel yapıya sahip, duygusal beklentilere cevap veren, iş kontrolünü bireye bırakan, takım çalışması, yaratıcılık, yenilik, motivasyon, örgütsel öğrenme ve gelişme gibi hususların oluşmasına fırsat tanıyan özelliğe sahip kültürdür (Demirel ve Karadal, 2007:256) Güçlü ve üretken bir kültür sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağıdır çünkü taklit edilmesi zordur (Nyaw ve Ng, 1994'den aktaran Amjad ve Bhaswati, 2014:863). Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde iş görenlerin nasıl davranması gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken zayıf örgütsel kültüre sahip kuruluşlarda işgörenler ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler ve bunun sonucunda işletmenin ürün ve hizmetleri olumsuz etkilenecek verimliliğin düşmesine neden olur (Şimşek vd., 2001:34'den aktaran Ören vd. 2005:3).

Şişman'a göre güçlü kültürlerle sahip örgütlerde çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir ve görevlerin yerine getirilmesinde bireylere özerklik verilir. Risk alınması teşvik edilir, örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur. Örgütte hoşgörü ortamı egemendir ve yaşanan çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözülür. Bunlara ek olarak örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur (Şişman, 2002:147). Wu'ya göre güçlü bir örgüt kültürü, işgörenlere işlerini nasıl yapmaları gerektiğini net olarak belirttiği için daha iyi hissetmelerini sağlar ve böylece işgörenler daha sıkı çalışırlar (Wu, 2001:14'den aktaran Türk, 2007:26).

Güçlü örgüt kültürünün bir işletmeye etkisi iki taraflı olabilir. Bir yandan, "başarının gizli bir formülü" olabilir, ancak diğer yandan bir işletmenin "sessiz bir katili" olabilir (Janicijevic, 1997:29'dan aktaran Alisa ve Senija, 2017:71). Bir örgütün örgüt kültürü, çalışanlara gidecekleri yönü gösteren ve onları birleştiren bir güç olabileceği gibi kimi durumlarda örgütün gidişatını bozan tahrip edici bir unsur da olabilmektedir. Dolayısıyla her zaman güçlü kültür olumlu kültür anlamına da gelmemektedir. Juran'a göre bazı örgütlerin güçlü ancak negatif bir örgüt kültürü vardır.

Örneğin: “Uygun olmayan ürünü gizleyin.”, “Reddedilen boyayı yere gömün.”, “Bir müfettiş durumu keşfedene kadar bekleyin.” ve “Arızalı ürünü üretmeye devam edin.” vb. (Juran ve Godfrey 1999:680)

Bir örgütte güçlü bir kültürün oluşturulamaması işletme içerisinde çalışanlarda tatminsizlik, huzursuzluk, işi benimsememe gibi olumsuz duygu ve bu duyguların yönlendirdiği davranışların yaşanmasına, müşteriler açısından ise kendilerine sunulan hizmetlerin kalitesini düşük olarak algılamalarına ve memnuniyetsizliğe yol açar (Acuner, 2010:1). Zayıf bir örgüt kültüründe ortak bakış açısı ya yoktur ya da eksiktir. Genellikle çalışanlar arasında iletişim kopuklukları vardır ve ortamda güvensizlik duygusu hâkimdir.

Üyeler üzerinde etkisi olmayan, bireyselliği ön plana çıkartan, rekabeti ve çevresel, sosyal ve ekonomik değişiklere uyumu engelleyen, yeniliklere kapalı olan kısacası pek çok olumsuzluğu örgütlere taşıyan kültür zayıf kültürdür. Özellikle yeni kurulmuş ve sıklıkla personel değiştiren örgütlerin kültürleri genelde zayıf örgüt kültürü modeli sergilemektedir (Sarı, 2005:37’den aktaran Çakır, 2012:54).

Aşağıda konuyla ilgili literatürden derlenen zayıf ve güçlü örgüt kültürlerinin özellikleri yer almaktadır (Acuner, 2010:1; Güçlü, 2003:150; Kavoğlu, 2009:10-11; Maseko, 2017:2; Robbins ve Judge, 2013:514-51; Şişman, 2002:147; Türk, 2007:26):

Zayıf Örgüt Kültürünün Özellikleri

- Örgüt üyelerinin örgütün değer, inanç ve varsayımlarından ziyade kendi inançlarına bağlılık duymaları,
- Detaylı prosedür ve talimatların varlığı,
- İşletmelerde her boyutta zayıf iletişim,
- Çalışanlarda motivasyon eksikliği,
- Örgütün amaçlarında karmaşıklık ve belirsizlik,
- Müşteri odaklı çalışma sisteminde eksiklikler,
- İç ve dış eğitimlerde yetersizlikler,
- Sürekli iyileştirme felsefesinin benimsenmemesi,
- Uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli kazanımlara odaklanma,
- Takım çalışmalarının desteklenmemesi,
- İnsan kaynağına yeterli önemin verilmemesi,
- Ceza kültürünün varlığı.

Güçlü Örgüt Kültürünün Özellikleri

- Örgüt üyelerince paylaşılan değer ve inançlar kümesinin varlığı,
- Detaylı politika ve prosedürlerden ziyade içselleştirilmiş kurallar,
- Personelin kendilerini bağlı oldukları örgütle eşleştirmeleri,
- Önce müşteri yaklaşımı,
- İnsan odaklı anlayış,
- Üst yönetim liderliği,
- Çalışan katılımı ve yetkilendirme,
- Müşteri odaklılık, ekip çalışması ve işbirliği,
- Tüm süreçlerde şeffaflık,
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya iletişim,
- Sürekli gelişim felsefesinin benimsenmesi,
- Hataların cezalandırılacak bir olgu değil öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülmesi,
- Başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemlerinin varlığı.

1.6. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Değişimi ve Gelişimi

Yeni bir işletmede örgüt kültürünün oluşturulması genellikle üç aşamada gerçekleşir. İlk aşamada kurucular kendileri ile benzer şekilde düşünen çalışanları işe alır ve işte tutarlar. İkinci aşamada, bu çalışanları kendi düşünce ve duygularına alıştıırır ve sosyalleştirirler ve son aşamada çalışanlar kurucunun inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını içselleştirirler ve eğer işletme başarılı ise kurucuların kişiliği kültüre yerleşiktir (Schein, 1996:61-62'dan aktaran Robbins ve Judge, 2013:519). Takip eden yıllarda örgütün kültürü, insanlar tarafından paylaşılır ve yeniden ve yeniden üretilir dolayısıyla insanlar sadece mekanik olarak kültüre uyum sağlayan ya da kültürü olduğu gibi aktaran mekanizmalar olmayıp aksine bizatihi kültürün oluşturucularıdır (Şişman, 2002:104).

Zaman içerisinde işletmede değişim ihtiyacı hissedildiğinde bir takım yeni arayışlara girilmesi normaldir. İşletmelerin değişim ihtiyacı strateji, amaç ve politikalarındaki değişiklikler, tepe yönetiminin ya da diğer yöneticilerin değişmesi, yapısal değişiklikler gibi iç nedenlerden kaynaklanabileceği gibi teknolojik, yasal, ekonomik değişiklikler ve rakiplerin etkileri gibi dış etkenlerden de kaynaklanabilir. Örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Tunçer, 2013:902). Genel anlamda değişim; herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesidir (Koçel, 2018:681). Örgütsel bağlamda değişim ise bir örgütün daha etkin, daha verimli, daha ekonomik yollarla, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti, daha rekabetçi biçimde sunar hale gelmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir (Öztop, 2014:301). Örgütün genel değişimine bağlı olarak bu çalışmanın konusu olan örgüt kültürünün değişimi ise, örgütün dışında veya içinde oluşabilecek çeşitli etkenler sonucunda örgüt kültürünün mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesini yani değişmesini ifade etmektedir. Örgüt kültürü duygular ile doludur ve bu nedenle kültürel değişim özellikle duygusaldır. Kültürde bir değişiklik yapmak yönetimin amacı olabilir ya da stratejik, taktiksel veya operasyonel değişikliklerin sonucunda dolaylı olarak gerçekleşebilir (Smollan ve Sayers, 2009:435).

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Örgüt, kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Sırasıyla bir krizin ortaya çıkması,

örgüt felsefesinin değişmesi, yeni stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısının ve personel yönetimi sistemlerinin değişmesi örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumlar olarak belirlenmiştir (Küçükali, 2009:41). Dünyanın en büyük danışmanlık firmalarından biri olan PwC and Strategy (eski adıyla Booz & Company) tarafından 2013 yılında yapılan ve toplamda 2.200 yönetici ve çalışanın katıldığı araştırma sonuçlarına göre katılımcıların,

- %96'sı örgütlerinde bazı kültür değişikliği biçimlerine ihtiyaç duyulduğunu söylemişlerdir.
- % 84'ü örgüt kültürünün iş başarısı için kritik olduğuna inanmaktadır.
- %60'ı kültürün örgütün stratejisinden ya da çalışma modelinden daha önemli olduğunu söylemişlerdir.
- %51'i, örgütlerinin büyük bir kültür revizyonuna ihtiyaç duyduğuna inanmaktadırlar.
- %45'i kültürlerinin etkili bir şekilde yönetildiğini düşünmemektedir¹

İşletmelerdeki değişimler planlanmış ve planlanmamış olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Değişim ile ilgili çalışmalarda, çoğunlukla planlı şekilde gerçekleştirilecek değişim ele alınmaktadır (Sucu, 2000:12'den aktaran Bozkurt, 2014:15). Planlı değişim; neyin, neden, nasıl ve ne zaman değiştirileceğinin önceden planlandığı ve uygulandığı bir değişim yöntemidir. Plansız değişim ise şartların zorlamasıyla kendiliğinden ortaya çıkar (Tunçer, 2013:237) ve yönetimin kontrolünde değildir. Örgüt kültürünün planlı ve yönetimin kontrolündeki değişim sürecine örgüt kültürünü geliştirme denilmektedir (İsyan, 2014:16; Helvacı, 2008:175). Beckhard'a göre de örgüt geliştirme planlı, örgüt çapında, üst yönetim tarafından yönetilen, örgütün etkinliğini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanılarak yapılan örgüt sürecine yönelik bilinçli müdahalelerdir (Beckhard, 1969:9'dan aktaran Dinçer, 1992:14). Örgüt geliştirme; bir örgütün değişimle baş edebilme kabiliyetini geliştirmek ve örgütsel kültürü yenileştirmek için verdiği uzun soluklu bir çabadır ve yoğun emek ile yüksek katılım gerektirmektedir. Bir örgütün yeni koşullara uyabilmesi,

¹https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf- Erişim Tarihi: 10.12.2018

problemlerini çözebilmesi, kendi deneyimlerinden öğrenmesi, ihtiyaç duyulan değişmelere girişilmesi ve onlarla yüz yüze gelinmesi sürecinin tümü bu kapsamda yer almaktadır (Balcı, 2002:3'dan aktaran Tunçer, 2013:235). Örgüt geliştirme çok geniş kapsamlı bir kavram olup, birçok strateji ve bir arada bütünsel bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Tüm bu çabaların amacı ise bir bütün olarak örgütün içindeki bireylerin ve grupların gelişimlerini sağlamaktır. Bu açıdan örgüt geliştirme, örgüt değiştirmeyi de içine alan, daha uzun vadeli ve daha komplike bir süreçtir.

Örgüt geliştirmenin alt öğelerinden olan örgüt kültürünü geliştirme hakkındaki görüşler üçe ayrılmaktadır (Yağmurlu; 1997:720-723; Ogbonna ve Harris, 2000:769; Alvesson ve Sveningsson, 2008:40; Moldovan ve Macarie, 2014:40-43). Birinci grup araştırmacılar örgüt kültürünün yönetilebileceğini savunmaktadırlar. Ouchi, Peters ve Waterman, Turner, Kotter, Deal ve Kennedy gibi isimler bu gruptadır. Bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürü yönetsel bir özellik taşımaktadır ve yönlendirmeye açıktır. Örneğin Turner örgüt kültürünü “*Yönetimin sahip olduğu ve yönlendirmeye açık olan örgütün ortak bilinci*” olarak tanımlamaktadır (Turner 1986'dan aktaran Yağmurlu, 1997:720). Bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürü belli şartlar altında ve yeterli beceri ve kaynak kullanımıyla üst yönetim tarafından değiştirilebilir. İkinci grup araştırmacılar kültürün yönetilebilirliğinin duruma göre değiştiğini ve tamamıyla değişmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Schein, Dyer, Martin, Pettigrew gibi isimler bu grupta yer almaktadırlar. Kültürün etkileşimsel bir işlem olduğunu bu yüzden de yönlendirilemeyeceğini savunan bu gruptaki araştırmacılara göre örgüt kültürünün “derin” yapısı nedeni ile kolayca erişimi mümkün değildir. Örneğin Martin'e göre örgüt kültürü yönetilemez ancak belirli koşullar altında manipüle edilebilir. Dahası, Martin kültürün manipülasyonunun yalnızca belirli koşullar altında mümkün olduğunu, bu süre içinde örgütün kültürel kontrol ve öneriye (ki en uygun durumlar kriz, liderlik döngüsü ve örgütsel formasyon) karşı duyarlı olduğunu ileri sürmektedir (Martin 1985'dan aktaran Harris, 1996:366). Alvesson ve Sveningsson'a göre de örgüt kültürü kolay olmasa ve zaman alsa bile kısmen değişebilir (Alvesson ve Sveningsson, 2008:44). Üçüncü gruptaki araştırmacılar ise kültürün yönetilmesinin her şartta imkânsız olduğunu belirtmişlerdir. Ogbonna ve Wilkinson da bu kişilerin arasındadır. Bu düşünürlere göre kültür kontrolün ötesindedir ve örgüt kültürü yaşayan ve çok köklü

anlamlar içeren bir yapı olması dolayısı ile yönetilemez ve yönlendirilemez (Ogbonna ve Wilkinson, 2003:1154).

Örgüt kültürünü geliştirme hakkında bu üç başlık haricinde farklı görüşler de vardır ve çeşitli nedenlerle örgüt kültürünün nasıl kolayca geliştirilebileceğinin basit bir yanıtı yoktur. Birincisi, aynı örgüt kültürü içindeki pek çok insanın o örgütün kültürünün ne anlama geldiği sorusuna olası farklı çok fazla cevabı vardır. Örgüt kültürü Schein'in "temel varsayımlar"ı ya da Gagliardi'nin "kutsal değerler ve inançlar"ı ile ilişkili olan derin yapılar olarak görülürse o zaman kültürü öngörülebilir bir şekilde değiştirmek çok zordur. Fakat; eğer bir örgütün kültürü daha yüzeysel ve daha dar bir şekilde tanımlarsa, o zaman kültürün yönlendirilebileceği varsayımı daha olasıdır. Bir başka sorun, örgütlerde kültürel değişimlerin incelenmesinin zorlukları ile ilgilidir. Kültür kavranması ve çalışılması zor bir olgu olması sebebiyle uzun zaman alan derinlemesine yorumlar gerektirir. Son olarak da kültürel değişimi maddi ve davranışsal değişikliklerden ayırmak çok zordur. Çoğunlukla kültürel değişim örgütsel yapıda, çalışanların davranışlarında, işten çıkarmalarda ya da kilit pozisyonlardaki kişilerin değişikliklerinde yeni yollar ve izleme yollarının oluşumundaki bir dizi değişimin bir parçasıdır (Alvesson ve Sveningsson, 2008:41).

Günümüzde birçok bilim insanı kültürün dinamik ve insani bir süreç olması nedeni ile tepe yönetim tarafından tamamen yönlendirilemeyeceğini ama yine de kararlı bir tutum ve yoğun çaba ile kısmen değiştirilebileceğini söylemektedir (Alvesson ve Sveningsson, 2008:49; Cameron ve Quinn, 2006:11; Tumbas ve Schmiedel, 2013:1852-1856; Schein, 2004:319-331, Şişman:2002:126). Örneğin Cameron örgüt kültürünün değiştirilmesinin ve geliştirilmesinin çok zor bir hedef olduğunu ama bununla birlikte kültür değişikliğinin arzu edilen bir amaç olarak belirlendikten sonra bir kuruluşun kültürünün mevcut durumdan tercih edilen geleceğe taşınmasına yönelik bir süreç olarak ele alınabileceğini söylemektedir (Cameron, 2004:7). Benzer şekilde Vural ve Gürsan "Örgüt kültürü gerekli görüldüğü takdirde değiştirilebilir, planlanabilir. Bu aşamada özenli bir çalışma ve planlama gereklidir." demektedir (Vural ve Gürsan, 2009:110). Bu çalışmada da örgüt kültürünün bilinçli ve planlı bir çalışma ve uzun vadeli adımlarla değiştirilebileceği fikri hâkimdir.

Günümüzde insan kaynakları bölümünün en önemli uğraş alanlarından biri de örgüt kültürünü güçlendirerek hem çalışanları örgüte bağlamak hem de örgütün

yaşamının devamlılığını sağlamaktır. Bu konudaki yaygın görüşe göre zayıf örgüt kültürü, zayıf bir insan kaynakları yönetimini göstermektedir. Bu açıdan kanımızca örgüt kültürü değiştirilebilir ve geliştirilebilir.

Örgüt kültürü geliştirme adımları farklı yazarlarca farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin Hultman'a göre örgüt geliştirmede ilk adım, istenen değerler ve inançlara dayalı bir dizi norm geliştirmektir ve normlar hem kabul edilebilir hem de kabul edilemez davranışları belirtmelidir. İkinci adım, mevcut ve istenen vizyon, hedefler, değerler, inançlar ve normlar arasındaki uçurumu kapatmak ve bunun nasıl uygulanacağına karar vermek için bir plan geliştirmektir. Üçüncü adım, çalışan ve örgütsel vizyon, hedefler, değerler arasındaki dengelemeye (uyumluluğa) doğru çalışmaktadır. Bir sonraki adımlarda yönetim sistemlerinde istenen değerler pekiştirilmeli, değişime dirençle ilgili önlemler üzerinde çalışılmalı ve değerlerin, inançların, normların, uygulamaların ve dışsal gerçekliklerin uyumlaştırılmasında sürekli iyileştirme yönünde çalışılmalıdır. Son aşamada ise kültür düzenli olarak yeniden değerlendirmelidir (Hultman, 2014:3-4).

Cameron'a göre örgüt kültürü geliştirme adımları yedi basamaklıdır. Bunlar; kültür değişiminin tüm çalışanlara açıklanması, örgütün gelecekteki kültürünü karakterize edecek bir veya iki olumlu olayın belirlenmesi, stratejik önceliklerin belirlenmesi, kültürün gelişimi ile ilgili kazançların belirlenmesi, başarının temel göstergelerinin belirlenmesi, kültür değişikliğine karşı oluşacak direnç için iletişim ve sembollerin belirlenmesi ve son olarak kültürel değişimdeki liderliğin rolünün gelişimidir (Cameron, 2004:7-11). Alvesson'a göre örgüt kültürü değişim ve geliştirme adımları altı basamaklıdır. Bu adımlar örgütün durumunu değerlendirmek, mevcut kültürün analizi ve istenen kültürün çizimi, var olan ve istenenler arasındaki boşluğu analiz etmek, kültürü geliştirmek için bir plan geliştirmek, planı uygulamak ve son olarak kültürel değişimin daha fazla ilerlemesi ve/veya yeni önlemler almak için değişiklikleri ve yeni çabaları değerlendirmektir (Alvesson ve Sveningsson, 2008:44). Bu çalışmada örgüt kültürü geliştirmenin alt adımlarından biri olan kalite kültürü geliştirme adımları ikinci bölümde detaylı şekilde incelenmiştir.

1.7. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütlerin işleyişlerini açıklamada insan unsurunu görmezden gelen geleneksel bakış açılarının yetersiz kalması dolayısı ile örgütlerdeki bireysel eylemlerin niteliğini

tanımlamak ve yorumlamak için yeni bir konsepte ihtiyaç duyulmuştur (Alvesson ve Berg,1992'den aktaran Alisa ve Senija, 2010:71) ve bu sebeple çok çeşitli örgüt kültürü modelleri geliştirilmiştir. Bu modeller kültürleri inceleyerek örgütlerin derinlerde yatan inançlarını, işleyişlerini ve birbirlerinden farklı yönlerini açıklamaya çalışmaktadır. Bu modellerden en önemlileri Schein Örgüt Kültürü Modeli, Ouchi Z Modeli, Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli, Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli ve Denison Örgüt Kültürü Modelidir.

1.7.1.Schein Örgüt Kültürü Modeli

Edgar Schein'a göre örgüt kültürü; bir grubun dışsal uyum sorunlarıyla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek için üzerinde iyi bir şekilde çalıştığı ve düşündüğü ve yeni üyelerin doğru algılaması için geliştirdiği bir dizi temel varsayımdır (Schein, 2004:17)

Schein, örgüt kültürünün üç özelliği olduğunu savunur. Bunlar yapısal kararlılık, derinlik ve genişliktir. Yapısal kararlılık grup kimliğiyle ilgilidir. Grubun bir üyesi ayrıldığında, grup kimliği bozulmadan kalır. Kültür, kendimizin en derininde yer alır ve grup işlevinin tüm yönleri kültüre yerleşiktir. Kültürler uzun süre yaşayabilir. Bir grup insanın kendi bilinçaltı zihinlerindeki kültürel varsayımları taşıdığı sürece şekil değiştirebilir veya şekil değiştirebilir veya nispeten değişmeden kalır (Lockard, 2016:5).

Schein'a göre bir örgütün kültürü üç seviyedir. En altta temel varsayımlar, ortada inançlar ve değerler ve en üstte ise artifaklar vardır (Schein, 2004:25-26). Temel varsayımlar Schein'ın kültür prensiplerinin kalbi ve ruhudur. Grup üyeleri, birlikte çalıştıklarında inanç ve değerleri paylaşmaya gelirler. İnançlar ve değerler, zaman içinde grup üyelerinin bilinçaltı zihnine dönüşür ve yok olmaz hale gelir. Schein'a göre *"Eğer bir şey hakkında tartışmak istiyorsak, o zaman bu varsayım değildir."* Bu yüzden inançlar ya da değerler hala tartışılabilir ama inanç ve değerler içselleştirildikten sonra bölünemezler ve varsayım haline gelir (Lockard, 2016:3).

1.7.2. Ouchi Modeli (Z Modeli)

Ouchi; Amerikan "A" tipi örgütlerle Japon "J" tipi örgütlerin özelliklerini inceleyerek işletmeleri başarıya ulaştırabilecek örgüt yapısının ana hatlarını belirlemiş ve buna Z Teorisi adını vermiştir. A tipi bir örgüt, kısa süreli istihdam, işçi başına yüksek cirolar, bireysel karar verme, liyakate dayalı bireysel sorumluluk, hızlı değerlendirme ve terfi, bürokratik kontrol, uzmanlaşmış kariyer yolu, karşılıklı

bağımlılık ve görev odaklı kaygıyı temsil ederken J tipi örgüt, yaşam boyu istihdam, kolektif sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, örtük, gayri resmi ve stabil kontrol yani klan tipi kontrol, uzmanlık dışı kariyer yolu ve çalışanın iyiliği için bütünsel kaygıyı vurgulamaktadır (Hoa ve Hoa, 2015:111-113; Ouchi, 1981-71-90)

Z Teorisi ise Japon yönetim felsefesinin en iyilerini ve geleneksel ABD yönetim felsefesini birleştirerek Amerikan işletmelerinin Japon işletmeleriyle rekabet etmesine yardımcı olmak için tasarlanan bir teoridir. Z felsefesine uygun Z Tipi örgütlenme yönetime insancıl yaklaşım (psikolojik yönetim), uzun vadeli istihdam ve iş güvenliği, ılımlı çalışan devri, basit ve esnek organizasyon, işçiler ve yakın ailesi için bütünsel bir endişe (örgüt kültürü) bireysel sorumluluk, yavaş değerlendirme ve terfi, orta derecede uzmanlaşmış kariyer yolunu temsil eder. Z Teorisine göre; Amerikan işletmelerinin hayatta kalması, “A” dan “Z” paradigmasına geçme kabiliyetine ve bu talebi destekleyen destekleyici yönetim sistemleri ve felsefesi ile klan geliştirebilme yeteneğine bağlıdır. "A" dan "Z" ye geçme adımları arasında yeni bir örgüt felsefesinin geliştirilmesi, kişilerarası becerilerin geliştirilmesi, birliğin dahil edilmesi, istihdamın stabilize edilmesi, yavaş bir değerlendirme ve terfi için bir sistem üzerinde karar verilmesi, kariyer yollarının genişletilmesi, bütüncül ilişkiler geliştirmesi ve istihdam katılımının artırılması yer almaktadır (Ouchi 1981:71) Ouchi'ye göre Japon başarısının sırrı teknoloji değil güçlü bir örgüt felsefesine, farklı bir örgüt kültürüne, uzun vadeli personel gelişimine ve ortak karar verme sürecine odaklanan bir yönetim tarzıdır (Ouchi, 1981:139-143)

1.7.3. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy örgüt kültürü alanındaki en önemli araştırmacılardandır. 1982 yılında yayınladıkları “Kurumsal Kültürler: Kurumsal Yaşamın Ritimleri ve Ritüelleri” isimli kitaplarında örgüt kültürünü belirli bir genel davranışı empoze eden resmi olmayan gayri resmi kurallar sistemi olarak tanımlamışlardır (Deal ve Kennedy, 1982’den aktaran Ghinea ve Brătianu, 2012:258). Deal ve Kennedy’e göre bir örgütün iş ortamı örgüt kültürünün şekillenmesinde en büyük etkindir ve bu yüzden kültürlerini sınıflandırırken ilk başta iş ortamı olmak üzere beş özel öğeye bakmışlardır. Bunlar; iş ortamı, değerler, kahramanlar, ayinler ve ritüeller ve kültürel ağıdır (Deal ve Kennedy, 1982’den aktaran Harris, 1984:131-133). Deal ve Kennedy işletmelerin risk düzeyi ve geri bildirim hızına göre dört ayrı kültür tipi tanımlamıştır. Bu kültür tipleri

ve özellikleri şöyledir (Deal ve Kennedy, 1982'den aktaran Belias ve Koustelios, 2014:134; Kalkan, 2013:41-42; Şahinyan, 2011:28-31).

1. **Risk Alma Kültürü:** Bu örgüt kültürü türü başarı riskinin yüksek ve getirilerinin uzun vadede alınabildiği sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde görülür. Ağır makine sanayi, büyük teknolojik yenilikler, uzay endüstrisi, AR-GE faaliyetleri gibi alanlarda çalışan örgütlerde riske girme kültürü yaygın olarak görülmektedir. Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve en iyi kişiler çok fazla teknik yeteneğe, azme ve sabıra sahip kişiler olarak algılanırlar.
2. **Sert Erkek - Maço Kültür:** Hem çevresel belirsizliğin hem de risk oranının yüksek olduğu kültür türüdür. Bu tür kültüre mensup çalışanlar çok fazla baskı altında çalışırlar ve hem bireysel hedeflerini hem de işletmelerinin hedeflerini gerçekleştirmek için risk almaya isteklidirler. Bu tür kültür yapısı daha çok spor takımlarında veya büyük projeler, büyük yatırımlar gerektiren işlerle uğraşan örgütlerde görülür. Bu tür örgütler, yüksek riskli kararlar almaktan çekinmez ve hemen sonuç alırlar. Bu yüzden bu kültüre kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır.
3. **Sıkı Çalış - Sert Oyna Kültürü:** Bu kültürün temel özelliği, alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen sonuçları konusundaki geri bildirimin hızının yüksek olmasıdır. Bu açıdan riske girme kültürünün tam tersidir. Bu tip kültürün egemen olduğu bir örgütte başarının sırrı çok çalışmaktır. Çalışanların davranışları yüksek hız eylemiyle karakterize edilir. Bu kültürde takımlar halinde ve organize biçimde çalışma vardır ve çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olarak görülürler. Moda, otomotiv ve perakende sektöründe bu kültürün özelliklerine sık rastlanmaktadır.
4. **Süreç Kültürü:** Detaycılık, teknik mükemmeliyet, düşük riskli yatırımlar ve düşük kaygı düzeyleri bu kültürün temel özellikleridir. Bu kültürde en önemli değer yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir. Kültür bürokratik ağırlıklıdır. Ünvanlar ve hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Kamu kurumları, sigorta şirketleri, bankalar ve örgütlerin muhasebe bölümlerinde bu kültür tipine rastlanır.

1.7.4. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli

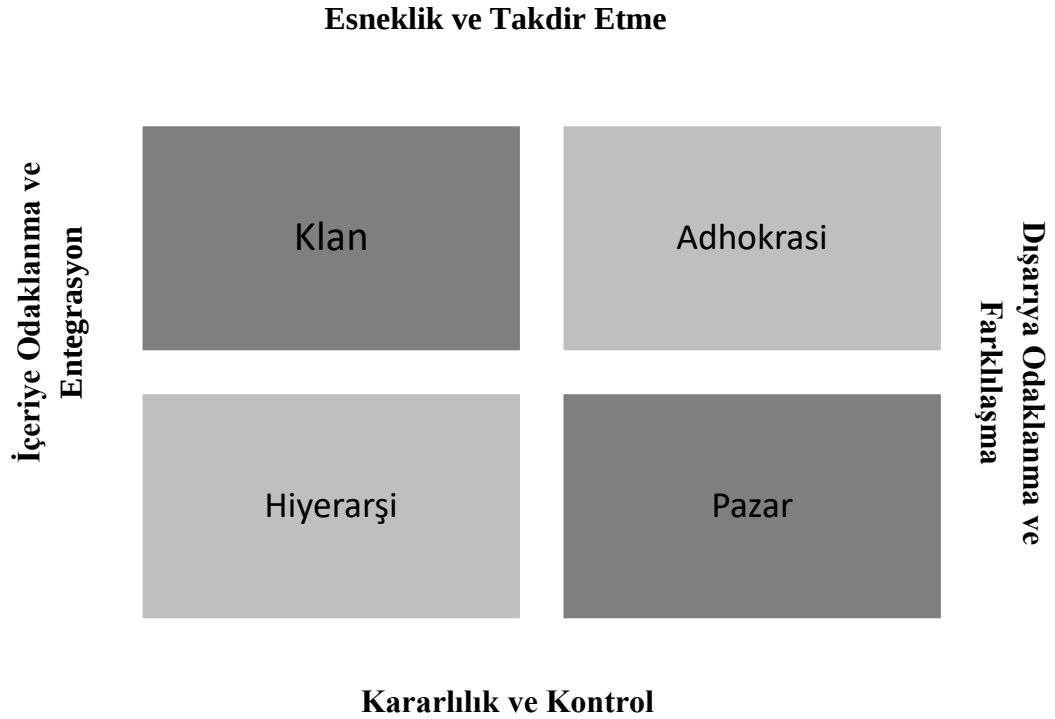
Cameron ve Quinn, örgüt kültürünü değerlendirmek için örgütsel etkinlik çalışmaları sonucunda önce Rekabetçi Değerler Çerçevesini ve sonra da buna bağlı olarak Örgütsel Kültür Değerlendirme Aracını (Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI) oluşturmuşlardır. Rekabetçi Değerler Çerçevesi etkili örgütlerin başlıca göstergeleri üzerinde yapılan araştırmalardan geliştirilmiştir. Soruşturmada sorulan kilit sorulardan bazıları şu şekildedir;

- “Bir örgütün etkili olup olmadığını belirlemek için temel kriterler nelerdir?”,
- “Hangi kilit faktörler organizasyonel etkinliği tanımlar?”,
- “İnsanlar bir örgütü etkili olmaya karar verdiğinde, akıllarda hangi göstergeler vardır.” (Cameron ve Quinn, 2006:34-35).

Cameron ve Quinn tipolojisine göre örgüt kültürü; bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir ucunda esneklik ve dinamizm ile diğer ucunda durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesiyle ortaya çıkan dört ayrı tipte görülür (Cameron ve Quinn, 1999’dan aktaran Acar, 2013:11). Şekil 1.2’de de görüldüğü üzere bu dört örgüt kültürü çeşidi; Bürokrasi, Pazar, Klan ve Adhokrasi kültürüdür. Bu dört kültür tipinin özellikleri ise şunlardır (Cameron, 2004:5-6; Cameron ve Quinn, 2006: 37-45; Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009:39’dan aktaran Yücel ve Koçak, 2014:49)

1. **Bürokrasi Kültürü:** Bu örgüt kültürü çalışmak için resmi ve bürokratik bir yer ile tanımlanır. Prosedürler insanların ne yaptığını ve ne yapmaları gerektiğini anlatırlar. Örgütteki en etkili liderler iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Örgüt, istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik üzerine kuruludur. Tipik bir ABD fast-food restoranından (McDonald's gibi) büyük işletmelere (Ford Motor Company gibi) ve devlet kurumlarına uzanan işletmeler hiyerarşi kültürünün tipik örneklerini sunmaktadırlar.
2. **Pazar Kültürü:** Bu kültürdeki örgütlerin odak noktası müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi dış unsurlardır. Kârlılık, güç elde etme, hedeflerin tutturulması ve müşteri tabanının güvence altına alınması işletmelerin öncelikli hedefleridir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, pazar kültürüne sahip organizasyonlara hâkim olan temel değerler rekabetçilik ve üretkenliktir. Pazar kültüründeki temel

varsayımlar, dış ortamın iyi niyetli değil düşmanca olduğu, tüketicilerin seçkin olduğu, organizasyonun rekabetçi konumunu artırma peşinde olduğu ve yönetimin ana görevinin örgütü verimlilik ve sonuçta karlı yapmak olduğudur.



Şekil 1.2. *Cameron ve Quinn Rekabetçi Değerler Çerçevesi* (Cameron ve Quinn, 2006:35)

3. **Klan Kültürü:** Bu kültüre aile tipine benzerliğinden dolayı klan denilmektedir. Paylaşılan değerler ve amaçlar, uyum, katılımcılık, bireysellik ve “bizlik” duygusu klan tipi örgütlere nüfuz etmiştir. Hiyerarşilerin veya piyasaların rekabetçi kar merkezlerinin kuralları ve prosedürleri yerine, klan tipi organizasyonların tipik özellikleri ekip çalışması, çalışanların katılım programları ve çalışanlara kurumsal bağlılıktır. Bu tür örgütlerde çalışanlar samimi ilişki içindedirler ve birbirleriyle her türlü bilgi ve tecrübelerini paylaşırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür kültüre sahip örgütlerde yöneticiler çalışanlar için danışman veya anne-baba gibidirler.
4. **Adhokrasi Kültürü:** Adhokrasi kelimesinin kökü, geçici, özel ve dinamik bir duruma işaret eden “ad hoc”tur. Adhokrasinin ana hedefi ise belirsizlik ve bilgi yükünün tipik olduğu durumlarda uyarlanabilirliği, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu örgüt kültürü türü 21. yüzyılın örgütsel dünyasını giderek

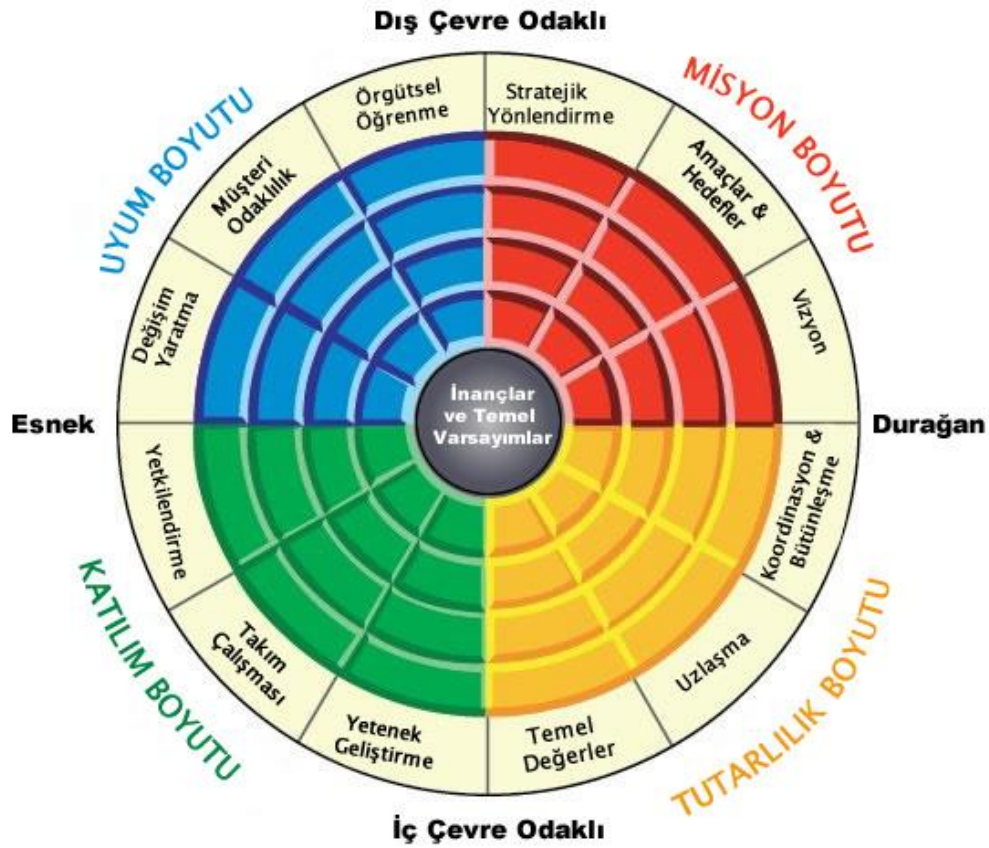
daha fazla tanımlayan hiper-üremeci, sürekli hızlanan koşullara en duyarlı olan bir örgütsel biçimdir. Adhokrasi kültürü, havacılık, yazılım geliştirme, düşünce kuruluşu danışmanlığı ve film yapımı gibi sektörlerde sıklıkla bulunabilir ve dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma alanıyla karakterize edilir. Etkin liderlik, vizyonerlik, yenilikçilik ve risk odaklıdır. Kuruluşun uzun vadeli vurgusu hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir.

Bu dört örgüt kültürü türü, insanların örgüt kültürlerini yönetme ve değiştirme stratejileri yoluyla düşünmelerine olanak veren kavramsal bir model sunmaktadır. Hiçbir kuruluş, herhangi bir türün salt bir örneği değildir ve kuruluşların çoğu, kuruluşun farklı bölümlerinin veya bölümlerinin rollerine ve işlevlerine bağlı olarak farklı türleri karıştırırlar (Cebula vd., 2012:8).

1.7.5. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Günümüzde Denison Örgüt Kültürü Modeli olarak anılan modelin temeli 1995 yılında Denison ve Mishra tarafından yayınlanan “*Örgütsel Kültür ve Etkinliğin Teorisine Doğru*” isimli makalede geliştirilen modelden gelmektedir (Denison ve Mishra, 1995:204). Model 1000'den organizasyon üzerinde yapılan 15 yıllık araştırmaya dayanır. Denison Örgüt Kültürü Modeli kültürel özelliklerin, yönetim davranışlarının ve hatta örgütsel stratejilerin organizasyon ve çevresi hakkındaki temel inanç ve varsayımlarla bağlantılı olabileceğini kabul eder ve bu temel inanç ve varsayımların ise bir organizasyonun kültürünün en derininde yattığını savunur (Miminoşvili, 2016:25).

Şekil 1.3.'de görüldüğü gibi Denison Örgüt Kültürü Modelinin dört bölgesi dört temel kültürel boyutu temsil etmektedir. Bu dört boyut katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Denison'a göre örgüt kültürü çok karmaşıktır ve çok çeşitli konuları içermektedir. Denison Örgüt Kültürü Modeli ise bir organizasyonun kimliğini tanımlamak için nispeten basit bir yol geliştirmeye odaklanmıştır ve yalnızca kültürün önemli özelliklerinin % 10'unu yakalayabilir; ancak model tarafından yakalanan %10, işletme performansını etkilemesi muhtemel olan kısmı hedeflemektedir ve bu çok önemlidir (Denison, 2008:2).



Şekil 1.3. Denison Örgüt Kültürü Modeli (Denison, Lief ve Hard., 2004:66)

Denison Modelindeki her bir boyut ve onun alt-boyutları şöyledir (Akdoğan ve Mirap, 2008:7-10; Barut ve Onay, 2018:186-188; Coffey, 2008:8-10; Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:100; Fey ve Denison, 1998:9-11; Mihalache ve Albu, 2016:150; Miminoshvili, 2016:25-29; Kokina ve Ostrovska, 2013:364-365):

1. **Katılım Boyutu:** Örgütün içsel bütünleşmesini ve çalışanların katılımını ön plana çıkaran bu boyut aynı zamanda esneklik ve değişim sergileyebilme kapasitesinin önemini de yansıtır. Katılımın etkili olduğu organizasyonlar; yetki devreder, takım halinde çalışır ve çalışanları sürekli olarak geliştirirler. Bu işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar kendilerini işletmelerine adanmış ve çalışanlar tüm seviyelerde kararlara katılırlar. Katılım, örgütsel kültürün önemli bir özelliğidir çünkü örgütsel üyelerin yaptıkları işe bağlılıklarını açıklar. Çalışanların çalışmalarını etkileyen kararlara girdiklerini hissettikleri ve çalışanların işlerinin organizasyonun amaçlarına bağlı olduğu seviyesini

belirlediği düzeyi teşvik eder. Katılım boyutu kendi içinde yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak üç bölüme ayrılır.

2. **Tutarlılık Boyutu:** Bu boyut güçlü kültürün temelini oluşturan değerler ve sistemleri tanımlar. Tutarlılık ek olarak organizasyon kültürünün önemli bir özelliğidir çünkü organizasyon için bir istikrar ve denge kaynağıdır. Tutarlı örgütler, fikir birliğine dayanan bir iç yönetim sistemi yaratan bir zihniyet ve bir dizi örgütsel sistem geliştirirler. Bu boyut ortak bir yönetim anlayışına, doğru ve yanlış yollar hakkında fikir birliğine, koordinasyona ve uyuma odaklıdır. Örgüt üyelerince paylaşılan inançlar, temel değerler ve söylenmeden de anlaşılan semboller sistemi ile tutarlılık kültürü güçlenir ve yerleşik bir hale gelir. Tutarlılık kültürü temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon-bütünleşme alt boyutlarından oluşmaktadır.
3. **Uyum Boyutu:** Örgütün kendi iç çevreleriyle dış çevreleri arasındaki ilişkiyi yansıtan bu boyut aynı zamanda işletmelerin öğrenme ve değişime bakış açısını da yansıtır. Uyum boyutunun baskın olduğu organizasyonlar stratejilerini dış çevrenin beklentilerine göre biçimlendirir, risk alır, hatalarından öğrenir ve değişim yaratmada tecrübe sahibi olurlar. Uyum yeteneği yüksek örgütler; müşterilerine değer yaratmada örgütlerin toplu yeteneklerini geliştirmek için sistemi sürekli değiştirmektedirler. Uyum kendi içinde değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarından oluşur.
4. **Misyon Boyutu:** Misyon boyutu organizasyonun var olma nedenini ve nereden geldiğine işaret eder. Bir misyon organizasyon için bir sosyal rol ve dış hedefler tanımlayarak amaç ve anlam sağlar. Örgüt ve üyeleri için uygun bir eylem planı tanımlamaya hizmet eden net bir yön ve hedefler sağlar. Bir misyon duygusu, bir organizasyonun, arzulanan gelecekteki bir durumu öngörerek mevcut davranışı şekillendirmesine izin verir. Bir örgütün misyonunu içselleştirip tanımlayabilmek, kuruluşa hem kısa hem de uzun vadeli bağlılığa katkıda bulunur. Bireyler ve kuruluşlar hedefe yönelik olduğunda başarı daha olasıdır. Misyon, kurumun davranışını net bir yön sağlayarak şekillendirir ve çalışanların nasıl çalıştığını belirleyen hedefler sağlar. Örgüt ile dış çevre arasındaki ilişkiye büyük önem vererek, gelecekte arzulanan konuma ulaşmak üzere izlenecek yolu, hareket tarzını ve sergilenecek davranışları belirler. Misyon boyutu da kendi

içinde stratejik yönlendirme, amaçlar & hedefler ve vizyon alt boyutlarına ayrılır.

Bu dört boyuttan katılım ve uyum boyutları işletmelerin esneklik, açıklık ve cevap verme göstergeleridir ve büyümenin güçlü belirleyicileridir. Tutarlılık ve misyon boyutları ise entegrasyon, yön ve vizyonun göstergeleridir ve kârlılığın da belirleyicileridir ve dört boyutun her biri de kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi diğer etkinlik kriterlerinin önemli yordayıcılarıdır (Denison ve Mishra, 1995:204). Denison Örgüt kültürü modelindeki yüksek puanlar örgüt kültürünün unsurlarıyla ilgili netlik ve uyum düzeyinin yüksek olduğunu gösterirken, düşük puanlar organizasyonun kültürel yeteneklerinin gelişmemiş olduğunu göstermektedir. Denison'a göre bir işletmenin her bir boyuttaki puanı ne kadar yüksek olursa profil o kadar renkli olur ve ne kadar fazla renk olursa o kadar iyidir. Elbette bazı istisnalar da vardır. Örneğin bir işletmenin tek güçlü noktası tutarlılık ise, o zaman bir sorun vardır. Oldukça tutarlı işletmeler değiştirilmesi en zor olanlardır. Bu işletmelerin güçlü ürün tasarımı ve üretim yetenekleri olabilir, ancak müşterilerin pazarın istediğini hiç anlamamış kapalı kapılar ardında çalışanlar tarafından geliştirilen ürünlerle daha fazla ilgilenme olasılığı daha düşüktür (Denison, 2008:7).

Modeldeki uyumluluk ve misyon özellikleri, örgüt kültürü teorisinin dış alanlarına odaklanır ve katılım ve tutarlılık boyutları ise örgüt kültürünün iç dinamikleri üzerine odaklanır. Katılım ve uyum boyutları örgütün esneklik ve değişim kapasitesini vurgulayarak bir çift oluştururken tutarlılık ve misyon boyutları ise istikrara yöneliktir. Dört boyut kısmen çelişkili ve katıdır ve bu nedenle Denison esneklik ve istikrar ile dış ve iç odak arasında seçim yapmak anlamına gelmediğini vurgular (Denison 1990:168). Dahası, Denison, örgüt kültürü özelliklerinin dengeli bir kombinasyonunun önemini vurgular. Örgüt kültürünün dört özelliği çatışma halindedir ve bu da örgütte paradokslara neden olur. En yüksek verimi sağlayabilen organizasyonlar, bu gibi çelişkileri etkili bir şekilde ele alabilen örgütlerdir. Kültür özelliklerinden birini aşırı abartan ya da küçümseyen organizasyonlar verimliliği kaybetme riski taşırlar. Etkili olan, genellikle, kültürel farklı unsurlar arasındaki çelişkiyi, basit tavizler almadan çözebilen organizasyonlardır (Momot ve Litvinenko, 2012:9). Bu konu ile ilgili Denison Harvard Business Review'e verdiği bir demeçte şöyle demiştir (Denison, 2008: 70-82):

“Kültür Anketi sonuçlarımızda, her bir boyuttaki puan ne kadar yüksek olursa profil o kadar renkli olur. Bu nedenle ne kadar fazla renk, o kadar iyidir... Elbette bazı istisnalar da vardır. İşletmenizin tek güçlü noktası tutarlılık ise, o zaman bir sorun vardır. Tutarlılığın tek güç olması durumunda, işletmenin performans düzeyi ortalamanın altında olabilir. Oldukça tutarlı işletmeler de değiştirmesi en zor olanlardır... Tutarlılık, diğer üç endeksle ve özellikle uyumluluk ile dengede tutulmalıdır. Aksi halde, örgüt yavaş hareket edecek, uyarlanabilir olmayacak ve sonunda başı belada olacaktır. Öte yandan, sadece katılım ve uyumluluk (modelin esnek tarafı) olan ve iç tutarlılığı olmayan bir işletme, ürün kalitesi veya düşük verimlilik ile ilgili sorunlar bulacaktır. İşletmenin büyümesini kontrol etmesi veya üretim ölçeğini genişletmesi zor olabileceğinden, gelecekteki büyümenin önünde bir engel olabilir. Yüksek performans gösteren bir işletme genellikle dört boyutta da iyi bir performans sergiler; çünkü taleplerin hepsini nasıl dengede tutacaklarını öğrenmişlerdir.”

Bu örgüt kültürü modelleri dışında Charles Handy'nin kendi adını taşıyan Örgüt Kültürü Modeli, Herman'ın Iceberg Modeli (Herman, 1970'den aktaran Ghinea ve Brătianu, 2012:262), Deshpande, Farley ve Webster'in Yarışan Değerler Modeli, Xenikou and Furnham'ın Örgüt Kültürü Modeli (Xenikou and Furnham, 1996:349-352) Sonnenfeld'in kendi adını taşıyan Sonnenfeld Modeli, Bass ve Avolio'nun kendi adlarını taşıyan Örgüt Kültürü Modeli (Bass ve Avolio, 1993:115-118), Miles ve Snow'un kendi adlarını taşıyan Miles ve Snow Modeli, Parsons'ın AGIL (uyum-adaptation, amaca ulaşma-goal attainment, bütünleşme-integration ve yasallık-legitimacy) Modeli, Kilmann'ın Bürokratik ve Yenilikçi Örgüt Kültürü Modeli, Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli gibi pek çok örgüt kültürü modeli de vardır (Çakır ve Örüçü, 1999:22-24; Yücel ve Koçak, 2014:49). Denison Örgüt Kültürü Modeli ise birçok yönüyle diğer örgüt kültürü modellerinden ayrılmaktadır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ölçeği olarak Denison'un örgüt kültürü ölçeğinin seçilmesinin temel nedeni bu ölçeğin dört temel boyutu olan adaptasyon, misyon, tutarlılık ve katılım boyutlarının her birinin ve bunların alt boyutları olan 12 kavramın kalite kültürü ile ilişkilerinin bulunması ve kalite kültürünü etkilemeleridir. Denison'un da belirttiği üzere; *“dört boyutun her biri aynı zamanda kalite, çalışanların memnuniyeti ve yüksek performans gibi diğer etkinlik kriterlerinin belirleyici yordayıcılarıdır”* (Denison ve Mishra, 1995:5). 2015 yılında Denison Modeline Dayalı Kurumsal Proje Kültürü Değerlendirme Çalışması yapan Zeng, vd. Denison Modeli'ni seçme nedenlerini modelin ölçeğinin çok sayıda uzman ve akademisyen tarafından

tanınmış, güvenilirliği ve uygulanabilirliği yüksek bir model olması, diğer ölçeklere kıyasla daha çok kültürel faktör ve proje ölçme projeleri içermesi ve modelin iyi çalışması olduğunu belirtmişlerdir (Zeng vd., 2013:912).

Denison Örgüt Kültürü Modeli örgüt kültürünün örgütsel performansı nasıl etkilediği sorusunu temel alarak kültürel özelliklerin işletme performansı konusunda verdiği ipuçları üzerine odaklanmıştır. Örgüt kültürünü tek bir tanım altında toplamak isteyen birçok çalışmanın aksine bu model, değerler kademesindeki verileri karşılaştırmaktadır (Gökşen 2001:47) Tüm bunların yanında Denison Örgüt Kültürü Modeli basit, açık, geçerliliği denenmiş ve dünya çapında kullanılan bir model olması dolayısı ile tercih edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

2.Kalite, Kalite Kültürü ve İlişkili Kavramlar

2.1. Kalite ve Kalite Kültürü Kavramları

2.1.1. Kalite Kavramı

Bir mükemmellik ölçütü olarak da görülebilecek kalite kavramı, zaman içerisinde farklı anlamlar kazansa da geçmişi, ilk ürün ve hizmet üretiminin ortaya çıktığı dönemlere kadar uzanır. Bir malın veya hizmetin talep edilen ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümü olarak da ifade edilen kalite terimi günümüzde bir plan ya da bir hedef değil bir felsefe olarak görülmektedir. Kalitenin ortak bir tanımı yoktur ve kalite anlayışı tüketicinin eğitim seviyesine, sosyal konumuna, kültürel değerlerine, yetiştiği ortama ve ekonomik koşullarına bağlı olarak değişebilen öznel bir kavramdır. Pfeffer ve Coote'a göre tam da bu yüzden kalite 'kaygan' bir kavramdır, birçok anlamı vardır ve sonuçta farklı insanlara farklı şeyler ifade etmektedir (Pfeffer ve Coote, 1991'den aktaran Oduwaiye vd., 2012:141).

Kalite konusunda yaptığı katkılarından ötürü Japonya vatandaşı olmayanlara verilen en yüksek ödül olan Kutsal Hazine'nin prestijli İkinci Nişanı'nı Japonya İmparatoru'ndan alan Juran kaliteyi "Müşterinin beklenti ve istekleriyle üretimin özelliklerinin buluşturulması" olarak tanımlamaktadır (Juran vd.,1999:2 Akt Er, 2005:93). Kaliteyi "iyileştirilebilen her şey" olarak gören Masaaki Imai'ye göre kalite, yalnızca ürün ve hizmetlerle sınırlı olmayıp aynı zamanda kişilerin nasıl çalıştıkları, makinelerin nasıl işletildikleri, sistem ve prosedürlerin nasıl yürütüldüğü ile de ilgilidir ve insan davranışlarını her yönüyle içermektedir (Yeşilbayır, 2007:3). Feigenbaum'a göre kalite; bir organizasyondaki değişik grupların kaliteyi geliştirme, koruma ve iyileştirme çabalarının müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirildiği etkili sisteme verilen addır (Efil, 1999:75'den aktaran Taner ve Kaya, 2005:354). Deming ise kaliteyi gerçekleştiren performansın beklentileri karşılama derecesi olarak tanımlamaktadır. Amerikan Kalite Kontrol Derneği'ne (ASQ) göre kalite; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür². Avrupa Kalite

² <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

Organizasyonu'na (EQO) göre ise kalite; bir mal ya da hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir³

Kalitenin temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatminine ve beklentilerine yönelik önemli özelliklerini bünyesinde toplamasıdır ve bu sebeple kalite sadece müşteri tarafından kullanılan bir çıktı değil, aynı zamanda o çıktıya nasıl ulaşıldığını gösteren bir işarettir. Kalite, ürün veya hizmetle ilgili tüm faaliyetleri kapsadığı için bunlara dair tüm bilgileri de içerisinde bulundurur. Bu çalışmada benimsenen kalite tanımı *“bir ürünün, sürecin ya da hizmetin belirlenen veya oluşabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayalı özelliklerin toplamı”*dır.⁴

2.1.2. Kalite Kültürü Kavramı

Kalite kültürü kalite yönetimi felsefesinin temel yapı taşıdır ve bir örgütte kaliteye ilişkin ortak ya da paylaşılmış değerlerin toplamıdır. Kalite kültürüne sahip bir organizasyon, toplam kalite davranışını teşvik eden açık değerleri ve inançları olan bir organizmadır (Linkow, 1989'dan aktaran Mahmood ve Mohammed, 2008:250) ve bu açıdan kalite yönetimini başarıyla uygulamayı hedefleyen işletmeler, örgüt kültürlerini kalite kültürlerinin gereklerini yansıtır duruma getirmelidirler. Kalite kültürü; kaliteli olma yolunda hareket eden bir işletmenin kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılması sürecindeki uğraşlarının tümüdür (Şimşek, 2000:77'den aktaran Vural ve Sohodol: 2004:231). İşletmelerin değer sistemleri, yetenekleri, politikaları, programları, alışkanlıkları ve inançları o işletmelerin kalite kültürünü oluşturmaktadır. Kalite kültürü ortalama beş ile on yıllık planlı ve yoğun bir çaba ile mevcut örgüt kültürünün değişime uğraması sonucu kaliteyi özümseyen yeni bir kültürel yapıyı ifade etmektedir (Dale, 1999:230'dan aktaran Pakdil: 2004:169).

Kalite kültürü; işleri doğru yapmayı, sürekli gelişimi, hata yapma suçlamak yerine hatalardan ders almayı, çalışanların yalnızca kalite yönergelerini izlemekle kalmayıp aynı zamanda kalite odaklı faaliyetlerde bulunduğu ve herkesin kalite hakkında konuştuğu dinamik ve şeffaf bir kültür türüdür. Kültür, her organizasyona özgü olmasına rağmen, özellikle bazı unsurların kalite kültürünü tanımladığı bu alanda

³ http://www.eoq.org/div_seiten/searchresult.html / Erişim Tarihi: 10.12.2018

⁴ ISO 8042'den aktaran Hornych, 2011:4

alışan uzmanlarca kabul edilir. Bu unsurlar; liderlik ve st yönetim taahhüdü, mşteriyeye odaklanma, sürekli iyileştirme, eēitim ve ēretim, takım çalışması, çalışan katılımı, yetkilendirme, tedarikçi ortaklıēı, ödüller ve tanıma, iletişim, motivasyon, organizasyon yapısı, strateji ve kalite politikasıdır (Mahmood ve Mohammed, 2008:252; Malhi, 2013:2; Woods, 1997:50-54; Kanji ve Wallace, 2000:981; Pakdil, 2004:170; ASQ:2014:33; Kuncoro,2013:22-23; Wilson, 2012:139)

2.2.Kalite Kültürü ile İlişkili Kavramlar

2.2.1. Kalite Felsefesi

Kalite felsefesi; kalitenin anlamı, bileşenleri, kaliteyi oluşturan süreçler, kalite gereksiniminin nedenleri vb. konularda uzun yıllar boyunca üretilen bilgi birikiminden doēmuřtur. Kalite felsefesinin oluşumuna önemli katkılar saēlayanlar Deming, Juran, Crosby, Feihenbaum, Ishikawa, Shewhart gibi kalite gurularıdır (Aized, 2012:200-201; Suarez, 1992:2-23; Zairi, 2013:659-672). Bu kalite öncülerinin her birinin kendilerine özgü kalite felsefeleri olsa ve bunları eserlerinde detaylı şekilde aıklasalar da genel hatlarıyla kalite felsefesinde öncelik tüm süreçlerde müşteri ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir. Kalite felsefesi açısından kalite belirli kişilerin deēil herkesin sorumluluēundadır. Kalite felsefesi insan odaklı ve “insana kaliteyi işlemek” üzerine kurulu bir düşünce tarzıdır ve bu felsefede “başarılı insanların başarıyı reteceēine” inanılır. Kalite felsefesi; yönetim ve üretkenlik baēlamında kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, performansın ve verimliliēin artırılması, çalışan katılımı ve btnlēnn saēlanması için kazan/kazan sistemi içinde yöntemlerin ve hizmetlerin gelişmesini içeren, sürekli gelişim ilkesine dayanan, insan merkezli yeni bir yönetim tarzı ve yaşam biçimidir.

Kalite felsefesi sistem yaklaşımını benimsemektedir. Buna göre; işletmenin etkinliēini, verimliliēini artırmak ve yönetim hedeflerine ulaşmak için bütün faaliyetler süreçlerle yönetilmeli ve süreçler anlaşılmış, süreç sahipleri ise belirlenmiş olmalıdır. Shewhart’tan Ishikawa’ya kadar tüm kalite uzmanlarının sistem yaklaşımını benimsemelerinin temel nedeni ancak sistemi olan bir düzeni bilinçli olarak ölçmenin, izlemenin ve geliştirmenin mümkün olmasıdır (Uygur, 1996:35). Sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını tek tek incelemek kadar, bu olaylar arasındaki ilişkilerin ve karşılıklı etkileşimin incelenmesinin önemini de vurgulamaktadır. Kalite felsefesinde işletmede çıkan sorunlar karşısında tüm hatayı işgörenlerin üstüne yıkma yerine yönetimin

sorumluluğu üstlenmesi ve hatayı kendinde araması gerekmektedir. Kalite felsefesi işletmelerin mevcut durumu yetersiz görerek sürekli iyileştirmeye odaklanmalarına, çalışana yatırım yaparak sürekli gelişmelerine, tüm kesimlerin problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmalarına ve organizasyonların kendi kalite kültürlerini oluşturmalarına dayalı bir düşünce biçimidir. Kalite herkesin sorumluluğundadır ve başarıya ancak herkes aynı bakış açısına sahip olursa yani kalite bir kültür haline getirilebilirse ulaşılabilir.

2.2.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

TKY; bir organizasyondaki faaliyetlerin tümünün sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki çalışanların aktif katılımıyla, çalışanların, müşterilerin ve hedef kitlenin kısaca tüm paydaşların memnun edilerek, etkinliğe, verimliliğe ve nihai hedeflere ulaşılması sürecidir (Tortop ve diğerleri, 2007: 275’den aktaran Kalfa, 2013:20). Juran ve Gryna’a göre TKY; iş mükemmelliğini araçların ve tekniklerin kullanımı ve uygulanmasıyla ve aynı zamanda işte çalışan motivasyonu gibi yumuşak yönlerin yönetimi yoluyla elde etmeyi amaçlayan bir felsefedir (Juran ve Gryna, 1993’den aktaran Deros vd., 2008:15). Oakland’a göre ise TKY; bir organizasyonun rekabet gücünü, etkinliğini ve esnekliğini geliştirmek için yaratılan bir yaklaşımdır (Oakland, 2003:30). Sistematik ve kapsamlı analizler yapan pek çok düşünürü göre ise TKY; Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa ve diğer düşünürlerin fikirleri üzerine inşa edilen bir dizi varsayımlar, prensipler, teknik ve araçlara sahip olan ve bunları kapsamlı bir şekilde sentezleyen yönetim sistemi ve yaklaşımıdır (Dean ve Bowen,1994, Hackman ve Wageman, 1995, Spencer, 1994, Dale vd. 2001’den aktaran Coşkun, 2003:56). TKY’nin kalite kavramından farkı sistemin de kalitesinin iyileştirilmesine yani toplam iyileştirmeye ve kalitenin son aşamada sağlanmasından ziyade bütün üretim süreci boyunca sağlanmasına odaklı olmasıdır.

TKY’nin temel amacı kalite felsefesi ile paralel olarak kalitenin sürekliliğinin sağlanması ve bunun bir kültür haline getirilmesidir. TKY ifadesinde yer alan kelimelerden “toplam”, işletmedeki herkesi ve her şeyi içine alır. “Kalite” toplam müşteri tatminini ve memnuniyetini ifade etmektedir ve son olarak “yönetim” kelimesi ise kaliteyi iyileştirerek bütün süreçleri yönetmeyi anlatmaktadır. TKY, hem dış müşteriyi hem de iç müşteriyi memnun etmeye odaklanmış bir yönetim biçimidir ve TKY’de müşteri üründen etkilenen herkeştir.

Tüm düzeylerdeki yönetim fonksiyonlarının bütünleşmesini temel alan TKY; bir yandan kaliteyi diğer yandan da işletme faaliyetlerinin verimliliğini artırmayı hedeflemektedir. Müşteri ihtiyaçlarının tam olarak temin edilebilmesi için, bütün çalışmalar bu yöne sevk edilmekte ve bu çalışmalar esnasında işletme çalışanlarının beklentilerinin karşılanması yani çalışanların tatmini de göz ardı edilmemektedir. TKY'nin temel unsurları üst yönetimin liderliği, süreç zinciri, müşteri odaklılık, tam katılım ve takım çalışması, devamlı eğitim ve sürekli gelişimdir. Müşteri odaklılık, TKY içerisinde uygulanması en zor olan ancak uzun dönemde işletmelere en çok faydayı sağlayan unsur olması açısından önemlidir (Şimşek, 2002:34). TKY; istatistiksel süreç yönetimi ve “verilerle yönetim” gibi “katı” yönetim teknikleri ile vizyon sahibi liderlik, takım çalışması ve katılımcı yönetim gibi “yumuşak” teknikleri başarıyla sentezleyen bir sistemdir (Hunt 1993:4, Martin 1993:10'dan aktaran Coşkun, 2003:5). Bu anlayışa göre her şey insanla başlar ve insanla biter. Tüm süreçlerin başarısı ve devamlılığı da yine insana bağlıdır. Bu sebeple işletmeler tüm süreçlerinde insana azami önem vermektedirler.

2.2.3.Kalite Yönetim Sistemi (KYS)

Kalite Yönetim Sistemi (KYS) müşteri isteklerini ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamak amacıyla örgüt içerisindeki tüm fonksiyonel seviyelerde hataları önlemeye, saptamaya ve süreçleri sürekli iyileştirmeye odaklanarak kaliteli çıktı elde etme çabalarının bütününe verilen isimdir. KYS, kalite politikaları ve hedeflerine ulaşmak için süreçleri, prosedürleri ve sorumlulukları belgeleyen resmi bir sistemdir. Bir KYS, bir kuruluşun faaliyetlerini müşteri ve yasal gereklilikleri karşılayacak şekilde koordine etmesine ve yönetmesine yardımcı olur ve etkinliğini ve verimliliğini sürekli olarak geliştirir. Kalite yönetim sistemlerine yönelik gereksinimleri belirleyen uluslararası standart olan ISO 9001: 2015, kalite yönetim sistemleri ile ilgili en önemli yaklaşımdır. Bazıları, KYS'yi ISO 9001 standardını veya KYS'yi detaylandıran belge grubunu tanımlamak için kullansa da, aslında KYS sistemin bütünüyle ilgilidir⁵. TKY kalite yönetimine dair felsefi bir yaklaşımdır ve KYS'ye göre daha üst ve daha soyut bir kavramdır. KYS ise kalite yönetimine yönelik bir sistem yaklaşımıdır ve işletmede prosedürlerle yönetim, şartnamelere göre müşteri memnuniyetine odaklanma ve rutin

⁵ <http://asq.org/learn-about-quality/quality-management-system/> Erişim Tarihi: 10.12.2018

belgeleme esasına dayanmaktadır (Early, 1995:227'den aktaran Taner ve Kaya, 2005:356).

ISO/TC 176 Kalite Yönetim Sistemi Teknik Komitesi tarafından ilk defa 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 standartları yıllar içinde birçok defa güncellenmiştir. 2000 yılında yapılan yenilemede dünyanın değişik ülkelerinden 1120 organizasyonla yapılan anketlerden sonra “Kalite Güvence Sistemi” ismi “Kalite Yönetim Sistemi” olarak değiştirilmiştir. ISO 9001 standardı kalite politikası, kalite yönetimi, kalite sistemi, kalite kontrol ve kalite güvencesi isimli beş kalite kavramını tanımlar. Bunun yanında müşteri şartlarını karşılamak sureti ile müşteri memnuniyetini artırmak için KYS'nin oluşturulması, uygulanması ve etkinliğinin iyileştirilmesinde süreç yaklaşımının benimsenmesini de teşvik eder. Kalite süreçle ilgilidir, standartlar ise çıktı ya da başarıyı ifade eder. KYS ise tüm bu sistemin genel adıdır. Başka bir deyişle “*Kalite bir altın madeni ise, kalite yönetimi bu altın madeninin yeryüzüne çıkarılmasıdır*” (Dereli ve Baykasoğlu, 2003:9).

ISO 9001 KYS modeli, kalitenin yönetilmesi ve iyileştirilmesi açısından işletmelere araçlar temin eden bir yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlar. Bu modelin uygulanması işletmeler açısından zorunlu değildir ancak; işletmelerde iyi bir kalite yönetimi sisteminin uygulanabilmesi açısından iyi bir reçete niteliği taşımaktadır (Kaye 2000'den aktaran Bolat, 2002:27). TS EN ISO 9001:2015 KYS Standardına göre bir KYS; kalite politikası ve kalite hedeflerinin belgelenmiş beyanlarını, kalite el kitabını, bu standardın istediği belgelenmiş prosedürler ve kayıtları ve süreçlerin etkin olarak plânlanması, uygulanması ve kontrolünü güvence altına almak için işletme tarafından gerekli olduğuna karar verilen, kayıtlar dâhil tüm belgeleri içermelidir⁶ Bir organizasyonda KYS kurma çalışmalarının temel amacı işletmenin ürettiği ürün veya hizmet kalitesinde sürekliliğin sağlanması yani uzun vadede kalite bilincinin bir kültür haline getirilmesidir.

2.3. Kalite Kültürünün Örgütler Açısından Önemi

Kalite kültürü bir örgütün kalite ile ilgili tüm uygulamalarını, temel değerlerini ve felsefesini kapsayan bir kavramdır ve örgütün her boyutunda daha kaliteli hizmet arayışı içindeki tüm insanların ve kaynakların yoğunlaşmasını gerektirmektedir (Batten,

⁶ <https://www.iso.org/standard/45481.html> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

1994'den aktaran Viljoen ve Waveren, 2008:1782). Kalite kültürünün yerleştiği örgütlerde sıkı bir iletişim ağı gözlenmekte, işletmenin prosedür ve politikalarının tamamı kaliteyi vurgulamakta ve işletmede çalışan herkes kalitenin gerçek önemini özümsemiş olmaktadır. Gryna olumlu bir kalite kültürü yaratmanın, çalışanlarda sadakat oluşturma ve kilit personelin korunmasında önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Böyle bir kalite kültürüne ulaşmak için ise üst yönetim liderliği, kendini geliştirme ve güçlendirme, katılım ve tanınma ile kritik başarı faktörlerini ödüllendirme konularına ağırlık verilmesi gerekmektedir. (Gryna 2001:220-221). Kalite kültürünü benimsemiş ve her adımda uygulayan bir işletmenin işletme felsefesi, hedefleri, yönetimin bakış açısı, müşteriye yönelik tutumu, problem çözümü yaklaşımları, tedarikçi ilişkileri ve hataya ilişkin yaptırımları diğer işletmelerden farklıdır. Bu tarz işletmelerde uzun vadede verimlilik artışı, personelin iş tatmininde artış ile hata ve ıskarta oranlarında azalma gözlenmektedir. Kalite kültüründe tüm çalışanlar birbirleriyle rahatça iletişim kurabilmekte ve kaliteyi iyileştirmek için kullanılan araçlar hakkında bilgi sahibi olmaktadırlar. Kalite kültürü basitçe uygulanabilecek prosedürlerden ziyade, deneyimlerin öğrenildiği, yaşayan bir süreçtir (Harvey ve Stensaker, 2008'den aktaran Bakay, 2012:24-25). Bendermacher vd., kalite kültürünün, iç ve dış paydaşların eleştirel düşünme yoluyla kalitenin geliştirilmesine katkıda bulunduğu bir örgüt kültürü olduğunu belirtmektedir ve bu nedenle kalite kültürü denetim, hesap verebilirlik ve düzenlemeden bir örgütün deneyimleri, uzmanlıkları ve değerleri temel alan özerklik, güvenilirlik ve eğitim geliştirmeye geçişin bir yansımasıdır (Bendermacher vd. 2016:2-3) Dale ve arkadaşlarına göre kalite kültürü; yüksek sosyal ilişkiyi besleyen kültürel yapıyı, bireylere saygıyı, üyelik duygusunu, örgütlenmeyi ve sürekli iyileşmenin ortak yarar için olduğu inancını temsil etmektedir (Dale vd.1994'den aktaran Jince ,2015:51).

Kalite kültürünün gelişimi, en üst yönetim seviyesinden en alt seviyeye kadar herkesin bir grup halinde, sürekli süreç iyileştirme yoluyla hataları ortadan kaldırmak için çalıştığı bir kültür değişimini gerektirmektedir (Şimşek 2004'den aktaran Çetinkaya ve Ortaöner, 2017:34). Bu açıdan kalite kültürü grup ilişkilerini güçlendiren, hataları azaltan ve iletişimi artıran bir kültür türüdür. Canlı ve ilerici bir kalite kültürü sürekli gelişimi destekler. Bir işletmedeki ilerici bir kalite kültürü, uyaranları kolayca değerlendirir ve cevap verir. Bir örgütün kalite kültüründeki değişiklikler, bir liderin

örneğin Ford Ford, David Packard ve Walt Disney gibi geleneklere meydan okuyan fikirler ile uyarma sağlamasıyla ortaya çıkar. Tüm başarılı organizasyonlarının arkasında örgütlerinin kalite kültürünü yeniden canlandıran ve değiştiren liderler vardır (Kanji, 2005:122-123). Yapılan bir çok araştırmada kalite kültürünü benimsememiş organizasyonların uzun vadede kalite çalışmalarının başarısızlıkla sonuçlandığı, belirlenen hedeflerin kağıt üzerinde kaldığı saptanmıştır. Tüm kalite guruları, kalite ödül kriterleri ve ISO 9000 kalite standartları ailesi, üst yönetimin liderliğinde entegre bir kalite kültürünün kurulması gerekliliğini ve zorunluluğunu dile getirmektedir (Kujala ve Lillrank, 2004:46).

2.4. Güçlü ve Zayıf Kalite Kültürü

Bir örgütte kalite kültürü süreçler, kurallar ve yönetmelikleri izlerken, ritüeller, inançlar, değerler ve günlük prosedürler gibi örgütlerin kültürel kalıplarına odaklanır (Ehlers, 2009:3) ve dolayısıyla tüm kalite çalışmalarında asıl olan kalite kültürünün örgüte yerleştirilmesidir. Kalite kültürü ile ilgili çalışmalarda güçlü ve zayıf örgüt kültürüne sahip örgütlerin özellikleri tanımlanmaya çalışılmakta ve bu şekilde işletmelerin kendilerini değerlendirerek güçlü kalite kültürü oluşturma yolunda adım atmaları beklenmektedir. Bir organizasyondaki güçlü kalite kültürü yüksek güvene dayalı, çalışanların sosyal ilişkilerini besleyen, örgütün tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içinde bulunduran ve sürekli iyileştirmenin örgütün menfaatine olduğuna inanılan bir yapıyı ifade etmektedir (Bucak, 2014:30). Phil Crosby “*Kalite, özenle inşa edilmiş bir kültürel çevrenin sonucudur. Kalite; bir kumaşın parçası değil, organizasyonun dokusu olmalıdır.*” diyerek kalite kültürünün önemine ve içselleştirilmesine dikkat çekmiştir (Chemuturi, 2011:16). Kalite kültürünün yapısı tüm paydaşları ve birçok dâhili işlemi içeren bünyesinde bulunduran karmaşık bir yapıdır. Kalite kültürünün oluşumu ve gelişim sürecinde en önemli unsurları iletişim, inanç, sabır, güven ve katılımdır. Bu unsurları içeren kilit unsur ise biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim süreçleridir. İşletmelerin istediği kalite kültürünü oluşturmaları uzun yıllar boyunca herkesin emeğini ve taahhüdünü gerektirir. Bir işletme muazzam bir ürün tasarlayabilir, kusursuzca üretebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir fakat bunu yıllar sonra da gerçekleştirebilmesi kalite kültürünün başarısıdır (Miron, Erez and Naveh, 2004:179’dan aktaran Ökten, 2008:47).

Kalite hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların performans ölçümlerinin yapılması, yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi ve yetkilendirilmeleri, çalışan katılımının sağlanması ve başarılarının tanınması güçlü kalite kültürünü oluşturan temel yapı taşlarındandır. Evans ve Lindsay'a göre, güçlü kalite bilincine sahip işletmeler yüksek kalitede ürünler sunmanın yanı sıra, işletme tarafından üretilen iç ve dış hizmetlerde performans geliştirmeyi ve/veya sürdürmeyi hedefleyen kalite yönetim sistemlerini de benimserler (Evans ve Lindsay, 1996'dan aktaran Mahmood ve Mohammed, 2008:250). Yapılan araştırmalara göre güçlü kalite kültürüne sahip olan işletmeler, zayıf kalite kültürüne sahip işletmelere göre % 46 daha az hata yapmaktadırlar. Her 5.000 çalışan için; bir şirkette kalite kültürünün geliştirilmesi 67 milyon dolara kadar tasarruf sağlayabilmektedir⁷.

Sashkin ve Kiser, kalite kültürünü doğru ve yanlış olanı bize söyleyen belirli değer ve inançlar kümesi olarak tanımlamaktadır ve kalite kültürünün sekiz unsura sahip olduğunu söylemektedirler. Bunlar; kalite ile ilgili bilgilerin insanları yargılamak ya da kontrol etmek için değil iyileştirme yapmak için kullanılması, yetki ve sorumluluğun eşit olması, sonuçlar için ödüllerin olması, birlikte çalışmanın temelini rekabetin değil işbirliğinin oluşturması, çalışanların iş güvenliği olması, adalet iklimi olması, tazminatların eşit olması ve çalışanların mülkiyet hissi olmasıdır (Sashkin and Kiser, 1993'den aktaran Kuncoro, 2013: 22-23). Fortune Magazine dergisinde 3. kez Dünyanın En Beğenilen Şirketleri Listesi'nde yer alan AECOM'un Başkan Yardımcısı Raj Rangaraj'a göre güçlü bir kalite kültürü için gerekli olan temel ilkeler; müşteriye odaklanma, iş planlama, işbirliği, prosedürleri takip etme, belge yönetimi, işlerin kontrolü ve sürekli iyileştirmedir⁸. Güçlü bir kalite kültüründe başarı ya da başarısızlık/hata yoktur, yalnızca öğrenme deneyimleri vardır. Başarısızlık ve başarı daima sonradan yapılan değer yargılarıdır. Vettori kalite kültürünün özelliklerini "paydaşları kendi kalite hedeflerini, girişimlerini ve tedbirlerini geliştirmeye teşvik etmek, şeffaflığı ve ortak standartları teyit etmek, ilgili riskleri göz ardı etmeden güven verebilmek, karşılıklı iletişim süreçlerini güçlendirebilmek ile görevlerin dengelenmesi ve sorumlulukların kabul edilmesi" olarak tanımlamıştır (Vettori 2008'den aktaran

⁷ Srinivasan ve Kurey, Harvard Business Review, 04.2014 – <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality> - Erişim Tarihi: 10.12.2018

⁸ <https://3blmedia.com/News/Elements-Strong-Quality-Management-Culture> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

Wells ve Diana, 2014:43). Norveç Eğitimde Kalite Güvencesi Ajansı NOKUT tarafından yaptırılan vaka incelemelerinde kaliteli bir kültür ve kalite geliştirmede rol oynayan dört genel faktör liderlik, kaynakların sağlanması, iletişim ve öğretim-öğretme faaliyetlerinin tanınması olarak belirlenmiştir (Kottman vd. 2016:8).

Güçlü kalite kültürüne sahip işletmelerde çalışanlar iş standartları, prosedürleri, kalite el kitapları ve diğer kaynaklarına dayanarak ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını bilirler, sorunlara rastlandığında "ne yapacaklarını" bilirler, hatalarını fırsatlara çevirirler, yetki, sorumluluk ve inisiyatif dengesini çok iyi kurarlar. Ölçme ve iyileştirmenin kalitenin temel yapı taşlarından biri olması nedeniyle güçlü kalite kültürüne sahip işletmeler ölçme ve değerlendirmeye de çok önem vermektedirler ancak buna rağmen işletmelerin çoğu TKY girişimleri veya ISO 9000 KYS standartları gibi kalite inisiyatiflerinde kültürel olgu eksikliği nedeniyle başarısız olmaktadır. Yapılan araştırmalarda bir organizasyonun TKY programlarını biçimsel olarak tam anlamıyla benimsemeden sadece uygun kalite kültürünün oluşturulmasıyla bile hedeflenen sonuçlara ulaşabileceğini teyit edilmiştir (Smith, Barnes ve Townsend, 2002, Kaji ve Yui, 1997'den aktaran Nikolić ve Nastasić, 2010:483).

Kalite kültüründe değişimin yakalanabilmesi ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için o örgütte çalışan herkesin kalite geliştirme projelerine katılması, çalışanların hem iç hem dış müşterilerinin tatminine yardımcı olması, örgütteki hataların gelişim için birer fırsat olarak görülmesi, çalışanların işyerinde denetimlerini çapraz olarak kendilerinin ve arkadaşlarının yapmaları, üretim sürecinde hiçbir kusurlu ürünün veya hizmetin bir sonraki üretim aşamasına geçirilmemesi ile dürüstlük, samimiyet ve özen göstermenin günlük iş yaşamının temel parçası haline gelmesi önemlidir (Hing vd. 2001'den aktaran Bucak, 2014:34). Zayıf kalite kültürüne sahip örgütler genellikle kalite uygulamalarında başarısız olmakta ve üst yönetimin kalite çalışmalarına yeterli desteği vermemeleri nedeniyle de kalite kültürü örgütlerde benimsenememektedir. Amerikan Kalite Derneği (ASQ)' ya göre bir işletmedeki zayıf kalite kültürünün özellikleri; CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin performans hedeflerine karşı kalite hedefleri konusunda nadiren tartışmaları, işletmenin kalite vizyonunun mevcut olmaması ya da iş stratejisine çok az bağlı olması, yöneticilerin kaliteyi vurgulamayı başaramamaları, geribildirim mekanizmalarındaki aksaklıklar, performans değerlendirmesinde kullanılan parametrelerde kalite hedeflerinden bahsedilmemesi,

eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin kaliteyi vurgulamaması ve yeni işe alınanlara işletmenin kalite vizyonu ve değerlerinin formel yollarla tanıtılmamasıdır (ASQ, 2014:33).

Cameron ve Sine zayıf kalite kültürünün özelliklerini düşük organizasyonel etkinlik seviyesi, standartlaşmış kalite araç ve tekniklerinin az kullanımı, müşteriler, rakipler, çalışanlar ve performans hakkında veri toplama, analiz etme ve kullanma konusuna daha az hassasiyet gösterme, daha az örgütsel öğrenme, çapraz işlevsel koordinasyonun az olması, çalışanlar arasında yetersiz ekip çalışması, insan kaynaklarının yetersiz kullanımı ve kalitenin üst yönetimin önceliği olmaması olarak tanımlanmıştır (Cameron ve Sine, 1999:20).

Aşağıda konuyla ilgili literatürden derlenen zayıf ve güçlü kalite kültürünün özellikleri yer almaktadır (Mahmood vd.,2006:3; Malhi, 2013:2; Woods, 1997:50-54; Kanji ve Wallace, 2000:981; Lakhe ve Mohanty, 1994 aktaran Erdil vd. 2005:261; Özdemir, 2005:9-10; Gyra 2001'den aktaran Durmuş, 2008:30; İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994: 260'dan aktaran Çataloğlu: 2006:62-63; Pakdil, 2004:170; ASQ:2014:33; Kuncoro,2013:22-23; Wilson, 2012:139):

Zayıf Kalite Kültürünün Özellikleri

- Liderlerin kalite kültürüne yeterli destek vermedikleri bir örgüt ortamı,
- Dürüst ve samimi olmayan biçimsel kalite çalışmaları yapılması,
- Müşteri odaklı çalışmada sisteminde eksiklikler,
- İşletmelerde her boyutta zayıf iletişim,
- Yalnızca sloganlarda kalan, içselleştirilmemiş kalite politikaları ve hedefleri,
- İç ve dış eğitimlerde yetersizlikler,
- Sürekli iyileştirme felsefesinin ve değişim kültürünün benimsenmemesi,
- Çalışanların kalite geliştirme süreçlerine dâhil edilmemeleri,
- Takım çalışmalarının desteklenmemesi, insan kaynağına yeterli önemin verilmemesi,
- Hataların sorgulanmadan cezalandırıldığı ve çalışanların yenilik yapmak için desteklenmediği bir örgüt ortamının varlığı.

Güçlü Kalite Kültürünün Özellikleri

- Önce müşteri yaklaşımı,
- İnsan kaynaklarının önemine vurgu yapan organizasyon yapısı,
- Üst yönetim liderliği,
- Çalışan katılımı ve yetkilendirme,
- Müşteri odaklılık, ekip çalışması ve işbirliği,
- Tüm süreçlerde şeffaflık, iletişim,
- Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkileşim kombinasyonu,
- Sürekli gelişim felsefesi, eğitim yoluyla sorumlulukların tanımlanması,
- Hataların cezalandırılacak bir olgu değil öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülmesi ve
- Başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemlerinin varlığıdır.

2.5. Kalite Kültürünün Oluşturulması ve Sürekliliğinin Sağlanması

Bir örgütte kalite kültürünü geliştirme süreci; örgüt kültürünün kazandırılmak istenen kalite kültürünün unsurlarını kapsayacak şekilde değiştirilmesi esnasında yapılan tüm faaliyetleri bünyesinde barındırır (Alper, 2011:80). Kalite kültürünün oluşturulması yalnızca yapısal değişim ile değil bunun yanında tutum, davranış ve değerlerin değiştirilmesi ile sağlanabilir. Güçlü bir kalite kültürü için üzerinde düşünülmüş ve işletmeye özgü kalite misyon ve hedeflerine, istikrarlı bir organizasyon yapısına, etkili liderliğe, amaçların şeffaflaştırılmasına, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine ihtiyaç vardır. Zeitz, Johanhesson ve Ritchie TKY programlarının başarısının örgüt kültürü değişimine dayandığını ve TKY araçlarının yalnızca değişim için bir araç olduğunu iddia etmektedir (Zeitz vd. 1997'den aktaran Nikolić ve Nastasić, 2010:60).

Kalite kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması aşamaları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Konuyla ilgili literatürden derlenen kalite kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanmasına yönelik aşamalar şunlardır (Efil, 1999:108-110'dan aktaran Alper, 2011:95; Juran and Gryna, 1993'den aktaran Juran ve Godfrey 1999:680-681; Lakhe and Mohanty 1994'den aktaran Erdil vd., 2005:261-262; Malhi, 2013:2-4; Turan ve Odabaş, 168-169; Evans ve Lindsay, 2002'den aktaran Khan, 2006:7):

2.5.1. Örgütteki Değişim İhtiyacının Fark Edilmesi

Her tür planlı değişim bir ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Yaşayan bir organizma olarak nitelendirilen sistemlerin ve dolayısı ile örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. İletişim kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık çözülmeyi ve bitişi ifade etmektedir. Bu açıdan değişim kavram olarak temellilik veya süreklilik (permanence) kavramının da karşıtıdır (Çelebioğlu, 1982:2'den aktaran İraz ve Şimşek, 2004:100). Örgütleri değişime zorlayan pek çok iç ve dış neden vardır. Dış nedenler olarak teknolojik çevre koşullarındaki değişim, doğal çevre koşullarındaki değişim, ekonomik koşullardaki değişim, politik ya da hukuki çevre koşullarındaki değişim, ekonomik koşullardaki değişim sayılabilirken iç nedenlerde ise işletmenin büyümesi, şirket evlilikleri, işletmenin gerilemesi, tepe yöneticilerinin değişmesi ve örgüte bağlı eksiklikler sayılabilir (Bozkurt, 2014:9-12). Bu iç ve dış nedenlerin tamamı veya bir bölümü işletmelerde değişim ihtiyacının ortaya çıkmasına sebep olabilir. Aslında örgütsel değişim organizasyonlardaki en önemli konulardan biridir. Örgütler içinde bulundukları çevrenin ürünleridir ve onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Örgütlerin çevreleri ise sürekli olarak faaliyettedirler ve bu çevrenin hareketliliği örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır (Peker, 1995:4'den aktaran Bozkurt, 2014:5). Değişim ihtiyacı ortaya çıktığında, örgüt değişime başlamak için üzerinde bir baskı hisseder; ancak değişim sürecine başlamadan önce örgütün kendisine “Ne kadar değişim yeterlidir?”, “Değişim ne kadar hızlı yapılmalıdır?”, “Değişim sürecinin yönlendiricileri ve onların rolleri ne olmalıdır?” gibi soruları sorması gerekmektedir (Hitt vd. 2009:451'den aktaran Tunçer, 2013:379-380).

Bir işletmeye kalitenin gerçekten yerleştirilmesi ise yalnızca bir ya da birkaç alandaki yeni uygulamaları hayata geçirmeyi değil toptan bir kültürel değişimi gerektirir. Bir organizasyonda kültürel bir değişimin geçerli olması için tüm süreçlerde kalitenin ön plana alınması hem önemli hem de gereklidir.

2.5.2. Mevcut Örgüt Kültürünün Analizi

Kalite yönetiminin başarısı büyük ölçüde örgütün mevcut kültürüne bağlıdır. Her örgüt, örgüt kültürü olarak adlandırılan bir kişiliğe sahiptir. Örgüt kültürü ise dinamik

bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve paydaşlarının beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek dışsal uyumu sağlamalarına ve işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip paylaşılan ortak değerler yaratarak içsel uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır (Binici, 2010:10). Örgüt kültürü kolayca değiştirilemez, tümüyle yeniden yaratılamaz ve sadece yöneticiler tarafından korunamaz. Örgüt kültürü, ulusal kültür gibi zaman içinde dönüşmekte ve değişmektedir (Willcoxson ve Millett, 2000:93'den aktaran Çakır, 2012:45). Bir işletmenin gelişimi örgüt kültürüne bağlı olduğundan ve öncelikle örgütün kültürünü analiz etmek gereklidir. Örgüt kültürünü analiz etmede örgüt kültürü değerlendirme modellerinden yararlanılarak örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönleri teşhis edilmelidir. Bir organizasyonun kültürü değişime açık değilse, iletişim kanalları kapalıysa ya da tek yönlüyse, çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmiyorsa o organizasyonda kalite çalışmalarının uzun vadede başarılı olması mümkün değildir. Yapılan kalite çalışmaları kâğıt üzerinde kalacak ve içselleştirilemeyecektir.

Bir işletmede güçlü bir kalite kültürü oluşturmak için iki temel adım gereklidir. İlki; mevcut örgüt kültürünü belirlemek için bilgi toplamak ve ikincisi ise kültürü değiştirmek için gerekli adımları atmaktır (Juran ve Godfrey 1999:680). Kalite yönetiminin en önemli hedefi örgütlerde bir kültür değişimini ortaya koyabilmesidir. Çalışanların davranışlarını değiştirmenin anahtarı ise resmi talimatlar ve prosedürler yayınlamak değil örgüt kültürünü değiştirmektir.

2.5.3. Arzu Edilen Kalite Kültürünün Belirlenmesi

Kalite kültürü, paylaşılan değerleri ve kaliteye olan bağlılığı içeren bir örgüt kültürü türüdür (Bendermacher, vd., 2013:41). Başka bir deyişle Ehlers'e göre kalite kültürü ve örgüt kültürü ayrılamaz çünkü kalite kültürü örgüt kültürünün alt parçasıdır (Ehlers, 2009:10). Herhangi bir kültürel değişimde olduğu gibi bir kalite kültürünün gelişimi de uzun vadeli bir süreçtir, çeşitli etkileşimlerin bir sonucudur ve yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya süreçlerin etkileri ile şekillenir (Schein 1990'dan aktaran Lanarès,2009:1). Bir kalite kültürünün oluşturulması sürecinde liderlerin ne istediklerini bilmeleri ve buna uygun planlama yapmaları çok önemlidir. Kalite kültüründe müşteri önceliklidir, takım çalışması ve işbirliği esastır, uzun dönemli iyileştirmelere ağırlık verilir, önsezi ve tahminler değil gerçekler ve veriler önem taşır, hata bulmak değil hatalara çözüm bulmak önemlidir ve tüm süreçler insan odaklıdır. Bir kalite kültürü

geliştirmek için beş kritik başarı faktörü vardır. Bunlar; hedeflerin ve ölçümün sağlanması, üst yönetim taahhüdünün kanıtı, kendi kendini geliştirme ve güçlendirme, ilham verici eylem için katılım ve son olarak tanınma ve ödüllendirme (Viljoen ve Waveren, 2008:1783).

Bir organizasyonda kalite kültürünün geliştirilmesi için o organizasyonun tüm süreçleri, prosedür ve politikaları mutlaka kaliteyi vurgulamalı, herkes işletme hedeflerini başarmada kalitenin önemini açıkça anlamalı, her düzeydeki çalışan mutlaka müşteri gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır. İşletme altyapısı sürekli iyileştirme çalışmalarına imkan tanınmalı, müşteri gereksinimleri işletme kalite planına entegre edilebilmeli, müşteri esaslı performans ölçütleri kullanılmalı ve müşteriye yönelik değer ve inançlar vurgulanarak üst yönetimce desteklenmelidir (Lakhe and Mohanty, 1994'den aktaran Erdil vd., 2005:261).

2.5.4. Arzu Edilen Kalite Kültürünün Tüm Çalışanlarla Paylaşılması

Kalite kültürü, müşterileri memnun etmeye ve ürün ve hizmetlerin kalitesini sürekli iyileştirmeye odaklanan paylaşılan değerler, inançlar ve normlar sistemidir. Kalite kültürünü benimsemiş bir organizasyonda kalite, işe alma ve terfi, çalışan oryantasyonu ve devam eden eğitim, ücretlendirme, yönetim tarzı, karar verme, örgüt yapısı, iş süreçleri ve ofis düzeni dâhil olmak üzere organizasyonun hemen her yönüne derinlemesine yerleşiktir (Malhi, 2013:2). Kalite kültürünü oluşturmak üst yönetimin sorumluluğudur ve bu yüzden yönetimin üzerine düşen sorumluluğu üstlenmesi ve tüm işgörenlerin katılımını sağlaması bir zorunluluktur. Her şeyden önce yönetimin kalitenin önemini kavraması ve kalite bilincini kazanması kalite kültürünün geliştirilmesi ve işgörenlere kazandırılması için çok mühimdir.

Kalite kültürü; bir organizasyondaki herkesin eylemlerinde kaliteyi yaşamaları ve yaşatmaları üzerine kurulu olan kültürdür. Bir organizasyonda güçlü bir kalite kültürü olduğunun en temel göstergeleri çalışanların kalite yönetmeliklerini ve yönergeleri izlemekle kalmayıp inisiyatif almaları ve herkesin kaliteyi derinden hissetmesidir. Oluşturulmak istenen kalite kültürünün istenen şekilde olabilmesi için tüm organizasyon üyeleri sürece dâhil edilmeli ve yoğun eğitimler verilmelidir. Kaliteli ürün ve hizmetlerin yaratıcıları sıkıcı kalite prosedürleri değil insanlardır. Kalite, insanla başlar ve insanla biter.

Bir organizasyondaki çalışanların kalite kültürü oluşturmada süreçlere katılımı çok çeşitli şekillerde sağlanabilir. Örneğin; kalite yönetimi gözden geçirme toplantılarına katılım, kalite geliştirme ekiplerine katılım, kalite hedeflerini ortaklaşa belirleme, müşterilerle, tedarikçilerle ve yönetimle kalite konularında görüşmeler yapmak, kalite faaliyetleri hakkında diğer organizasyonları ziyaret etmek, konferanslarda sunum yapmak ve iç ve dış denetim süreçlerine katılmak bu yollardan birkaçıdır (Viljoen ve Waveren, 2008:1786).

2.5.5. İletişim Kanallarının ve Katılımcı Yönetim Anlayışının Güçlendirilmesi

İletişim bir örgütteki en önemli süreçlerden biridir. Bir örgütün etkinliği temel olarak iyi bir yönetim gerektirdiği kadar iyi bir iletişime de bağlıdır. Bir organizasyonda başarıya ancak grup üyeleri arasında ve diğer örgütsel üyeler ve gruplarla başarılı bir iletişim kurulması halinde ulaşılabilir (Karaçor ve Şahin, 2004:98). İletişim normal süreçte bu kadar önemli iken kalite kültürünün yerleştirilmeye çalışılması esnasında çok daha kritik hale gelmektedir ve hatta kaliteli bir kültür geliştirmek için tüm faaliyetlerin yoğunlaştığı odak noktası iletişimdir (Kottman vd., 2016:50). Zayıf kalite kültürüne sahip işletmelerde iletişim genellikle yukarıdan aşağıya ve sınırlı olarak aşağıdan yukarıya akar. Güçlü iletişim kanallarına sahip örgütlerde ise iletişim yanlamasına, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya sürekli hareket halindedir. Katılımcı yönetim ise çalışanların, doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları durumudur. Katılımcı yönetimle çalışanlar, bazı stratejik kararlarda, kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşamakta ve kararlarda aktif rol oynamaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001, 444'den aktaran Ulutaş, 2011:596).

Güçlü bir iletişim ağı ve katılımcı yönetim uygulamaları örgütü meydana getiren birimler arasındaki bilgi akışını sağlayarak mesajların doğru şekilde iletilmesine, personelin sürece etkin katılımına, beklenmeyen sorunların zamanında çözülmesine ve istenen kalite kültürünün pekiştirilmesine olanak sağlar. Bunların yanında çalışanlar arasındaki bağı güçlendirerek birlik duygusunu da sağlar. İşletmeler iletişim kanallarını ve katılımcı yönetim anlayışlarını güçlendirmek için yazılı araçlar olan gazeteler, el kitapları, raporlar vb. ile sözlü araçlar olan toplantılar, mülakatlar, konferanslar aracılığı ile ve teknolojik araçlar olan video, slayt, mailler ile istenen kalite kültürüne dair

mesajlarını doğrudan vermeli ve çalışanlarına güven duygusunu vererek onları geri dönüş yapmaları ile ilgili cesaretlendirmelidirler.

2.5.6. Sürekli İyileştirme Bakış Açısının Her Kademedeki Çalışana Yerleştirilmesi

Kalite kültürü; sürekli iyileştirme (kaizen) bakış açısına dayanmaktadır. Sürekli iyileştirme felsefesi gelişmenin sıçrama yoluyla değil düzenli ve küçük atılımlar yolu ile olacağını ifade eder. Sürekli iyileştirmede temel hedef; belirli bir standardı tutturmak değil ulaşılan seviye ne olursa olsun, o seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Bu felsefeyi benimseyen bir işletmenin bütün birimlerinde her gün mutlaka bir miktar gelişme yaşanmalıdır (Kavrakoğlu, 1993:13'den aktaran Şimşek, 2002:37). Konseptin doğduğu Japonya'da sürekli iyileştirme sadece iş yerini değil, yaşamın her alanını kapsamaktadır. Amerika'da ise bu terim genellikle iş süreçlerine uygulanır. Sürekli iyileştirme yaklaşımı, tüm paydaşları kapsayan sürekli artan iyileştirmeye odaklanmaktadır. Zamanla bu küçük iyileştirmeler her aşamada büyük değişiklikler doğurmaktadır (Pyzdek ve Keller, 2013:38). Sürekli iyileştirme çalışmalarının işletmelerde doğru biçimde yürütülebilmesi için personelin konu ile ilgili farkındalığının oluşması ve bunun için de sürekli iyileştirme eğitimlerine tabi tutulmaları, kaizen çalışmalarının etkinliğini artırmak için elde edilen kaizenlerin toplantılarla ve afişlerle tüm personele duyurulması, kaizen çalışmalarında liderlik rolü üstlenecek bir yönetimin veya bu rolü yapması için görevlendirilmiş gönüllü personelin bulunması, kaizen çalışmaları için personelin teşvik edilmesi ve başarılı personelin takdir edilip ödüllendirilmesi son derece önemlidir (Monden ve Hamada, 1991:27, Eskin vd., 2011:7-47'den aktaran Ögünç ve Doğru, 2017:3).

2.5.7. Üst Yönetim Liderliğinin Sürecin Her Aşamasında Sürdürülmesi

Bir organizasyonda kalite kültürü ancak üst yönetim kalite geliştirme çalışmaları için yeterli maddi ve manevi kaynağı sağlar, kalite geliştirme çabalarına bizzat katılır, kalite stratejileri ve hedeflerini oluşturur ve sürekli gelişmeyi teşvik ederse geliştirilebilir. Yapılan bir araştırmada yöneticiler doğrudan kalite ile ilgiliyse ve açıkça kültürel değişime destek olursa kalitenin kritik bir başarı faktörü olacağını göstermiştir (Campos vd., 2014:13). Üst yönetim kalite kültürünün karakteristiklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif olarak yer almalıdır çünkü onların yönetim anlayışları, yaşam biçimleri, tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde en önemli unsurlardandır.

Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan desteği ve inancı örgütün kalite eğilimli bir kültür oluşturmada önemli bir mihenk noktasıdır. İstenen örgüt kültürünü yaratma ve destekleme konusunda üst yönetimin kalite odaklı rekabetçilik, müşteri odaklılık, pazar odaklılık, süreçlere odaklanma, veri odaklı karar verme, yenilikçilik, sürekli iyileştirme, yetkilendirme, katılımcı karar verme ve sürekli öğrenme konusunda verdikleri destek son derece önemli ve kritiktir (Viljoen ve Waveren, 2008:1786). Kalite çalışmalarına ağırlık veren bir organizasyonda kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, organizasyonda çalışan diğer kişilere de örnek olacak ve bu yöndeki kararlılık, organizasyonu başarıya götürecektir (Küçükali, 2009:49). Üst yönetim kaliteli bir kültürü teşvik eden bir misyonu, vizyonu ve hedefleri tanımlama, bir dizi ortak değer oluşturma, kalite stratejisi tanımlama, müşteri memnuniyetini arttırmak için hedef ve sistemler oluşturma, etkili bilgi sistemleri kurma, insan kaynaklarının gelişimini teşvik etmek ve sürekli gelişim için çalışanları motive etme konusunda aktif role sahip olmalıdır (Kanji, 2005:42).

2.5.8. Kalite İle İlgili Eğitim Faaliyetlerinin Planlanması ve Uygulamaya Konması

En başarılı kalite uygulamalarının Japonya’da gerçekleşmesi bir tesadüf değil, eğitim ve gelişime verilen önemin doğal bir sonucudur (Uğurlu, 1996:90). Japon kalite üstadı Ishikawa, “*Kalite eğitimle baslar, eğitimle biter.*” demiştir. Bir kalite kültürünün yaratılması için vazgeçilmez faktör, işletmedeki herkesin kalite felsefesini özümsemesidir. Eğitim, her bireyin ve grubun ihtiyaçlarına uyacak şekilde planlanmalı ve sürekliliği sağlanmalıdır. İşletme içinde verilen eğitimler üretimdeki hataların ortadan kaldırılması, verimliliğin artması, yeni iş yöntemlerinin geliştirilmesi gibi direkt işe yönelik faydaları sağlamasının yanında çalışanlar arasında işbirliği ve eşgüdümün artması, çalışanların işe bağlılıklarının ve performanslarının artması, işten ayrılmaların ve personel devir oranının azalması gibi ek faydalar da sağlamaktadır.

2.5.9. Çalışanlardan Beklenen Davranışların Güçlendirilmesi

Örgüt kültürünün bünyesinde kalite kültürünün oluşturulmasıyla birlikte örgüt bünyesindeki herkes, değişen işletme kültürüyle tutarlı bir kişisel kültür değişimine gereksinim duyacaktır. Bir kültürel değişimin başarısını yeni benimsenecek kültürün çalışanların kişisel değerleri ile uyum oranı belirlemektedir. Bu açıdan değişimin başarılı şekilde sağlanabilmesi için iletişim kanalları açık tutulmalı, deneyimler

paylaşılmalı, herkese ihtiyaç duyulduğu hissettirilmeli, küçük gelişmelerden büyük gelişmeler yaratıldığına inanılmalıdır.

İstenen kalite kültürünün devamlılığını sağlamak için kritik noktalar; kalite farkındalığının sürdürülmesi, yönetim liderliğinin kanıtlanması, kişisel gelişim ve kişisel inisiyatifi özendirme ve çalışanı yetkilendirme, çalışanların katılımının sağlanması ve takdir ile ödüllendirme sistemlerinin teşvik edilmesidir (Öztürk, 2009:175-179'dan aktaran Alper, 2011:101).

2.5.10.Hedeflenen Kalite Kültürüne Yönelik İlerlemenin Periyodik Aralıklarla Değerlendirilmesi

Hedeflenen kalite kültürüne yönelik ilerlemenin değerlendirilmesinde örgütün sahip olduğu mevcut kalite değerleri ile benimsenmesi istenen kalite değerleri kıyaslanmalıdır. Böylelikle kalite kültürü farklılık analizi yapılabilir. Örneğin bir işletmede üst yönetim kaliteyi stratejik bir değişken olarak görmek yerine yalnızca prosedür ve talimatlar olarak görüyor ise orada bir kültürel boşluk var demektir. Benzer şekilde çalışanların kaliteden sorumlu ve aktif rol almaları gerekirken, kalite konusuna kayıtsız kalmaları da bir kültürel boşluğu göstermektedir (Ökten, 2008:50).

Bir işletmede kalite kültürü oluşturmak zordur ama oluşturulan kalite kültürünün sürdürülmesi daha da zordur. İstenilen davranışların elde edilip edilmediğini belirlemek için kültürel değişim çabalarının sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve kültürel değişim çabaları başarısız olursa düzeltici önlemler alınması önemlidir. Harvey ve Stensaker kalite kültürünün bir yaşam tarzı olarak ele alınması ve basitçe uygulanabilecek prosedürlerden ziyade, deneyimlerin öğrenildiği, demokratik kavram ile ilişkilendirilmiş, yaşanan bir süre olarak benimsenmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Kalite kültürü kapsamlı bir düşünce sisteminin oluşturulmasıdır ve daha önceden belirlenmiş açıklamalar ve hazır reçeteler ile ifade edilemez (Harvey ve Stensaker, 2008'den aktaran Bakay, 2012:24-25). Örgüt kültüründe olduğu gibi kalite kültürü de her işletmenin kendisine özgü ve biriciktir.

2.6. Kalite Kültürü Oluşturmada Kritik Noktalar

Kalite kültürü; gözetimden ziyade liderliği teşvik eden, kalite faaliyetlerine personelin bağlılığı konusunda ilham veren, yönetimin ana tarzı olarak takımları kullanan, her kademedeki personelin işle ilgili kararlara katılmasına izin veren, işçilerin

işleriyle gurur duymasını sağlayan, korkuyu ortadan kaldıran ve insanları sürekli iyileştirmeye teşvik eden bir kültür türüdür (Saha ve Hardie 2005'den aktaran Mahmood ve Mohammed, 2008:251). Bir işletmede kalite kültürü oluşturma süreci uzun vadeli, yoğun emek ve katılım gerektiren oldukça zorlu bir süreçtir. Sorumluluk ise kalite kültüründe hayati bir rol oynar. Bir organizasyon için kalite kültürü herkesin kalite iyileştirmesinden sorumlu olduğu bir kültürdür. (Dahlgard vd.1998'den aktaran Maletic vd.,2014:1746). Bu açıdan herkesin kalite kültürü sürecine dâhil olması ve topyekûn kültürel bilincin oluşturulması önemlidir.

Kalite kültürü oluşturulurken örgütte daha derinlerde ama daha baskın ve kalite kültürüyle ilişkili bir kültür olduğu hatırlanmalı ve bu kültür dikkate alınmalıdır. Kalite kültürü gelip geçici bir heves ya da kısa vadeli bir plan değil bir yaşam tarzı olarak düşünülmelidir. Çalışanların adil bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmeleri, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, adil ücretlendirme sistemlerinin varlığı, kariyer yollarının belirli olması vb. unsurlar kalite kültürünü oluşturmada ve sürekliliğini sağlamada çok önemlidir.

Bir organizasyonda kalite kültürü oluşturma sürecinde en önemli konulardan birisi şeffaflıktır. Sürecin tüm aşamalarına çalışanların desteğinin alınması ve değişime direnç gösterilmemesi için sürecin yol haritası çalışanlarla paylaşılmalıdır. İnsan davranışlarının değişimi alışkanlıkların da değişimini gerektirdiğinden sabır ve zaman gerektirir. İşletmeler bir taraftan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken diğer taraftan da içinde bulundukları toplumun değer yargıları ve kültürel özelliklerini dikkate almalıdırlar çünkü toplumu dikkate almayan örgütler toplum tarafından dışlanma, satış miktarlarının düşmesi ve sonuçta faaliyetlerini durdurma gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar (Küçükali, 2009:53).

2.7. Kalite Kültürü Modelleri

Bir ürünün, işlemin veya hizmetin kalitesini ölçmek için kullanılan çerçeveler/modeller hakkında literatürde pek çok şey vardır. SERVQUAL ölçeği, SERVPERF ölçeği, kritik olay yöntemi, hizmet barometresi (Linjefly) bunlardan birkaçıdır (Oakland, 2003; Sevimli, 2006:31-38; Yücel, 2013:87); ancak kalite süreçlerinin kalitesini yani kalite kültürünü ölçmek için yaygın kullanılan genel bir çerçeveye ulaşılamamıştır (Wilson ve Town, 2006:76). Günümüze değin kültür ve organizasyon kültürüne ilişkin önemli sayıda araştırma yapılmıştır ancak kalite

kültürünü kapsayan araştırmalar çok sınırlıdır. Kalite literatüründeki pek çok çalışma kavramsaldir. Pek çok bilgi kaynağı sadece kalite kültürlerini tanımlamakta ancak değerlendirme için bir model içermemektedir (Viljoen ve Waveren, 2008:1785) ve bu yüzden çoğu araştırmacı kendi kalite kültürü ölçeğini geliştirme yoluna gitmektedir (Salman ve Raouf, 2015:4). Bu konu ile ilgili J. Stephen Town “Kıyaslama ve Kütüphane Kalite Olgunluğu” adlı makalesinde “*ISO 9000 standardı, ürün kalitesine, prosedürlerin ve çalışma talimatlarının teknik sistemine (Pike ve Barnes, 1994) odaklanır ama kalite kültürüne odaklanmaz. Hatta "Toplam Kaliteyi Başarmak" (Hutchins, 1992) başlıklı bir kitap bile bir örgütün kalite kültürü hedefine nasıl ulaşacağı hakkında hiçbir bilgi vermez!*” demektedir (Wilson ve Town, 2006:3). Kalite kültürü ile ilgili uygulamaların azlığı hakkında çeşitli yazarların görüşleri şöyledir;

-Kalite literatürü bir ürünün, işlemin veya hizmetin kalitesini ölçmek için çerçeveler sağlar, ancak kalite sürecinin kalitesini ölçmez (Tenner ve De Toro, 1992, Oakland, 1993, Pike ve Barnes, 1994, Hradesky, 1995, Oakland, 2003’dan aktaran Wilson, 2013:42-43).

-Kalite kültürünün nasıl yerleştirileceği ve oluşturulacağını tartışan çok sayıda makale yayınlanmıştır ancak çok az sayıda makale, nitelikli kültürün niceliksel olarak nasıl ölçüleceği konusunda fikir vermektedir (Patel, vd., 2015:632).

-Bir kalite kültürünün geliştirilmesi ve organizasyonel bağlamlarda organizasyon kültürünün bir parçası olarak uygulanması, henüz araştırma ve teori konusunda güçlü bir gelenek geliştirmemiştir. Kalite gelişiminin daha geniş, "kültürel" bir görüş gerektirdiğine dair yeterli kanıt bulunduğu halde, bugüne kadar bu alanda çok az çalışma yayınlanmıştır (Ehlers, 2009:19-20).

-Kalite kültürlerinin geliştirilmesine yönelik ampirik araştırmalar sayıca azdır ve bu nedenle kalite ile ilgili çalışmalar genelde “öğretme ve öğrenmenin kalitesini sağlama, destekleme, geliştirme ve izleme için kurumsal düzenlemeler”i içermektedir. (Bendermacher, 2016:4)

-Bir kalite kültürünün genel organizasyon kültürünün bir parçası olarak gelişimi ve organizasyonel bağlamlarda uygulanması ile ilgili araştırma ve teori konusunda henüz güçlü bir gelenek geliştirilmemiştir (Ehlers ve Schneckenberg, 2010:400-401).

Yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü çalışmada dört kalite kültürü modeli incelenmiştir.

2.7.1.Kim Cameron ve Wesley Sine Kalite Kültürü Modeli

Cameron ve Sine kalite kültürünün kalite, teknik veya süreç açısından ideolojik ilkelerini içeren değerler, beklentiler ve davranış eğilimlerinden oluşan kültürel bir fenomen olarak görülmesi gerektiğini belirttikleri “A Framework for Organizational Quality Culture” isimli çalışmalarında dört tür kalite kültürü boyutundan bahsetmişlerdir (Cameron ve Sine, 1999:10-13). Bu boyutlar kalitenin olmadığı kültür, hata tespiti kültürü, hata önleme kültürü ve yaratıcı kalite kültürüdür. Bu sıralama aynı zamanda kalite kültürü hiç olmayan örgütlerden kalite kültürü gelişmiş örgütlere doğru bir sıralamadır. Bu dört boyutun detayı şöyledir; (Cameron ve Sine, 1999:10-13; Roldan vd., 2012:184-185)

“Kalitenin olmadığı kültür” boyutunda örgütler kaliteye çok az önem veren ya da hiç önem vermeyen organizasyonlardır. Kalite, bu örgütler için kurumsal stratejilerinin bir boyutu değildir ve dolayısıyla üst yönetim ekibinin birincil hedefi de değildir. Müşteriler veri toplama ve değerlendirme sisteminin bir parçası değildir ve ödüller ve teşvikler müşteri memnuniyetine herhangi bir şekilde bağlı değildir. Kalite konusu eğitim, Ar-Ge veya sipariş girişi gibi konulardan farklı olarak ele alınmamıştır. Son olarak örgütün dominant kültürel değerleri kalite içermemektedir.

İkinci boyut olan “hata tespiti kültürü”ne sahip organizasyonlarda denetim kültürü hâkimdir. Kalite, ürünlerde ve hizmetlerde hataları saptamayla ilişkilendirilmiştir ve hataları tespit etmek için teftişe vurgu yapmak eğilimindedirler. Denetçiler ve müfettişler ürün ve hizmetleri üretildikten sonra incelemekte ve test etmektedirler. Bu organizasyonlardaki kalite uzmanları sayım, ölçme ve denetleme üzerinde yoğunlaşmaktadır.

“Hata önleme kültürü” ne sahip organizasyonlarda kaliteye tepkisel bir şekilde ele alınması gereken bir sorun olarak yaklaşmıştır. Ürünlerle ilgili olarak, bu kültür

türündeki örgütler sorunların belirtilerini veya özgün nedenlerini tedavi etmek yerine genel nedenleri vurgulayarak sıfır hata (mükemmeliyet) elde etmeye odaklanmaktadır.

“Yaratıcı kalite kültürü” boyutunda olan işletmeler en gelişmiş kalite kültürüne sahip işletmelerdir. Bu kültürde organizasyonun tüm stratejisi kaliteye odaklanır. Ürünlerle ilgili sürekli iyileştirme (küçük, artımlı değişiklikler) adımları daha iyi çıktılar aramak için inovasyon (büyük, atılım değişiklikleri) ile birleşmiştir. Sürekli yükselen performans standartları ve performans seviyeleri temel hedeflerdir. Bu organizasyonlardaki kalite uzmanları, eğitim, öğretim, koçluk ve sistem tasarımı konularını vurgulamaktadırlar. Tedarikçi ve müşterilerin kalitesini iyileştirmeye yardımcı olmak, işletmenin kendi çalışma süreçlerini ve sonuçlarını iyileştirmek kadar önem kazanmıştır.

Cameron ve Sine’in dört kalite kültürünü inceledikleri çalışmadan hareketle güçlü ve yaratıcı kalite kültürünün örgütsel öğrenme (değişim), istikrar ve kontrol (kalite güvence araçları) üzerine aynı anda vurgu yaptığı, kalitenin iyileştirilmesinde herkesin örgüte katılımının sağlandığı, organizasyon yapısının kalite hedefleri ile uyumlu hale getirildiği, kalite süreçlerini, prosedürlerini ve başarılarını desteklemek ve ödüllendirmek için insan kaynakları sistemlerinin aktif kullanıldığı sistemler olduğu söylenebilir (Cameron ve Sine, 1999:20).

2.7.2.Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli

Viljoen ve Waveren’in Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli beş temel ve 42 alt boyuttan oluşan bir modeldir. Bu modeldeki kritik başarı faktörleri; hedeflerin ve ölçümün sağlanması, üst yönetim taahhüdünün kanıtı, kendi kendini geliştirme ve güçlendirme, ilham verici eylem için katılım, tanınma ve ödüllendirmedir (Viljoen ve Waveren, 2008:1783).

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi Viljoen ve Waveren beş kritik başarı faktörünün her birinin hangi kalite terimlerini kapsadığını açıklamış ve grafiklendirmiştir. Modelin en büyük eksikliği gerçek bir organizasyonda karşılaştırmalı bir çalışma ile doğrulanmamış olması ve modelin sorularının da hazır olmamasıdır. Araştırmacıların tavsiyesi ölçek soru formunun, beş kritik başarı faktörünün her bir ögesinin ifadelerine dayalı olarak geliştirilmesidir (Viljoen ve Waveren, 2008:1788).

Tablo 2.1. Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli (Viljoen ve Waveren, 2008:1789)

Hedefler ve Ölçümler	Üst Yönetim Taahhüdü Belgesi	Kişisel Gelişim ve Güçlendirme	İlham Verici Eylemlere Katılım	Tanıtma ve Ödüller
-İş özerkliği -Üst yönetime erişim -İlkelere, usullere ve iş talimatlarına erişim -Yapılar ve anlamlı IPR'ler -Kalite ile ilgili KPI'ler -Kaliteyi operasyonlarla ve iş planlarıyla bütünleştirmek -Kaynak kullanılabilirliği -Organizasyon yapıları -Bölümün kalite hedefleri bilgisi -Kalite hedeflerini belirleme -Düzeltilici ve önleyici eylem sistemi -Araçlar -Teknikler	-Kalite sisteminin sahipliği -Politikalar, prosedürler ve iş talimatlarına destek -Yönetim davranışı -Danışma / takım odaklı iletişim tarzı -Güçlendirme becerileri -Katılım -Kalite kültürünün iyileştirilmesi	-Kalite Yönetimi Teftişinden Geribildirim -İç Kalite Denetimlerinden Geribildirim -Dış Kalite Denetimlerden Geribildirim -Geri bildirimin biçimi -Önerilerde bulunmak -Hedef belirleme sürecine katılım -Çalışan Geliştirme Planı -Kalite ile ilgili eğitim -İş rotasyonu -İş büyütme -İş zenginleştirme	-Memnun ve sadık dış müşteriler yaratmak -Memnun ve sadık iç müşteriler yaratmak -Karşılıklı yararlı tedarikçi ilişkileri -Katılım -Kıyaslama -Politikaları, prosedürleri ve çalışma talimatlarını derleme	-Maaş artışları -Bonuslar -Promosyonlar -Eğitim olanakları -Kamuoyu açıklamaları

2.7.3. Ehlers Kalite Kültürü Modeli

Ehlers'in Kalite Kültürü Modeli, kalite kültürü kavramlarının yapısını ve farklı bileşenlerini tanımlayan ve birbirleriyle ilişkilendiren kavramsal ve yapısal bir modeldir. Ehlers'in Kalite Kültürü Modeli yükseköğrenim için geliştirilmiştir ve dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar yapısal unsurlar, etkinleştirme faktörleri, kalite kültürü bileşenleri ve katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birbirine bağlayan elemanlardır. Yapısal unsurlar kaliteyi uygun bir şekilde temin etmek, yönetmek, geliştirmek veya akredite etmek için sistemler, araçlar ve mekanizmalar ile ilgilidir. İşletmelerin kalite rejimlerini kendi kültürüne dâhil edebilmelerini sağlayan faktörleri temsil eden etkinleştirme faktörleri bireylerin ve grupların kalite sistemlerinde doğal olarak temsil edilen yeni süreçleri, düzenlemeleri, mekanizmaları ve kuralları almalarını ve bunları kendi eylemlerine dâhil etmesini sağlayan öğeleri içermektedir.

Kalite kültürü bileşenleri, bir organizasyonun tezahür ettiği eserleri, sembolleri ve ritüellerini temsil eden kalite kültürü unsurlarıdır. Kalite geliştirme süreçlerinden etkilenen kültürel unsurlar sunulan modelin dış kenarında özetlenmektedir. Katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birbirine bağlayan elemanlar ise dördüncü unsuru oluştururlar (Ehlers, 2009:11-12).

Ehlers'in de belirttiği gibi farklı bileşenler arasındaki etkileşimlerin etkilerini açıkça gösterememesi modelin en zayıf noktasıdır (Ehlers, 2009:13). Ehlers'in çalışması teorik temelde kalmış, herhangi bir uygulama yapılmamıştır.

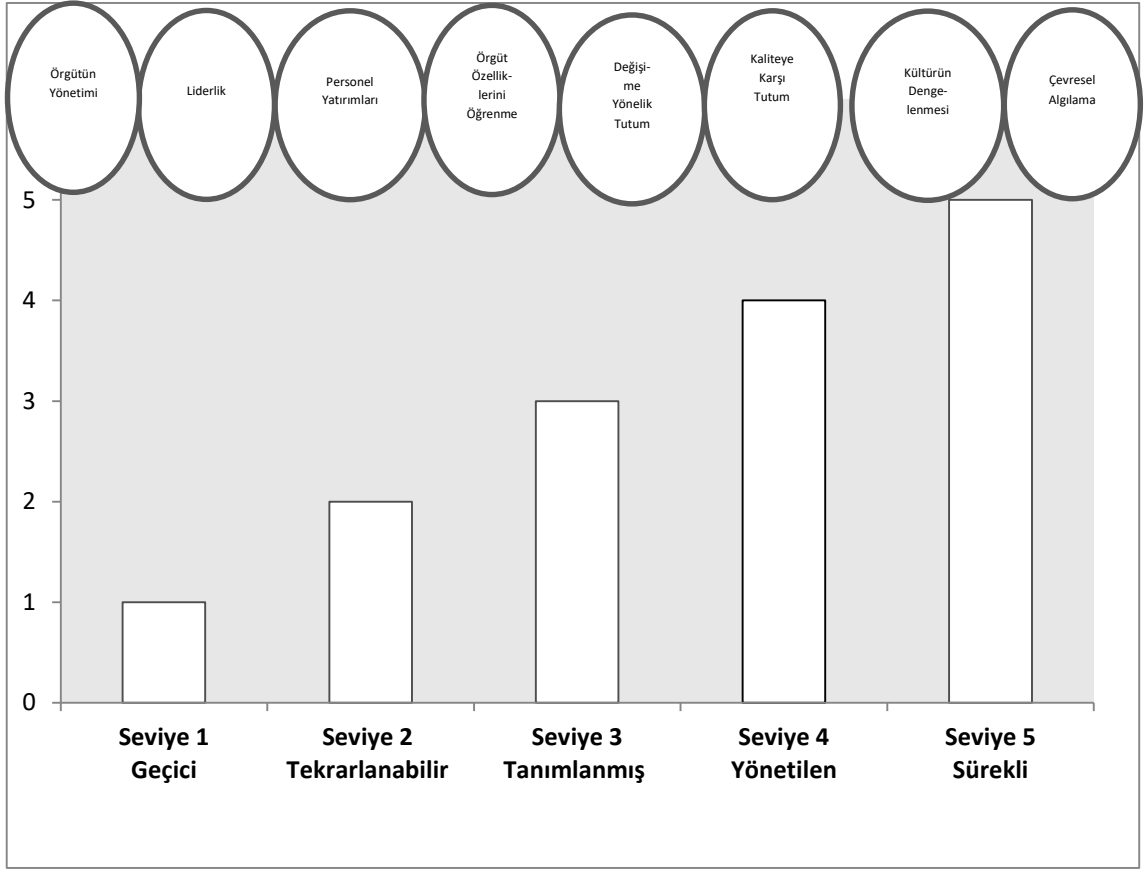
2.7.4. Frankie Wilson Kalite Olgunluk Modeli

Wilson'ın Kalite Olgunluk Modeli işletmelerin kalite kültürüne ulaşma yolundaki ilerlemelerini kendi kendine değerlendirmelerini sağlamaları amacı ile oluşturulan bir kalite kültürü değerlendirme aracıdır. Model genel olarak bütüne katkıda bulunan özellikleri tasvir eder ve gelişim sürecini çeşitli düzeylerde temsil ederek kalite kültürüne yönelik performans ölçümü ve iyileştirme için yol haritası görevi yapar (Wilson, 2015:260).

Kalite Olgunluk Modeli Carnegie Mellon Üniversitesi'ndeki Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından geliştirilen Yetenek Olgunluk Modeli (Capability Maturity Model-CMM)'den ilham alınarak oluşturulmuştur. CMM; bir organizasyonun yazılım süreçlerinin kalitesini değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir (Paulk ve diğerleri, 1993; Paulk, 1994). CMM'e göre organizasyonlar beş seviyede yer alırlar. Birinci düzeydeki organizasyonlar yazılımsal açıdan "düşük kalite", beşinci seviyedeki organizasyonlar "yüksek kalite" dir (Wilson ve Town, 2006:4). CMM; organizasyonel iyileştirme için önceden tanımlanmış yol haritasıdır (Ahern, Clouse ve Turner, 2001:80'den aktaran Wilson, 2013:45) ve bütününe katkıda bulunan özellikleri tasvir ederken gelişim sürecini bir dizi seviyede temsil eder ve böylece TKY kültürüne yönelik bir performans ölçümü ve iyileştirme için bir yol haritası görevi görür (Wilson, 2013:45-46).

Kalite Olgunluk Modeli de CMM'e benzer şekilde işletmelerin beş temel kalite düzeyinden birinde olduğu varsayımına dayanır. Bu düzeyler geçici, tekrarlanabilir, tanımlanmış, yönetilen ve sürekli kalite düzeyleridir (Bkz. Şekil 2.1). *Geçici kalite seviyesindeki* bir işletmenin kalite yönetimi süreci geçici ve hatta kaotiktir. Çok az

sayıda süreç tanımlanmıştır ve başarı bireysel çaba ve kahramanlık üzerine kuruludur. Müşteri memnuniyeti reaktiftir ve önceden tahmin edilemez. Kalite, bireylerin yeteneklerine bağlıdır ve onların doğal becerilerine bilgilerine ve motivasyon seviyelerine göre değişir. *Tekrarlanabilir kalite seviyesinde* bir işletmenin kalite süreçleri, bir müşteri başarısının diğerlerine genellenmesi üzerine kuruludur. Kalite politikaları ve bu politikaları uygulamak için prosedürler oluşturulmuştur. Örgütün etkin yönetim süreçleri vardır. Yönetim süreçleri uygulanmakta ve belgelenmekte olup geliştirebilecek durumdadır. İşletmede kalite eğitimleri verilmektedir. Bazı durumlarda geçici ve tekrarlanabilir düzeyleri ayırmak mümkün olmayabilir. Bu kategoriler kalitesel olarak henüz olgunlaşmamış organizasyonlarda görülmektedirler. *Tanımlanmış kalite düzeyindeki* organizasyonda kalite süreçleri ve organizasyon stratejisi belgelenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kalite eğitimleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programların sağlanması üzerine kuruludur. Dördüncü seviye olan *yönetilen seviyede* kalite sürecinin ayrıntılı ölçümleri birleştirilmiştir. Kalite ölçümleri belgelenmiş her çalışma sürecinin bir parçasıdır. Bu ölçümler, ürünlerin ve süreçlerin değerlendirilmesi için temel oluşturur. Hizmet kalitesini ve ürün kalitesini artırmak için değişiklikler yapılmıştır. Örgüt, kalite ve müşteri memnuniyeti için niceliksel amaçlar belirlemektedir. Kaliteye yönelik eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, program sağlanması ve programın etkililiğinin ölçülmesi sürecidir. İşletmenin kalite açısından en üst seviyesi olan *sürekli kalite düzeyinde* ise sürekli geri bildirim ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi vardır. Bütün organizasyon hizmet, ürün ve süreçlerin her birinde sürekli iyileşmeye odaklanmıştır. Tüm personelin kendilerini ve gelişimlerini sürekli iyileştirmeleri teşvik edilir. Örgüt, zayıf yönlerini belirleyebilir ve sorunları önlemek amacıyla proaktif bir şekilde süreçlerini güçlendirir. Güçlü ve her kademesinde kalite kültürüne sahip bir örgüt, her açıdan beşinci seviyede (sürekli) puan alacaktır. Bununla birlikte, henüz bu aşamaya ulaşamamış örgütler ise farklı düzeylerde puan kazanacaktır (Wilson, 2013:204-218).



Şekil 2.1. Wilson Kalite Olgunluk Modeli (www.qualitymaturitymodel.org.uk/qmm’den Uyarlanmıştır- Erişim Tarihi: 10.12.2018)

Wilson’ın Kalite Olgunluk Modeli’ne bağlı kalite kültürü değerlendirme ölçeği sekiz ayrı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler; örgütün yönetimi, çevresel algılama, örgütlerin organizasyon niteliklerini öğrenme, kaliteye karşı tutum, değişime yönelik tutum, liderlik, personel yatırımları ve dengelemedir. Bölümlerin alt başlıkları ise şunlardır;

1. Örgütün yönetimi

- 1.1 Stratejik plan üretimi
- 1.2 Yönetimin uyumluluğu
- 1.3 İlerlemenin izlenmesi
- 1.4 Performans ölçümü
- 1.5 Proje yönetimi süreçleri

2. Çevresel algılama

2a Müşteriler (Aşağıdan Yukarıya)

- 2.1 Müşterilerden gelen geri bildirimlerin toplanması
- 2.2 Müşterilerden gelen geri bildirimlerin harmanlanması
- 2.3 Müşterilerin geri bildirimlerine yanıt

2.4 Müşterilerden gelen geri bildirimin bir sonucu olarak alınan önlemler

2b Organizasyon (Yukarıdan Aşağıya)

2.5 Üst kuruluştan gelen geri bildirim toplama

2.6 Ana organizasyonu etkileme

2c Geniş bağlam (İçten Dışa doğru)

2.7 Daha geniş çalışma bağlamında geribildirim toplama (ör. Yüksek Eğitim).

2.8 Kütüphane personelinin LIS mesleğine katılımı.

3. Örgütlerin organizasyon niteliklerini öğrenme

3.1 Personel yetkilendirme.

3.2 Değişimde çalışanların katılımı.

3.3 Meydana gelenlerin doğası ve öğrenme seviyesi

3.4 Hatalara karşı tutum

3.5 Riske karşı tutum

3.6 Yenilik yaratmak için personelin teşvik edilmesi

4.Kaliteye karşı tutum

4.1 Kalitenin tanımı

4.2 Kalitenin geliştirilmesine yönelik tutum

4.3 Kalite sorumluluğunun algılanması

4.4 Kalite geliştirme girişimlerinin türü

5.Değişime yönelik tutum

5.1 Değişime yönelik tutum

5.2 Yöneticilerin değişime yönelik algılaması

5.3 Değişime engel olan bariyerlerin belirlenmesi

6. Liderlik

6.1 Görme ve değer ayarı

6.2 Güven

6.3 İlham ve motivasyon

7. Personel yatırımları

7.1 Çalışanlara karşı tavır

7.2 Eğitim provizyonu

7.3 Personelin gelişimi

7.4 Personelin tanınması

8. Kültürün Dengelenmesi

8.1 Dikey dengeleme (üst, orta ve alt herkes aynı yerde mi?)

8.2 Yatay dengeleme (birimler sınırlar boyunca mı silolar boyunca mı?)

8.3 Tutarlılık

8.4 İletişim Akışı (yukarı, aşağı ve yana doğru)

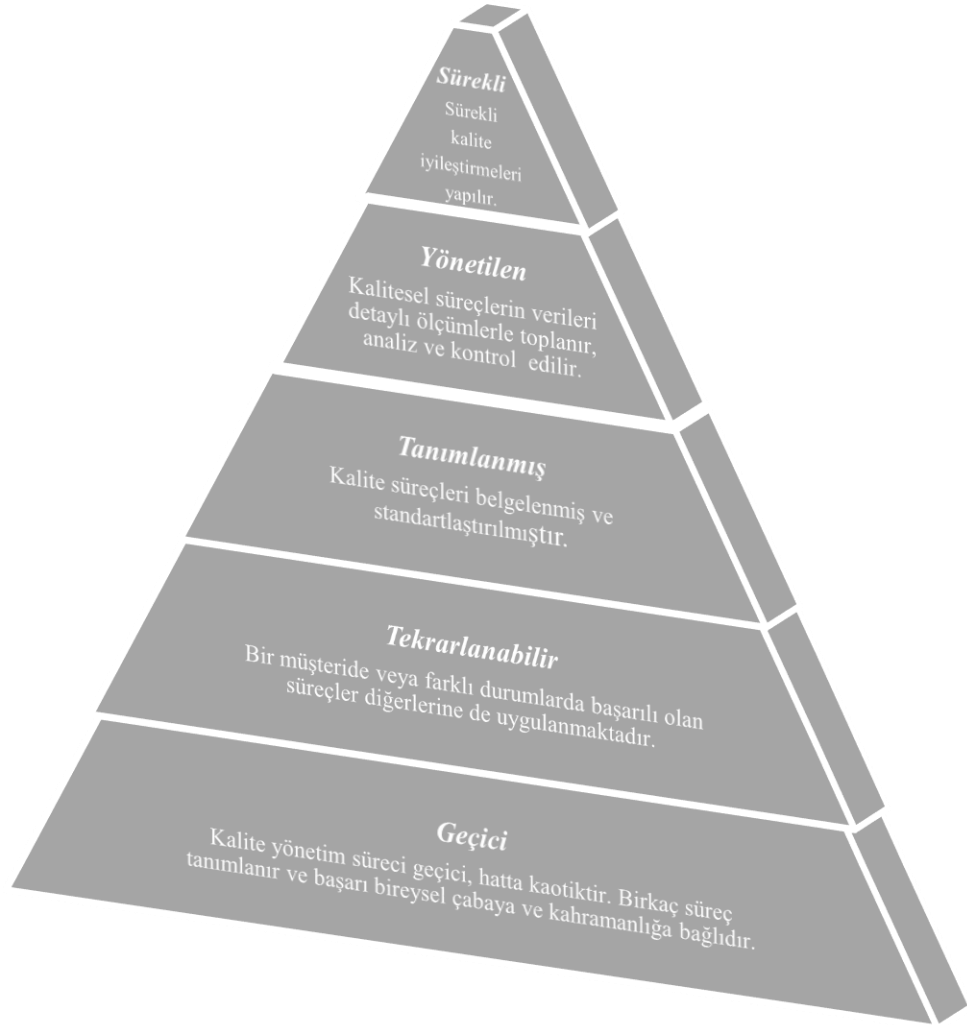
8.5 “Küçük dişliler” – Personel daha geniş bir organizasyonda nerede olduğunu görür.

8.6 Personel yapısı uygunluğu

8.7 Kaliteye karşı tutumların uyumu

8.8 Değişime karşı tutumların uyumu

Daha önce de ifade edildiği üzere Wilson'ın Kalite Olgunluk Modelinde işletmelerin geçici, tekrarlanabilir, tanımlanmış, yönetilen ve sürekli kalite düzeyleri olarak ifade edilen edilen beş temel kalite düzeyinden birinde olduğu varsayımına dayanılır.



Şekil 2.2. Kalite Olgunluk Modeli Seviyeleri (Wilson, 2013:284'den uyarlanmıştır.)

Geçici kalite düzeyindeki bir örgütte kalite kültürü oluşmamıştır. Stratejik plan veya yıllık faaliyet planı bulunmamaktadır. Kalite ile ilgili çok az sayıda süreç tanımlanmıştır, müşterilerden gelen geri bildirimler, başlangıç seviyesinde ve reaktif olarak toplanır. Başarı personelin bireysel çabalarına bağlıdır. Sadece temel düzeyde istatistiksel ölçümler toplanır.

Tekrarlanabilir kalite düzeyinde bir işletmenin kalite süreçleri, bir müşteri başarısının diğerlerine genellenmesi üzerine kuruludur. Kalite politikaları ve bu politikaları uygulamak için prosedürler oluşturulmuştur. Örgütün etkin yönetim süreçleri vardır. İşletmede temel düzeyde kalite eğitimleri verilmektedir. Bu aşamadaki işletmelerde de kalite kültürü yoktur.

Tanımlanmış kalite seviyesindeki bir işletmede kalite süreçleri ve organizasyon stratejisi belgelenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kalite eğitimleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programların sağlanması üzerine kuruludur. Bu seviyedeki işletmelerde kalite kültürü vardır ancak zayıftır.

Dördüncü aşama olan Yönetilen kalite düzeyindeki bir işletmede kalite sürecinin ayrıntılı ölçümleri birleştirilmiştir. Kalite ölçümleri belgelenmiş her çalışma sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Örgüt, kalite ve müşteri memnuniyeti için niceliksel amaçlar belirlemektedir ve kaliteye yönelik eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, program sağlanması ve programın etkililiğinin ölçülmesi sürecidir. Bu kalite kültürü seviyesindeki işletmelerde kalite kültürü güçlü bir şekilde vardır.

Bir işletmedeki kalite kültürünün en üst seviyesi olan sürekli kalite düzeyinde ise sürekli geri bildirim ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi vardır. Bütün organizasyon hizmet, ürün ve süreçlerin her birinde sürekli iyileşmeye odaklanmıştır. Tüm personelin kendilerini ve gelişimlerini sürekli iyileştirmeleri teşvik edilir. Örgüt, zayıf yönlerini belirleyebilir ve sorunları önlemek amacıyla proaktif bir şekilde süreçlerini güçlendirir. Bu kalite kültürü seviyesindeki işletmelerde kalite kültürü güçlü bir şekilde işletmenin her adımında vardır ve içselleştirilmiştir (Wilson,2013:46-48; Wilson, 2013:204-218).

Kalite Olgunluk Modelinin özgünlüğü tüm soruların ve değerlendirme ölçeğinin kullanıma açık olması, geliştirilebilir ve tüm işletmelere uygulanabilir olmasında yatmaktadır. Kalite kültürünü değerlendiren başka modeller de vardır ancak bu modellerin ayrıntıları gizli tutulmakta ve danışmanlık ücretleri karşılığınca işletmelere yapılmaktadır. Ayrıntılarını kamuya açan başka modeller vardır, ancak kalite kültürünün sadece bir veya iki yönünü tanımlayıp tamamını tanımlamamaktadır. Kalite Olgunluk Modeli araçları açık kaynaktır, bu nedenle bunlar istenilen ortama uyarlanabilir ve araçların nasıl kullanacağı konusunda kapsamlı talimatlar vardır. Bunun yanında, kalitedeki birinci dereceden faktörleri teşvik etme, yol haritası olarak yön

gösterme ve uygulayıcılara yardımcı olma kriterleri yerine getirdiği için uygulayıcıların kalite kültürü ile ilgili sorunlarına bir çözüm sağlama potansiyeli de taşımaktadır (Wilson, 2013;128).

Literatürde yukarıda anlatılan dört model haricinde Tata ve Prasad'ın ulusal kültür, örgüt kültürü ve TKY uygulamasını içeren “İlişki Modeli”, Anwar ve Jabnoun'un ulusal kültüre dayalı “İhtiyatlılık Modeli”, Tejaningrum'un altı aşamalı “Kalite Kültürü Modeli”, Idris ve Zairi'nin TKY girişimlerinin amaçlarını, araçlarını, stratejilerini ve performansını birbirine bağlayan “Sürdürülebilirlik Modeli”, Hofstede tarafından tanımlanan kültür boyutlarını kullanan Jaggernath-Furlonge ve Pun'in “Genel Kalite Kültür Model”i gibi farklı kalite modelleri de vardır (Pun ve Furlonge, 2009:66-70; Salman ve Raouf, 2015:6-8). Bu ve bunlara benzer modeller kavramsal aşamada kaldığı ve henüz yeterli vaka analizleri yapılmadığı için kalite kültürü konusu halen araştırmaya ve geliştirmeye çok açık bir konudur.

2.8. Örgüt Kültürü – Kalite Kültürü İlişkisi

Kalite kültürü; bir organizasyonun veya bir grubun kaliteye nasıl gittiğini anlatan bir kültür türüdür ve daha geniş olan organizasyon kültürünün bir alt parçasıdır (Perovšek, 2016:4). Örgüt kültüründe kalite kültürü haricinde yenilikçi kültür, rekabet kültürü, pazar kültürü vb. pek çok farklı kültür türü de yer almaktadır. Günümüzde örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak kalite kültürü ise ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili düşünceler, inanç, gelenekler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Gryna, 2001:216). Kalite kültürü örgüt kültürünün belirli bir bölümünü (bir organizasyonların kalite programı ile ilgili), örgüt kültürü ise bir organizasyonun tüm kültürünü belirtir (Viljoen ve Waveren, 2008:1782).

Avrupa Üniversiteler Birliği (EUA-European Universities Association) kalite kültürünü kaliteyi kalıcı bir şekilde artırmak isteyen bir örgüt kültürü türü olarak ifade eder ve kalite kültürünü iki farklı yön ile karakterize eder. Birinci yön paylaşılan değerlerin, inançların, beklentilerin ve kaliteye olan bağlılığın kültürel ve psikolojik yönü iken diğer yön ise tanımlanmış süreçlere sahip yapısal ve yönetsel yöndür. Kalite kültürünün bu iki yönü ayrı ayrı ele alınmamalı ve iki yön de iletişim, tartışma ve kurumsal düzeyde katılımcı süreçlerle ilişkilendirilmelidir (EUA Raporu, 2007:20). Gryna'ya göre kalite kültürü, kalite ile ilgili düşünceler, inançlar, gelenekler ve uygulamalardır (Gryna, 2001:216). Batten'a göre kalite kültürü bir organizasyonun

uygulamalarını, merkezi değerlerini ve felsefesini kapsar ve organizasyonun her boyutunda daha kaliteli ve daha kaliteli hizmet arayışı için bitmeyen bir arayış içinde tüm insanların ve kaynakların yoğunlaşmasıdır (Batten, 1994'den aktaran Viljoen ve Waveren, 2008:1782).

Kalite kültürü örgüt kültürünün bir alt kümesidir (Cameron ve Sine,1999:10; Gryna, 2001:220). Başka bir deyişle kalite kültürü, örgüt bağlamına ve örgüt kültürüne gömülüdür (Ehlers, 2009:12). Bir işletmenin kalite kültürünün onun genel kültürünün bir alt ögesi olması dolayısıyla örgütsel eylemlere nüfuz eden genel yaklaşımı onun değerleri ve kaliteye yönelik yönlendirmesini de yansıtmaktadır (Cameron ve Sine, 1999:10).

Kalite kültürünün bir organizasyona yerleştirilmesi, örgütün var olan kültürel yapısının yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi işlemidir ve örgütün insan gücünün davranış, düşünce ve anlayışındaki değişmeyi ifade ettiği için kolay bir süreç değildir. Bu değişimin güçlüğü örgüt kültürünün özünü oluşturan insan ilişkilerinin çok yönlü ve karmaşık olmasının yanı sıra çoğu zaman örgütün yapısından da kaynaklanmaktadır (Yazılıtaş 1997:143'den aktaran Alper, 2011:80). Kalite kültürü; bir örgütte kalite bilincinin yerleşmesi ve sürekli iyileştirilmesi için uygun ortamı yaratan genel atmosferdir ve organizasyon içindeki mevcut kültürün kaliteyle ilgili kısmına yoğunlaşır. Odak noktası kalitedir ve kaliteye bağlı tüm varsayımları, davranışları, sembolleri, değerleri içerir (Perovšek, 2016:5).

Örgüt kültürü ve kalite kültürü arasında çift yönlü bir ilişki vardır. Kalite yönetimi sistemi başarıyla uygulanırsa, organizasyon kültürünün içeriğini etkiler. Öte yandan örgüt kültürünün içeriği, kalite sistemi uygulamasını ve işlevselliğini de etkiler (Lukasova vd., 2004'den aktaran Jancikova ve Brychta, 2009:88). Kalite kültürü, müşterileri memnun etmeye odaklanan ve ürün ve hizmet kalitesini sürekli olarak geliştiren ortak değerler, inançlar ve normlar sistemidir. Kalite kültürüne sahip bir organizasyonda kalite, işe alma ve terfi, çalışanların yönlendirilmesi ve sürekli eğitim, ücretlendirme, yönetim stili, karar verme, organizasyon yapısı, iş süreçleri ve ofis düzeni gibi organizasyonel yaşamın neredeyse her yönü kaliteye derinden bağlıdır. Daha açık bir ifade ile kaliteli bir kültürde, “kalite” bir yaşam biçimidir ve bu yüzden kalite ilkeleri, örgütsel uygulamalarda ve davranışlarda her daim görülmektedir (Malhi, 2013:2). Ehlers'in de belirttiği gibi bir örgütün kalite kültürü, kültürel unsurları, yapısal

boyutları ve yeterlikleri tek bir bütünsel çerçeveye birleştirerek, paydaşları vizyonlar, ortak değerler ve inançlar geliştirmek için desteklemektedir. İletişim, katılım ve yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya etkileşimin birleşimi, kaliteli bir kültürün başarısı için kilit öneme sahiptir (Ehlers ve Schneckenberg, 2010:386).

Kalite kültürü doğası itibarıyla sürdürülebilirlikle ilgili bir kavramdır. Bir organizasyon harika bir ürün tasarlayabilir, kusursuzca üretebilir, yaratıcı bir şekilde pazarlayabilir ve pazara süratli bir şekilde ulaştırabilir ancak bunu defalarca tekrar edebilmesi kalite kültürünün ve dolayısı ile örgüt kültürünün başarısıdır (Miron, Erez and Naveh, 2004: 179'dan aktaran Ökten, 2008:47). Örgüt kültürünün kaliteyi bu kadar özümsemesi ise ancak kalite ile ilgili değerlerin tüm çalışanlarca içselleştirilmesi ve Aristo'nun tabiri ile kalitenin bir eylem değil bir alışkanlık haline gelmesi ile mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyette Bulunan İşletmelerde Örgüt Kültürü - Kalite Kültürü İlişkisi Araştırması

3.1.Problem

Günümüzde her alanda kalitenin ve buna bağlı olarak kalite kültürünün gerekliliği hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. ABD, İngiltere, Japonya, Almanya, Kanada gibi gelişmiş ülkeler üretim ve hizmet sektörlerinde kalite kültürünün geliştirilmesi ile ilgili yoğun çalışmalar yapmaktadırlar (ASQ, 2014:8; Harvey, 2008:5; Milisiunaite vd., 2009:5; Silen 1995'den aktaran Jokinen, 2004:14). Türkiye'de ise bu konudaki çalışmalar çok yetersizdir. Kalite ile ilgili olarak genellikle uygulaması kolay ve işletme yapısında köklü değişiklikleri gerektirmeyecek çok bilinen teknikler (5S analizi, beyin fırtınası, vb.) uygulanmaktadır. Bununla birlikte, örgütte önemli değişikliklere neden olabilecek (takım ve komitelerin kurulması, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle entegre edilmesi vb.) uygulamalardan kaçınılmaktadır. Bu ise, örgütlerin kaliteyi içsel işleyişlerini yeniden düzenlemekten çok dışsal denetimi (müşteri anketi, tedarikçilerle işbirliği) sağlamak amacıyla kullandıklarını düşündürmektedir (Özen, 2002:78-79). Literatürde de Türkiye'de kalite kültürü ile ilgili yazılan tezler ve yayınlanan makalelerin sayısı çok yetersizdir. Türkiye'de 1990-2018 yılı arasındaki yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde yalnızca 12 adet kalite kültürü başlıklı tez çalışmasına rastlanmıştır⁹. Konunun önemi herkes tarafından kabul edilmesine rağmen bu denli az sayıda çalışma yapılmış olması da bu çalışmanın gerçekleştirilmesinin önemli motivasyonlarından biridir.

Literatürde kalite kültürünün örgüt kültürünün alt bileşenlerinden biri olduğu dile getirilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:10; Ehlers, 2009:12; Perovšek, 2016:4; Viljoen ve Waveren, 2008:1782). Örgüt kültürü ile kalite arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle TKY veya kalite yönetimi seviyesindedir (Al-Bourini vd., 2013:95-106; Cheng ve Liu, 2007:7-16; Gimenez-Espin vd., 2013:1-15; Gore, 1999:1-8; Gröndahl ve Martinsson, 2011:1-77; Irani vd., 2004:643-650; Jince, 2015:1-127; Kaluarachchi 2010:41-55; Karimi ve Abdul Kadir, 2012:205-216;

⁹ <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp> / Erişim Tarihi: 21.05.2018).

Kelepile, 2015:35-45; Mohamed ve YuanJian , 2008:386-389; Mosadegh, 2006: 606-625; Nikolić ve Nastasić, 2010:59-69; Panuwatwanich ve Nguyen 2017:5-15; Roldán vd., 2012:183-189). Kalite kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi işleyen çalışmalar ise çok az sayıdadır. (Cameron ve Sine, 1999:9; Gambi vd, 2015:1464; Dellana ve Hauser, 1999:11-12; Mahmood ve Mohammed, 2008:250; Malhi, 2013:1-4)

İkinci bölümde tartışıldığı üzere, her koşulda ve her işletmede uygulanabilecek tek bir kalite kültürü modeli yoktur. Bu yüzden her işletmenin kendi özelliklerine uygun kalite kültürünü geliştirmesi önerilmektedir. Pek çok işletme için bir kalite kültürü yaratmak zor bir görevdir ama yine de, bazı büyük işletmeler bunu başarmıştır. Bunun nedeni bu işletmelerin yıllar boyunca işe yarar kalite ilkelerini bünyelerine uygulamış olmalarıdır (Kanji, 2005:121). Ülkemizde de kalite alanında çalışmalar olmasına rağmen, kalite anlayışı genellikle ürün nitelikleri ile sınırlı kalmaktadır. Kalite konusunun öneminin her kesim tarafından sürekli vurgulanmaya devam edilmesi, bu konunun ele alınması ve uygulanması konusunda problemlerin devam ettiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Kalite konusunda yapılan akademik ve sektörel çalışmalar, işletmelerde topyekûn kaliteyi artırma yönündeki çabaların nasıl kalıcı olacağı ve asıl önemli olan “kalite kültürü”ne nasıl geçileceği sorusuna yanıt vermekten çok uzak görünmektedir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin örgüt kültürü ile kalite kültürü arasındaki ilişkilerine odaklanan bu tez çalışmasının amaçları aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

İşletmelerin;

- a) örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek,
- b) örgüt kültürüne ait alt boyutların nispi durumlarını ortaya çıkarmak,
- c) kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkları ortaya koymaktır.

Sonuç olarak da kalite kültürü açısından sahip oldukları seviyeye bağlı olarak kalite kültürünün örgütte yerleştirilmesi açısından işletmelerin atması gereken adımlara yönelik önerilerde bulunmaktadır.

Bu amaçla ESO'ya bağlı faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlara yönelik sorular ve mülakatlarla konu detaylı şekilde ele alınmıştır. Kalite kültürü ile örgüt

kültürünün bağlantılı olduğu noktaları ortaya çıkarma çabasına ilk kez girilmesi ve yeni bir kalite kültürü ölçeğini Türkiye koşullarına uyarlaması, bu tez çalışmasının özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır.

3.3. Araştırma Hipotezleri

Kalite yönetiminin bir dizi araç ve teknikten ziyade kültürel bir fenomen olarak keşfedilmeye başlanmasından itibaren (Cameron ve Sine, 1999, Cameron, 1991, Powell, 1995'den aktaran Lapina vd., 2015:771) kalite geliştirmeye yönelik tüm çalışmalar kültüre yönelmiştir.

Kalite kültürünü tespit etme ve geliştirme yönündeki çalışmalar öncelikle mevcut örgüt kültürünün teşhis edilmesini önermektedir çünkü örgüt kültürünün değişim ve etki yönünü tespit etmek için mevcut kültürün analizi şarttır (Maleka vd.,2015:18). Bir organizasyonun kalite kültürü, o organizasyonun kalite ile ilgili paylaşılan değerleri ve kaliteye olan bağlılığını içeren örgüt kültürü türlerinden biridir. Kalite kültürü örgütsel kültürün bir alt kümesidir başka bir deyişle kalite kültürü, örgüt kültürüne gömülüdür (Cameron ve Sine 1999:10; Gryna, 2001:220).

Bu doktora çalışmasında örgüt kültürü ve kalite kültürü ilişkisi, Denison'un Örgüt Kültürü ve Wilson'ın Kalite kültürü yaklaşımlarında yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler aracılığıyla test edilmiştir.

İlk amaca bağlı olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H2: Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H3: Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve **negatif** yönlü bir ilişki vardır. (Tutarlılık kültürü hem içe odaklanma hem de durağanlıkla bağlantılı olduğu için negatif ilişki olması beklenmektedir.)

H4: Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H5: Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İkinci amaca bağlı olarak geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H6: İşletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermez.

Üçüncü amaca bağlı olarak geliştirilen hipotez şu şekildedir:

H7: İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Bu araştırmanın varsayımları şu şekildedir:

- Örneklem grubunu oluşturan orta ve üst düzey yöneticilerin araştırmanın evreni olan EOSB işletmelerini temsil ettiği,
- Araştırma yürütülürken bilgilerine başvurulmuş müdür, takım liderleri, bölüm sorumluları ile kalite ve Ar-Ge bölümü yöneticilerinin kalite ile ilgili yeterli bilgi sahibi oldukları,
- Yöneticilerden alınan yanıtların işletmedeki en muhtemel durumu yansıttığı,
- Yapılan anketlerin yanıtlayıcılar tarafından doğru şekilde okunup anlaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırmanın sadece ESO'ya bağlı işletmeleri kapsamına alması ile kalite kültürü ilgili ulaşılabilen yabancı ve yerli kaynakların sınırlı olması bu araştırmanın da sınırlılıklarındandır.

3.5. Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Yöntemleri

Bu çalışmada istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics for Windows 24.0 programı kullanılmıştır. Verilerin özetlenmesinde merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve oransal hesaplamaların yanı sıra korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır.

Bu çalışmada örgüt kültürü ile kalite kültürü arasındaki ilişki Eskişehir ilinde ESO'ya bağlı faaliyet gösteren sanayi işletmeleri temelinde incelenmektedir. Araştırma verileri işletmelerin çalışanlarından bizzat fabrikalara gidilerek ve bir online anket uygulaması (Google Drive) aracılığı ile toplanmıştır. Online anket uygulamaları farklı soru tiplerinde soru oluşturma, anketleri çeşitli yollarla katılımcıların erişimine açma, doldurulan anketleri raporlama ve raporları görüntüleme, doldurulan anketlerin verilerinin elektronik dosya formatında indirilmesi ile katılımcıların gizliliğini sağlama konularında araştırmacıya pek çok kolaylık sağladığı için (Uğraş vd., 2011:372-373) bu araştırmada da tercih edilmiştir.

Ölçeklerin uygulanması sırasında sağlıklı bilgi elde edebilmek amacıyla hem işletme yönetimine hem de birebir uygulayıcılara çalışmanın amacı ve yöntem konusunda bilgi verilmiş, ilerleyen zamanlarda soracakları sorular için iletişim kanalları açık tutulmuştur. Örgüt kültürü ve kalite kültürü ölçeklerini yanıtlayanların sorulara içtenlikle yanıt vermelerini sağlamak için işletme ve kişi bilgilerinin isteğe bağlı yanıtlanması istenmiştir.

Bu çalışmada örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Mishra tarafından geliştirilen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesinin nedeni örgüt kültürünü sistematik bir bakış açısıyla ele alması, defalarca denenmiş olması, tüm organizasyonlar için uygun olduğunun savunulması ve en önemlisi ölçeğin temel boyutlarının her birinin ve alt boyutlarının kalite kültürü ile ilişkilerinin kurulmasıdır. Denison'un da belirttiği üzere; *“Dört boyutun her biri aynı zamanda kalite, çalışanların memnuniyeti ve yüksek performans gibi diğer etkinlik kriterlerinin belirleyici yordayıcılarıdır”* (Denison ve Mishra, 1995:5). Denison Örgüt Kültürü Ölçeği; dört kültür özelliğinin kalite ve kalite iyileştirme ölçümleriyle bağlantılı bir analiz sunar. Denison'a göre etkinlik (işletme performansı) yalnızca ekonomik göstergelerle ilgili değildir. İşletme kültürünün incelenen dört temel özelliği, işletmenin bir bütün olarak etkili bir şekilde çalışmasını sağlar. Bu dört özellik kalite açısından bir işarettir ve çalışanlar arasında motivasyon ve memnuniyet derecesini de ifade eder (Nový 2004'den aktaran Herzka ve Turáková, 2010:4).

Denison Örgüt Kültürü Modelinin dört kadranı dört kültürel boyutu temsil etmektedir. Bu boyutlar katılım boyutu, tutarlılık boyutu, uyum boyutu ve misyon boyutudur. Bu boyutların temel özellikleri şunlardır; (Akdoğan ve Mirap, 2008:7-10;

Barut ve Onay, 2018:186-188; Coffey, 2008:8-10; Denison, Haaland ve Goelzer, 2004:100; Fey ve Denison, 1998:9-11; Mihalache ve Albu, 2016:150; Miminoshvili, 2016:25-29; Kokina ve Ostrovska, 2013:364-365, Roldan ve Bray, 2009:11-13)

- 1. Katılım Boyutu:** Bir organizasyondaki katılım boyutu çalışanların kararlara katılma düzeylerini ve aynı zamanda risk alma seviyelerini temsil etmektedir. Katılım boyutunun yüksek olduğu organizasyonlarda kararların birlikte alınması teşvik edilmekte, iletişim kanalları açık tutulmakta ve öz eleştiri özendirilmektedir. Bu tür organizasyonlarda hatalar geleceğe yönelik ders alma vesilesi olarak görülmektedir. Katılım boyutunda yüksek değere sahip örgütler, çalışanlarının yetkinliklerini güçlendirmeye önem verir, organizasyonlarını ekipler etrafında inşa eder ve her düzeyde insani yeteneklerini geliştirirler. Organizasyon üyeleri işlerine çok bağlılardır ve bu sebeple güçlü bir bağlılık ve sahiplenme duygusu hissederler. Her seviyedeki personel, çalışmalarını etkileyen kararlarda yer aldıklarını ve çalışmalarının işletmelerinin hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu hissederler. Katılım boyutu kendi içinde yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak üç bölüme ayrılır.
- 2. Tutarlılık Boyutu:** Bu boyut örgütün istikrar ve denge seviyesini temsil etmektedir. Tutarlılık boyutu organizasyonlarda bir taraftan istenirken diğer yandan da katılaşmayı temsil ettiği için diğer boyutlarla uyum içinde olmasına özellikle dikkat edilmektedir. Tutarlılık derecesi yüksek organizasyonlar uzun vadeli personel yatırımlarına, iş yapma yöntemlerine, içten teşvik etme eğilimine ve davranış kurallarını net bir şekilde belirlemeye yatkındırlar. Bu tür tutarlılık, güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır. Tutarlılık kültürü; temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon-bütünleşme alt boyutlarından oluşmaktadır.
- 3. Uyum Boyutu:** Bir organizasyonun kültürünün uyum boyutu o organizasyonun iş ortamının taleplerini hızla eyleme dönüştürebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Güçlü bir amaç ve yön duygusuna sahip organizasyonlar iş ortamında yüksek derecede esneklik ve cevap verme kabiliyetine sahip olmalıdırlar. Uyum boyutu kendi içinde değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarından oluşur.
- 4. Misyon Boyutu:** Misyon; bir örgütün faaliyet alanını, kültürünü, müşteri profilini diğerlerinden ayıran benzersiz bir kavramdır. Misyon boyutu ise

organizasyonun değerlerini, arzularını ve varoluş felsefesini ortaya koyar. Örgüt kültüründe misyon boyutu yüksek organizasyonlar gelecekteki arzulan durumu öngörerek mevcut davranış şekillendirebildikleri için hem kısa vadede hem de uzun vadeli kazançlı konuma gelmektedirler. Misyon boyutu kendi içinde stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyona ayrılmaktadır.

Örgüt kültürünün uyum ve misyon boyutları organizasyonların dış çevresine, katılım ve uyum boyutları ise organizasyonların iç çevrelerine dönüktür. Denison’a göre bir organizasyonun her boyuttaki kültürel seviyesi ne kadar yüksek olursa organizasyon o denli başarılı olur ve fakat bu boyutların her biri birbirleri ile çatışma halindedir. Organizasyon liderinin ve insan kaynakları bölümünün temel görevi ise kültürü dengede tutarak uzun vadede organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamaktır.

Denison Örgüt Kültürü Modeli, kültürel özelliklerin, yönetsel davranışların ve hatta örgütsel stratejilerin, organizasyon ve çevresi ile ilgili bir dizi temel inanç ve varsayımla bağlantılı olabileceğini kabul etmektedir. Bu temel inançlar ve varsayımlar ise bir örgütün kültürünün kalbinde yer alır (Miminoşvili, 2016:25-26). Bu açıdan örgütün kültürünün analiz edilmesi örgütün dinamiklerinin anlaşılması açısından çok önemlidir.

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği 2004 yılında Yahyagil tarafından 60 sorudan 36 soruya indirgenmiştir. Bu süreçte alt-kavramsal boyutu ölçmek için geliştirilen 5 maddeden 2’şer adedi soru formundan çıkartılmıştır. Bu işlem, alt-boyutun ölçme kapasitesini zedelemeyen, hem ölçek uzunluğunu kısaltmak ve hem de birbirleriyle büyük ölçüde örtüşen ya da kimi ifadeleri negatif yönlü yapmak için -aynı gruptan- bir diğer maddeyle zıt anlamlı maddeler seçilerek gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak her alt kavramsal boyut 3 maddeye indirgenmiş ve ölçekteki toplam madde sayısı da (12 x 3) 36 olmuştur. Yapılan çalışma sonunda veri toplama aracının güvenilirlik katsayısı 0.89 bulunmuştur (Yahyagil, 2004:16).

Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin madde puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmış olup, “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sıralanmıştır. Ölçekte olumsuz (negatif) maddeler tersine puanlandırılmıştır. Buna göre; 4, 12, 18, 24, 30, 34 no’lu ifadeler negatif ifadeler olup “Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum,

Kesinlikle Katılmıyorum” şeklinde puanlandırılmıştır. Her kavramsal boyutun almış olduğu ortalama değer (aritmetik ortalama) dikkate alınarak önce alt kavramsal boyutların değeri hesaplanır. Sonra da boyutlar üçer üçer toplanıp, kavramın kendisi hesaplanmaktadır. Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin alt boyutları ve bunlara bağlı sorular Tablo 3.1’de yer almaktadır.

Tablo 3.1. *Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutlarına Ait Soru Numaraları (Yahyagil, 2004: 21-22)*

Ölçek Boyutları ve Alt Boyutları	Soru Numaraları
<i>Katılım</i>	
- Yetkilendirme Alt Boyutu	1, 2, 3
- Takım Çalışması Alt Boyutu	4, 5, 6
- Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	7, 8, 9
<i>Tutarlılık</i>	
-Temel Değerler Alt Boyutu	10, 11, 12
-Uzlaşma Alt Boyutu	13, 14, 15
-Koordinasyon Alt Boyutu	16, 17, 18
<i>Uyum</i>	
-Değişim Alt Boyutu	19, 20, 21
-Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	22, 23, 24
-Örgütsel Öğrenme Alt Boyutu	25, 26, 27
<i>Misyon</i>	
-Stratejik Yönetim Alt Boyutu	28, 29, 30
-Örgüt Amaçları Alt Boyutu	31, 32, 33
-Vizyon Alt Boyutu	34, 35, 36

Bu araştırmada kalite kültürünü ölçmek üzere Wilson’un geliştirdiği Kalite Olgunluk Modeli’ne bağlı Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır (Wilson, 2013:46-48). Kalite Olgunluk Modeli tüm soruları ve değerlendirme ölçeği kullanıma açık, geliştirilebilir ve tüm işletmelere uygulanabilir bir modeldir. Ayrıntılarını diğer araştırmacılarla paylaşan başka modeller vardır ancak bu modeller kalite kültürünün sadece bazı yönlerini tanımlamaktadır. Kalite Olgunluk Modeli ise kaliteye bütünsel yaklaşması ve geliştirilebilir olması açısından bu çalışmada tercih edilmiştir. Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği 40 sorudan oluşan, çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların yer aldığı bir ölçektir. Kalite Kültürü Ölçeği ilk önce Mellon Üniversitesi’nde Yetenek Olgunluk Modeli (Capability Maturity Model-CMM) olarak oluşturulduğu ve daha sonra Wilson tarafından kütüphanelerin kalite kültürünü ölçmek için geliştirildiğinden dolayı Eskişehir OSB’de faaliyet gösteren işletmeler için araştırmacı tarafından tekrar uyarlanmıştır. Bir takım ifadeler yanıtlayıcıların soruları daha iyi anlaması için geliştirilmiş ve ölçeğe “*Sizce işletmenizde kaliteyi vurgulayan güçlü bir kalite kültürü*

var mıdır?” ile “İşletmenizde başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemleriniz var mı?” soruları eklenmiştir. Bu soruların eklenmesinin nedeni hem yanıtlayıcıların kalite kültürü ile ilgili algılarını daha güçlü şekilde ölçmeye çalışmak hem de diğer sorulara verilen yanıtları pekiştirmektir. Kalite kültürü sorularının uyarlanması esnasında soruların katılımcılar tarafından anlaşılır olmasına, konunun farklı boyutlarına açıklık getirmesine, araştırmanın varsayımlarıyla doğrudan ilişkili ve bu varsayımları sınavıcı özellikte olmasına özellikle çaba harcanmıştır.

Kalite Olgunluk Modeli işletmelerin beş temel kalite düzeyinden birinde olduğu varsayımına dayanır. Bu düzeyler geçici, tekrarlanabilir, tanımlanmış, yönetilen ve sürekli kalite düzeyleridir (Wilson, 2013:46-48; Wilson, 2013:204-218). Elbette belirli bir düzeydeki işletmelerin hepsinin tıpatıp aynı karakteristik özellikleri taşıması da beklenemez. Modeldeki bu düzeylerin detayları şu şekildedir:

1. **Geçici Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde henüz kalite kültürü yoktur. Stratejik plan ve yıllık faaliyet planı oluşturulmamıştır. Bireyler, takımlar ve işletme için hedefler ya yoktur ya da yeterince tanımlanmamıştır. İşletmenin vizyon, misyon ve değerleri tanımlı değildir. Kalite yönetimi süreci geçici ve hatta kaotiktir. Çok az sayıda süreç tanımlanmıştır ve başarı bireysel çaba ve kahramanlık üzerine kuruludur. Müşteri memnuniyeti reaktiftir ve önceden tahmin edilemez. Müşterilerden gelen geri bildirimler, çok basit şekilde toplanır ve analiz edilmez. Kalite, bireylerin yeteneklerine bağlıdır ve onların doğal becerilerine, bilgilerine ve motivasyon seviyelerine göre değişir. Çalışanlarda gelecekteki olası gelişmeler hakkında farkındalık yoktur. Öğrenme kişiseldir. Hatalar suçlama kültürü nedeniyle gizlenmektedir. Yenilik arayışı teşvik edilmez. Değişim yukarıdan aşağıya empoze edilir. Eğitimler, yalnızca belirli iş ve görevlerin daha iyi gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. İş birimleri arasında koordinasyon yoktur. İş süreçleri onları üstlenen kişiye bağlıdır. Sınırlı bilgi yukarıdan aşağıya doğru akar.
2. **Tekrarlanabilir Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde de kalite kültürü yoktur. Kalite süreçleri, bir müşteri başarısının diğerlerine genelleştirilmesi üzerine kuruludur. Sınırlı bir stratejik plan vardır ve belirli üst düzey yöneticiler için hedefler stratejik plana bağlanmıştır. Müşterilerden geri bildirimler basit bir şekilde toplanır. Tüm yetki üst yönetimdedir. Personel değişim sürecinde

pasiftir. İş birimleri içinde bazı ortak öğrenme durumları söz konusudur. Kalite politikaları ve bu politikaları uygulamak için prosedürler oluşturulmuştur. Yönetim süreçleri uygulanmakta ve belgelenmekte olup geliştirebilecek durumdadır. İşletmede kalite eğitimleri verilmektedir. *“Değişikliğin iyi ya da kötü olup olmadığı değişimin ne olduğuna bağlıdır”* inancı vardır. Değişim yukarıdan aşağıya doğru uygulanmaktadır. Kalite, şansa bağlı ya da kaza ile elde edilir ve kalite sorumluluğu müşterilere yüz yüze hizmet veren kişilere aittir. Yeni personel genellikle yüksek performans göstermeye motive olur ancak uzun süredir işletmede çalışan personel ve kültürün etkisi ile işlevsiz hale getirilir. Personel yalnızca mesleki gelişiminde desteklenir. İşletmede değişime karşı tutum değişkendir. İş birimleri arasında geçici bir koordinasyon vardır. Sınırlı bilgi yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akar.

3. **Tanımlanmış Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde kalite kültürü mevcut olmakla birlikte zayıftır. Kalite süreçleri ve organizasyon stratejisi belgelenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kalite eğitimleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programların düzenlenmesi üzerine kuruludur. Stratejik planlar çevresel taramalardan türetilmiştir. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde ilerleme seyrek izlenir ancak düzeltici eylem yapılmaz. Geribildirim, çeşitli yöntemlerle proaktif olarak toplanır ve çoğu geri bildirim değişikliklerle sonuçlanır. Bir dizi personelin konferanslara katılması teşvik edilir. Personel değişiklik hakkında bilgilendirilir ve bazen değişim sürecine katılır. İş birimleri arasında bazı ortak öğrenmeler vardır. Orta yönetimin, profesyonel kadroların ve özel uzman personelin yenilik yapması teşvik edilmektedir ancak yenilikler başka yerlerden alınmıştır. *“Değişiklik iyi yapılırsa iyidir.”* bakış açısı hâkimdir. Değişimin önündeki engeller kaynaklardır ve genellikle bu engeller aşılmaz (para/boşluk/zaman/personel). Kalite, ürün ve hizmetlerde sağlanan müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır ve bu yüzden kalite iyileştirme yalnızca ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine odaklanır. Personel mesleki gelişiminde desteklenmektedir. Bazı personel için açık bir ilerleme yolu vardır. İş birimleri arasında planlı koordinasyon vardır. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akar. Personel özgür iletişim akışından emin değildir.

4. **Yönetilen Kalite Düzeyi:** Dördüncü seviye olan bu seviyede kalite kültürü güçlü bir şekilde vardır. İşletmeler kalite ve müşteri memnuniyeti için niceliksel

amaçlar belirlemektedir. Kaliteye yönelik eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, programların düzenlenmesi ve programın etkililiğinin ölçülmesi sürecidir. Stratejik plan, dolaysız çevre algılamasından türetilmiştir ve iyileştirme süreçlerini de içermektedir. Hedeflere ulaşmada ilerleme gözlemlenir ve bazı düzeltici adımlar alınır. Müşterilerden geri bildirimler çok çeşitli yöntemlerle proaktif olarak toplanmaktadır. Tüm çalışanlar eğitim ve konferanslara katılmak için teşvik edilir. Personel, kendi işleriyle ilgili kararlar alma konusunda yetkilendirilmiştir. Personel değişim sürecine ve değişikliğin uygulanmasına dâhil edilmiştir. Hatalar öğrenme fırsatları olarak görülür. “*Eğer kimse ölmeyecekse risk almakta sorun yoktur.*” bakış açısı hâkimdir. Kalite hedefleri paydaşlara açıkça ilan edilir. Kalite iyileştirme, ürün ve hizmetlerin elde edildiği süreçlerin iyileştirilmesine odaklanır. Çalışanlarda üst yönetime yönelik güven ve açıklık duygusu vardır. Eğitimler iyileştirme araçları, teknikleri ve becerileri ile sağlanır. Personel profesyonel ve kişisel gelişiminde desteklenmektedir. Mutlu ve motive personelin daha iyi işler üreteceği konusunda bir takdir var. Tüm personel için net bir ilerleme yolu vardır. Personelin tanınması ve / veya ödüllendirilmesi ve / veya ilerlemesi için sistem, yapı ve süreçler vardır. İç müşteri kavramı iş birimleri arasında uygulanır. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akar. Herhangi bir tıkanıklığı iletişimden atlatmak için kanallar var. Tüm personel, işletmenin genel amaçlarını ve bunlara ulaşmaya katkısını bilir.

5. **Sürekli Kalite Düzeyi:** İşletmelerin kalite kültürü açısından en üst seviyesi olan sürekli kalite düzeyinde kalite kültürü vardır ve her yeredir. Sürekli geri bildirim ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi düşüncesi hâkimdir. Bütün organizasyon hizmet, ürün ve süreçlerin her birinde sürekli iyileşmeye odaklanmıştır. Örgüt, zayıf yönlerini belirleyebilir ve sorunları önlemek amacıyla proaktif bir şekilde süreçlerini güçlendirir. Stratejik plan, çevresel taramalardan (müşteriler, organizasyon ve daha geniş bağlam) türetilmiştir. Stratejik plana ulaşma hedefleri işletme boyunca aşağı doğru basamaklandırılmıştır. Tüm personelin hem genel hem de bireysel hedefleri vardır. Hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerleme yakından izlenmekte ve gerektiğinde düzeltici önlemler alınmaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşma derecesini izlemek için bir dizi dengeli performans ölçümü yapılır. Geri

bildirimler tüm müşterilerin ve olası müşterilerin görüşlerine erişmek için çok çeşitli yöntemlerle proaktif bir şekilde toplanır ve tutarlılık açısından analiz edilir. İşletme projeler, yayınlar, deneyim paylaşımı ve konferanslar aracılığıyla daha geniş mesleki bilgiye aktif olarak katkıda bulunur. Personel, mümkün olan en düşük kontrol odağı ile herhangi bir şey hakkında karar verme yetkisine sahiptir ve değişimin de itici gücüdür. Organizasyon boyunca paylaşılan öğrenme, bilgi ve deneyimler vardır. Hatalar öğrenme fırsatları olarak görülür. Risk alma davranışı ve yenilik teşvik edilir. İşletmede “*Yalnızca ayakta kalmak gerilemektir.*” bakış açısı hâkimdir. Üstesinden gelinemeyecek engellerin olmadığına inanılır. Kalite müşteri tarafından belirlenir ve kontrol odağı da müşteridir. Kalite hedefleri açıkça ilan edilir. Kalite iyileştirme sürekli süreçler olarak görülür ve tüm çalışanlar kendilerini ve çalışmalarını sürekli olarak geliştirmeye teşvik edilirler. Organizasyonun kalitesi herkesin sorumluluğundadır. Lider, güven ve açıklık hissini yaratır, personele ilham verir, motive eder, cesaretlendirir, organize eder ve yönlendirir. İnsanlar organizasyonun en kritik varlığı olarak görülür. Eğitimler “öğrenmeyi öğrenme” konusuna odaklanır. Personel profesyonel ve kişisel gelişiminde desteklenmektedir. Gelecek liderler tanımlanır ve koçluk edilir. Tüm çalışanlar kariyerlerini ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik edilir ve açık bir ilerleme yolu vardır. Çalışanlar bir bütün olarak değerli hissetmektedir. Eğitimler düzenli olarak verilmektedir. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlamasına iletişim için birçok yöntem vardır. İletişim açık ve tutarlıdır. Tüm personel, işletmenin genel amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını bilir.

Araştırmada örgüt kültürü ile ilgili 36 soru ile kalite kültürü ile ilgili 40 soru uygulayıcılara sorulmuş, bunun yanında kültür konusu derinlerde yer aldığı ve açığa çıkması zor olduğu için birebir görüşmelerle kişilerin şahsi fikirlerine de ulaşılmaya çalışılmıştır. Hem Denison hem de Wilson ölçeğinin soruları ve puanlama cetvelleri Ek 1, Ek 2 ve Ek 3’de sunulmuştur. Wilson Kalite Olgunluk Modeli Alt Boyutlarının ve Seviyelerinin Analizi Tablosu da Ek 4’de yer almaktadır. Araştırma ESO’ya bağlı faaliyet gösteren 10 ana sektörden 58 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. 58 işletme haricinde çalıştığı işletmenin ismini belirtmeden araştırmaya katılan personel de vardır. Ana sektörler ESO tarafından aynı isimle belirlenen sektörlerdir. Araştırmaya katılan

kişilerin çalıştığı işletmeler, verilen taahhüt gereğince gizli tutulmuş, analizler genel boyutta ve ayrıca ana sektörler üzerinden yapılmıştır.

Bu araştırmada bilgiler nicel yöntemlerle toplanmıştır. Literatürde de sıkça belirtildiği üzere kültür çok derinlerde ve tanımlanması ile anlatılması zor bir kavram olması dolayısı ile nicel yöntemlerle açıklanması da zor bir kavramdır. Bu sebeple Kalite Kültürü Ölçeğinin en sonuna eklenen “İşletmenizin kaliteye yönelik amaçlarının ne olduğunu ve sizin buna nasıl katkıda bulunduğunuzu kısaca yazar mısınız?” sorusu ve “Sizce işletmenizde kaliteyi vurgulayan güçlü bir kalite kültürü var mıdır?” soruları ile yanıtlayıcıların kendi öznel yanıtlarını da vermeleri sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırmada Örgüt Kültürü Ölçeği ve Kalite Kültürü Ölçeğinde yer alan soru ve yargı ifadelerini yanıtlayanların soruları aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır.

3.6. Anakütle ve Örneklem

Araştırmada anakütleye bağlı örneklem sayısını tespit edebilmek için kabul edilebilir hata düzeyini esas alan yöntemle başvurulmuştur. Olasılıklı örnekleme yöntemlerine göre araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda normal yaklaşımla elde edilmesi gereken örneklem büyüklüğü formülü;

$$n = \frac{Nt^2[p(1-p)]}{d^2(N-1) + t^2[p(1-p)]}$$

N = Ana kütle hacmi

n = Örneklem hacmi

d = araştırmacının belirlediği kabul edilebilir hata düzeyi

z = Belirlenen 1-α güven düzeyinde standart normal dağılım tablo değeridir.

Buna göre N = 52573 için (50 ve üzeri çalışan sayısına sahip 216 işletmenin çalışan sayısı toplamı)

d=0,05 için n=381

d=0,10 için n=96

olarak hesaplandığında d=0,05894 olur. Yani n=275 kişilik yanıt sayısı için kabul edilebilir hata düzeyi yaklaşık 0,059 değerine denk gelmektedir. Buna göre; 275 ve

üzeri anket sayısı bu araştırma için yeterli görülmüştür. Araştırmaya toplam 404 kişi katılmış, doldurulan anketlerden 50 tanesi eksik doldurulma sebebi ile kapsam dışı tutulmuştur. Araştırmaya beyaz yakalı çalışanlar olarak tanımlanan büro çalışanları ve yöneticiler dâhil edilmiş, mavi yakalı çalışanlar kapsam dışı tutulmuştur. Tablo 3.2’de görüldüğü üzere tez çalışması EOSB ana sektörleri üzerinden yapılmış, işletme ve kişi bilgileri gizli tutulmuştur.

Tablo 3.2. *Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi Ana Sektörleri (Eskişehir Sanayi Odası - 2018)*

Sıra	Ana Sektör
1	Atıksu Arıtma
2	Gıda Sanayii
3	Elektrik Santrali
4	Kimya, Kauçuk ve Plastik Sanayii
5	Madencilik
6	Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayii
7	Metal Sanayii
8	Orman Ürünleri, Kâğıt ve Mobilya Sanayii
9	Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi
10	Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii

3.7.Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

İşletmelerde Kalite Kültürü - Örgüt Kültürü İlişkisi Anketini yanıtlayan 354 kişiden 84’ü kadın, 270’i erkektir.

Anketi yanıtlayanların ana sektörlere göre dağılımı Tablo 3.3’deki gibidir. Buna göre; araştırmaya katılanların %33,03’ünü “Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayii”, %23,73’ünü “Metal Sanayii” ve %13,84’ünü “Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii” oluşturmuştur.

Tablo 3.3. Anketi Yanıtlayanların Ana Sektörlere Göre Dağılımı

Ana Sektör Adı	Frekans (Kişi Sayısı)	%
Gıda Sanayii	32	9,04
Kimya, Kauçuk ve Plastik Sanayii	31	8,76
Madencilik	10	2,82
Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayii	117	33,03
Metal Sanayii	84	23,73
Orman Ürünleri, Kâğıt ve Mobilya Sanayii	8	2,26
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii	49	13,84
Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii	10	2,82
Boş Bırakanlar	13	3,67
Atıksu Arıtma	0	0
Elektrik Santrali	0	0
Toplam	354	100

Araştırmaya katılan kişilerin en büyük kısmını 98 kişi ile 26-30 yaş arası çalışanlar almaktadır (Bkz. Tablo 3.4). Bu grubu 81 kişi ile 31-35 yaş arası çalışanlar takip etmektedir.

Tablo 3.4. Anketi Yanıtlayanların Yaş Grubu

Yaş Grubu	Frekans (Kişi Sayısı)	%
25 yaş altı	21	5,93
26-30 yaş arası	98	27,68
31-35 yaş arası	81	22,88
36 - 40 yaş arası	70	19,77
41 - 45 yaş arası	44	12,43
46 yaş ve üzeri	40	11,30
Toplam	354	100

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanlarda en büyük yüzdeyi %61,86 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Bunu %27,40 ile yüksek lisans mezunları izlemektedir.

Tablo 3.5. Anketi Yanıtlayanların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans (Kişi Sayısı)	%
Ortaokul	0	0
Lise	12	3,39
Ön Lisans	22	6,21
Lisans	219	61,86
Yüksek Lisans	97	27,40
Doktora	4	1,13
Toplam	354	100

Tablo 3.6’da anketi yanıtlayanların çalıştıkları bölümler yer almaktadır. Araştırmaya %33,90 ile en fazla katılım kalite ve AR-GE bölümü çalışanlarından gelmiştir. Üretim bölümü ikinci sırada, üst yönetim ise üçüncü sırada katılım göstermiştir.

Tablo 3.6. Anketi Yanıtlayanların Çalıştıkları Bölümler

Çalışılan Bölüm	Frekans (Kişi Sayısı)	%
Üst Yönetim	53	14,97
Pazarlama	32	9,04
İnsan Kaynakları	33	9,32
Finans ve Muhasebe	19	5,37
Kalite ve AR-GE	120	33,90
Üretim	58	16,38
Sevkiyat	4	1,13
Planlama	5	1,41
Satın alma	3	0,85
Diğer	13	3,67
Boş Bırakanlar	14	3,95
Toplam	354	100

Tablo 3.7’deki anketi yanıtlayanların organizasyondaki kıdem yılları verilerine göre araştırmaya katılanların %19,77’si 1 yıldan az, %25,71 i ise 1-3 yıl arası kıdeme sahiptir. Araştırmaya 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip 22 kişi katılmıştır.

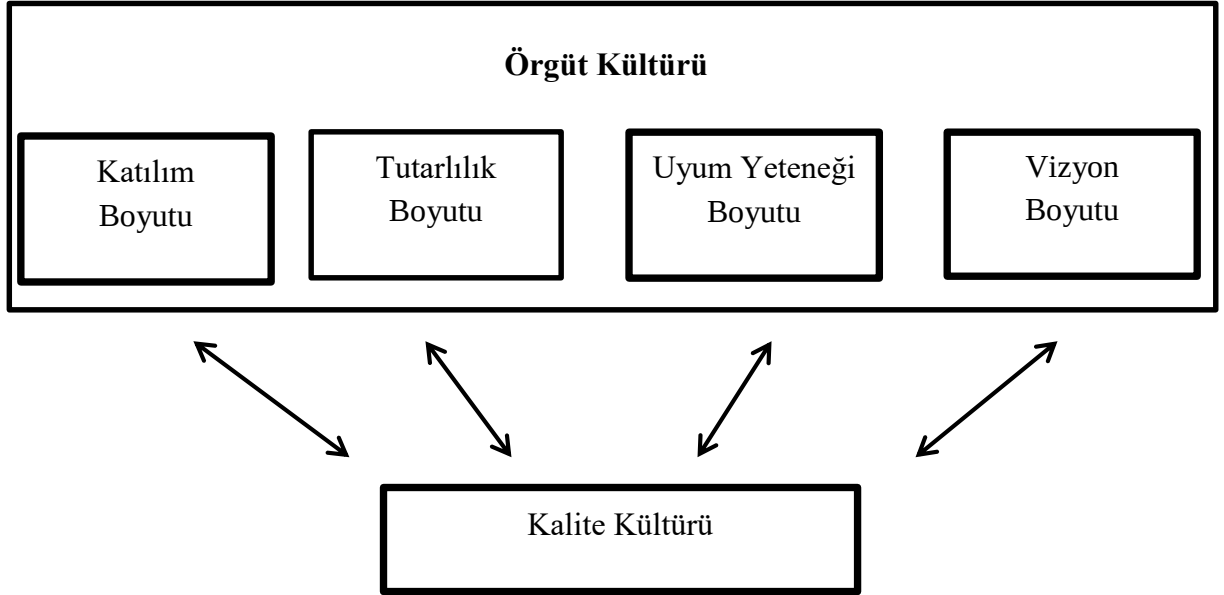
Tablo 3.7. Anketi Yanıtlayanların Organizasyondaki Kıdem Yılları

Organizasyondaki Kıdem Yılları	Frekans (Kişi Sayısı)	%
1 yıldan az	70	19,77
1-3 yıl arası	91	25,71
4-6 yıl arası	76	21,47
7-10 yıl arası	45	12,71
11-14 yıl arası	31	8,76
15-19 yıl arası	19	5,37
20 yıl ve üstü	22	6,21
Toplam	354	100

3.8. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişki Modeli

Bu tez çalışmasında Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin dört temel alt boyutu olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon boyutlarının kalite kültürü ile ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkinin kalite kültürünün hangi boyutlarında daha güçlü hangi boyutlarında daha zayıf olduğu sorularına cevap aranmıştır. Şekil 3.1.’de belirtildiği

gibi model bu araştırmaya özgü oluşturulmuş olup hem örgüt kültürü hem de kalite kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri tekrar yapılmıştır.



Şekil 3.1. Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Boyutları ile Kalite Kültürü Arasındaki İlişki Modeli

3.9. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden birçok araştırmada kullanılmış ve geçerliliğini kanıtlanmış ölçeklerdir. Bu çalışmada bir kere daha ölçeklere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach alfa, bir maddenin alabileceği değer sayısı ikinin üzerinde olduğunda kullanılan bir yöntem olup, iç tutarlılık hesaplamaları arasında en çok kullanılanıdır (Akbulut, 2010:79).

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerinde öncelikle Tablo 3.8’de görüldüğü gibi vaka işleme yapılmış ve geçerli yanıtlar ile kapsam dışı bırakılan yanıtlar belirlenmiştir.

Tablo 3.8. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü Güvenilirlik Örneklemeleri

<i>Örgüt Kültürü</i>				<i>Kalite Kültürü</i>			
Case Processing Summary				Case Processing Summary			
		N	%			N	%
Cases	Valid	322	91,0	Cases	Valid	116	32,8
	Excluded ^a	32	9,0		Excluded ^a	238	67,2
	Total	354	100,0		Total	354	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.				a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Bu araştırmada örgüt kültürü ve kalite kültürü ölçeklerinin güvenilirlik analizlerinde kullanılan Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı Tablo 3.9’da görüldüğü gibi örgüt kültürü ölçeği için 0,968, kalite kültürü ölçeği için ise 0,938 olarak elde edilmiştir.

Tablo 3.9. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü Güvenilirlik Sonuç

<i>Örgüt Kültürü</i>			<i>Kalite Kültürü</i>	
Reliability Statistics			Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,967	,968	36	,938	40

Genel olarak güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri;

- $0.00 < a < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.41 < a < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0.61 < a < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.81 < a < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirlikte

kabul edildiği için hem kalite kültürü hem de örgüt kültürü ölçeği yüksek güvenilirlik puanını almıştır (Kalaycı, 2008:405’den aktaran Pınar A.H., 2013:135; Özdamar, 1999’dan aktaran Yaşar M., 2014:63).

Bir ölçeğin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır (Karasar, 2000'den aktaran Ercan ve Kan, 2004:214). Güvenilirlik analizlerindeki olumlu sonuçların ardından hem örgüt kültürü ölçeği hem de kalite kültürü ölçeğinin geçerlilik analizleri yapılmıştır.

Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik analizi için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Testi yapılmıştır. KMO Testi; değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu test etmeye çalışan bir uygunluk testidir ve KMO değerlerine ilişkin anlamlar, KMO test sonuçlarının 0,50'dan küçük olması durumunda kabul edilemeyeceğini, 0,50-0,60 değerinin kötü, 0,61-0,70 değerinin zayıf, 0,71-0,80 değerinin orta, 0,81-0,90 değerinin iyi, 0,90 üzerinde olan değer ise mükemmel olduğunu belirtmektedirler (Şencan 2005, Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010'dan aktaran Yaşar, 2014:66). Bartlett's Testi ise varyansların homojenliğinin test edilmesinde yaygın olarak kullanılan testlerden biridir ve özellikle normal dağılan verilerde iyi sonuçlar veren bir test istatistiğidir (Mendeş, 2003:143). Yapılan test sonucunda KMO değeri 0.971 ve Bartlett's Testi sonucu 630 serbestlik derecesinde 8151,426 çıktığı için (Bkz. Tablo 3.10) istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olup değişkenlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.10. Örgüt Kültürü KMO ve Bartlett Testi

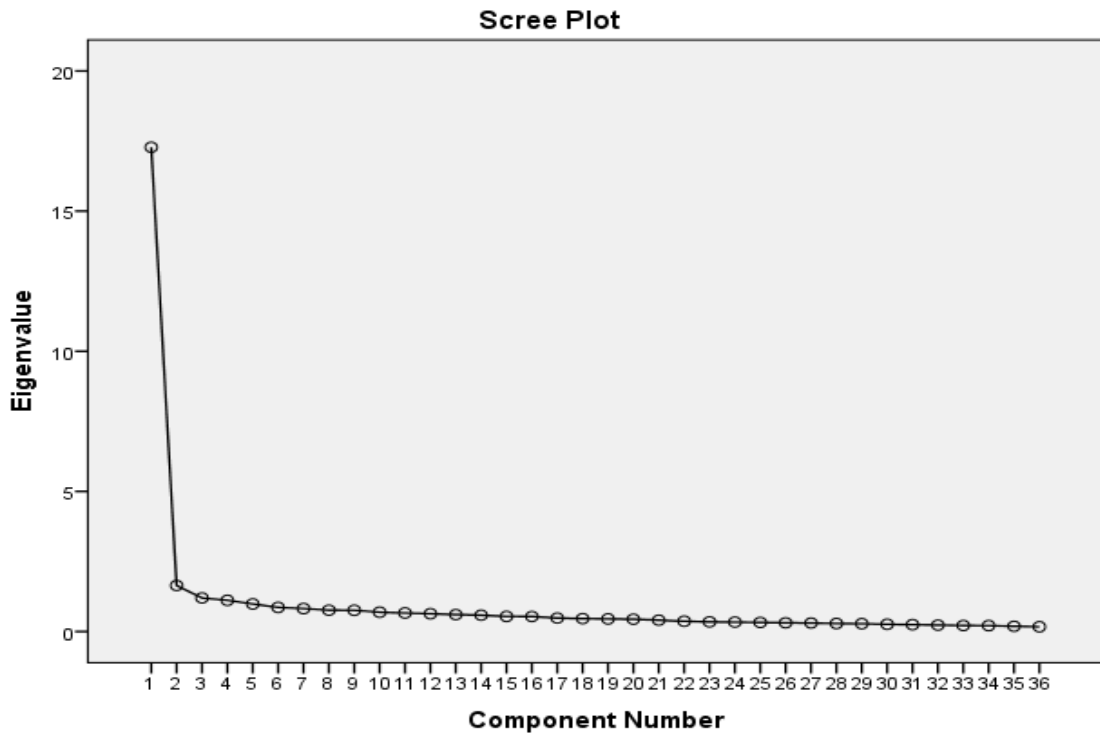
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,971
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8151,426
	Df	630
	Sig.	,000

Örgüt kültürü ölçeği misyon, tutarlılık, katılım ve uyum isimli dört faktör altında açıklanmış ve bu dört faktörün açıkladığı toplam varyans açıklama oranı %58.983 olarak elde edilmiştir (Bkz. Tablo 3.11).

Tablo 3.11. Örgüt Kültürü Açıklanan Toplam Değişkenlik

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,279	47,997	47,997	17,279	47,997	47,997
2	1,642	4,562	52,559	1,642	4,562	52,559
3	1,197	3,326	55,886	1,197	3,326	55,886
4	1,115	3,097	58,983	1,115	3,097	58,983

Ölçekler için kabul edilebilir varyans açıklama oranı %50 olarak kabul edildiğinden (Beavers vd., 2013:8; Çokluk, 2012'den aktaran Kaya, 2013:180) ve örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma verilerinden oluşturulan Örgüt Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği) Şekil 3.2.'de ve Örgüt Kültürü Modeli Faktör Yükleri Tablo 3.12'de yer almaktadır.

**Şekil 3.2. Örgüt Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği)**

Tablo 3.12. Örgüt Kültürü Modeli Faktör Yükleri

Pattern Matrix				
	Component			
	1	2	3	4
Katılım32	,815			
Katılım23	,813			
Katılım33	,777			
Katılım31	,769			
Katılım13	,764			
Katılım22	,760			
Katılım11	,721			
Katılım12	,718			
Katılım21T	,466			
Tutarlılık31		,833		
Tutarlılık12		,829		
Tutarlılık22		,809		
Tutarlılık32		,808		
Tutarlılık23		,794		
Tutarlılık11		,756		
Tutarlılık21		,749		
Tutarlılık13T		,545		
Tutarlılık33T		,470		
Uyum12			,852	
Uyum13			,839	
Uyum22			,745	
Uyum32			,693	
Uyum31			,693	
Uyum33			,688	
Uyum11			,579	
Uyum23T			,431	
Uyum21			,429	
Misyon22				,863
Misyon12				,859
Misyon23				,838
Misyon32				,835
Misyon11				,826
Misyon21				,806
Misyon33				,728
Misyon13T				,707
Misyon31T				,684

Kalite kültürü ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında yapılan KMO ve Bartlett's Testi sonucunda KMO değeri 0.848 ve Bartlett's Testi sonucu 780 serbestlik derecesinde 2309,816 çıkmıştır (Bkz. Tablo 3.13). Bu sebeple veriler istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olup değişkenlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3.13. Kalite Kültürü KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test ^a			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.			,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2309,816
	Df		780
	Sig.		,000

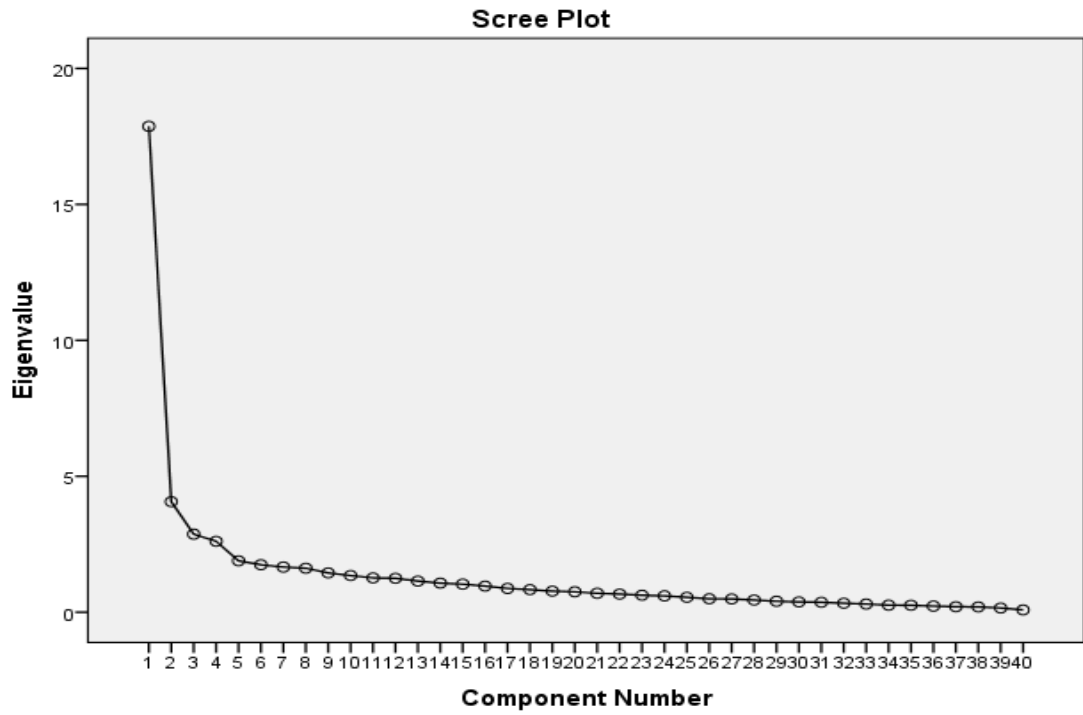
Kalite kültürü ölçeği örgütün yönetimi, çevresel algılama, örgütlerin organizasyon niteliklerini öğrenme, kaliteye karşı tutum, değişime yönelik tutum, liderlik, personel yatırımları ve kültürün dengelenmesi isimli sekiz faktör altında gruplanmış ve bu sekiz faktörün açıkladığı toplam varyans açıklama oranı %62,634 olarak elde edilmiştir (Bkz. Tablo 3.14).

Tablo 3.14. Kalite Kültürü Açıklanan Toplam Değişkenlik

Total Variance Explained							
		Initial Eigenvalues ^a			Extraction Sums of Squared Loadings		
		Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
Raw	1	17,870	32,602	32,602	17,870	32,602	32,602
	2	4,064	7,415	40,017	4,064	7,415	40,017
	3	2,872	5,239	45,256	2,872	5,239	45,256
	4	2,609	4,759	50,015	2,609	4,759	50,015
	5	1,891	3,450	53,465	1,891	3,450	53,465
	6	1,746	3,185	56,649	1,746	3,185	56,649
	7	1,662	3,032	59,681	1,662	3,032	59,681
	8	1,619	2,953	62,634	1,619	2,953	62,634

Kalite kültürü ölçeği için çıkan sonuç % 50'nin üzerinde olduğundan ölçeğin yapısal geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma verilerinden oluşturulan Kalite Kültürü

Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği) Şekil 3.3.'de ve Kalite Kültürü Modeli Faktör Yükleri Tablo 3.15'de yer almaktadır.



Şekil 3.3. Kalite Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği)

Tablo 3.15. Kalite Kültürü Modeli Faktör Yükleri

Pattern Matrix								
	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q38Hiza	,817							
Q37Hiza	,803							
Q36Hiza	,682							
Q5Orgyön		,810						
Q3bOrgyön		,736						
Q7Orgyön		,712						
Q3aOrgyön		,663						
Q4Orgyön		,554						
Q6Orgyön		,508						
Q9ÇAmüşteri			,780					

Q13ÇAorg			,775					
Q10ÇAmüşteri			,675					
Q8ÇAmüşteri			,672					
Q12ÇAorg			,663					
Q14ÇAgenbağ			,657					
Q15ÇAgenbağ			,609					
Q11ÇAmüşteri			,590					
Q16Öğrorg				,628				
Q19Öğrorg				,626				
Q21Öğrorg				,625				
Q20Öğrorg				,599				
Q17Öğrorg				,554				
Q18Öğrorg				,533				
Q23DeğKarTut					,703			
Q22DeğKarTut					,638			
Q25DeğKarTut					,572			
Q24DeğKarTut					,569			
Q31Lider						,871		
Q30Lider						,832		
Q29aLider						,618		
Q34ÇalYat							,823	
Q35ÇalYat							,798	
KK42ÇalYat							,767	
Q39ÇalYat							,764	
Q32ÇalYat							,758	
Q33ÇalYat							,741	
Q27KalKarTut								,888
KK41KalKarTut								,849
Q26KalKarTut								,550
Q28KalKarTut								,368

3.10. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Araştırmada daha önce açıklanan yedi hipotez test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1) İlk araştırma hipotezi “*Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezidir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,797 ve $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. 0,6 korelasyon katsayısı ve üzeri yüksek korelasyona işaret ettiğinden dolayı (Yıldız ve Güneş, 2017:55) örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo 3.16).

Tablo 3.16. Örgüt Kültürü ile Kalite Kültürü Korelasyonu

Correlations			
		kaliteort	Örkülort
kaliteort	Pearson Correlation	1	,797**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	354	354
örkülort	Pearson Correlation	,797**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	354	354

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2) İkinci araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır*” hipotezidir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,731 ve $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo 3.17).

Tablo 3.17. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Katılım Boyutu Korelasyonu

Correlations			
		kaliteort	Katılımort
kaliteort	Pearson Correlation	1	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	354	354
katılımort	Pearson Correlation	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	354	354

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Denison Örgüt Kültürü Modelinde katılım boyutunun altında yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar içinde en yüksek ortalamayı Tablo 3.18’de de görüldüğü gibi 3,37 ile yetkilendirme boyutu almıştır. Ölçeğe verilen yanıtlarda ise en yüksek puanı 3,58 ile 1. Soru “*Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir*” almıştır.

Tablo 3.18. Katılım Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları

Katılım Boyutu Soru ve Ortalama Puan Tablosu					
Alt Boyutlar	Sorular	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puanlar
Yetkilendirme Alt Boyutu	1. Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.	354	3,58	0,878	3,32
	2. Kısa dönemli beklentiler vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	354	3,33	0,990	
	3. Planlama yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belirli ölçüde dâhil edilmektedirler.	353	3,04	1,152	
Takım Çalışması Alt Boyutu	4. Farklı bölümler arasında işbirliği sağlanamamaktadır.*	353	2,84	1,181	3,36
Yetenek Geliştirme Alt Boyutu	5. Takım çalışması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.	352	3,53	1,040	
	6. Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	354	3,39	1,038	
	7. Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	353	3,46	1,089	3,37
	8. Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli gelişim göstermektedir.	354	3,45	1,020	
	9. Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	354	3,19	1,096	
Katılım Boyutu Genel Ortalaması					3,35

*Soru 4 - Ters Kodlu Soru

3) Üçüncü araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.*” hipotezidir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,725 ve p=0,000 olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında

pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre Hipotez 3 desteklenmemiştir (Bkz. Tablo 3.19).

Tablo 3.19. *Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Tutarlılık Boyutu Korelasyonu*

Correlations			
		kaliteort	tutarort
kaliteort	Pearson Correlation	1	,725**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	354	354
tutarort	Pearson Correlation	,725**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	354	354

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tutarlılık kültürü temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon-bütünleşme alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu alt boyutlar içinde en yüksek ortalama Tablo 3.20’de görüldüğü gibi 3,52 ile temel değerler boyutundadır. Onu 3,31 ile koordinasyon boyutu ve 3,17 ile uzlaşma boyutu takip etmektedir. Örgüt kültürü ölçeğini yanıtlayan kişilerin bu boyutta en fazla katıldıkları soru ise ters olarak sorulan “*İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler yoktur.*” sorudur. Kişiler bu soruya 2,16 puan yani tersten 3,84 puan vererek organizasyonlarında etik değerlerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Yine ters sorulardan biri olan “*Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir işletmeden biriyle çalışmak gibidir.*” sorusuna da kişiler 2,53 puan vererek katılmadıklarını dile getirmişlerdir.

Tablo 3.20. Tutarlılık Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları

Tutarlılık Boyutu Soru ve Ortalama Puan Tablosu					
Alt Boyutlar	Sorular	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puanlar
Temel Değerler Alt Boyutu	10.Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	353	3,36	1,038	3,52
	11.Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	352	3,36	1,103	
	12. İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler yoktur.*	353	2,16	1,206	
Uzlaşma Alt Boyutu	13.İşlerin yürütülmesi sırasında anlaşmazlık ortaya çıktığında her bir çalışan tatmin edici çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	353	3,19	1,072	3,17
	14. İşletmemizde güçlü bir örgüt kültürü vardır.	354	3,32	1,159	
	15. Problemleri konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.	354	3,01	1,037	
Koordinasyon Alt Boyutu	16. Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.	352	3,26	1,015	3,31
	17. İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen çalışmalar kolayca koordine edilmektedir.	354	3,19	0,967	
	18. Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir işletmeden biriyle çalışmak gibidir.*	354	2,53	1,186	
Tutarlılık Boyutu Genel Ortalaması					3,33

***Soru 12 ve Soru 18 - Ters Kodlu Sorular**

4) Dördüncü araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*” hipotezidir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,744 ve $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır (Bkz. Tablo 3.21).

Tablo 3.21. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Uyum Boyutu Korelasyonu

Correlations			
		kaliteort	uyumort
kaliteort	Pearson Correlation	1	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	354	354
uyumort	Pearson Correlation	,744**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	354	354

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uyum kendi içinde değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarından oluşur. Bu alt boyutlarda en fazla ortalama Tablo 3.22’de görüldüğü üzere 3,69 ile müşteri odaklılık boyutu, sonrasında ise 3,43 ile değişim ve 3,28 ile

örgütsel öğrenme boyutlarına aittir. Ölçeği yanıtlayan çalışanlar müşteri odaklılık alt boyutuna ait sorulardan biri olan “*Müşterilerimizin talepleri çalışmalarımızda genelde dikkate alınmamaktadır.*” ifadesine 1,96 yani 4,04 ortalama yanıt vererek katılmadıklarını ifade etmişlerdir. “*Tüm çalışanlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.*” ifadesi de yine 3,57 ortalama ile yoğun katılım alan ifadelerdendir.

Tablo 3.22. Uyum Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları

Uyum Boyutu Soru ve Ortalama Puan Tablosu					
Alt Boyutlar	Sorular	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puanlar
Değişim Alt Boyutu	19. Çalışma tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	353	3,21	1,039	3,43
	20. Diğer işletmelere ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetimimiz uygun stratejiler geliştirebilmektedir.	354	3,51	0,971	
	21. İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.	353	3,56	1,043	
Müşteri Odaklılık Alt Boyutu	22. Hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, işlerimizde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.	353	3,47	1,058	3,69
	23. Tüm çalışanlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.	352	3,57	1,057	
	24. Müşterilerimizin talepleri çalışmalarımızda genelde dikkate alınmamaktadır.*	352	1,96	1,17	
Örgütsel Öğrenme Alt Boyutu	25. Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında, bu durum yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.	352	3,18	1,07	3,28
	26. Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetim tarafından istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	352	2,93	1,126	
	27. Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmeleri önemli bir amaçtır.	351	3,73	1,042	
Uyum Boyutu Genel Ortalaması					3,47

***Soru 24 – Ters Kodlu Soru**

5) Beşinci araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.*” hipotezidir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,773 ve $p=0,000$ olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu pozitif yönlü bağlantı aynı zamanda tüm örgüt kültürü boyutları içindeki en güçlü bağlantı olması açısından da önemlidir (Bkz. Tablo 3.23).

Tablo 3.23. Kalite Kültürü ile Örgüt Kültürü Misyon Boyutu Korelasyonu

Correlations			
		kaliteort	Misyonort
kaliteort	Pearson Correlation	1	,773**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	354	353
misyonort	Pearson Correlation	,773**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	353	353

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Misyon boyutu kendi içinde stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyona ayrılır. Bu alt boyutlar içinde en fazla ortalamayı Tablo 3.24’de görüldüğü gibi 3,62 ile stratejik yönetim boyutu almıştır. Onu 3,42 ile örgüt amaçları boyutu izlemiştir. Misyon boyutu içinde en düşük ortalama ise 3,37 ile vizyon alt boyutuna aittir.

Tablo 3.24. Misyon Boyutu Soruları ve Ortalama Puanları

Misyona Boyutu Soru ve Ortalama Puan Tablosu					
Alt Boyutlar	Sorular	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Puanlar
Stratejik Yönetim Alt Boyutu	28. Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişme planımız vardır.	350	3,49	1,127	3,62
	29. Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir misyonumuz vardır.	349	3,51	1,066	
	30. İşletmenin geleceğine yönelik belirlenmiş stratejik bir plan yoktur.*	353	2,13	1,245	
Örgüt Amaçları Alt Boyutu	31. İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	353	3,18	1,021	3,42
	32. Yöneticiler, işletmenin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	352	3,63	0,993	
	33. Çalışanlar uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedirler.	352	3,46	1,034	
Vizyon Alt Boyutu	34. Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletmenin vizyonunu paylaşmaktan uzaktırlar.*	351	2,58	1,161	3,37
	35. Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	348	3,42	1,114	
	36. Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	353	3,27	1,035	
Misyona Boyutu Genel Ortalaması					3,47

***Soru 30 ve Soru 34 – Ters Kodlu Sorular**

6) Altıncı araştırma hipotezi “İşletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermez.” hipotezidir. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesine bağlı faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü alt boyut ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını araştırmak için öncelikle Tablo 3.25’deki gibi alt boyut ortalamaları arasındaki standart sapmalar test edilmiştir.

Tablo 3.25. Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları

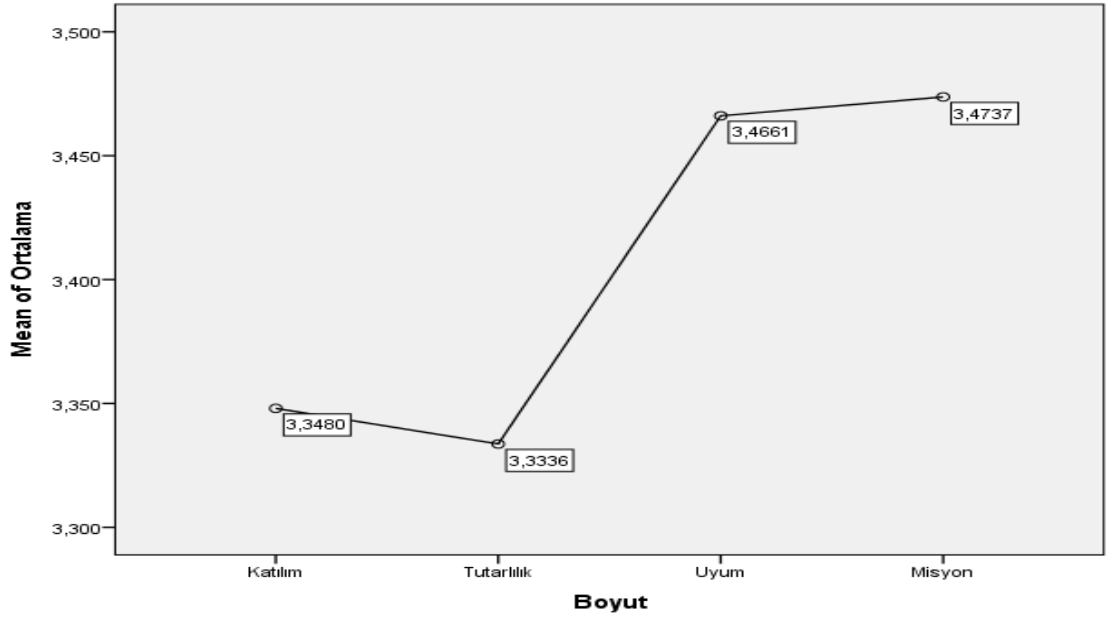
Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları						
Ortalama	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Katılım	354	3,34801	,769203	,040883	3,26760	3,42841
Tutarlılık	354	3,33365	,792309	,042111	3,25083	3,41647
Uyum	354	3,46610	,697040	,037047	3,39324	3,53896
Misyon	353	3,47371	,853229	,045413	3,38439	3,56302
Total	1415	3,40532	,781760	,020782	3,36455	3,44608

Standart sapmalar sonrasında Tablo 3.26’da görüldüğü gibi iki veya daha fazla örneğin ortalaması arasındaki farkın saptanmasında başvurulan bir teknik olan tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Test sonucunda $F=3,255$ ve $p=0,021$ elde edilmiştir. %1 anlam düzeyinde örgüt kültürü alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı saptanmış ve altıncı hipotez desteklenmiştir.

Tablo 3.26. Örgüt Kültürü Ortalamaları Varyans Analizi

ANOVA					
Ortalama	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,940	3	1,980	3,255	,021
Within Groups	858,224	1411	,608		
Total	864,164	1414			

Şekil 3.4’de görüldüğü gibi EOSB’de faaliyet göstermekte olan işletmelerin örgüt kültürü alt boyutları birbirlerine çok yakın değerdedir. Denison’un Örgüt Kültürü Modeli’nde değindiği gibi işletmeler dengeli bir tablo sergilemekte ve hiçbir alt boyut diğerine baskın gelmemektedir.



Şekil 3.4. İşletmelerin Örgüt Kültürü Alt Boyutları Ortalamaları

7) Yedinci araştırma hipotezi “İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre farklılık gösterir.” hipotezidir. Kalite kültürü ortalamalarının sektörlere göre farklı olup olmadığını tespit etmek için öncelikle örgüt kültürü alt boyutlarında yapıldığı gibi kalite kültürü ortalamalarının sektörel dağılımları arasındaki standart sapmalar test edilmiştir (Bkz. Tablo 3.27).

Tablo 3.27. Kalite Kültürü Ortalamalarının Sektörel Dağılımı

Kalite Kültürü Ortalamalarının Sektörel Dağılımı								
	Birim Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Ortalamanın Güven Aralığı		Min.	Maks.
Gıda Sanayii	32	3,4105	,64902	,11473	3,1765	3,6445	1,86	4,53
Kimya, Kauçuk ve Plastik Sanayii	31	3,1136	,77484	,13917	2,8294	3,3978	1,61	4,70
Madencilik	10	2,9506	,96020	,30364	2,2637	3,6375	1,47	3,95
Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayi	117	3,5435	,77502	,07165	3,4016	3,6854	1,41	5,00
Metal Sanayii	84	3,5169	,80137	,08744	3,3430	3,6908	1,62	4,88
Orman Ürünleri, Kâğıt ve Mobilya Sanayii	8	3,1227	,82290	,29094	2,4348	3,8107	1,81	4,05
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi	49	3,3330	,82998	,11857	3,0946	3,5714	1,55	4,98
Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii	10	2,7137	,90843	,28727	2,0639	3,3636	1,64	4,30
Total	341	3,4035	,80666	,04368	3,3176	3,4895	1,41	5,00

Tablo 3.28’de görüldüğü gibi sektörler tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Varyans analizi tablosunda en az 1 ana sektörün kalite kültürü ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28. Kalite Kültürü Ortalamaları Varyans Analizi

Kalite Kültürü Ortalamaları Varyans Analizi					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,663	7	1,952	3,131	,003
Within Groups	207,578	333	,623		
Total	221,241	340			

Varyans analizi bize sektörlerin birbirinden farklı olduğu bilgisini vermesine rağmen hangi sektörlerin birbirinden farklı olduğu bilgisini vermediği için levene testi ile varyansların homojenliği test edilmiş ve sektörlerin eşit varyansa sahip oldukları görülmüştür (Bkz. Tablo 3.29).

Tablo 3.29. Kalite Kültürü Ortalamaları Varyanslarının Homejenliği

Test of Homogeneity of Variances			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
,947	7	333	,470

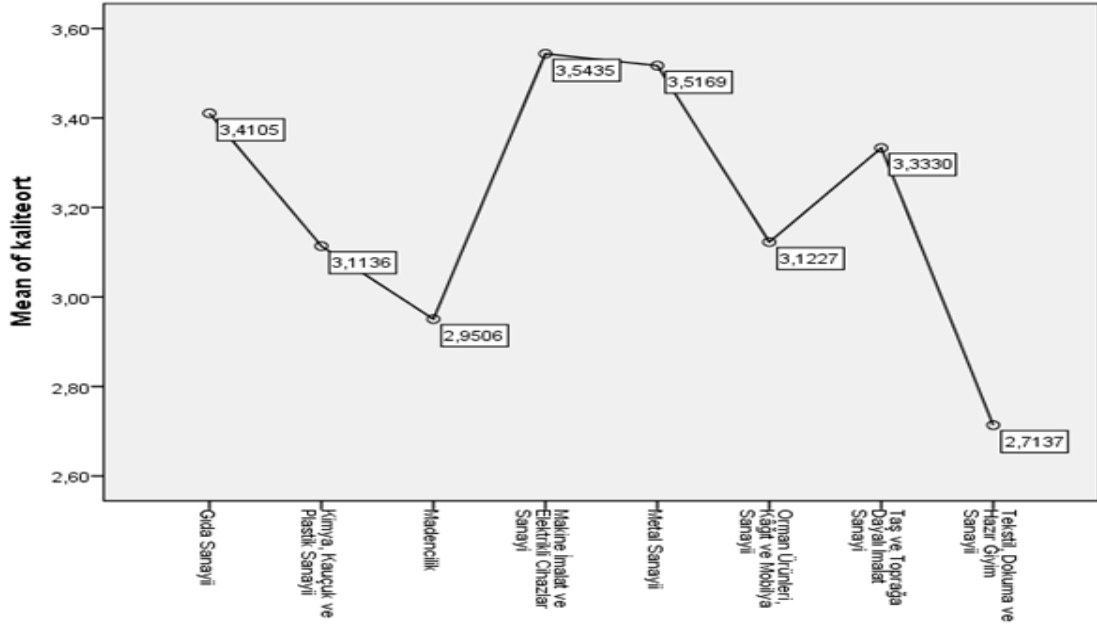
Levene testinden sonra Tablo 3.30’da görüldüğü üzere farklılıkların kaynağını ve farklılığı yaratan grup ya da grupları belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve farklılık gösteren ortalama(lar) tespit edilmiştir.

Tablo 3.30. Kalite Kültürü Ortalamaları Sektörel Homojenliği

kaliteort			
Tukey B ^{a,b}			
Çalıştığınız İşletmenin Bağlı Olduğu Ana Sektör	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii	10	2,7137	
Madencilik	10	2,9506	2,9506
Kimya, Kauçuk ve Plastik Sanayii	31	3,1136	3,1136
Orman Ürünleri, Kâğıt ve Mobilya Sanayii	8	3,1227	3,1227
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi	49	3,3330	3,3330
Gıda Sanayii	32	3,4105	3,4105
Metal Sanayii	84		3,5169
Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayi	117		3,5435
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.			
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,632.			
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.			
Type I error levels are not guaranteed.			

Kalite kültürünün tüm sektörler için ortalaması 3,4035 iken Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayiinde bu ortalama 2,7137 ile ortalamanın çok altında kalmıştır. Metal Sanayiinde 3,5169 ile Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayiinde 3,5435 ile kalite

kültürü seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Buna göre işletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre farklılık gösterdiğinden Hipotez 7 desteklenmiştir.



Şekil 3.5: Sektörlere Göre İşletmelerin Kalite Kültürü Puan Ortalamaları

Şekil 3.5’de görüldüğü gibi EOSB’de faaliyet göstermekte olan işletmelerin kalite kültürü ortalamaları sektörlere göre önemli farklılıklar göstermektedir. Şekil 3.4’deki örgüt kültürü alt boyut ortalamalarının dengeli tablosunun aksine kalite kültürü ortalamasında Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii ile Madencilik Sanayiinde bariz düşük ortalama görülmektedir.

3.11. Bulgular ve Yorum

Bu tez çalışmasında kalite kültürünün örgüt kültürü ile olan ilişkisinin yönü, şiddeti ve hangi boyutlarda daha yoğun, hangi boyutlarda daha zayıf olduğu Denison Örgüt Kültürü Modeli ile Wilson Kalite Olgunluk Modelinden yararlanılarak belirlenmiştir. Literatürde kalite kültürünün örgüt kültürünün alt kümelerinden biri olduğu ile ilgili bilgiler mevcuttur (Cameron ve Sine, 1999:10; Gryna, 2001:220, Ehlers, 2009:12; Perovšek, 2016:4; Viljoen ve Waveren, 2008:1782) ve bu çalışmada da hem ikisi arasındaki doğrusal ilişki doğrulanmış hem de örgüt kültürü alt boyutları ile birlikte detaylı şekilde incelenmiştir.

Örgüt kültürü ile kalite arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle TKY veya kalite yönetimi seviyesindedir (Al-Bourini. vd., 2013:95-106; Cheng ve Liu., 2007:7-16; Gimenez-Espin vd., 2013:1-15; Gore, 1999:1-8; Gröndahl ve Martinsson,

2011:1-77; Irani vd., 2004:643-650; Jince, 2015:1-127; Kaluarachchi., 2010:41-55; Karimi ve Abdul Kadir., 2012:205-216; Kelepile, 2015:35-45; Mohamed ve YuanJian, 2008:386-389; Mosadegh, 2006:606-625; Nikolić and Nastasić, 2010:59-69; Panuwatwanich and Nguyen, 2017:5-15; Roldán vd.,2012:183-189). Kalite kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar ise çok az sayıdadır. (Cameron ve Sine, 1999:9; Gambi vd., 2015:1464; Dellan. ve Hauser, 1999:11-12; Mahmood ve Mohammed, 2008:250; Malhi,2013:1-4) Bu çalışmanın özgünlüğü odağını kalite kültürüne çevirerek kalite kültürünün örgüt kültürü ile bağlantılı olduğu noktaları ortaya çıkarmaya çalışması ve bunun yanında yeni bir kalite kültürü ölçeğini Türkçe'ye ve sanayi sektörünün özelliklerine uyarlamasıdır.

Yapılan araştırma neticesinde ilk hipotezde sorgulandığı üzere örgüt kültürünün tüm boyutlarının kalite kültürü ile doğrudan ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Literatürdeki pek çok çalışma kalite kültürünün örgüt kültürünün alt kümelerinden biri olduğunu ve birbirleri ile doğrudan ilişkileri olduğunu söylemekle birlikte (Cameron ve Sine, 1999:10; Gryna, 2001:220; Ehlers, 2010:2; Lukasova vd., 2004'den aktaran Jancikova ve Brychta, 2009:88) aralarındaki bağı test eden çalışma sayısı çok azdır. Bu çalışma ile örgüt kültürünün kalite kültürünü doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilediği onaylanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinden ikincisi olan örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Denison ve Mishra bir organizasyonun yüksek katılım düzeyinin o organizasyonda sahiplenme ve sorumluluk duygusu yarattığını ileri sürmektedir (Denison ve Mishra, 1995:214). Bir organizasyondaki katılım boyutu çalışanların gelişiminin sürekli teşvik edildiği, kararların ortaklaşa alındığı ve amaçlara ulaşma yönünde ortak hareket edilen bir örgüt ortamını ifade etmektedir. Bu özelliklerin hepsi aynı zamanda kalite kültüründe de arzu edilen özelliklerdir. Bu açıdan örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezinin kabul edilmesi önemlidir.

Çalışmanın üçüncü hipotezi olan örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu hipotezinin test edilmesi sonucunda örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Buna

göre üçüncü hipotez desteklenmemiştir. Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu kültürün temelini oluşturan değerleri tanımlar ve aynı zamanda organizasyon için istikrar ve denge kaynağıdır. Denison'a göre son derece tutarlı bir organizasyonda, güçlü bir kültürü ile yapılacaklar ve yapılmaması gerekenler konusunda açık bir uzlaşma vardır. Bununla birlikte, aşırı tutarlılık örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını katı bir hale getirerek, yani esnekliği azaltarak örgüte zararlı da olabilir. Tutarlı örgütler, zaman içinde kolay kolay değişmeyen ve artık kemikleşen ilkelere sahiptirler.

Tutarlılık boyutunun örgütün iç dengelerine fazlaca odaklanması ve örgüt kültürü güçlendikçe tutarlılığın da genellikle artması dolayısı ile bu çalışmada üçüncü hipotezin desteklenmemesinde en güçlü sebep Eskişehir Sanayi Bölgesindeki araştırma yapılan işletmelerin henüz çok güçlü örgüt kültürü seviyelerine ulaşmamış olmalarıdır. Araştırma yapılan organizasyonların örgüt kültürü ortalama puanları 3,40 seviyesindedir; dolayısı ile organizasyonlar henüz tam olarak yapılarını güçlendirmemişlerdir. Bu da organizasyonların kalite kültürlerini bünyelerine nüfus ettirebilmeleri için ciddi bir fırsattır.

Bu çalışmanın dördüncü hipotezi olan “Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.” hipotezinin test edilmesi sonucunda örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Uyum boyutu organizasyonun kendi iç çevresi ile dış çevresi arasındaki ilişkiyi ve öğrenme ile değişime bakış açısını da yansıtması açısından çok önemlidir. Bu boyutlarını güçlendirebilen organizasyonlar esnek davranır, etraflarındaki değişikliklere hızlı adapte olur ve değişimin gücüne inanırlar. Kalite kültürü açısından da organizasyonların uyum yeteneklerinin güçlü olması onları kalitesel açıdan da güçlendireceği için olumlu ve arzu edilen bir durumdur.

“Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen beşinci hipotezin test edilmesi sonucunda, misyon boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu pozitif yönlü bağlantı aynı zamanda tüm örgüt kültürü boyutları içindeki en güçlü bağlantı olması açısından da önemlidir. Misyon boyutu organizasyonun var olma

nedenine ve nereden geldiğine işaret eder. Bu bakımdan da misyon organizasyon için bir sosyal rol tanımlayarak amaçlarını netleştirmesine yardımcı olur.

Misyon boyutu, bir organizasyonun işleyişinde iki önemli etki sağlar. İlk olarak misyon amaç ve anlamın yanı sıra, bir örgütün çalışmasının neden önemli olduğu ekonomik olmayan nedenlere ev sahipliği yapar. İkincisi ise organizasyon ve üyeleri için uygun eylem sürecini tanımlamaya hizmet eden net yön ve hedefler sağlar. Bu değerlerin ikisi de büyük ve kurumun kilit değerlerini destekler (Denison, 1990:169). Dolayısıyla misyon boyutunun organizasyonun çekirdeğinde yer alması dolayısı ile örgüt kültürü boyutları içinde en yüksek ilişkinin bu boyutta çıkmış olması beklenen bir durumdur.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesine bağlı faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü alt boyut ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının test edildiği altıncı hipotezde örgüt kültürü alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı görülmüş ve bu hipotez desteklenmiştir. Denison; örgüt kültürünün dört alt boyutunun da yüksek değere sahip olduğu organizasyonların daha yüksek bir verimlilik düzeyi sağladığını ileri sürmektedir. Bunun yanında örgüt kültürü boyutlarının dengeli bir kombinasyonunun önemini de vurgulamaktadır (Denison, 2008:70-82). Yapılan çalışmada Eskişehir Organize Sanayi Bölgesine bağlı faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yani kendi içlerinde dengede oldukları saptanmıştır.

Son hipotez olan “*İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre anlamlı farklılıklar gösterir*” hipotezinin test edilmesi neticesinde kalite kültürünün tüm sektörler için ortalaması 3,4035 iken “Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayii”nde bu ortalama 2,7137 ile ortalamanın çok altında kalmıştır. “Metal Sanayii”nde 3,5169 ile “Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayii”nde 3,5435 ile kalite kültürü seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Buna göre işletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre farklılık gösterdiğinden yedinci hipotez desteklenmiştir. Bu durumu, işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin özelliklerine bağlı olarak kaliteye yönelik beklentiler, kurallar ve yükümlülükler farklılık göstermektedir şeklinde ifade etmek mümkündür. Örneğin metal sanayinde faaliyet gösteren ve otomobil üreten işletmelerin ISO 9001:2015 standart kalite belgelerinin yanında Otomotiv Kalite Yönetim Sistemi standardı IATF (International Automotive Task Force) 16949:2016

gerekliliklerini de sağlaması beklenmektedir. Sektöründe öncü üreticiler genellikle tedarikçilerinin standartlar ortaya konulan katı teknik şartlara uygunluğunu istemekte Metal sanayiine benzer olarak makine imalat ve elektrikli cihazlar sanayinde de sağlanması gereken minimum standartlara ek olarak sektörün gerektirdiği ek şartlar vardır.

Kalite kültürü ölçeğinin sonunda yer alan “*İşletmenizin kaliteye yönelik amaçlarının ne olduğunu ve sizin buna nasıl katkıda bulunduğunuzu kısaca yazar mısınız?*” sorusuna yapılan yorumlarda da özellikle havacılık, otomotiv ve metal sanayinde çalışan kişilerin kaliteye karşı hassasiyetleri açıkça görülmektedir. Bu soruya katılımcıların 153’ü yanıt vermiştir. Bunlar arasında aynı yanıtı iki kez gönderenler, bilmiyorum yanıtı verenler ile soruyla ilişkisi olmayan yanıtlar verenler ayıklandıktan sonra geriye kalan 132 yanıt analiz edilmiştir. Yapılan yorumların sınıflandırmasında Wilson 2013: 93,94, 95 ve 96’daki örnekleri baz alınmıştır (Örneğin öğrenme ile ilgili bir konuda işletmesi kalite kültürü başlangıç seviyesinde olan bir çalışanın örnek cümlesi: “*Resmi olarak konferanslara giden insanların resmen bize rapor vermelerini talep etmiyoruz. Birisi parlak bir fikirle geri gelirse, bizi bundan haberdar eder diye bir varsayımımız var.*”) ve çıkan sonuçlarda toplam 34 kişi çalıştığı organizasyonun kalite kültürü açısından düzeyini “ilk/başlangıç seviye” biçiminde açıklamıştır. Örnek yorumlar aşağıdadır;

- “*Kurumsal bir firma olmadığı için her şey kara düzen. Firma olarak kalitenin “k” sından haberimiz yok.*”
- “*Tamamen kurum tepe yöneticisinin kafasında net olmayan ve yoruma çok açık bir kalite anlayışı var.*”
- “*Kağıt üzerinde maddelerce olan amaçların ne olup ne olmadığı hakkında yüzeysel bilgim var ve sadece kişisel olarak işimi iyi yapmaya çalışıyorum.*”
- “*Kalite günü kurtarmak yangın söndürme üzerine kurulu. Kalite kontrol edilmez üretilir felsefesinden çok uzak. Katkıda bulunmak mümkün değil çünkü üst yönetim görüş paylaşılmasına açık değil.*”

Yapılan yorumlarda 29 kişi çalıştığı organizasyonun kalite kültürü seviyesini “tekrarlanabilir seviye” şeklinde olarak açıklamıştır. Tekrarlanabilir kalite seviyesindeki organizasyonlarda kalite politikaları ve prosedürler oluşturulmuştur. Yönetim süreçleri

uygulanmakta ve belgelenmekte olup halen gelişme sürecindedir. Bu seviyede tespit edilen organizasyonlarda çalışanların yorumlarından bir kısmı şöyledir;

- *“İşletmenin kaliteye yönelik amaçları; projeye bağlı olarak değişkenlik gösteren, dünya standartlarında belirlenmiş çeşitli belgelerdeki maddeleri sağlamaya yöneliktir, fazlasının yapıldığını düşünmüyorum. Benim bu konudaki katkım ise, tanınan zaman aralığında, yerine getirilmesi gereken kalite kriterlerini de göz önünde bulundurarak, projelerin ileriki safhalarını veya diğer projeleri de gözeterek yetkim dâhilinde olan işleri gerçekleştirmek ve eğer yetkim dâhilinde değil ise de gerekli kişilere bildirmektir.”*
- *“Parça tasarımlarında kalite bölümünün yayınladığı servis arıza oranlarını dikkate alarak ve üretimin karşılaştığı problemleri dikkate alarak tasarım yapıyorum. Sonuç olarak kaliteli bir ürün çıkmış oluyor.”*
- *“Türkiye’deki işletmelerin birçoğu aile şirketi yapısından kurumsal yapıya geçemediğinden kalite amaçlarının büyük bir kısmını kârlılık oluşturur. Bizler şirketin imajını, hem içerideki hem de dışarıdaki ilişkileri sağlamlaştırmak adına gerekli çalışmaları yapmaya gayret gösterir ve şirket yönetimine istekleri doğrultusunda bir çerçeve çizeriz. Tarafımıza dikte edilen politika gereğince görevimizi idame ederiz.”*
- *“Kalite biriminin geri dönüşleri doğrultusunda, mevcut ve yeni ürünlerde iyileştirmelere gidilir.”*

Yapılan yorumlarda 38 kişi çalıştığı örgütün kalite kültürü açısından düzeyini “tanımlanmış seviye” şeklinde açıklamıştır. Tanımlanmış kalite düzeyindeki örgütlerde kalite süreçleri ve örgüt stratejisi belgelenmiş ve standartlaştırılmıştır. Kalite eğitimleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programların sağlanması üzerine kuruludur. Bu seviyede tespit edilen örgütlerde çalışanların yorumlarından bir kısmı şöyledir;

- *“Belirli KPI değerlerini tutturmak, zamanında gerekli miktarda ürünü en az maliyetle en yüksek kalitede(müşteri memnuniyetinde) müşteriye ulaştırmak. Maliyet azaltıcı takım çalışmalarına destek olmak, verimlilik arttırıcı çalışmalar projeler yapmak, müşteri şikâyetlerine sebep olabilecek process eksikliklerini gidermek için kurulan takımlarda yer almak.”*

- *“Yapılan her türlü işin, belgelerle desteklenecek kadar, kalite standartlarında olması beklenir. Prosedürler ve yönetmelikler doğrultusunda işlerimi yapmam şirketin kaliteli çıktılarına katkıda bulunabilir.”*
- *“Ürün ve hizmet kalitesi KPI'ları belirlenir ve düzenli olarak takip edilir. Bunlar genelden özele indirgenerek ilgili KPI'lar çalışan performans yönetim sistemine de tanımlanır. Her personel kendi KPI hedefini gerçekleştirerek bütüne katkıda bulunur.”*
- *“Firma olarak servis şikayet oranımızı en az seviyeye indirme amacı önceliğimiz, müşteri şikayeti ve servis dönüşlerini baz alarak kaynaklar çerçevesinde hatanın tekrar oluşmaması adına olası kök sebeplerinin ortadan kaldırılması adına yapılacak faaliyetler ile ilgili çalışıyorum. Bu da geniş bir yelpazede kendimi geliştirmeme yardımcı oluyor.”*

Yapılan yorumlarda 23 kişi çalıştığı örgütün kalite kültürü açısından düzeyini “yönetilen seviye” şeklinde açıklamıştır. Kalite düzeyi yönetilen seviyedeki bir örgütte kalite ölçümleri her çalışma sürecinin bir parçasıdır. Örgüt, kalite ve müşteri memnuniyeti için niceliksel amaçlar belirlemektedir. Kaliteye yönelik eğitim süreci, eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, program sağlanması ve programın etkililiğinin ölçülmesi sürecidir. Bu seviyede tespit edilen örgütlerde çalışanların yorumlarından bir kısmı şöyledir;

- *“Operasyonel mükemmeliyet ve Endüstri 4.0 üzerine daha fazla zaman ayırıyoruz. Dünyadaki diğer rakiplerimiz ile belirlenen ölçütlerde benchmark çalışması yapıyoruz.”*
- *“Turquality sürecinde olan ihracatta ilk 500 ün içinde olan bir firmayız. Prosedürlerimizi iç ve dış iletişim kaynaklarımızı en doğru şekilde yönlendirebilmek için kalite departmanının süreçleri ile ilgili ciddi çalışmalar hem kalite ekibi tarafından hem de bizler tarafından sıkı takip edilmekte. Ayrıca anketinize katkım olduysa ne mutlu bana. Türkiye gelişen ve farklılıklara açık bir ülke sadece potansiyelimizi görmemiz gerekiyor.”*
- *“İşletmemiz proje bazlı çalışmalar yaptığı için proje adımları arasındaki bir kalite problemi diğer proje adımlarını etkilemekte ve bu tüm proje paydaşlarını etkilemekte ve ekipler bunun farkında olarak iç müşteri mantığıyla çalışmakta prosedür ve yazılı kurallardan çok kaliteli üretim bilinci etkin olmaktadır. Bu*

bilinci arttırmak ve her bireye yaymak için çalışmalar yapılmakta çalışanlar sürekli geliştirme ve iyileştirme için teşvik edilmekte ve ödüllendirilmektedir.”

- *“Kaliteyi işimizin her alanında, işletme kültüründe yer edinmiş ve çalışanlar tarafından tamamen özümsemiş, hayatın bir parçası olarak yaşatmak istiyoruz. İnsan Kaynakları olarak en iyi uygulamaları hayata geçirmeyi amaç edinirken, bir yandan da müşterilerden gelen geri bildirimleri de değerlendirip sürekli sistem iyileştirmeleri ile daha iyi noktaya taşımak çabamızdayız.”*

Yapılan yorumlarda 8 kişi çalıştığı örgütün kalite kültürü açısından düzeyini “sürekli seviye” şeklinde açıklamıştır. Bu seviye aslında kalite açısından en ideal seviye olmakla birlikte çalışanlar kendilerini en üst seviyede tanımladıkları için örgütleri bu kademede yorumlanmıştır. Sürekli kalite düzeyindeki bir örgütte sürekli geri bildirim ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi vardır. Bütün işletme hizmet, ürün ve süreçlerin her birinde sürekli iyileşmeye odaklanmıştır. Tüm personelin kendilerini ve gelişimlerini sürekli iyileştirmeleri teşvik edilir. Örgüt, zayıf yönlerini belirleyebilir ve sorunları önlemek amacıyla proaktif bir şekilde süreçlerini güçlendirir. Güçlü ve her kademesinde kalite kültürüne sahip bir örgütün her açıdan beşinci seviyede (sürekli) puan alması beklenmektedir. Anketi yanıtlayanların yorumlarına göre bu seviyede tespit edilen örgütlerde çalışanların yorumlarından bir kısmı şöyledir;

- *“Şirketimiz çok uluslu bir şirketin parçası olduğundan kalite, standardizasyon, sürdürülebilirlik, müşteri beklentileri ve saha kalite verileri sürekli izlenmekte ve geliştirilmesi için çalışmalar yapılmaktadır. İşletmemizin ürün portföyünde bulunan ürünlerin tasarımı, üretim metodları seçimi ve proseslerin kurgulanması, üretimin gerçekleştirilmesi ve sevkiyat öncesi Audit planları “ürün yaratma prosesi” başlığı altında yürütülmekte ve her bir aşamada auditler ile kontrol altında tutulmaktadır.”*
- *“Biliyoruz ki varlığımızın kaynağını değerlerimiz ve ilkelerimiz, devamlılığımızı koruyabilmemizin garantisini de ancak müşterilerimiz verebilir. Bu politika ile çalışıyoruz ve müşterilerimizin memnuniyetini sağlayacak unsurların başına toplam kalite kavramını yerleştiriyoruz. Bu sayede tasarım aşamasından satış sonrası hizmetlerine kadar tüm çalışanların toplam emeği ve çabaları ile sürdürülebilir verimliliği sağlayabileceğimizi*

şirket kültürü olarak benimsiyoruz. Benim görevlerimin arasında da bu kültürün tüm çalışanlarda olmasını sağlayacak yöntemler geliştirmek var.”

- *“Havacılık sektörüne motor parçası üreten bir şirket olarak çok sıkı standartlarda üretimi müşterinin istediği şekilde ve zamanda gerçekleştirmek, hali hazırda üretilen parçaların yanı sıra yeni motor parçası üretme kabiliyeti kazanmak kaliteye yönelik amaç sayılabilir. Bazı üretim süreçlerinin sonunda parça özelliklerinin müşteri gerekliliklerini yerine getirdiğinden emin olmak için analizler yapmaktayım, ayrıca bu süreçlerin kalite kontrol prosedürlerini müşteri gerekliliklerine göre oluşturup dokümantasyonuna ve eğitiminin verilmesine yardımcı olmaktayım.”*

Yapılan çalışma neticesinde işletmelerin örgüt kültürü ortalaması 5 üzerinden 3,4053 ve kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri 5 üzerinden 3,4035 çıkmıştır. Örgüt kültürünün alt boyut ortalamalarının 3,4053 seviyesinde çıkması ve katılım alt boyutunun 3,348, tutarlılık alt boyutunun 3,333, uyum alt boyutunun 3,466 ve misyon alt boyutunun 3,473 ortalama genel ortalamaya yakın değerlere sahip olması işletmelerin kültürlerinin dengeli ve aynı zamanda gelişmeye açık yönleri olduğunun göstergesidir.

Bu çalışmada Denison Örgüt Kültürü Modeli’nin tercih edilmesinin en önemli nedeni örgütlerin kültürlerinin alt boyutları açısından da incelenmesine fırsat vermesi ve kalite geliştirme çabaları açısından güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmaya çalışılmasına yardım etmesidir. Örgütlerin kültürlerinin alt boyutlarının ortalamalarına bakılarak örgüt kültüründe ve dolayısı ile kalite kültüründe geliştirilmesi gereken hususlar planlanabilir. Örneğin; uyum boyutu altında yer alan örgütsel öğrenme alt boyutunun ortalamasının 3,28 ve tutarlılık boyutu altından olan uzlaşma alt boyutunun ortalamasının 3,17 olması örgütlerin başlıca iyileştirmeleri gereken noktalara işaret etmesi bakımından önemlidir. Müşteri odaklılık alt boyutunun 3,69 ortalama ile tüm alt boyutlar içinde en yüksek ortalamaya sahip olması ise örgütlerde müşteri odaklılığa verilen önemin göstergesi olması açısından önemlidir.

Örgütlerin kalite kültürü gelişmişlik ortalamalarının 3,4035 çıkması ise Kalite Olgunluk Modeline göre üçüncü seviye olan “Tanımlanmış” kalite düzeyi seviyesindedir. Bu kalite düzeyindeki örgütlerde kalite kültürü vardır ama zayıftır.

Kalite yalnızca ürün ve hizmetlerde müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. İşletmede kontrol odağı üst yönetimdir. Kaliteye yönelik hedefler ya üstü kapalı olarak belirlenir ya da gizli tutulmaktadır. Bu seviyedeki işletmelerde kalite eğitimleri eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve programların sağlanması seviyesinde kalmıştır. Orta yönetim ve özel uzman personelin yenilik yapması teşvik edilmektedir; ancak yenilikler genellikle özgün değildir ve başka yerlerden alınmaktadır. İşletmelerde “*Değişim iyi yapılırsa ve sonucu iyi olacaksa iyidir.*” bakış açısı hâkimdir ve bu yüzden değişim genellikle müşteriler, dış ortam veya ana merkezin yönlendirmesi sebebi ile zorlama ile yapılır. Çalışanlar kişisel olarak sistematik olmayan bir şekilde motive edilir. Üst yönetimce personel memnuniyeti, gelişim ve refahın sağlanmasına yönelik bir taahhüt vardır. Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ile ilgili bir eğitim programı var ve bununla ilgili hükümler var. Personel mesleki gelişiminde desteklenmektedir. Bazı personel için açık bir ilerleme yolu vardır. İletişim yukarıdan aşağıya doğru akar ve çalışanlar iletişimin serbest akışında çok rahat değillerdir (Wilson, 2013:204-218).

Daha önce de belirtildiği üzere kalite uygulamalarının başarılı olması için kalitenin işletmenin tüm hücrelerine nüfuz etmesi ve kalite kültürünün herkes tarafından benimsenmesi kritiktir. Bugün gelinen noktada ESO’ya bağlı faaliyet göstermekte olan örgütlerin kalite kültürleri halen gelişim aşamasındadır ve işletmelerin kalite kültürü ile ilgili atacakları küçük adımların zaman içinde büyük kazanımlara dönüşmesi mümkündür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgüt kültürünün kalite kültürü ile olan ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkinin örgüt kültürünün hangi alt boyutlarında daha güçlü hangi alt boyutlarında daha zayıf olduğu ile araştırma yapılan ESO'ya bağlı örgütlerin kalite kültürlerinin gelişim seviyelerinin hangi düzeyde olduğu sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma hipotezlerinin testleri sonucunda; örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyut ortalamaları arasında işletmeler arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı ve kalite kültürü gelişmişlik seviyelerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

ESO'ya bağlı 58 işletme ve 10 ana sektör üzerinde yapılan bu çalışmada işletmelerin kalite kültürü ortalamaları *Tanımlanmış Kalite Düzeyi* seviyesinde çıkmıştır. Kalite Olgunluk Modeli'nde üçüncü seviye olan bu seviye bize işletmelerin kalite kültürleri açısından yol almaları gereken önemli mesafe olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın amaçlarından biri de örgütlere kalite kültürü oluşturma ve geliştirme süreçlerinde öneriler verebilmek olduğundan kalite kültürlerinin dördüncü seviye olan *Yönetilen Seviye* ve nihai seviye olan *Sürekli Seviyeye* getirilebilmesi için tavsiye edilen eylemler aşağıda yer almaktadır:

1. Üst yönetime olan güvenin artırılması ve tüm süreçlerde sistem yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir: ESO'ya bağlı işletmelerin kalite kültürlerinin daha ileri seviyeye taşınması için öncelikle işletmelerin üst yönetim kadrolarının çalışanlarında güven ve açıklık hissi yaratarak onlara ilham vermesi, motive etmesi ve çalışmalarını yönlendirmesi gereklidir. Örneğin Kanji, “*Bir işletmedeki liderler ve üst yönetim kaliteli bir vizyon oluşturmak, değişime karşı direnci azaltmak/en aza indirmek, kaliteli bir kültürü aşılama, müşterilerin dinamiklerini talep etmek ve sürekli gelişmeyi teşvik etmek için çok gereklidir*” demektedir (Kanji, 2005:107). Literatür kısmında da belirtildiği üzere kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında üst yönetimin inancı ve desteği olmazsa olmaz koşuldur. Kullanılan kalite kültürü ölçeğinde “Yönetime güveniyor musunuz?” sorusuna çalışanların %36,4’ü en üst seviye

olan “Evet güveniyorum. Geçmişte yaptıklarından işletmemizin en iyi olması için ne yapacaklarını bildikleri açık” yanıtını vermiştir. %22,6’sı ise 4. Seviye olan “Evet, işlerini yapmaları için onlara güvenmek zorundasınız.” yanıtını vermiştir. Kalite kültürünün geliştirilmesi için biz duygusunun hâkim olması ve yönetime güven çok önemli olduğu için ilk adımda üst yönetimlerin bu konuya eğilmeleri ve güveni tazelemeleri çok önemlidir. Bunun da ötesinde liderlerin çalışanlara kalite kültürü bilincini aşılamaaya çalışırken bunu eylemleri ile desteklemesi şarttır. Tüm süreçlerde sistem yaklaşımı benimsenmeli ve her birimin birbirinin iç müşterisi olduğu bilinci ile tüm süreçlerin topyekûn iyileştirilmesine odaklanılmalıdır. Bir işletme sadece binadan, maddi ve manevi varlıklardan ya da çalışanlardan değil bunların hepsinden meydana gelir. Geliştirilecek kalite kültürünün işte bu bakış açısı ile oluşturulması ve tüm alt birimlerin birbirleri ile ilişkilerinin ve karşılıklı etkileşimin ele alınarak sistem yaklaşımının benimsenmesi kalite kültürünün kalıcı olabilmesi için çok önemlidir.

2. Önce insan felsefesi benimsenmeli ve çalışanlara hissettirilmelidir: Güçlü bir kalite kültüründe insana önem vermek ve çalışanların o örgütün en değerli varlığı olarak görülmesi şarttır. Günümüzde teknolojik alt yapının, hammaddelerin, üretim süreçlerinin bu kadar benzediği bir ortamda bir işletmeyi diğerlerinden ayıracak en önemli unsur insandır. Kalite kültürü de insan odaklı bir kültürel yapıdır ve çalışanlar her şeyden önce gelirler. İnsan odaklı olmak ise uzun vadeli iş ortaklığını, adalet ve fırsat eşitliğini, sürekli eğitimlerle gelişim sağlamayı, takım çalışmasını, yetkilendirmeyi, başarıların teşvik edilip ödüllendirilmesini, kariyer planlamasını, iç ve dış müşterilerin memnuniyetine odaklanmayı ve karşılıklı sevgi, saygı ve güven ortamını ifade eden bir yapıyı ifade eder. ESO’ya bağlı işletmelerin üst yöneticileri bu bakış açısı ile yatırımların en büyüğü ve en kalıcısının insana yapılan yatırım olduğunu kabul ederek kalite kültürünü yerleştirmek ve kalıcı hale getirmek için de öncelikle çalışanlarından başlayarak çalışmalarını şekillendirmelidirler.

3. Değişimin ve gelişimin gerekliliği kabullenilmeli, yenilikler teşvik edilmeli ve süreçler çalışanlarla birlikte yönetilmelidir: Bir kalite kültürünün oluşturulması ve sürekli kılınması bilinçli bir değişim sürecidir. Bu açıdan işletmelerin öncelikle vizyon, misyon, politika ve hedeflerini kalite kültürüne adapte etmeleri sonrasında da kalite kültürü bilincini yaymaya çalışmaları gerekmektedir. Yapılan araştırma neticesinde en düşük ortalama ait kalite kültürü ölçeği sorusunun 2,57 ile “Sizce, değişiklik

yapmanın önündeki başlıca engel nedir?” sorusu olduğu saptanmıştır. Ölçeği yanıtlayanların %38,3’ü bu soruya 1. Seviye olan “İşletmenin yapısı / hiyerarşisi / bürokrasisi” ve %26,7’si “Bazı çalışanların tutumları” yanıtını vermiştir. Buna karşılık kalite kültürü ölçeğinde 4,39 ile en yüksek ortalamaya sahip soru “Sizce işletmeniz ne tür değişiklikler yapmalıdır?” sorusudur. Katılımcıların %66,9’u bu soruya “Yaptığımız şeyleri geliştirmek ve yeni ürünler veya hizmetler uygulamak için gerekli değişiklikler yapmalıyız.” ve “Yeni ürünler veya hizmetler uygulamak için gerekli değişiklikler yapmalıyız.” yanıtını vermiştir. Güçlü bir kalite kültüründe personel değişimin itici gücüdür ve değişimin önünde hiçbir engelin olmadığına inanılmaktadır. Ankete verilen yanıtlara dayanarak örgütlerdeki çalışanların aslında değişime ve gelişime istekli oldukları ve burada en önemli hususun sürecin doğru yönetilmesi, işletme yapısının ve çalışanların bakış açısının entegre edilmesi olduğu söylenebilir. Güçlü bir kalite kültüründe yenilikler teşvik edilir ve durağanlık ile yerinde saymanın zamanla örgütü bitireceğine inanılır. Araştırma yapılan işletmelerdeki yenilikler ise çalışanlara göre genellikle başka yerlerden kopyalama şeklinde alınmakta ve olası riskler en aza indirilmeye çalışılmaktadır. Bunun yanında çalışanların %31,4’ü “İşletmenizde iyi bir iş çıkardığınızda fark ediliyor musunuz?” sorusuna bölüm yöneticisinin engellemesi nedeni ile iyi işlerinin fark edilmediğini söylerken %11,7’si ise “Hayır, yaptığım hiçbir şey fark edilmiyor.” yanıtını vermişlerdir. Sorunun genel ortalamasının 2,98 olması ise yeniliklere ve bireysel iyileştirmelere daha çok ağırlık verilmesi gerektiğinin göstergesidir.

4. İşletmelerin tüm işlem basamaklarının ve dokümanlarının kalite kültürünü vurgular şekilde revize edilmesi gerekmektedir: ESO’ya bağlı işletmelerin kalite kültürü ortalamalarının 3. seviye olan “Tanımlanmış Kalite Düzeyi”nde çıkmasının bir göstergesi de kalite çalışmalarının daha çok belgelendirme ve müşterinin talebi ile yapılıyor olmasıdır. Nitekim kalite kültürü ölçeğinde en düşük ortalama ikinci soru 2,59 ortalama ile “Ekibinize yeni bir personel katıldığında bu kişiler ne yapacaklarını nasıl bilebilirler?” sorusudur. Katılımcıların %35,4’ü bu soruya “İşi, sadece işi yapan diğer insanlardan öğrenebilirler. El kitabı yoktur.” ve %22,6’sı “Standart iş süreçlerini içeren bir el kitabı var fakat bu el kitabı her şeyi içermiyor ve işi yapan diğer insanlardan da bir şeyler öğrenmek durumundalar.” yanıtını vermişlerdir. Benzer şekilde işletmelerin bağlı bulunduğu ana sektör farklılıklarına göre kalite kültürü

seviyelerinin ayrışması da yine kalite çalışmalarının kalite bilinci ile değil de daha çok dışarıdan gelen zorlamalar ile yapıldığının bir göstergesidir. İşletmelerin 4. ve 5. seviyede kalite kültürü olgunluk düzeyine ulaşmaları için sistemlerini kurmaları, vizyonlarının değerlerinin, tutumlarının, politikalarının ve uygulamalarının işletmelerin tüm seviyelerinde tamamen uyumlu olması, bu uyumun sürekli hale getirilmesi ve sürecin takip edilerek belirli aşamalarda performans değerlendirmelerinin yapılması zaruridir. Bu aşamada işletmelerin kısa ve uzun vadeli kalite hedeflerini belirlemesi ve bunu paydaşlarına ilan ederek takibini yapmaları kalite sürecinin bağlayıcı olması açısından da faydalı olacaktır.

5. Çalışanların mesleki, kişisel gelişim ve kalite kültürü eğitimlerine ağırlık verilmelidir: Örgütlerde kalite kültürünün geliştirilmesinde en önemli hususlardan biri de eğitimidir. Kalite kültürü bilincinin oluşturulması için eğitimlere ağırlık verilmesi ve periyodik aralıklarla bilgilerin güncellenmesi çok faydalı olacaktır. Kalite Kültürü Ölçeğinde “İşletmenizde hangi tarz eğitimler alıyorsunuz?” sorusunun ortalaması 3,12 seviyesindedir ve katılımcıların %25,60’ı bu soruya en üst seviye olan “İhtiyaçlara dayalı bir eğitim programı vardır. Program, personel etkililiği açısından değerlendirilir. Gelecek için gerekli beceriler konusunda eğitim sağlanmaktadır.” yanıtını vermişlerdir. Bunun zıttı olarak katılımcıların %22,5’u “Spesifik işlerle ilgili görevlerimizi nasıl yerine getireceğimiz konusunda eğitime ihtiyaç duyduğumuzda eğitim verilir.” yanıtını vermişlerdir. İşletmeler arasındaki fark büyüktür. Geliştirilmesi gereken kalite kültüründe ise verilecek eğitimler öncelikle “öğrenmeyi öğrenme” konusuna odaklanmalı ve yalnızca spesifik işlerle ilgili değil geniş yelpazede eğitimler verilmelidir. Çalışanların başarılı oldukları konularda diğer çalışanlara ve ekiplere konferanslar vermeleri, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları hem eğitimi veren hem de eğitim alan personel için motive edici olacaktır. Personel profesyonel ve kişisel gelişiminde çalıştığı işletme tarafından desteklenmeli, gelecekteki potansiyel liderler tanımlanmalı ve onlara koçluk edilmelidir.

6. İletişim her boyutta güçlendirilmelidir: Güçlü bir kalite kültüründe iletişim çok önemlidir. İletişim yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlamasına sorunsuz akmalıdır. Yapılan araştırmada iletişim ile ilgili “Çalışma arkadaşlarınız, aynı işi yapan diğer işletmelerdeki çalışanlar ile nasıl iletişim kurar?” sorusunun ortalamasının 2,84 yani yetersiz seviyede olması, “İşletmenizde iletişim nasıl işlemektedir?” sorusuna

verilen yanıtların 3,33 seviyesinde ve çoğunlukla “Bilgi yukarıdan aşağıya doğru akar ve aynı yoldan yukarı gider.” yanıtı ile çıkması da işletmelerin “İletişim için birçok yöntemimiz var; örneğin yönetim yapısı aracılığıyla, toplantılar aracılığıyla, bülten yoluyla, e-posta yoluyla veya bir sohbet aracılığıyla.” seviyesine gelmeleri için daha çok çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermektedir. İletişim açık bir amaç ile açık ve tutarlı olmalıdır. Tüm personel, işletmenin genel hedeflerinin, ana kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını ve bunların başarılmasına nasıl katkıda bulunduğunu anlamalıdır. Kalite kültürünün bir örgüte hâkim olabilmesi için liderlerden vasıfsız işçilere kadar tüm örgütsel düzeylere yayılmış olması, herkesin sürece eksiksiz katılması ve iletişim kanalları aracılığı ile geliştirebiliyor olması çok önemlidir.

7. İç ve dış paydaşların geri bildirimleri daha çeşitli kaynaklardan toplanmalı, analiz edilmeli ve sonucunda iyileştirmeler yapılmalıdır: Bir kalite kültürünün oluşturulmasında iç ve dış paydaşlardan gelen geri bildirimler çok önemlidir. Geri bildirim ile ilgili sorulan sorulara yanıtlayıcıların verdikleri yanıtlar geri bildirimden kastın genellikle müşterilerden gelen şikâyet formları ve e-postalar seviyesinde anlaşıldığını ifade etmektedir. Oysaki geri bildirim, ürün ya da hizmetin müşteride yaptığı etkiye ilişkin edinilen bilgilerin tamamıdır dolayısı ile her tür yazılı, sözlü ve görsel bilgi bu kapsamda ele alınmalıdır. “İşletmenizde müşteri geri bildirimlerine tepki olarak ne gibi değişiklikler yapılıyor?” sorusuna katılımcıların %34’ü “Mantıklı ve yapılması mümkün olduğu sürece bazı değişiklikler geri bildirimler temel alınarak yapılıyor.” ve %21,6’sı “Kaynaklarımız el verdiği sürece geri bildirimleri temel alarak değişiklik yapıyoruz.” yanıtını vermiştir. Oysa güçlü kalite kültüründe “Tüm geri bildirimler değişikliğe neden olur. Ayrıca eğilimleri analiz eder ve kullanıcıların ne istediklerini tahmin ederek de değişiklikler yaparız.”yanıtının baskın olması beklenmektedir. Bu sebeple paydaşlardan gelen geri bildirimlere daha fazla önem verilmeli ve analizler artırılmalıdır.

8. Yetkilendirmeler daha geniş kapsamda uygulamaya konulmalıdır: Kalite kültürünün en önemli öğelerinden biri de yetkilendirmedir. Yapılan araştırmada “İşletmenizde kimlerin karar vermesine izin verildiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna çalışanların %32,9’u “Üst düzey yönetim karar verir.” yanıtını vermiştir. Oysa güçlü bir kalite kültüründe personelin “İnsanlara danıştığımız ve izin aldığımız sürece herhangi

bir şey hakkında karar alabiliriz” yanıtını vererek kendi yetki alanındaki kararları kendisinin alması ve yetenekleri çerçevesinde işinin gerektirdiği aktiviteleri başarı ile yerine getirmesi beklenmektedir. Güçlü kalite kültürüne sahip örgütlerde personel, mümkün olan en düşük kontrol odağı ve izin ile herhangi bir şey hakkında karar verme yetkisine sahiptir. Bu şekilde hem çalışan ile üst yönetim arasındaki güven tazelenmekte hem de çalışanların örgüte bağlılıkları artırılmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin kalite kültürü seviyelerini artırmaları için yetkilendirme konusuna özel önem vermeleri gerekmektedir. Kalitenin yalnızca slogan olarak değil eylemde de herkesin sorumluluğunda olduğunun bilinmesi gereklidir. Yapılan araştırmada en yüksek ortalamaya sahip ikinci soru 4,21 ortalama ile “İşletmenizde kaliteden kim sorumludur?” sorusudur. Katılımcıların %60,7’si bu soruya “Kalite herkesin sorumluluğundadır.” yanıtını vermiştir. Bu yanıtta alınan kalite eğitimlerinin payı büyüktür. Uygulamada da kalite sorumluluğunun paylaşılması ve yetkilendirme ile artırılması önemlidir.

9.Çalışanların tanınma ve ödüllendirilmelerine yönelik sistemler geliştirilmelidir:

İşletmelerin kalite kültürlerini güçlendirmek için tüm çalışanlar kariyerlerini ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik edilmeli ve başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemleri olmalıdır. Yapılan araştırmada işletmelerin çalışanlarının gelişim süreçlerinde desteklendiklerini hissetmedikleri (2,97 ortalama) ve iyi bir iş çıkardıklarında fark edilmediklerini düşündükleri (2,98 ortalama) sonucu çıkmıştır. Bunun yanında örgütlerde başarılı çalışanlar için tanınma ve ödül sistemleri ya yoktur ya da kişiye özeldir. Bu yüzden; işletmelerdeki bölümler, takımlar ve bireyler arası diyalogun geliştirilmesi, işletme içi rekabet anlayışının yerine iş arkadaşlığı anlayışının oluşturulması ve başarılı ekipler/çalışanların ödüllendirilmesi ile kalite kültürünün gelişimine destek verilmelidir.

10. Her pozisyondaki çalışan için performans kriterleri belirlenmeli, deklare edilmeli, periyodik aralıklarla ölçülmeli ve neticesinde ödül ve takdir sistemleri ile desteklenmelidir:

Kalite kültürünün geliştirilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için her seviyede performans ölçümlerinin yapılması çok önemlidir. Güçlü bir kalite kültüründe işletmeler proaktif izleme ve ölçümlere zaman ve kaynak ayırırlar. Bunun da ötesinde işletmeler son performans ölçümleri öncesinde erken uyarılmalarını sağlayan öncü göstergeler de geliştirir. Performans değerlendirme sistemleri bir yandan çalışanların

performanslarını doğru şekilde ölçerek onların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini analiz ederken ve bu yolla da çalışanları sürece aktif bir şekilde entegre ederken diğer yandan da topyekûn ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve örgütteki verimliliğin artırılmasına katkı sağlar. Bir işletmede hangi sistem kurulursa kurulsun takip edilmezse, pekiştirilmezse zaman içinde başarısızlığa mahkûmdur. Bu açıdan performans değerlendirme sistemleri çok kritik bir öneme sahiptir.

Güçlü bir kalite kültürünün hâkim olduğu bir örgütte kalite kültürü bir bölümde veya bazı yerlerde değil her yerde hissedilir. Üretim bandı başındaki operatörün bakış açısından en üst yönetime, yemekhanenin temizliğinden tamir atölyesinin düzenine, sevkiyat depolarının günlük çizelgelerinden organizasyonun stratejik hedeflerine kadar her yerde kalite kültürü hâkim olmalıdır. Bir örgüte kalite kültürünün hâkim olması demek o örgüte ait tüm inançların, değerlerin, çalışan davranışlarının, işe alma ve terfi koşullarının, organizasyon yapısının, ilişkilerin, yönetim tarzının, iş yapış şeklinin ve hatta kullanılan dilin tutarlı bir bütün halinde “kalite” etrafında birleştiğini ifade etmektedir. Kalite kültürünün oluşturulması ve geliştirilmesi özveri, sabır ve emek gerektiren uzun vadeli bir süreçtir ve bu süreçte istikrar çok önemlidir. Bu bakımdan işletmelerinde kalite kültürü oluşturmak ve geliştirmek isteyen yöneticilerin yılmadan, sabırla, emek emek kültürü oluşturmaya çalışması ve halka halka çalışanları sürece dâhil ederek kararlılıkla devam ettirmeleri çok mühimdir.

Araştırmanın sadece ESO’ya bağlı işletmeleri kapsamına alması ile kalite kültürü ilgili ulaşılabilen yabancı ve yerli kaynakların yetersiz olması bu araştırmanın sınırlılıklarındandır. Bunun yanında kalite kültürü ölçeğine ait 8 alt boyutun verilerinin analizi, hipotez sayısını çok fazla artıracığından ve çalışmanın kapsamını çok fazla genişleteceğinden dolayı yapılamamıştır. Ancak; ilerleyen aşamalarda özellikle bu konuda çalışmalar yapılması planlanmaktadır.

Türkiye ve de Eskişehir sanayi kalite alanında geçmişten bugüne uzun mesafeler kat ettiğinden ve Dünya çapında kaliteli ve ünlü markalara sahip olduğundan dolayı kalite kültürü bilincini yerleştirmesi ile çok daha iyi yerlere gelmesi mümkündür. Bu çalışmanın bu yönde katkı sağlaması ve bundan sonraki çalışmalara yol göstermesi en büyük temennimizdir.

KAYNAKÇA

Acar A.Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. s.5-31.

Acuner Ş.A.(2010). *Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:713.

Adewale O.O., Anthonia A.A., (2013). Impact Of Organizational Culture On Human Resource Practices: A Study Of Selected Nigerian Private Universities, *Journal Of Competitiveness*, Vol 5, Issue 4, s.115-133.

Aized T. (2012). (Editör). *Total Quality Management And Six Sigma*. Published by InTech.

Akatay A.,(2009). Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 299-315.

Akbulut Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. Sık Kullanılan İstatistiksel Analizler ve Açıklamalı SPSS Çözümleri*. İdeal Kültür Yayıncılık.

Akdağ İ., (2016). *Örgüt Kültürü İle Mükemmeliyetçilik Arasındaki İlişki: Alanya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Akdoğan A. ve Oflazer Mirap S., (2008). Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Olarak Kayseri’de Bir Uygulama, *3. Aile işletmeleri Kongresi*, s.1-18.

Akıncı Vural Z.B., Gürsan E., (2009). Kurum Kültürü Analizi: Otomotiv Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36, s.93-121.

Akıncı Vural Z.B., Liedtke C., (2017). Diversity Management And Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, s.1-33.

Akpınar Ö., (2015). *Liderin İletişim Becerilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Etkisiyle İlgili Yönetici Ve Çalışanların Algıları*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi.

Alisa D., Senija N., (2010). The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises, *Economic Analysis*, Vol 43, No 3-4, s.70-86.

Allameh S.M., Akhavan Sarraf A.R., (2013) Relationship Between Organizational Culture And Job Satisfaction Based On Denison Model, *Business & Management Quarterly Review*, 4(2), 1-8.

Alper E.N. (2011). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Oluşturulması Ve Devamlılığının Sağlanması (Uludağ Üniversitesi Örneği)*. Uludağ Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. s.158.

Al-Bourini F.A., Al-Abdallah G.M., Abou-Moghli A.A., (2013). Organizational Culture and Total Quality Management (TQM). *International Journal of Business and Management*. Vol. 8. No. 24. 95-106.

Alvesson M. and Sveningsson S. (2008). *Changing Organizational Culture Cultural Change Work in Progress*. Routledge Taylor Francis Group.

Amjad A. and Bhaswati P., (2014). Influence of Organizational Climate and Organizational Culture on Managerial Effectiveness: An Inquisitive Study. *The Carrington Rand Journal of Social Sciences*. Vol. 1. No. 2, s.1-20.

ASQ (2014). Culture of Quality Accelerating Growth and Performance in the Enterprise. *Forbes Insight*. s.40.

Bakay M.E., (2012). *Öğretmen Algılarına Göre Okullarda Kalite Kültürü (İzmir İli Örneği)*, Doktora Tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Balcı A. (1998). Total Quality Management (TQM): A Communication Perspective. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. s.3. s.213-222.

Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*. Vol. 17. No. 1, s. 112-121.

Barut Y. ve Onay M. (2018). Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*. Cilt. 3, Sayı.1, s.181-193.

Beavers A.S., Lounsbury J.W., Richards J.K., Schuyler W.H, Skolits G.J., Esquivel L.S. (2013). Practical Considerations for Using Exploratory Factor Analysis in Educational Research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol 18, No 6.s.1-13.

Belias D. Ve Koustelios A., (2014). Organizational Culture And Job Satisfaction: A Review, *International Review Of Management and Marketing*. Vol 4, No 2, s.132-149.

Bendermacher G., Egbrink M.O., Wolfhagen I., Dolmans D., (2013). Toward a Multi-Perspective Model of Quality Culture in Higher Education Institutions?, *8th European Quality Assurance Forum*, University of Gothenburg, Sweden. s.1-10.

Bendermacher G., Egbrink M.O., Wolfhagen I., Dolmans D., (2016). Unravelling Quality Culture İn Higher Education: A Realist Review. *Higher Education*. s.1-23

Bolat B., (2002). *ISO 9000 Kalite Yönetimi ve ISO 14000 Çevre Yönetimi Sistemleri Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*, Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Bozkurt İ., (2014). *Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar: Kocatepe Üniversitesi.

Bucak T. (2014). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. Dördüncü Baskı. İlya İzmir Yayınevi.

Bütüner O., (2011). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Cameron K., Sine W., (1999). A Framework for Organizational Quality Culture, *QMJ* 99, NO. 4, ASQ, s.7-25.

Cameron K., (2004). A Process For Changing Organizational Culture. *The Handbook Of Organizational Development*, s.1-18.

Cameron K., (2008). A Process For Changing Organizational Culture, In Thomas G. Cummings (Ed.) *Handbook of Organizational Development*, (pages 429-445) *Thousand Oaks, CA: Sage Publishing*, 1-31.–İnternet Erişim: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/83281>

Cameron K.S. ve Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based On The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc.

Campos A.C., Costa Mendes J., Silva J.A., Valle P.O., (2014). Critical Success Factors For A Total Quality Culture: A Structural Model. *Tourism & Management Studies*. 10(1), s.7-16.

Cebula N., Craig E., Innes C., Lantz T., Rhone T., Ward T., (2012). Culture and Change Management, *Using APEX to Facilitate Organizational Change*. NIC Accesion No:025300.

Chemuturi M. (2011). *Mastering Software Quality Assurance. Best Practices, Tools and Techniques for Software Developers*. J.Ross Publishing.

Cheng C. ve Liu A., (2007). The Relationship of Organizational Culture and the Implementation of Total Quality Management in Construction Firms. *Surveying and Built Environment*. Vol 18 (1). s.7-16.

Chindia E.W.ve Kibera F. N., (2015). *Organizational Culture and Accuracy of Performance Forecasting in Large Manufacturing Firms, in Kenya*. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*. Volume:2, Issue:4, s. 645-648.

Chuang Y., Church R. ve Zikic J. (2006). Organizational Culture, Group Diversity Andintra - Group Conflict. *Team Performance Management*. 10(1/2), s.26-34.

Claver E., Gascó J., Llopis J. ve González R. (2001). The Strategic Process Of A Cultural Change To Implement Total Quality Management: A Case Study. *Total Quality Management*. 12:4, s.469-482

Coffey V., (2008). Measuring Quality: How Does This Improve Construction Performance?, Heritance, Kandalama, Sri Lanka. *In: Cib International Conference On Building Education And Research: Building Resilience*, s.1-23

Cotter-Lockard D., (2016)., Edgar Schein's Organizational Culture And Leadership, As Seen Through The Lens Of Ken Wilber's AQAL Framework (And The Author's Eyes). *Fielding Graduate University*. s.1-35.

Coşkun S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt 36. Sayı 4. s.55-68.

Çakır G., (2012). *Örgüt Kültürü Ve Uzunköprü Belediyesi'nde Bir İnceleme*, Yüksek Lisans Projesi. Edirne: Trakya Üniversitesi.

Çakır M. ve Örüçü E., (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 13, Sayı 1, s.19-44.

Çataloğlu B., (2006). *Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.

Çelik Ö., (2013). *Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Mobil İletişim Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Gazi Üniversitesi.

Çetinkaya A.Ş. ve Ortaöner N. (2017). Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Sanayi İşletmeleri Araştırması. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt: 17.Sayı: 33. s.30-44.

Dean W.G. (1983). Development and Empirical Examination Of A Management / Behavioral Model Depicting William G. Ouchi's Theory Z Management Concept. "A

Thesis Presented to the Faculty of the School of Systems and Logistics of the Air Force Institute of Technology. Master Of Science In Systems Management.

Dellana S.A. ve Hauser R.D., (1999). Toward Defining the Quality Culture. *Engineering Management Journal*. Vol. 11. No. 2. s.11-15.

Demirel Y. ve Karadal H. (2007). Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* . C.12, S.3 s.253-27.

Denison D.R. (1990). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *School of Business Administration, University of Michigan*. S.168-173

Denison D.R., Mishra A.K., (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness, *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, s.204-223.

Denison D., Haaland S., Goelzer P., (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?. *Organizational Dynamics*. Vol. 33, No. 1, s.98–109.

Denison D., Lief C. ve Ward J.L., (2004) Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizingand Leveraging Unique Strengths, *Family Business Review*, Vol 17, No 1, s.61-70.

Dereli Türkay ve Adil Baykasoğlu (2003). *Kalite ve Hayata İzdüşümleri*. Nobel Yayın No. 561. İşletme, İktisat ve İletişim Yayınları Dizi No: 115.

Deros B.M., Rahman M.N., Ghani J.A., Wahab D.A., Hashim M.H. ve Khamis N.K., (2009). Role Of Senior Management In Tqm Implementation In Malaysian Small And Medium Enterprises, *Journal - The Institution of Engineers*, Malaysia. Vol. 72. No.3. s.15-20.

Dinçer E., (2013). *Örgüt İklimi Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Gazi Üniversitesi.

Dinçer Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timas Basım.

Durmuş U. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Mimarlık Ofislerinde Uygulanması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Dutton J.E. ve Dukerich J.M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal* . Vol. 34. No. 3, s.517-554.

Ehlers, U.D., (2009). Understanding Quality Culture. *Quality Assurance In Education*, Vol. 17, No. 4, s.343-363.

Ehlers U.D ve Schneckenberg D. (Editors). (2010). *Changing Cultures in Higher Education Moving Ahead to Future Learning*. Springer Science + Business Media.

Embedding Quality Culture In Higher Education, *A Selection Of Papers From The 1st European Forum For Quality Assurance*, Eua Case Studies. 2007.

Er K. (2005). *Toplam Kalite Yönetiminin Çalışanlar Açısından Sosyolojik Analizi: Elektronik Sanayii Örneği*. Ankara Üniversitesi. Doktora Tezi.

Ercan İ. ve Kan İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*. Sayı 30 (3). s. 211-216

Erdil O., Kitapçı H., Turan E., (2005). Örgüt Kültürünün Kalite Algısına Ve İşletme Performansına Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1, s.259-273.

Eroğlu E. ve Özkan G., (2009). “Örgüt Kültürü” ve “İletişim Doyumu” İle Bireysel Özellikler Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Bir Uygulama Örneği, *Selçuk İletişim Dergisi*. Cilt 5, Sayı 4, s.50-61.

Farahmandmehr A., Shirazi H.A., ve Yousefi Z., (2014). The Relationship Between Organizational Culture, Organizational Commitment Of Tehran Football Accosiations, *Journal of Novel Applied Sciences Available*, s.739-743.

Fey C.F. ve Denison D.R. (1998). Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia. *Working Paper Number 179*. s.1-47.

Fichtner H. ve Freiling J., (2010). Organizational Culture As The Glue Between People And Organization: A Competence-Based View On Learning And Competence Building, *German Journal Of Research In Human Resource Management*, s.152-172.

Gambi L.D.N., Boer H., Gerolamo M.C., Jørgensen F., Carpinetti L.C.R. (2015). The Relationship Between Organizational Culture And Quality Techniques, And Its Impact On Operational Performance. *International Journal of Operations & Production Management*. s.1460-1484

Ghinea V.M. ve Brătianu C., (2012). Organizational Culture Modeling. *Management & Marketing Challenges For The Knowledge Society*. Vol. 7, No. 2, s.257-276.

Gimenez-Espin J.A., Jime'nez-Jime'nez D. ve Marti'nez-Costa M., (2013). Organizational Culture for Total Quality Management. *Total Quality Management and Business Excellence*. No:24. s.1–15.

Gizir S., (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 35, s.374-397.

Gore E.W. Jr. (1999). Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison. *Sacred Heart University Digital Commons*. s.1-8.

Gökşen U., (2001). *Diagnosing Organizational Culture In The Army*, Yüksek Lisans Tezi. Bilkent Üniversitesi.s.103.

Gray E.R. ve Balmer J.M.T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*. s.695-702.

Gröndahl E. ve Martinsson L., (2011). *Impact Of Organizational Culture On Quality Management - A Case Study In A Manufacturing Unit*. Master Thesis. Chalmers University Of Technology.

Grundey D., (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organisational Culture In Philip Morris, Lietuva, *Transformational Challenges For International Business Development*, Vol 7, No 3, s.47-65.

Güçlü N., (2003). Örgüt Kültürü, *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 6. s.147-159.

Herna'ndez-Mogollon R., Cepeda-Carrio'n G., Cegarra-Navarro Juan G., Leal-Milla'n A. (2010). The Role Of Cultural Barriers in The Relationship Between Open-Mindedness And Organizational Innovation. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 23 No. 4, 2010. s. 360-376

Hoa T.T.B. ve Hoa N.V. (2015). Theory Z And Science And Technology Human Resources Development Policy Of Japan In 21th Century - Lessons Suggested For Vietnam. *JSTPM*. Vol 4. No 4. s.108-124.

Hornych J. (2011). Verification & Validation Techniques for Email Address Quality Assurance. *MasterThesis*. University of Oxford Kellogg College. s.78.

Hall E.T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Book

Harris T.E. (1984). Organizational Cultures and the Role of Professional Communication. *Professional Communication in the Modern World: Proceedings of the American Business Communication Association Southeast Convention*. s.125-138.

Harris L.C., (1998). Cultural Domination: The Key to Marketoriented Culture?, *Article in European Journal of Marketing*. s.354-373.

Harvey L. (2008). *Placing Canadian Quality Assurance Initiatives in an International Context*. The CMEC Quality Assurance Symposium Quebec City. s.1-34.

Hatch M.J. ve Schultz M., (2002). The Dynamics Of Organizational Identity, *Human Relations*, Volume 55(8), s.989-1018.

Helvacı M.A., (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1/2, s.173-183.

Herzka P. ve Turáková A. (2010). The Applying Denison Model For The Analysis Of Corporate Culture. *Business, Management and Education*, s.1-7.

Honko L. (1979). *Science of Religion. Studies In Methodology*. Mouton Publishers.

Hultman K.,E., (2014). Assessing And Changing Organizational Culture. 1-5, Adapted from Hultman, K.E. (2012). Culture. Prescott, R. *Human Resource Management Encyclopedia: Volume 1*. San Francisco: Pfeiffer, 2014.

İpek C. (1999). Resmi Liseler ve Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Doktora Tezi. s.225

Irani Z, Beskese A., Love P.E.D., (2004). Total Quality Management And Corporate Culture: Constructs Of Organisational Excellence. *Technovation*. 24. S.643-650.

İraz R. ve Şimşek G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *DergiPark. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 4. Sayı 7. s.99-117.

İşcan Ö.F. ve Timuroğlu M.K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1, s.119-135.

Jancikova A., Brychta K., (2009). TQM and Organizational Culture as Significant Factors in Ensuring Competitive Advantage: A Theoretical Perspective, *Economics & Sociology*, Vol 2. No 1, s.80-95.

Jince G., (2015). *Impact Of Organizational Culture On Total Quality Management In Construction Industries*. Master Thesis. Politecnico di Milano. School of Industrial And Information Engineering.

Jokinen T. (2004). *Managing Quality Inside A High-Technology Project Organization*. Academic Dissertation to be presented with the assent of the Faculty of Technology University of Oulu. s.1-156.

Juran J.M. ve Godfrey B. (1999). *Juran's Quality Handbook*. (Fifth Edition) Mc Graw-Hill.

Kalfa M. (2013). *Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesiyle Kamu Kurumlarında Kalite Yönetiminin Özdeğerlendirmesi*. Gazi Üniversitesi. Doktora tezi.

Kalkan A., (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal Ve Görgül Bir Araştırma*, Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.

Kaluarachchi K.A.S.P., (2010). Organizational Culture And Total Quality Management Practices: A Sri Lankan Case. *The TQM Journal*. Vol. 22. No. 1. s.41-55.

Kanji G.K ve Wallace W. (2000). Business excellence through customer satisfaction. *Total Quality Management*, 11:7, s.979-998

Kanji G.K. (2005). *Measuring Business Excellence*. Taylor & Francis Group. S.240.

Karaçor S. ve Şahin A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri Ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 4. Sayı 8. s.96-117.

Karaköse S. (2013). *Spor Yönetiminde Örgüt Kültürü*. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. s.80.

Karcıoğlu F., (2001). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 15. Sayı 1-2, s.265-283.

Karimi Y., Latifah S. ve Abdul Kadir S.L.S. (2012). The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: Empirical Study in the Iranian Oil Company. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2. s.205-216.

Kavoğlu S. (2009). *Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama*. Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Proje Çalışması s.130.

Kaya H., (2008). Kamu Ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Sayı 155, s.119-143.

Kaya M.F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi*. Sayı: 28, s. 175-193.

Kelepile K., (2015). Impact of Organizational Culture on Productivity and Quality Management: a Case Study in Diamond Operations Unit, DTC Botswana. *International Journal of Research in Business Studies and Management*. Volume 2. Issue 9, s.35-45.

Khan N., (2006). The Role Of Culture In Successful Implementation Of Quality Initiatives, *Pakistan's 10th International Convention on Quality Improvement*. s.1-18.

Kılıç T., (2015). Kurum Kültürü: Bir Kamu Kuruluşunda Mevcut Ve Arzulanan Kurum Kültürü Üzerine Bir Araştırma. *Toros Üniversitesi İktisadi, İdari, Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 2. Sayı 4, s.58-74.

Koçel T. (2018). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar*. 17. Baskı. İstanbul:Beta Yayınevi.

Kokina I. ve Ostrovska I., (2013). The Analysis Of Organizational Culture With The Denison Model (The Case Study Of Latvian Municipality), *European Scientific Journal*. Special/ Edition. Vol 1, s.362-368.

Konuk M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yüksek Lisans Tezi. s.147.

Kottmann A., Huisman J., Brockerhoff L., Cremonini L. ve Mampaey J., (2016). How Can One Create a Culture for Quality Enhancement? , *Final Report, Center for Higher Education Policy Studies*.

Kujala J. ve Lillrank P.,(2004). Total Quality Management as a Cultural Phenomenon, *ASQ - American Society For Quality*, QMJ Vol 11, No 4, s.43-55.

Kuncoro A., (2013). *Employing Quality Management Principles To Improve The Performance Of Educational Systems: An Empirical Study Of The Effect Of Iso 9001 Standard On Teachers And Administrators Performance In The Indonesian Vocational Education System*, Doktora Tezi. Florida: College of Engineering and Computer Science at the University of Central.

Küçük F., (2016). *Özel Hastanelerde İnsan Kaynakları Seçim Süreci İle İnsan Kaynakları Niteliği Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği*. International Journal of Social Science. Number: 50, s.23-42.

Küçükali S., (2009). *Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü*, Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi

Lanarès J., (2009). Tracking The Development Of A Quality Culture - Is The Discourse Translated Into Action?, *4th European Quality Assurance Forum* .s.1-11.

Lapina I, Kairišab I, Aramina D., (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213. S.770–774.

Lotars D., Barbars A., (2010). The Role Of Organizational Culture In Human Resource Management, *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume 4, s.1-10.

Mahmood W.Y.W., Mohammed A.H., Misnan M.S., Yusof Z.M., Bakri A. (2006). Development of Quality Culture in the Construction Industry. In;ICCI-2006, s.1-11.

Mahmood W.Y.W., Mohammed A.H., (2008). A Conceptual Framework For The Development Of Quality Culture In The Construction Industry. In: Dainty, A (Ed) Procs 24th Annual ARCOM Conference Cardiff, UK. *Association of Researchers in Construction Management*. s.247-256.

Maletic D.,Maletic M., Gomiscek B. (2014). The Impact of Quality Management Orientation on Maintenance Performance. *International Journal of Production Research*, Vol. 52, No. 6, s. 1744-1754.

Malhi R.J., (2013). Creating and Sustaining: A Quality Culture, *Defense Management*, No:3, s.1-4.

Maroofi F., Nazaripour M., Maaznezhad S., (2012). Links Between Organizational Culture and Six Sigma Practices, *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Volume 2, Issue 4. s.83-101.

Maseko T. (2017). *Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation*. *Arabian Journal of Business and Management Review*. s.1-7.

Mihalache R.A. ve Albu R.G., (2016). Organizational Culture - A Factor Of Potential Positive Influence On The Collectivities of Any Organization, *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences*. Vol. 9 (58) No. 1, s.149-156.

Milisiunaite I., Adomaitiene R.ve Galginaitis J. (2009). Quality Management As A Tool For Quality Culture Embedment: Vilnius University Approach. *Paper Presented in Track 1 at the 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania*. s.1-14.

Miminoshvili M., (2016). *The Leadership Role On The Organizational Culture Change At The Local Self-Government Institutions*, Master Thesis. Šiauliai University

Mendeş M. (2003). Levene, Bartlett, Neyman-Pearson ve Bartlett 2 Testlerinin 1.Tip Hata Olasılıkları Bakımından Karşılaştırılması. *Tarım Bilimleri Dergisi*. No:9.Sayı 2.s.143-146.

Mohamed S.S. ve YuanJian Q. (2008). The impact of the Organizational Culture on the implementation of TQM Programs. *ISECS International Colloquium on Computing*. s.386-389.

Moldovan O. ve Macarie F.C.,(2014). How to Change The Informal Side? A Comparative Analysis of Organizational Culture Transformation Models, *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Vol. 7, No. 2, s.40-45.

Momot V.E., Litvinenko O.M., (2012). Relationship Between Corporate Culture and Effectiveness of an Organization, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy W Katowicach*, Nr 1(8), s.5-20.

Morgan G. (2006). *Images of Organization*. Sage Publications. s.504.

Mosadegh Rad A.M., (2006). The Impact of Organizational Culture on The Successful Implementation of Total Quality Management. *The TQM Magazine*. Vol. 18 No. 6. s.606-625.

Nikolić V. ve Nastasić A. (2010). Organizational Culture As Significant Factor In Implementation Of Tqm – Experience In Serbian Economy. 4th International Quality Conference. *Center for Quality, Faculty of Mechanical Engineering, University of Kragujevac*. s.477-490.

Nışancı Z.N., (2012). Toplumsal Kültür - Örgüt Kültürü İlişkisi Ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, Cilt 1. Sayı 1, s.1279-1293.

Oakland J.S. (2003). *Total Quality Management Text With Cases*. (Three Edition). Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Linacre House.

Ogbonna E. ve Wilkinson B. (2003). The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing, *Journal of Management Studies*. 40:5.s.1151-1178.

Ogbonna E. ve Harris L.C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture And Performance: Empirical Evidence From Uk Companies. *Int. J. of Human Resource Management*. 11:4. s.766–788.

Oduwaiye R.O., Sofoluwe A. O., Kayode D.J. (2012), Total Quality Management And Students' Academic Performance In Ilorin Metropolis Secondary Schools, Nigeria. *Asian Journal Of Management Sciences And Education*. Vol. 1. No. 1. s.141-152.

Ouchi W. (1981). *Theory Z. How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Addison-Wesley Publishing Company. s.283

Öğünç H. ve Doğru E. (2017). Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*. Yıl:2017, C:1, S:1, s.1-13.

Ökten S.S., (2008). *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Genze: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü.

Ören K., Erdem B., Kaplan M., (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş*. C:8, S: 2, s.1-21.

Özdemir S.M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25. Sayı 3. s.1-23.

Özen Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 1. Sayı 2. s.47-90.

Özkalp E. ve Kirel Ç. (1990). Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları. No.111.s.484.

Pakdil F., (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 6, Sayı 3, s.167-183.

Panuwatwanich K. ve Nguyen T.T., (2017). Influence Of Organisational Culture On Total Quality Management Implementation And Firm Performance: Evidence From The Vietnamese Construction Industry. *Management and Production Engineering Review*. Volume 8. Number 1. s.5–15.

Patel P., Baker D., Burdick R., Chen C., Hill J., Holland M., and Sawant A., (2015). Quality Culture Survey Report, *Pda Journal Of Journal Of Pharmaceutical Science And Technology* . Vol. 69, No. 5, s.631-642

Perovšek V., (2016). The Quality Culture Paradox and its Implications – Is There A Way Out?, 11th European Quality Assurance Forum, s.1-14.

Pettigrew A. M.(1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24. No. 4. s. 570-581.

Pınar A.H. (2013). Mintzberg’in Yönetim Yaklaşımı Açısından İlköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Koçluk Ve Mentorluk Yetkinlikleri İle Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 2013, s.121-138.

Pun K.F. and Furlonge S.J.. (2009). Exploring Culture Dimensions and Enablers in Quality Management Practices:Some Findings, *The Asian Journal on Quality*. Vol:10. No:2, s.57-76.

Pyzdek T. ve Keller P. (2013). *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence*. (Second Edition). McGraw-Hill Companies.

Robbins S.P. (2003). *Organizational Behavior*. Pearson Education

Robbins S.P. ve Judge T.A. (2013). *Organizational Behavior. (Fifteenth Edition)*. Pearson Education, Inc.

Roldán J.L., Leal-Rodríguez A.L., Leal A.G., (2012). The Influence Of Organisational Culture On The Total Quality Management Programme Performance, *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa No: 18*, s.183–189.

Salman R., Raouf A.,(2015). Framework For Quality Culture In A University, *2nd International Research Management & Innovation Conference*, s.1-11.

Schein E.H., (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (Third Edition). Published by Jossey-Bas.

Sevimli S.,(2006). *Hizmet Sektöründe Kalite Ve Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Shaikh P.,(2016). Organizational Culture İn The Hospitality Sector: A Study Of Two Organizations İn Nagpur City. *Ira-International Journal Of Management & Social Sciences*. Vol 3, Issue 3, s.512-520.

Sherafati M., Mohammadi R., Ismail M.N., (2015). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Spirituality. *European Online Journal Of Natural And Social Sciences*. Vol 4, No 1, s.165-180.

Sinclair J. ve Collins D.,(1994). Towards a Quality Culture?, *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 11, No. 5, s.19-29.

Smollan R.K. ve Sayers J.G., (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study, *Journal of Change Management* . Vol. 9, No. 4, s.435–457.

Srinivasan A. ve Kurey B. (2014). Harward Business Review. - <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>

Stephen P. Robbins ve Timothy A. J. (2013). *Organizational Behavior*. (Fifteen Edition) Prentice Hall.

Suarez J.G. (1992). Three Experts on Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran. *TQLO Publication*. No.92-02. s.1-23.

Sun S., (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 12. s.137-141

Şahinyan M., (2011). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Bahçeşehir Üniversitesi.

Şimşek M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü. BKY Yayıncılık.

Şişman M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Pegem Yayıncılık.

Taner B. Ve Kaya İ. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği*. Cilt 14, Sayı 1, s.353-362.

Tumbas S. and Schmiedel T., (2013). Developing an Organizational Culture Supportive of Business Process Management, *11th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, s.1845-1859.

Tunçer P.,(2013). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. I, s.214-244.

Turan G. Ve Odabaş D. (1998). Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*. Cilt.4. Sayı.3. s.161-172.

Türk, M.S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Örgüt Kültürünün Unsurları, Örgüt Kültürü ve İş Tatmini İlişkisi, İş Tatmini Boyutları*. İstanbul, Gazi Kitabevi.

Uğraş T., Kartal E., Reis Z.A. (2011). Bir Online Anket Sistemi İçin Yol Haritası. *XIII. Akademik Bilişim Konferansı*. İnönü Üniversitesi, Malatya. s.371-378.

Uğurlu Z., (1996). *Kalite Kültürünü Kazandırmak Üzere Düzenlenen Eğitim Etkinliklerine İlişkin Bir Değerlendirme, Arçelik Bulaşık Makinesi İşletmesi Örnek Olayı*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi.

Ulutaş M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Cilt 11. Sayı 21. s. 593 – 615.

Uygur E. (1996). İlaç Sanayiinde Kalite Sağlama Sistemleri ve Türk İlaç Sektöründe Üretim Yapan Firmaların Kalite Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*. s.137.

Viljoen S.J. ve Waveren C.C., (2008). An Improved Model for Quantifying an Organisational Quality Culture, Cape Town, South Africa. *Picmet Proceedings*, s.1781-1789.

Vural B.A. ve Sohodol Ç. (2004). İletişim Felsefesi Olarak Kalitenin Yerleştirilmesi: Halkla İlişkiler Penceresinden Bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Cilt 0. Sayı 20. s.227-234.

Wells P.J. ve Florea D., (2014). In Search Of A Quality Culture: The Awkward Truths Of An Indeterminate Maxim, Sibiu, Romania. *Management of Sustainable Development*. Volume 6, No.1, s.43-48.

Woods J.A. (1997). The Six Values Of A Quality Culture. *National Productivity Review* 16(2) s.49-55.

Wilson F. ve Town J.S. (2006). Benchmarking And Library Quality Maturity. *Performance Measurement and Metrics*, Vol.7. Issue: 2, s.75-82.

Wilson F. (2012). The Quality Maturity Model: Your Roadmap to a Culture of Quality. *Library Assessment Conference Building Effective, Sustainable, Practical Assessment*. October 29–31, 2012. s.137-177

Wilson F. (2013). The Quality Maturity Model: Assessing Organisational Quality Culture in Academic Libraries. *School of Information Systems, Computing and Mathematics Brunel University*. Doktora Tezi.

Wilson F. (2015). The Quality Maturity Model: Your Roadmap To A Culture Of Quality. *Library Management*, Vol. 36. Iss 3. s.258-267.

Xenikou A. ve Furnham A. (1996). A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture. *Human Relations*. Vol.49. No. 3. S.349-371

Xuejun Y., *The Yin and Yang of Corporate Culture, Interview: Daniel Denison*, Harvard Business Review China, January 2008, s.70-82.

Yağmurlu A., (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt: 52. Sayı:1. s.717-724.

Yahyagil M.Y. (2004). Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, *Yönetim*, Yıl 15, Sayı 47, s.53-76.

Yaşar M. (2014). İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36. s.59-75.

Yeşilbayır S., (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

Yıldız N.Ç. ve Güneş M.Ş. (2017). Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1 Sayı:1. s.45-66.

Yolcu H., (2016). Örgüt Kültürü Ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma, *Journal of Human Sciences*, Volume: 13, Issue: 3, s.4501-4519.

Yücel İ. ve Koçak D., (2014). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. s.45-64.

Yücel M., (2013). Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi İle Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12. Sayı:44, s.82-106.

Zairi M. (2013). The Tqm Legacy -Gurus' Contributions and Theoretical Impact. *The TQM Journal*, Vol. 25 Issue: 6, s.659-676.

Zeng Y., Jin M., Guo C., Zhang Z. (2013). Research on Evaluation of Enterprise Project Culture Based on Denison Model. *Journal of Industrial Engineering and Management*. Online ISSN: 2013-0953. s.909-927.

<https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

<http://asq.org/learn-about-quality/quality-management-system> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

http://www.eoq.org/div_seiten/searchresult.html / Erişim Tarihi: 10.12.2018

http://www.eso.org.tr/belgeler/kalite_dokumanlari/arastirmalar/ESO_ihracat-2016.pdf / Erişim Tarihi: 10.12.2018

<http://www.eso.org.tr/index.php?page=content/eskisehir&id=1/> Erişim Tarihi: 10.12.2018

<https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality> - Erişim Tarihi: 10.12.2018

<http://www.qualitymaturitymodel.org.uk/qmm> / Erişim Tarihi: 10.12.2018

<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp/> Erişim Tarihi: 21.05.2018

<https://www.iso.org/standard/45481.html/> Erişim Tarihi: 10.12.2018

https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf-Erişim Tarihi: 10.12.2018

<https://3blmedia.com/News/Elements-Strong-Quality-Management-Culture/> Erişim Tarihi: 10.12.2018

EKLER

Ek – 1: Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Soruları

Lütfen çalıştığınız işletme ile ilgili aşağıdaki soruları 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini seçerek cevaplandırınız.

Soru No	Sorular	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2	3	4	5. Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmiştir.					
2	Kısa dönemli beklentiler vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					
3	Planlama yapılırken tüm çalışanlar karar verme sürecine belirli ölçüde dâhil edilmektedirler.					
4	Farklı bölümler arasında işbirliği sağlanamamaktadır.					
5	Takım çalışması, bütün çalışmalarımızda esas alınmaktadır.					
6	Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.					
7	Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.					
8	Çalışanların iş görme kapasitesi sürekli gelişim göstermektedir.					
9	Çalışanların iş görme becerilerini artırmak için gereken her şey yapılmaktadır.					
10	Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.					
11	Çalışma yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.					
12	İşlerin yürütülmesinde davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırt etmemizi sağlayan etik değerler yoktur.					
13	İşlerin yürütülmesi sırasında anlaşmazlık ortaya çıktığında her bir çalışan tatmin edici çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.					

14	İşletmemizde güçlü bir örgüt kültürü vardır.					
15	Problemlı konularda dahi kolayca görüş birliği sağlanabilmektedir.					
16	Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedirler.					
17	İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütölen çalışmalar kolayca koordine edilmektedir.					
18	Başka bölümden bir kişiyle çalışmak adeta farklı bir işletmeden biriyle çalışmak gibidir.					
19	Çalışma tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.					
20	Diğer işletmelere ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetimimiz uygun stratejiler geliştirebilmektedir.					
21	İş alanımızdaki yenilik ve gelişmeler, yönetim tarafından izlenmekte ve uygulanmaktadır.					
22	Hizmet sunduğumuz kişilerin istek ve önerileri, işlerimizde sıklıkla değişiklikler yapılmasına yol açabilmektedir.					
23	Tüm çalışanlar müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen gösterirler.					
24	Müşterilerimizin talepleri çalışmalarımızda genelde dikkate alınmamaktadır.					
25	Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında, bu durum yönetim tarafından gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilir.					
26	Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak yönetim tarafından istenmekte ve ödüllendirilmektedir.					
27	Çalışanların işleriyle ilgili olarak yeni bilgiler edinmeleri önemli bir amaçtır.					
28	Uzun dönemli bir iş programımız ve belli bir gelişme planımız vardır.					

29	Çalışanların yaptıkları işlere yön verecek net ve açık bir misyonumuz vardır.					
30	İşletmenin geleceğine yönelik belirlenmiş stratejik bir plan yoktur.					
31	İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.					
32	Yöneticiler, işletmenin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.					
33	Çalışanlar uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedirler.					
34	Çalışanlar geleceğe yönelik olarak belirlenmiş olan işletmenin vizyonunu paylaşmaktan uzaktırlar.					
35	Yöneticilerimiz uzun dönemli bir bakış açısına sahiptirler.					
36	Kısa dönemli beklentiler, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.					

Ek – 2: Wilson Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Uyarlanmış Soruları

Lütfen düşüncenizi en iyi açıkladığını düşündüğünüz ifadeyi seçiniz ve aksi belirtilmedikçe lütfen tüm sorulara cevap veriniz.

1. İşletmenizde stratejik planlama ya da operasyonel planlama sürecinde yer alıyor musunuz?

- a) Hayır->Lütfen 4. soruya geçiniz.
- b) Evet.

1a. İşletmenizde stratejik plan nasıl oluşturulur?

- a) Stratejik plan yoktur. - Lütfen 4. soruya geçiniz.
- b) Sadece bazı alanları kapsayan sınırlı bir stratejik plan vardır.
- c) Stratejik plan, müşterilerin makul / ulaşılabilir geri bildirimlerinden türetilir.
- d) Stratejik plan, doğrudan müşteri geri bildiriminden veya işletmemizin mevcut stratejik planından veya diğer işletmelerden elde edilir.
- e) Stratejik plan, müşterilerin geri bildiriminden, işletmemizin bir önceki stratejik planından veya diğer işletmelerdeki yeni gelişmelere yönelik bulgulardan türetilir.

1b. İşletmenizde stratejik planla ilgili eylemler nasıl gerçekleşir?

- a) Eylemler, yalnızca olaylar gerçekleştikten sonra, stratejik plandan bağımsız olarak gerçekleşir.
- b) Stratejik planlar bazı eylemleri içerir, ancak birçok eylem stratejik planla ilgisizdir.
- c) Stratejik plan bazı eylemleri içerse de yapılan bazı eylemler stratejik plan ile ilişkili değildir.
- d) Stratejik plan, eylem planlarını da içermektedir.
- e) Tüm stratejik plan süreçleri eylem planları ile koordinelidir ve birlikte güncellenmektedir.

2. Yaptığınız iş ile ilgili herhangi bir amaç veya hedefiniz var mı?

- a) Yok.
- b) Var ama ne olduklarından emin değilim.
- c) Var.
- d) Evet var ve bu hedefler stratejik planın yönetim yapısı boyunca ortaya çıkan ekip hedefleridir.
- e) Evet, hem stratejik planın getirdiği ekip hedeflerim hem de kendi bireysel hedeflerim var.

3. İşletmenizdeki deneyiminize göre, amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik süreç nasıl izlenmektedir?

- a) Herhangi bir süreç yoktur.
- b) Süreç bazı yönlerden takip edilmektedir.
- c) Süreç takip edilmekte ve düzeltici önlem alınmaktadır.
- d) Süreç yakından takip edilmekte ve tüm gerektiren durumlarda düzeltici önlemler alınmaktadır.
- e) Bilmiyorum çünkü hiçbir hedefim yok.

4. İşletmenizin performansı nasıl ölçülüyor?

- a) İstatistiksel ölçümler kullanıyoruz. Örneğin kârlılık oranı, verimlilik oranı, hurda ortalamaları vb.
- b) İstatistiksel ölçümler ve müşteri geri bildirimi kullanıyoruz.
- c) İstatistiksel ölçümle, müşteri geri bildirimi ve bu geri bildirim ile ilgili içsel süreç işlemleri kullanıyoruz. Örn: iç kalite maliyetleri vb.
- d) Çeşitli performans göstergeleri kullanıyoruz ve bazı önemli performans göstergelerine (KPI'lara) de sahibiz.
- e) Dengeli performans ölçümleri kullanıyoruz ve Temel Performans Göstergeleri stratejik amaçlarla yakından ilgilidir. Ayrıca ölçümler düzenli olarak değerlendirilmektedir.
- f) Bilmiyorum.

5. İşletmenizde hizmetler / süreçler / prosedürler ile ilgili yapılan değişiklikler nasıl yönetiliyor?

- a) Değişiklikler sadece uygulanıyor.
- b) Değişikliğe ve süreci yöneten kişiye bağlı olarak uygulanıyor.
- c) Değişiklikler, o proje için özel geliştirilen süreçler aracılığıyla uygulanıyor.
- d) Stratejik proje değişiklikleri belirli alanlarda standart proje yönetimi süreçleri aracılığıyla uygulanmaktadır.
- e) Tüm değişiklikler istisnasız standart proje yönetimi süreçleri aracılığıyla uygulanmaktadır.
- f) Bilmiyorum.

6. İşletmenizde müşterilerinizden geri bildirim toplamak için ne yapıyorsunuz?

- a) Geribildirim / şikayet formları var ve müşteriler mutlu değilse bize e-posta yazıyorlar.
- b) Geribildirim / şikayet formları / müşterilerden gelen e-postalara ilaveten bazı müşterilerimize anket yoluyla sorular soruyoruz.
- c) Müşterilerimize çeşitli yöntemler kullanarak soru soruyoruz. Örneğin; görüşmeler, anketler, odak grupları, geribildirim panoları, geribildirim / şikayet formları. Müşterilerimizi bize e-posta göndermeleri için teşvik ediyoruz.
- d) Çeşitli yöntemler kullanıyor ve tüm iç ve dış müşterilerimizden (işçiler, beyaz yakalar, müşteriler vb.) geribildirim alıyoruz.
- e) Tüm iç ve dış müşterilerimiz (işçiler, beyaz yakalar, müşteriler vb.) tarafından geri bildirim almak için çeşitli yöntemler kullanıyoruz. Özellikle değişikliklerden önce ve sonra bir 'anlık' yaptığımız değişikliklerin etkileri hakkında geri bildirim toplamaktayız.
- f) Bilmiyorum.

7. Müşterilerinizin geri bildirimi ile ilgili işletmenizde ne yapıyorsunuz?

- a) Yalnızca cevap veriyoruz.
- b) Cevap veriyoruz. Bazı geri bildirimler sınıflandırılıyor ve raporlanıyor.
- c) Cevap veriyoruz. Geri bildirimlerin tümü elde edildikleri yöntemle göre sınıflandırılıyor ve raporlanıyor.
- d) Cevap veriyoruz. "Büyük resmi" görebilmek için bütün yöntemler kullanılarak geri bildirimler sınıflandırılıyor.
- e) Cevap veriyoruz. "Büyük resmi" görebilmek için bütün yöntemler kullanılarak geri bildirimler sınıflandırılıyor. Geri bildirimler genel eğilim için zaman içinde analiz ediliyor.
- f) Bilmiyorum.

8. İşletmenizde müşteri geri bildirimine nasıl yanıt veriliyor?

- a) Müşterimize problemin arkasındaki nedenleri veya kullanıcının işleri nasıl yapması gerektiğini açıklıyoruz.
- b) Problemin arkasındaki nedenleri veya kullanıcının işleri nasıl yapması gerektiğini açıklıyoruz. Bazen olayları değiştirmeye karar veriyoruz.
- c) Yaptığımız değişiklikleri ayrıntılarıyla yanıtlıyoruz veya değişikliklerin neden yapılamayacağına dair bir açıklama yapıyoruz.
- d) Daha uzun vadeli değişiklikler için zaman çizelgeleri de dahil olmak üzere değişikliklerin ayrıntılarıyla cevap veriyoruz. Bu değişikliklerin geri bildirimden kaynaklandığını açıkça belirtiyoruz.
- e) Zaman ölçekleri de dahil olmak üzere değişikliklerin ayrıntılarıyla cevap veriyoruz. Aldığımız geri bildirimleri ve bunlara yönelik olarak yaptığımız değişiklikleri duyuruyoruz.
- f) Bilmiyorum.

9. İşletmenizde müşteri geri bildirimlerine tepki olarak ne gibi değişiklikler yapılıyor?

- a) Geri bildirimle yönelik herhangi bir değişiklik yapılmıyor.
- b) Mantıklı ve yapılması mümkün olduğu sürece bazı değişiklikler geri bildirimler temel alınarak yapılıyor.
- c) Kaynaklarımız el verdiği sürece geri bildirimleri temel alarak değişiklik yapıyoruz.
- d) Tüm geri bildirimler, kurumsal fonlama ve destek gerektiren büyük değişiklikler de dahil olmak üzere değişime (bazıları uzun vadede de olabilir.) neden olur.
- e) Tüm geri bildirimler değişikliğe neden olur. Ayrıca eğilimleri analiz eder ve kullanıcıların ne istediklerini tahmin ederek de değişiklikler yaparız.
- f) Bilmiyorum.

10. Çalıştığınız bölüm, işletme yönetiminin ne istediğini biliyor mu?

- a) Bölüm yöneticisine ne yapılacağını söylerler.
- b) Bölüm yöneticimiz onlara ne yapmamız gerektiğini sorar.
- c) Bölüm yöneticimiz ne yapması gerektiğini işletmenin stratejik planından öğrenir.
- d) Bölüm yöneticimiz, ne yapması gerektiğini işletmenin stratejik planından ve diğer bölümlerin planlarından öğrenir.
- e) Bölüm yöneticimiz, işletmede neler olup bittiğini bilir ve geleceği planlar; ayrıca bölümün planları hakkında proaktif bir biçimde bizlerden geri bildirim ister.
- f) Bilmiyorum.

11. Bölümünüz, işletme yönetiminin yapmak istediği değişiklikleri nasıl etkiliyor?

- a) İşletme bize ne değişeceğini söyler, bölümümüz değil!
- b) İşletme, yıllık bölüm planlarını belirler ve biz plan üzerinde çalışırız.
- c) Bölüm yönetimi, işletmenin stratejik planına bağlı olarak ne gibi değişiklikler yapacağına karar verir.
- d) İşletme yöneticimiz, hangi değişiklikleri uygulamak istediğiniz ve nasıl yapacağını bizim bölümümüz ve diğer bölümlerle müzakere eder. Bu iki yönlü bir süreçtir.
- e) İşletme yöneticimiz, hangi değişiklikleri uygulamak istediğiniz ve nasıl yapacağını bizim bölümümüz ve diğer bölümlerle müzakere eder. Bu iki yönlü bir süreçtir. Bölümümüz sadece bölümlerle ilgili değil, daha geniş bir işletme stratejik planlama sürecine katkıda bulunur.
- f) Bilgim yok.

12. Çalıştığınız işletme diğer işletmelerde neler olup bittiğini nasıl biliyor?

- a) Bilmiyor.
- b) Bir şeyler yapmak istersek başkalarının da aynı şeyi nasıl yaptığını öğreniriz. Bazı çalışanlarımız fuarlara, seminerlere, vb. gider.
- c) Çalışma alanımızla ilgili en iyi uygulamayı buluruz. Bazı çalışanlarımız fuarlara, seminerlere, vb. gider.
- d) İşletmemiz, tüm alanlarda en iyi uygulama bilgilerini toplar. Hepimiz güncel gelişmeleri okumak ve konferanslara katılmak için teşvik ediliriz.
- e) Bölümümüz en iyi uygulama bilgilerini toplar ve bizler bu konuda yazılmış belgeleri okur ve seminerlere katılırız. Gelecekteki olası durumları da analiz ederiz.
- f) Bilgim yok.

13. Çalışma arkadaşlarınız, aynı işi yapan diğer işletmelerdeki çalışanlar ile nasıl iletişim kurar?

- a) Kurmaz.
- b) Genellikle e-posta aracılığıyla kurar.
- c) İstersek konferanslara veya ilgili toplantılara gidebiliriz. Bazı arkadaşlarımız konferanslarda sunum yaparlar veya makale yazarlar.
- d) Yayınlar, tecrübe paylaşımı ve konferanslarla katkıda bulunuruz. Normalde yaptığımız işi engellemediği sürece araştırma projeleri yapabiliriz.
- e) Hepimiz araştırma projelerine, yayınlara, deneyim paylaşımına ve konferanslara katılmaya teşvik ediliriz. Bölümümüz bazı alanlarda en iyilerdendir.
- f) Bilgim yok.

14. İşletmenizde kimlerin karar vermesine izin verildiğini düşünüyorsunuz?

- a) Burada çalışanlar aslında karar vermezler.
- b) Üst düzey yönetim karar verir.
- c) Yöneticiler / profesyonel personel karar verir.
- d) Herkes kendi mesleği ile ilgili kararlar verebilir.
- e) İnsanlara danıştığımız ve izin aldığımız sürece herhangi bir şey hakkında karar alabiliriz.

15. İşletmenizde değişimlerle ilgili faaliyetlere katılıyor musunuz?

- a) Sadece sorunları bildirmek için katılıyorum.
- b) Pek katılmıyorum.
- c) Değişikliklerin ne olduğunu biliyorum. Eğer değişiklikler işimle alakalı olsaydı, iş yapma şeklimi de değiştirdim.
- d) Evet katılıyorum. Eğer benim alanımdaysa veya bir proje grubundaysam, değişiklikleri planlamaya yardım ederim.
- e) Evet, iyileştirme fikirleri üretiriz ve onaylanırsa da bunları uyguluyoruz.

16. Gittiğiniz bir kurstan öğrendiklerinizle ne yapıyorsunuz?

- a) İşimde kullanıyorum.
- b) Öğrendiklerimi ekibimdeki diğer kişilerle paylaşıyorum.
- c) Öğrendiklerimi ekibimde ve diğer takımlarda yer alan konu ile ilgili kişiler ile paylaşıyorum.
- d) Öğrendiklerimi ekibimdeki diğer kişiler ve konuya ilgi gösteren bölüm personeliyle paylaşıyorum. (Raporlar veya sunumlar yoluyla)

- e) Öğrendiklerimi bölüm personelinin hepsiyle paylaşıyorum. Öğrenmeye, bilgi edinmeye ve bilgiyi paylaşmaya çalışıyoruz. Bir konuyla ilgili daha fazla bilgi edinmek için kime gidileceğini biliyoruz.

17. Bir iş arkadaşınız hata yaparsa ne olur?

- a) Hatayı telafi etmeye çalışırız. Yönetim bunu öğrenirse sen suçlanırsın.
- b) Hatayı düzeltiriz ve hatayı yapan kişinin doğru prosedürü bildiğinden emin oluruz.
- c) Hatayı düzeltiriz ve hatayı yapan kişinin daha fazla eğitim almasından veya bir şey hakkında emin olmadıklarında birilerinden yardım talep edebileceklerinden emin oluruz.
- d) Hatayı düzeltiriz ve bunu öğrenme adına bir fırsat olarak kullanırız.
- e) Hatayı düzeltiriz ve bunu öğrenme adına bir fırsat olarak kullanırız. Yeni şeyler denediğinizde elbette hatalar olacaktır.

18. İşyerinizde risk almaya ve yeni şeyler denemeye teşvik ediliyor musunuz?

- a) Hayır - işyerimiz risk almaz.
- b) Pek değil. İşyerimiz bazen ve sadece işe yarayacağının garantisi varsa risk alır.
- c) Pek değil. Yeni bir şeyler yapıyorsak olası riskleri en aza indirmeye çalışırız.
- d) Evet, risk almakta sorun yoktur.
- e) Evet, bir şeyler yapıp başarısız olmak bir şeyin başarılı olmasını bekleyip hiçbir işe yaramamasından daha iyidir.

19. İşinizde verdiğiniz hizmeti geliştirme yönündeki gayretiniz destekleniyor mu?

- a) Hayır.
- b) Evet, ancak daha önce başka bir yerde başarıyla denenmişse.
- c) Evet.

20. Sizce değişiklik iyi midir?

- a) İyi değildir çünkü sıkıntılara yol açar.
- b) Değişikliğin ne olduğuna bağlı olarak iyi ya da kötü olabilir.
- c) Değişiklik kaçınılmazdır. İyi yapılırsa iyi olur.
- d) Eğer işleri iyileştirmek için yapılırsa iyidir.
- e) İyidir ve değişiklik şarttır.

21. İşletmeleri değişime yönelten güç sizce nereden gelmektedir?

- a) Bölüm yönetim ekibinden.
- b) Genel olarak baskı altında olsalar da bölüm yönetim ekibinden.
- c) Müşterilerden veya bölüm yönetiminden veya teknolojiden.
- d) Müşterilerden, bölüm yönetiminden ve teknolojiden.
- e) Herkeste
- f) Dünya sürekli değişiyor ve müşterilerimiz daha bize sormadan ne istediklerini tahmin etmeye çalışıyoruz.

22. Sizce, değişiklik yapmanın önündeki başlıca engel nedir?

- a) İşletmenin yapısı / hiyerarşisi / bürokrasisi.
- b) Bazı çalışanların tutumları.
- c) Kaynaklar (para, mekan, zaman, personel)
- d) İşletmenin diğer bölümleri.

- e) Hiçbir şey. Engelleri aşmanın her zaman bir yolu vardır.

23. Sizce işletmeniz ne tür değişiklikler yapmalıdır?

- a) Hiçbir şey.
- b) İş doğru yaptığımızdan emin olmak için gerekli değişiklikler yapmalıyız.
- c) Yaptığımız şeyleri geliştirmek için gerekli değişiklikler yapmalıyız.
- d) Yeni ürünler veya hizmetler uygulamak için gerekli değişiklikler yapmalıyız.
- e) Yaptığımız şeyleri geliştirmek ve yeni ürünler veya hizmetler uygulamak için gerekli değişiklikler yapmalıyız.

24. İşletmenizin kaliteli bir hizmet sunmaya çalışması ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

- a) Bütün sistemlerimizin olabildiğince iyi olduğundan ve herkesin prosedürleri doğru bir şekilde uyguladığından emin oluyoruz.
- b) Müşteri hizmetlerini mükemmel şekilde sunmaya çalışıyoruz.
- c) Müşterilerimizin yaptıklarımızdan memnun olduklarından emin olmaya çalışıyoruz.
- d) Müşterilerimizin yaptığımız işten memnun kaldıklarından emin olmaya çalışıyoruz. Bölüm personeli tarafından yazılı hizmet düzeyi sözleşmelerimiz var.
- e) Müşterilerimizin yaptıklarımızdan memnun olduklarından emin olmaya ve onlar sormadan ne istediklerini tahmin etmeye çalışıyoruz. Müşterilerimiz tarafından yazılan servis seviyesi anlaşmalarımız var.

25. İşletmenizin kaliteyi yükseltmeye çalışması ile ilgili ne düşünüyorsunuz?

- a) Her şeyin doğru yapıldığından emin olmalıyız.
- b) Geliştirme önerisinin yapıldığı anda kaynaklarımızın mevcut olup olmamasına bağlı olarak düşüncelerim değişir.
- c) Sunduğumuz ürünleri ve hizmetleri iyileştirmeye çalışıyoruz. Kalite, stratejik planımızın bir parçasıdır.
- d) Ürün ve hizmetleri geliştirmek için kullandığımız süreçleri iyileştirmeye çalışıyoruz. Kalite ve performans ölçümleri stratejik planımızın bir parçasıdır.
- e) Kalite yükseltme süreklilik arz eden bir süreçtir. Hepimiz, çalışmalarımızı sürekli iyileştirmek ve kendimizi geliştirmek konusunda teşvik ediliyoruz. Kalite ve performans ölçümleri, stratejik planımızın bir parçasıdır.

26. İşletmenizde kaliteden kim sorumludur?

- a) Kalite, prosedürleri takip etmek üzere elinden geleni yapmak isteyen kişilerin sorumluluğundadır.
- b) Kalite, mükemmel müşteri hizmeti sunmak isteyen kişilerin sorumluluğundadır.
- c) Kalite, bölüm yönetim ekibinin sorumluluğundadır, ancak belli alanlar için başka yöneticilere devredilebilir.
- d) Kalite, kaliteden sorumlu yöneticinin sorumluluğundadır.
- e) Kalite herkesin sorumluluğundadır.

27. İşletmenizin vizyon ve değerlerinin ne olduğunu biliyor musunuz?

- a) Hayır.->Lütfen 31. soruya geçiniz.
- b) Evet.

27a. Nereden biliyorsunuz?

- a) Onları bir yerlerde yazılı olarak gördüm.
- b) Bizi konuda bilgilendiren bir brifing belgesi / sunumu / çalıştay hazırlandı.
- c) İşe başladığımda bahsedildi.
- d) Vizyon ve değerler yaptıklarımızın bir parçasıdır. (politikalar, hedefler, gelişme)
- e) Vizyon ve değerler bizim kim olduğumuz, nasıl davrandığımızdır.

28. Yönetime güveniyor musunuz?

- a) Hayır.
- b) Eminim ellerinden gelenin en iyisini yapıyorlardır, ama bizi anlamıyorlar.
- c) Onlara güvenmediğimi söyleyemem.
- d) Evet, işlerini yapmaları için onlara güvenmek zorundasınız.
- e) Evet güveniyorum. Geçmişte yaptıklarından işletmemizin en iyi olması için ne yapacaklarını bildikleri açık.

29. Elinizden gelenin en iyisini yapma konusunda motive misiniz?

- a) Pek değil.
- b) Zor olsa da yapıyorum ama hevesinizi kaybediyorsunuz.
- c) Evet.
- d) Evet, ekip olarak her zaman elimizden geleni yaparız.
- e) Evet, hepimiz yaparız. Yönetimimiz ilham verir ve her türlü desteği sunar.

30. İşletmeniz tarafından size değer verildiğinizi düşünüyor musunuz?

- a) Pek değil.
- b) Pek değil; ama istediğimiz / ihtiyaç duyduğumuz eğitimleri alıyoruz.
- c) Biraz; personel memnuniyetini / gelişim / refahını sağlamayı taahhüt ettiklerini söylüyorlar.
- d) Biraz; burada çalışanlar kendilerini geliştirme konusunda desteklenmektedir.
- e) Evet; işletmenin çalışanları en değerli varlığı olarak gördüğünü biliyorum.

31. İşletmenizde hangi tarz eğitimler alıyorsunuz?

- a) Spesifik işlerle ilgili görevlerimizi nasıl yerine getireceğimiz konusunda eğitime ihtiyaç duyduğumuzda eğitim verilir.
- b) Spesifik işlere ilişkin bir eğitim programı bulunmaktadır ve istersek belirli eğitim etkinliklerine katılmayı talep edebiliriz.
- c) İhtiyaçlara dayalı bir eğitim programı (örneğin değerlendirme veya performans incelemeleri yoluyla) vardır ve program da ihtiyaçlara bağlı hazırlanır.
- d) İhtiyaçlara dayalı bir eğitim programı vardır ve eğitim etkililik açısından değerlendirilir. Eğitimler nasıl öğrenileceğine ilişkin olup, öğrenilenin işe yansıtılması teşvik edilir.
- e) İhtiyaçlara dayalı bir eğitim programı vardır. Program, personel etkililiği açısından değerlendirilir. Gelecek için gerekli beceriler konusunda eğitim sağlanmaktadır.

32. Gelişim sürecinizde desteklendiğinizi hissediyor musunuz?

- a) Hayır.
- b) İşim ile ilgili eğitim talep etmem durumunda destekleniyorum.
- c) Mesleki gelişim konusunda desteklendiğimi hissediyorum. Bazı çalışanlar için net bir ilerleme yolu var.

- d) Evet, profesyonel ve kişisel olarak kendimizi geliştirmeye teşvik ediyoruz. Herkes için net bir ilerleme yolu vardır. İşletmemiz, mutlu olduğumuzdan emin olmak için çaba gösteriyor.
- e) Evet, kesinlikle profesyonel ve kişisel olarak destekleniyorum. İlerlememiz her personel için ayrı ayrı tespit edilir. İşletmemiz, mutlu olduğumuzdan emin olmak için çaba gösteriyor.

33. İşletmenizde iyi bir iş çıkardığınızda fark ediliyor musunuz?

- a) Hayır, yaptığım hiçbir şey fark edilmiyor.
- b) Hayır, bölüm yöneticimden dolayı fark edilmiyor.
- c) Evet, bölüm yöneticimden dolayı fark ediliyor.
- d) İşletmemiz, iyi bir iş çıkaran personeli fark etmeye çalışır fakat bunun için kullanılan belirli bir sistem yok.
- e) İşyerimizde personelin tanınması / ödüllendirilmesi / ilerlemesi için sistemler, yapılar ve süreçler bulunmaktadır.
- f) Evet, işyerim bunu iyi yapar. Herkesin iyi bir iş yapabilmesi için tanıma / ödüllendirme / ilerleme sistemleri vardır.

34. Diğer ekiplerle nasıl çalışıyorsunuz?

- a) İyi geçiniyoruz fakat birlikte çalışmıyoruz.
- b) Belli projelerde diğer ekiplerden insanlarla birlikte çalışıyoruz. Bazen de diğer ekiplerden kişiler bizimle çalışıyor.
- c) Belirli bir ekiple düzenli olarak çalışıyoruz.
- d) Burada takımlar arasında 'iç müşteri' sistemi vardır.
- e) Hepimiz 'iç müşteri' sistemi ile birlikte çalışırız. Sistemin bir kısmı iyi çalışmıyorsa, sistemin tamamı çökebilir.

35. Ekibinize yeni bir personel katıldığında bu kişiler ne yapacaklarını nasıl bilebilirler?

- a) İş, sadece işi yapan diğer insanlardan öğrenebilirler. El kitabı yoktur.
- b) Standart iş süreçlerini içeren bir el kitabı var fakat bu el kitabı her şeyi içermiyor ve işi yapan diğer insanlardan da bir şeyler öğrenmek durumundalar.
- c) Her şey el kitaplarında / uygulamalarda ve politikalarda / iş tanımında yer alıyor.
- d) Her şey el kitaplarında / uygulamalarda ve politikalarda / iş tanımında yer alıyor. Düzenli olarak iş eğitimleri veriliyor.
- e) Her şey el kitabında / uygulamalarda ve politikalarda / iş tanımında yer alıyor ve bunların güncel olup olmadıklarından emin olmak için gözden geçiriliyor. Düzenli olarak iş eğitimleri veriliyor.

36. İşletmenizde iletişim nasıl işlemektedir?

- a) Sınırlı bilgi, üst düzey yöneticilerden yöneticilere, yöneticilerden personele akar.
- b) Bilgi yukarıdan aşağıya doğru akar ve aynı yoldan yukarı gider ancak her şey bölüm yöneticisi tarafından benim takımıma aktarılmaz.
- c) Bilgi yukarıdan aşağıya doğru akar ve aynı yoldan yukarı gider.
- d) Bilgi yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya doğru akar. Görüşümüz istenir. Yöneticim bilgileri aktarmada iyi değilse, ben bir yolunu bulurum.
- e) İletişim için birçok yöntemimiz var; örneğin yönetim yapısı aracılığıyla, toplantılar aracılığıyla, bülten yoluyla, e-posta yoluyla veya bir sohbet aracılığıyla.

Ek- 3: Wilson Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Uyarlanmış Hali)

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
1.1.	S1a	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
1.2.a	S1b	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
1.2.b.	S2	C1 ve C2	Düzey 1
		C1 ve C2 (Üst Yöneticiler Hariç)	Düzey 2
		Kıdemli kadro A3, A4 veya A5	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
1.3.	S3	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
1.4.	S4	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6 Kıdemli Olmayan Personel	Kapsam Dışı
		C6 Kıdemli Personel	Düzey 1
1.5.	S5	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.1.	S6	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
2.2.	S7	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.3.	S8	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.4.	S9	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.5.	S10	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.6.	S11	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
2.7.	S12	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
2.8.	S13	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
		C6	Kapsam Dışı
3.1.	S14	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
3.2.	S15	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
3.3.	S16	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
3.4.	S17	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
3.5.	S18	C1	Düzyey 1
		C2	Düzyey 2
		C3	Düzyey 3
		C4	Düzyey 4
		C5	Düzyey 5
3.6.	S19	Bütün C1	Düzyey 1
		Bütün C1 , Kıdemli Personel Hariç, (C2 ya da C3)	Düzyey 2
		Kıdemli personel C2 veya C3, diğeyer personel C1	Düzyey 3
		Yöneticiler / profesyonel kadro C3, genç kadro C1	Düzyey 4
		Bütün C3	Düzyey 5

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
4.1.	S20	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
4.2.	S21	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
4.3.	S22	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
4.4.	S23	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
5.1.	S24	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
5.2.	S25	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
5.3.	S26	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 3
		C5	Düzey 4
		C6	Düzey 5
6.1.	S27 S27a	C2	Düzey 1
		C1	Düzey 2
		C2	Düzey 3
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
6.2.	S28	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
6.3.	S29	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
7.1.	S30	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
7.2.	S31	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
7.3.	S32	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
7.4.	S33	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 2
		C4	Düzey 3
		C5	Düzey 4
		C6	Düzey 5
8.1.	Çarpaz Tablo Kontrolü	Cevap modelinde benzerlik yoktur.	Düzey 1 / Düzey 2
		Yanıtların kalıbı belli sınıflar arasında benzerdir.	Düzey 3
		Yanıtların örüntüsü, belirli, ayrı alanlardan ayrılır.	Düzey 4
		Yanıtların deseni aynıdır.	Düzey 5
8.2.	S34	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
8.3.	S35	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
8.4.	S36	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
8.5.	S37	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 3
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5

Kalite Olgunluk Modeli Bölümleri	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Soruları	Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği Cevapları	Kalite Olgunluk Modeli Düzeyi
5.1.	S38	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
7.1.	S39	C1	Düzey 1
		C2	Düzey 2
		C3	Düzey 3
		C4	Düzey 4
		C5	Düzey 5
		C6	Kapsam Dışı
8.5.	S40	İşletmenin amacına yaklaşım, katılımcının özel çalışmalarına bağlıdır.	Düzey 1
		İşletmenin amacına yaklaşım, katılımcının çalıştığı birimine veya çalışma alanına bağlıdır.	Düzey 2
		Herkes işletmenin genel amacını anlar. Çoğupersone genel amaca ulaşmadaki katkılarını anlar.	Düzey 3
		Herkes işletmenin genel amaçlarını ve onlara ulaşmadaki katkılarını anlar. İşletme yöneticisi, tüm personelin işletme amaçlarının başarısına nasıl katkıda bulunduğunu bilir.	Düzey 4
		Herkes, işletmenin amaçlarının kuruluşun genel amacının gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını ve bunların başarılmasına nasıl katkıda bulunduğunu anlamaktadır.	Düzey 5
8.7.	Q1 ve Q2'den Q26, Q27, Q28'ye kadar çapraz tablo yanıtları	Cevap modelinde benzerlik yoktur.	Düzey 1 / Düzey 2
		Yanıtlar benzerdir (fakat aynı değildir) veya belirli gruplar arasında aynıdır.	Düzey 3
		Yanıtların örüntüsü belirli alanlarda aynıdır.	Düzey 4
		Yanıtlar aynıdır.	Düzey 5
8.8.	Q1 ve Q2'den Q22, Q23, Q24 ve Q25'e kadar çapraz tablo yanıtları	Cevap modelinde benzerlik yoktur.	Düzey 1
		Yanıtların şekli belirli gruplar arasında aynıdır.	Düzey 2
		Yanıtların şekli takım / konum / bölümde aynıdır.	Düzey 3
		Yanıtların şekli belirli gruplar arasında aynıdır.	Düzey 4
		Yanıtlar aynıdır.	Düzey 5

Ek- 4: Wilson Kalite Olgunluk Modeli Alt Boyutlarının ve Seviyelerinin Analizi Tablosu (Uyarlanmış Hali)

Organizasyonun Yönetimi

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
1.1 Stratejik plan üretimi	Stratejik plan veya yıllık planı yoktur.	Kısıtlı stratejik plan vardır.	Stratejik plan, çevresel taramadan türetilmiştir.	Stratejik plan, aracı olmadan yapılan çevresel taramadan türetilmiştir.	Stratejik plan, çevresel taramadan (müşteriler, organizasyon ve daha geniş bağlamdan) türetilmiştir.
1.2 Yönetimin uyumluluğu (a)	Eylemler yalnızca olaylara karşı reaktiftir.	Stratejik plan, iyileştirme süreçlerini içerir. Birçok eylem stratejik planla ilgisizdir ve olaylara tepkiseldir.	Stratejik plan, iyileştirme süreçlerini içerir. Bazı eylemler, stratejik planla ilgisizdir.	Stratejik plan, tüm iyileştirme süreçlerini içerir.	Tüm iyileştirme süreçleri, stratejik plandaki akış ve yeni gelişmeleri yansıttak şekilde güncellenmiştir.
1.2 Yönetimin uyumluluğu (b)	Bireyler, takımlar ve işletme için hedefler çok iyi tanımlanmamıştır.	Belirli üst düzey yöneticilere ilişkin hedefler, stratejik plana bağlıdır. Çoğu personelin hedefleri, mevcutsa da kötü tanımlanmıştır.	Tüm üst düzey personelin hedefleri vardır ve bunlardan bazıları stratejik planla ilgilidir.	Stratejik plana ulaşma hedefleri, işletmenin tamamındaki uygun personele kademeli olarak tanımlanmıştır.	Stratejik plana ulaşma hedefleri, işletmenin her yerinde vardır. Tüm personelin bireysel hedefleri de vardır.
1.3 İlerlemenin izlenmesi	Hedeflere ulaşmada ilerleme izlenmemektedir.	Hedeflere ulaşmada ilerleme izlenmemektedir.	Hedeflere ulaşmada gerçekleşen ilerlemenin (seyrek olarak) izlemesi yapılır. Ancak herhangi bir düzeltici önlem alınmaz.	Hedeflere ulaşmada ilerlemenin takibi vardır ve bazı düzeltici önlemler alınmaktadır.	Hedeflere ulaşmada ilerleme yakından takip edilmektedir ve gerektiğinde düzeltici önlem alınmaktadır.
1.4 Performans ölçümü	Yalnızca temel istatistiksel ölçümler yapılır.	Temel istatistiksel ölçümler yapılır ve rekabet analizi için kullanılır. Müşteri geribildirim de performansın bir göstergesi olarak görülür.	İşletmenin performans gösterdiğini belirlemek için müşteri geri bildirimleri ve iç süreçlerin ölçümleri kullanılır.	İşletmenin nasıl performans gösterdiğini belirlemek için çeşitli performans göstergeleri kullanılır. Temel performans göstergeleri mevcuttur ancak kullanılan metriklerle veya işletmenin stratejik amaçları ile tam olarak uyumlu değildir.	İşletmenin hedeflerine ne kadar iyi ulaştığını izlemek için bir dizi performans ölçeği kullanılır. Performans ölçümleri de performansı doğru ve uygun bir şekilde ölçüp ölçmediklerini belirlemek için düzenli olarak değerlendirilir.
1.5 Proje yönetimi süreci	Değişiklikler yalnızca uygulanır - hiçbir süreç takip edilmez.	Değişiklikleri uygulamak için geçici süreçler kullanılır. Değişimin nasıl yapılacağı, değişime kimin öncülük ettiğine bağlıdır.	Değişiklikler, geçici proje yönetimi süreçleri aracılığıyla uygulanmaktadır.	Devrim niteliğindeki değişiklikler, proje planlama, izleme ve etki değerlendirmesi de dahil olmak üzere tutarlı proje yönetimi süreçleri aracılığıyla uygulanmaktadır.	Tüm değişiklikler (aşamalı ve devrimsel), proje planlama, izleme ve etki değerlendirmesi de dahil olmak üzere proje yönetimi süreçleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Özel projeler ve değişiklikler planlanan stratejik projelerle aynı seviyede gerçekleştirilir.

Çevresel algılama - Müşteriler

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
2.1 Geri bildirimlerin toplanması	Müşterilerden gelen geri bildirimler geçici ve tepkisel olarak toplanmaktadır.	Müşteri memnuniyetini değerlendirmek için geribildirimler müşteriden proaktif olarak toplanır.	Geri bildirimler bir dizi yöntemle proaktif olarak toplanır.	Geri bildirimler, tüm müşterilerin görüşlerine erişmek için proaktif bir şekilde çeşitli yöntemlerle toplanmaktadır.	Geri bildirimler, tüm müşterilerin ve müşteri olmayanların görüşlerine erişmek için proaktif bir şekilde çeşitli yöntemlerle toplanmaktadır. Değişikliklerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini değerlendirmek için proaktif olarak geri bildirimde bulunulmaktadır.
2.2 Geri bildirimlerin arşivlenmesi	Geri bildirimler arşivlenmez.	Geri bildirimler arşivlenebilir.	Geri bildirimler, her kaynak için ayrı ayrı arşivlenir.	Geri bildirimler tüm geri bildirim metotlarında harmanlanır ve tutarlılık için analiz edilirler.	Geri bildirimler tüm geri bildirim metotlarında arşivlenir ve tutarlılık için analiz edilirler. Arşivlenmiş geri bildirimler, eğilimleri belirlemek için zaman içinde analiz edilirler.
2.3 Geri bildirimlere yanıt verilmesi	Müşterilere geri bildirimler mazeretlerle veya indirim olarak döner.	Müşterilere geri bildirimler açıklama, mazeret veya müşterilerin indirimleriyle cevaplandırılır. Yapılan değişiklikler raporlanmaz.	Müşterilere geri bildirimler, değişikliklerin ayrıntılarıyla veya değişikliklerin neden yapılamayacağına açıklama-sıyla döner.	Müşterilere geri bildirimler, uzun vadeli değişiklikler için zaman çizelgeleri de dâhil olmak üzere değişikliklerin ayrıntılarıyla sunulur.	Müşterilere geribildirimler ilan edilir ve zaman çizelgeleri de dâhil olmak üzere değişikliklerin ayrıntılarıyla yanıtlanır. Değişiklikler proaktif olarak ve geri bildirimlere dayanarak işletme içinde de ilan edilir.
2.4 Geri bildirim sonrası eylemler	Geribildirim uygun olarak herhangi bir değişiklik yapılmaz.	Geri bildirim temelinde az sayıda değişiklik yapılır. Değişiklikler yalnızca işletmenin bakış açısı ile ("mantıklı" "mümkün") küçük görülür ve/veya kabul edildiyse yapılır.	Geri bildirimlerin çoğunda değişiklikler yapılır. Bununla birlikte, değişiklikler "işletmenin kontrolü dâhilinde olanlar" ile sınırlıdır.	Tüm geri bildirimler, diğer işletmelerde yapılan değişiklikler ve kurumsal finansman ve destek gerektiren büyük değişiklikler de dâhil olmak üzere (bazıları uzun vadeli olabilir) değişime neden olur.	Tüm geri bildirimler, diğer hizmetlerde yapılan değişiklikler ve kurumsal finansman ve destek gerektiren büyük değişiklikler de dâhil olmak üzere (bazıları uzun vadeli olabilir) değişime neden olur. Geribildirimler, genel amaç ve stratejilerde de değişikliklere yol açar.

Çevresel Algılama - Organizasyon

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
2.5 Geri bildirim toplama	Üst kademelerden gelen talimatlar geçici olarak temin edilir.	Talimatlar proaktif olarak üst kademelerden edinilir.	İstenilen yön göstergeleri, üst kademelerden proaktif olarak alınır.	İstenilen yön göstergeleri, üst kademelerden ve diğer bölümlerden proaktif olarak alınır. Geri bildirimler, üst kademelerden ve diğer bölümlerden proaktif olarak alınır.	Daha geniş örgütsel içerik bilgisi elde edilir. İstenilen yön göstergeleri, üst kademelerden ve diğer bölümlerden proaktif olarak alınır. Geri bildirimler, üst kademelerden ve diğer bölümlerden proaktif olarak alınır.
2.6 Organizasyonun etkilenmesi	Değişikliğe geçici olarak yanıt verilir.	Değişiklikler, üst kademelerden gelen talimatlarla yukarıdan aşağıya doğru uygulanır.	Değişiklikler üst kademelerden istenen yöne cevaben yukarıdan belirlenir.	İşletme yönetimi değişiklik uygulaması için (hem üst kademeler tarafından istenen değişikliği sağlamak, hem de istenen diğer geribildirimlere aykırıysa bunu götürmek için) bölümlerle görüşür.	İşletme yönetimi değişiklik uygulaması için bölümlerle görüşür. İşletme, organizasyonel değişimin belirlenmesinde (varsa) üst organizasyonları da etkiler.

Çevresel algılama – Daha Geniş Bağlam

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
2.7 Geri bildirim toplama	İşletme, diğer işletmelerin konumundan, politikalarından ve uygulamalarından habersizdir. İşletmede gelecekteki olası gelişmeler konusunda bir farkındalık yoktur.	İşletme, olası değişikliklerle ilgili spesifik bilgi arar ("X yapmak istiyoruz- başkaları nasıl yapıyor?"). Özel ekipler konferanslara geçici olarak katılabilir.	Çok çeşitli en iyi uygulamalara (araştırma ve uygulama- ra) ilişkin göstergeler geçici olarak ("X'in çevresindeki konular nedir?") elde edilir. Çeşitli ekipler konferanslara geçici olarak katılmaktadır.	En iyi uygulamaların göstergeleri (araştırma ve uygulama) proaktif ve kapsamlı bir şekilde elde edilir ("Neler oluyor?"). Tüm personel işletme tarafından kendini geliştirmeye ve konferanslara katılmaya teşvik edilmektedir.	Daha geniş mesleki bağlamın bilgisi elde edilir. İşletmelerin muhtemel kısa ve uzun vadeli gelecekteki yönelim göstergeleri izlenmektedir. (mevcut en iyi uygulamalar, araştırmalar ve "Gelecekte neler olacak tahminleri?").
2.8 Personelin mesleklerine katılımı ve katkısı	İşletmenin personelinin mesleklerine katkısı yoktur.	İşletme, personelin mesleki bilgisine katkıda bulunmaz yalnızca iş gereği dâhil olur.	Personel mesleki bilgi birikimine katkıda bulunabilir.	Personel yayınlar, deneyim paylaşımı ve konferanslarla daha geniş bir mesleki bilgiye katkıda bulunabilir. İşletme yönetimi işine "müdahale etmezse" personel sınırlı projeler üstlenebilir.	Personel, hizmet, projeler, yayınlar, deneyim paylaşımı ve konferans belgeleri vasıtasıyla daha geniş bir mesleki bilgiye aktif bir şekilde katkıda bulunur. Tüm personel mesleklerine katkıda bulunmaya teşvik edilir.

Öğrenen Organizasyon

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
3.1 Personel yetkilendirme	Kararlar ya alınmaz ya da geçici olarak alınır.	Kararlar üst yönetim tarafından kontrol edilir.	Orta yönetim sınırlı şekilde karar alabilir.	Çalışanlar, (yönetimin desteğiyle) kendi işleri hakkında kararlar alma yetkisine sahiptir.	Çalışanlar, mümkün olan en düşük kontrol odağı olan herhangi bir konuda (istişare ve “izin” ile) karar alma yetkisine sahiptir.
3.2 Çalışanların değişime katılımı	Çalışanlar değişimi önlemeye çalışır.	Değişim sürecinde çalışanlar pasif durumdadır.	Çalışanlar değişikliklerden haberdar edilir ve bazen değişim sürecine katılır.	Çalışanlar değişiklik sürecine ve değişikliğin uygulanmasına dahil edilir.	Çalışanlar, değişimin ve değişimin uygulanmasının öncüleridir.
3.3 Öğrenme	Öğrenme kişiseldir.	İş birimleri arasında paylaşılan öğrenimler vardır.	Eşgüdümlü çalışma birimleri arasında ortak bir öğrenme vardır.	İşletme boyunca paylaşılan öğrenimler vardır.	İşletme boyunca paylaşılan öğrenme, bilgi ve tecrübe paylaşımı vardır.
3.4 Hatalara karşı tutum	Suçlama ve kınama kültürü yüzünden hatalar gizli tutulur.	Hatalar düzeltilir – Hatalar prosedürü takip etmeyen kişinin sonucu olarak görülür.	Hatalar düzeltilir - Hatalar hatalı süreçlerin göstergesi olarak görülür (özellikle yetersiz eğitim).	Hatalar öğrenme için fırsat olarak görülür.	Hatalar öğrenme fırsatları olarak görülür ve yeni şeyler denenirse hataların kaçınılmaz olduğu kabul edilir.
3.5 Riske karşı tutum	Riskten kaçınılır – Risk almak reddedilir.	Riskten kaçınılır – İşletme eğer sonucun işe yarayacağı garanti edilirse bazen risk olarak gördüklerini göze alabilir.	Riskten kaçınılır - Riskleri en aza indirmek için kontroller ve dengeler kullanılır.	İşletme riske toleranslıdır - Risk alma davranışını kabul etmeye isteklidir ("Risk almak iyidir, ama kimse ölmeyecekse")	İşletme risk almayı istemektedir - Risk alma davranışını teşvik etmektedir ("Bir şeyler yapmak için başarısız olmak, hiçbir şey yapmaktan iyidir").
3.6 Yenilik için personelin teşviki	Yenilik önerilmemektedir.	Kıdemli personelin 'yenilikleri' tolere edilmektedir (ilham başka yerden alınmıştır).	Orta yönetim, profesyonel personel ve belirli uzman personel yenilikler için teşvik edilir (yenilikler başka yerden alınır).	Çoğu personelin yenilik yapmaları teşvik edilir ancak bu en genç seviyeleri içermez.	Her kademedeki tüm personelin yenilik yapmaları teşvik edilir.

Değişim Tutumu

	1. Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
4.1 Değişim Tutumu	Değişimden kaçınılmaktadır - Değişim önlenir ve engellenir. Değişim, “günlük iş için yıkıcı” olarak algılanmaktadır. <i>"Kırılmazsa, düzeltmeyin".</i>	İşletme değişime karşı dayanıklıdır - istikrar ve kalıcılığı tercih eder. Personel, değişimin kötü olmasının ve başarısız olmasının sebeplerini listeler. <i>"Değişimin iyi olup olmadığı değişime bağlıdır".</i>	İşletme değişim yönetimidir - istikrar ve kalıcılık tercih edilir, ancak değişiklik kaçınılmaz olarak kabul edilir. <i>"İyi yapılırsa değişim iyidir".</i>	İşletme değişim dostudur - Değişimin uygulanmasını kolaylaştıracak sistemler ve süreçler vardır. <i>"Değişim, birşeyleri iyileştirmek için yapılırsa iyidir".</i>	Değişim aranmaktadır – İşletme sürekli değişmeye çalışır. <i>"Hareketsiz durmak gerilemektir."</i>
4.2 Değişimi yönetenlerin algısı	Değişim, üstten dayatılmış gibi görülür.	Değişim, üstten dayatılmış gibi görülür- ancak dış etkenlerin işletme yönetimi üzerindeki etkisi de kabul görülür.	Müşteriler ve / veya ana işletme ve / veya dış çevre tarafından değişim yönlendirilir.	Müşteriler, ana işletme ve dış çevre tarafından değişim yönlendirilir.	Değişim, müşterilerin ve çevrenin değişen gereksinimlerine hizmet etmeye ve öngörmeye odaklanarak, herkes tarafından yönlendirilir.
4.3 Değişimin önündeki engellerin belirlenmesi	Engeller; işletmenin yapısı / hiyerarşi düzeni / Bürokratik yapı / orta yönetim yetkinliğidir.	Engeller; personelin tutumlarıdır.	Değişimin önündeki engeller kaynaklardır (para / alan / zaman / personel). Bu engellerin üstesinden gelinebilmektedir.	Değişimin önündeki engeller organizasyonun diğer kısımlarıdır.	Üstesinden gelinmesi gereken hiçbir engel yoktur.
4.4 "Vanilya" veya "çekici" – Değişiklik Nedenleri	Mevcut politikaların / prosedürlerin / uygulamaların herkes tarafından doğru şekilde uygulanmasını sağlamak için değişiklikler yapılır. <i>"Vanilya'yı doğru al".</i>	İşletmenin zaten yaptıklarında artımlı iyileştirmeler yapmak için değişiklikler yapılır. <i>("vanilya")</i>	Değişiklikler yeni ürünler / hizmetler sunmak için uygulanır.	Değişiklikler hem artımlı hem de atılım iyileştirmeleri üretmek için uygulanır.	Hem artımlı hem de çıkır açan iyileştirmeler üretmek için değişiklikler yapılır. Personel, neden her ikisinin de gerekli olduğunu ve her ikisinin de hedeflere dâhil edildiğinin farkındadır.

Kaliteye karşı tutum

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
5.1 Kalitenin Tanımı	Kalite, işletme tarafından tanımlanır. (Örneğin; "Mükemmel bir sınıflandırma sistemi sunmaktayız, ürünü bulamazlarsa bu onların hatasıdır").	Kalite, yüz yüze mutlu müşteriler olarak tanımlanır.	Kalite, ürün ve hizmetler ile müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Kontrol odağı işletmedir. Kaliteye yönelik hedefler örtülü veya gizlidir.	Kalite, ürün ve hizmetler ile müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. Kontrol odağı işletmedir. Kaliteye yönelik hedefler açıkça duyurulmaktadır.	Kalite, müşteri tarafından belirlenir ve tanımlanır. Kontrol odağı müşteridir. Kaliteye yönelik hedefler açıkça duyurulmaktadır.
5.2 Kalite iyileştirme	Kalite göreceli olmaktan çok mutlaktır.	Kalite, şans / kaza ile sağlanır.	Kalite iyileştirmesi, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. İşletmenin stratejisinde kalite iyileştirmesi yazılmıştır.	Kalite iyileştirme, ürünlerin ve hizmetlerin sağlandığı süreçlerin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Belgelendirilmiş çalışma süreçlerine kalite ve iyileştirme önlemleri yazılır.	Kalite iyileştirmesi sürekli bir süreç olarak görülür. Tüm personelin kendisini ve çalışmalarını sürekli geliştirmesi teşvik edilir.
5.3 Kalite sorumluluğunun algılanması	Kalite, herkesin prosedürlere uymak için elinden gelen her şeyi yapma sorumluluğudur.	Kalite, müşterilere yüz yüze hizmet veren kişilerin "iyi" olması sorumluluğudur.	Kalite; işletmenin yönetiminin veya varsa kalite sorumlusunun) sorumluluğundadır (ancak belirli alanlar için net bir şekilde belirtilmiştir.)	Belli bir alanın kalitesi o bölgedeki kişilerin sorumluluğundadır.	İşletmenin kalitesi herkesin sorumluluğundadır.

Liderlik

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
6.1 Vizyon ve Değerler	Lider işletmenin vizyonunu ve değerlerini belirlelemiştir.	Lider, işletmenin vizyonunu ve değerlerini açıkça ifade etmiştir.	Lider, işletmenin vizyonunu ve değerlerini açıkça ifade etmiş ve çeşitli araçlarla tüm personele bunları iletmıştır. Bunları eyleme döndürerek de sürdürür. Yeni personel de bu süreçte yer alır.	Lider, politikaları, uygulamaları, hedefleri, KPI'ları, personel gelişimini ve davranışını destekleyen vizyonlarını ve değerlerini dile getirir ve bildirir. Lider ve diğer önemli kişiler söylemleri eyleme döndürerek de sürdürürler.	Lider, vizyonlarını ve değerlerini ifade etmiş, iletmış ve dengelemiştir. Tüm çalışanlar söylemleri eyleme döndürerek de bunu sürdürürler. Bu davranışın devam etmesini sağlamak için bazı girişimler de vardır.
6.2 Güven	Lider güvensizlik ve açıklık eksikliği hissi yaratır.	Lidere karşı anlayış eksikliği atfedilen güvensizlik vardır. Açıklık hissi yoktur.	Lidere karşı güvensizlik vardır. Açıklık hissi vardır.	Lidere karşı güven ve açıklık hissi vardır.	Lider güven ve açıklık hissi uyandırır. Çalışanların “ <i>kalpleri ve zihinleri</i> ” açıktır.
6.3 İlham ve motivasyon	Personel genellikle demotivedir.	Yeni personel genellikle motive olur, ancak zamanla personel örgüt kültürü tarafından demotive edilir.	Çalışanlar kişisel motive olarak motive olurlar.	Belli takımlar demotivedir.	Lider, nitelikli ve olgun bir kalite kültürü elde etmek için çalışanları motive eder, teşvik eder, organize eder ve yönlendirir.

Çalışanlara yatırım

	1.Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
7.1 Bir varlık olarak personel	İşletmenin personelin gelişimine ilişkin herhangi bir taahhütü yoktur.	İşletmenin, personel memnuniyeti, gelişimi ve iyiliğinin sağlanmasına yönelik bir taahhütü vardır.	İşletmenin, personel memnuniyeti, gelişimi ve refahının sağlanması konusunda bir taahhütü bulunmaktadır.	Personel memnuniyeti, gelişimi ve refahı için işletmede sistem, yapı ve süreçler mevcuttur.	İnsanlar işletmelerinin en kritik varlığı olarak görülür. Personel, işletmenin kendilerine karşı olan taahhüdünü hisseder.
7.2 Eğitim sağlama	Eğitim geçicidir ve belirli bir görevi yapamama ile ilgilidir.	Görevler ve geçici taleplerle ilgili reaktif bir eğitim programı vardır.	Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ile ilgili bir eğitim programı vardır ve bununla ilgili karar alma da buna bağlıdır.	Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, sağlanması ve eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesini içeren bir eğitim programı bulunmaktadır. Eğitim için araçlar, teknikler ve beceriler konusunda da eğitim verilmektedir. Veri toplama ve iletme teşvik edilir	Eğitim ihtiyaçlarının değerlendirilmesi, sunumu ve eğitimin etkinliğinin bir değerlendirmesini içeren bir eğitim programı vardır. Eğitim geleceğe yönelik gerekli becerilerle ilgilidir ve gelecek için gereken planlama ve geliştirme becerileri de göz önünde bulundurulur. Eğitimler “Öğrenmeyi öğrenme” konusunda odaklanır.
7.3 Personelin gelişimi	Personel gelişimi yoktur.	Personel, mesleki gelişimlerinde geçici olarak desteklenmektedir.	Çalışanlar mesleki gelişimlerinde desteklenmektedir. Bazı personel için net bir ilerleme yolu vardır.	Personel profesyonel ve kişisel gelişimlerinde desteklenmektedir. İşletme yönetimince mutlu ve tatmin olmuş personelin daha meşgul olduğuna ve daha iyi iş ürettiğine dair bir değerlendirme vardır. Tüm personel için net bir ilerleme yolu vardır.	Personel profesyonel ve kişisel gelişimlerinde desteklenmektedir. Gelecekteki liderler belirlenir ve koçluk edilir. Tüm personelin kariyerlerini ve yeteneklerini geliştirmeleri teşvik edilir ve net bir ilerleme yolu vardır Personel kendisini değerli hisseder.
7.4 Personelin tanınması	Personel işlerinin bir fark yarattığını hissetmez.	Personel, kendi bölüm müdürlerinin özelliklerine bağlı olarak çalışmalarıyla tanınabilir.	Personelin tanınması konusunda işletme tarafından bir taahhüt vardır, ancak belirli bir sistem mevcut değildir.	Personelin tanınması ve / veya ödüllendirilmesi ve / veya ilerlemesi için kullanılan sistemler, yapılar ve süreçler mevcuttur.	Personel, tanınma ve / veya ödüllendirme ve / veya ilerleme sistemleri, yapıları ve süreçleri nedeniyle “aşkı hisseder”.

Dengeleme

	1. Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
8.1 Dikey dengeleme	Dikey dengeleme yoktur.	Dikey dengeleme yoktur.	İşletme, dikey dengelemeyi sağlamayı hedeflemektedir.	Bazı ‘tıkanma’ alanları olsa da dikey dengeleme vardır.	İşletme, vizyon, değerler, tutumlar, politikalar ve uygulamalarla dikey olarak tamamen dengelidir.
8.2 Yatay dengeleme	Bölümler arasında koordinasyon yoktur.	Bölümler arasında geçici bir koordinasyon vardır.	Bölümler arasında planlı bir koordinasyon vardır.	Bölümler arasında iç müşteri kavramı uygulanır.	İşletme genelinde sistem yaklaşımı uygulanır – <i>"bütün filin idaresi"</i> .
8.3 Tutarlılık	İşlerle ilgili süreçler, bunları yapan kişiye bağlıdır.	İşlerle ilgili temel süreçler belgelenir ve sürekli uygulanır.	Tutarlılık; belgelenmiş süreçler, uygulamalar, politikalar veya iş tanımları (uygunsa) ile sağlanır.	Tutarlılık; belgelenmiş süreçler, uygulamalar, politikalar veya iş tanımları ile sağlanır. Bunları vurgulamak için düzenli olarak eğitim verilmektedir.	Tutarlılık düzenli olarak gözden geçirilen belgelenmiş süreçler, uygulamalar ve politikalar veya iş tanımları ile sağlanır. Eğitimler düzenli olarak verilmektedir.
8.4 İletişim akışı	Yukarıdan aşağıya sınırlı bilgi akışı vardır.	Sınırlı bilgi yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya akar. Mesajlar iletişime geçilmeden önce yönlendirilir ve sınırlı olarak aşağıdan yukarıya iletişim vardır.	İletişim yukarıdan aşağı ve aşağı doğru akar. Personel, iletişimin serbest akışına güven duymaz.	İletişim yukarıdan aşağı ve aşağı doğru akar. İletişimdeki tıkanmaları engellemek için kanallar vardır.	Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanal iletişim için birden fazla yöntem vardır. İletişim açık ve net bir amaç ile tutarlıdır.
8.5 Genel plana uygun personel tanımla- ma	Hizmet üyelerinin hizmetin amacına yaklaşımı, onların özel çalışmalarına bağlıdır.	Çalışanın hizmet amacına yaklaşımı, çalışma birimlerine veya alanlarına bağlıdır.	Tüm personel, hizmetin genel amaçlarını ve amacını anlar. Çoğu, onlara ulaşma konusundaki katkılarını anlar.	Tüm personel, hizmetin genel amaçlarını ve bunlara ulaşma yolundaki katkılarını anlar. Liderler, tüm personelin hizmet amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu anlar.	Tüm personel, hizmetin genel amaçlarının ana organizasyonun amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu ve bunlara nasıl ulaşabileceklerini anlar. Üst kuruluşun liderleri, hizmetin kuruluşun genel amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu anlar.
8.5 Genel plana uygun personel tanımla- ma	Personelin işletmenin genel amacına yaklaşımı, onların özel çalışma alanlarına bağlıdır.	Personelin işletmenin genel amacına yaklaşımı, çalıştıkları bölümlere veya çalışma alanlarına bağlıdır.	Personel, işletmenin genel amaçlarını ve kendi amacını bilir ve anlar. Çoğu çalışan, onlara ulaşma konusundaki katkılarını bilir ve anlar.	Personel, işletmenin genel amaçlarını ve bunlara ulaşma yolundaki katkılarını bilir ve anlar. Liderler, personelin işletme amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu bilir.	Tüm personel, işletmenin amaçlarının genel amaçlara nasıl katkıda bulunduğunu ve bunlara nasıl ulaşabileceklerini bilir ve anlar. Liderler, işletmenin tüm amaçlarının genel amaçlarına nasıl katkıda bulunduğunu bilir.
8.6 Yapı	İşletmenin yapısını depolar oluşturur– entegrasyon ve iletişim için bir engel.	İşletme yapısının bazı bölümleri entegrasyon ve iletişimi engellemektedir.	İşletmenin yapısı entegrasyon ve iletişim için engel değildir.	İşletmenin yapısı uyum, entegrasyon ve iletişim kolaylaştırır.	İşletmenin yapısı dengelemeyi, bütünleşmeyi ve iletişimi kolaylaştırır ve esnekler. Bu nedenle işletmenin yapısı değişime engel değildir.

	1. Seviye: Geçici	2. Seviye: Tekrarlanabilir	3. Seviye: Tanımlı	4. Seviye: Yönetilen	5. Seviye: Sürekli
8.7 Kaliteye tutumun denge- lenmesi	İşletmede kalite kültürü yoktur.	İşletmede kalite kültürü yoktur.	İşletmede kalite kültürü vardır ama zayıftır.	İşletmede kalite kültürü güçlü bir şekilde vardır.	İşletmenin kalite kültürü güçlü bir şekilde vardır ve her yerinde hissedilir.
8.8 Değişime yönelik tutumun dengelen- mesi	İşletmede değişime yönelik tutum tutarsızdır.	İşletmede değişime yönelik tutum değişkendir.	İşletmede değişime yönelik belirli sınıflar boyunca (Bölüm, düzey), ayrılır konum,	İşletmede değişime yönelik tutum yaygın olarak bilinir; bazıları bazı alanlarda dengelenmemiştir.	İşletmede değişime yönelik tutum dengelidir ve genele yayılmıştır.