

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMETRİ ANABİLİM DALI

EKONOMETRİ PROGRAMI

**ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE
KURUM KÜLTÜRÜNÜN
KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜMÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serap KÜÇÜKALİ

AĞUSTOS - 2009

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EKONOMETRİ ANABİLİM DALI

EKONOMETRİ PROGRAMI

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE

KURUM KÜLTÜRÜNÜN

KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜMÜ

Serap KÜÇÜKALİ

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (Ekonometri)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 01.07.2009

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 07.08.2009

Tezin Danışmanı : Prof.Dr. Mustafa KÖSEOĞLU

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Tuba Yakıcı AYAN

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Birdoğan BAKİ

Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Haydar AKYAZI

AĞUSTOS - 2009

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi bürokratik kurallara uyum yerine, çalışanları sorumluluk almaya teşvik eden katılımcı bir sistem halini aldığından bu uygulama sonucu kurum kültürü değişmekte ve ortaya yeni bir iş iklimi çıkmaktadır. Bu çalışmada kurum kültürünün kalite kültürüne dönüşümünde Toplam Kalite Yönetiminin bir strateji olarak kullanılıp kullanılmayacağı araştırılmıştır. Bunun için kurum kültürü, TKY, ve kalite kültürleri ayrı ayrı incelenmiş, TKY uyguladığı tespit edilen şirketlere bir anket uygulanmıştır. Yapılan anket sonucu şirketlerin kurum kültürleri saptanmış ve Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ulaştığı düzey tespit edilerek, hangi evrensel kalite değerlerine sahip olduğuna bakılmış ve TKY sisteminin daha etkin bir biçimde işleyebilmesi için öneriler getirilmiştir.

Bu araştırma süresince verdikleri destek ve önerilerle çalışmamı yönlendiren değerli hocalarım Sn. Prof.Dr.Mustafa Köseoğlu ve Sn. Prof.Dr.Hilmi Zengin'e, yine bu süreçte yardım ve desteklerini gördüğüm sevgili aileme, anket sorularına verdikleri samimi yanıtları ile çalışmamın sonuçlarına katkıları olan, bana vakit ayıran değerli insanlara teşekkürü bir borç bilirim.

01. İçindekiler

0. SUNUŞ.....	III
00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet.....	VIII
03. Summary.....	IX
04. Tablolar Listesi.....	X
05. Şekiller Listesi.....	XI
GİRİŞ.....	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE VE KALİTE KAVRAMI.....	4-26
10. Kalite Kavramı.....	4
11. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	5
110. Kalite Kavramının Türkiye’ de Gelişimi.....	7
12. Kalitenin İşletmeler Açısından Önemi.....	8
13. Kalite Kontrol.....	8
130. Kalite Kontrol Kavramının Gelişimi.....	8
14. Kalite Guruları ve Kaliteye Yaklaşımları.....	10
140. Deming’in Kalite Yaklaşımı.....	10
141. Joseph M. Juran’ın Kalite Yaklaşımı.....	11
142. Phil CROSBY’nin Kalite Yaklaşımı.....	13
15. Dünyada ve Türkiye de Kalite Kuruluşları.....	14
150. ASQC.....	14
151. JUSE.....	15
152. WOQ.....	16
153. EOTC.....	16
154. TSE.....	16

155. KALDER	18
16. ISO 9000 nedir?	18
160. Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi	18
161. ISO 9000-2000 Standartlar Serisi – 1	19
162. STANDARTLARIN YAPILARI	19
163. ISO 9001: 2000 Standart Maddeleri	21
164. ISO 9001:2008	23
165. ISO 14001	24

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUM KÜLTÜRÜ	27-45
20. Kültürün Tanımı	27
21. Kültürün İktisadi Hayattaki Rolü	27
22. Kurum Kültürü	28
220. Kurumsallaşma	29
221. Kurum Kültürünün Unsurları	32
222. Kurum Kültürünün İşlevleri	34
223. Kurum Kültürünün Özellikleri	34
23. Kültürün Ölçülmesi	35
24. Kurum Kültürünün Etkileri	37
25. Kurum Kültürünün Önemi	39
26. Kurum Kültürünün Değişimi	40
260. Kültürel Değişim Modelleri	43
2601. Gibb Dyer'in Kültürel Evrim Döngüsü Modeli	43
2602. Edgar Schein'in Yaşam Döngüsü Modeli	44
2603. Viyaj Sathe Model	44
27. Örgüt Kültürüne Önem Verilmesinin Nedenleri	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜM	46-113
30. Kalite Kültürü	46

301. Kalite Kültürünü Oluşturan Faktörler	47
31. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	57
310. Toplam Kalite Yönetimi Unsurları	58
311. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulaması	61
312. TKY Uygulama'nın İşletmeye Sağlayacağı Yararlar	63
32. Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler Ve Başarısızlık Nedenleri	63
33. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Başarı Koşulları	65
34. Toplam Kalite Kültürünün Oluşumu	66
340. Toplam Kalite Kültürünün Oluşumu Evreleri.....	66
35. Kalite Kültürüne Dönüşüm Stratejileri	67
350. Şimdiki Kültürün Saptanması	67
351. Liderlik	68
3510. Liderlik Teorileri.....	69
35100. Özellikler Teorisi.....	69
35101. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik	70
35102. McGreor'un X ve Y Teorileri.....	72
35103. Likert'in Sistem 4 Modeli:.....	73
35104. Liderlikte Durumsallık Teorisi	75
35105. Fiedler Liderlik Modeli	78
35106. Amaç-Yol Teorisi.....	78
35107. Hershey-Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli	80
35108. Dönüşümcü ve Karizmatik Önderlik Yaklaşımı:	81
352. İletişim	85
353. Eğitim.....	88
354. Ölçüm ve İstatistik	90
355. Takdir ve Ödül Sistemleri	91
3550. Demingin 14 maddesi ve açıklamaları.....	92
36. Değişimin Başarısını Etkileyen Öğeler.....	108
360. Üst Yönetimin Örgütsel Bağlılığı:	108
361. Örgüt Yapısı	108
362. Çabuk Sonuçlar Beklenmesi	108
363. Direnç.....	109

3630. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması	112
----------------------------------------------------	-----

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ BAĞLANTI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	114-132
40. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi	114
41. Araştırmanın Amacı.....	114
42. Araştırmanın Tasarımı	114
43. Veri Toplama Yöntemi	119
44. Örneklem.....	123
45. Veri Analizi.....	123
450. Kurum Kültürünü Belirleme İşlemi	123
46. Araştırmanın Bulguları	125
460. Güvenirlilik Analizleri	125
4600. TKY Uygulayan Liderlerin Fâaliyetlerinin Kurum Kültürüne Göre Değişimi	126
4601. Bilgi Analizi Uygulamalarının Kurum Kültürüne Göre Değişimi	127
4602. Stratejik Kalite Planlamasının Kurum Kültürüne Göre Değişimi	128
4603. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim Uygulamalarının Kurum Kültürüne Göre Değişimi.....	128
4604. Süreç Kalitesi Yönetiminin Kurum Kültürüne Göre Değişimi.....	129
4605. Müşteri Odağı ve Memnuniyetine Verilen Önemin Kurum Kültürüne Göre Değişimi.....	130
4606. Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyinin Kurum Kültürüne Göre Değişimi.....	130
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	133-136
YARARLANILAN KAYNAKLAR	136-140
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

02. Özet

Kalite bugün üretici ve tüketicilerin konuştuğu tek ortak dil haline gelmiştir. Globalleşme ile ülkeler arasındaki ekonomik sınırlar giderek belirsizleşirken, müşteri beklentilerini karşılayan ve aşan ürünlerin zamanında ve makul fiyatlarla sunulması rekabet gücü için anahtar faktördür.

Yüksek rekabet ortamında dünya pazarlarında rekabet edecek şirketlerin, dünya çapında geçerli kalite değerlerine sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu noktada daha kaliteliyi daha düşük maliyetle üretmeyi sağlayabilecek bir sistem olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmaktadır. Ancak bu sistemin şirket kültürünün kalite kültürüne dönüşümünde etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmayacağı bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

İnsan kaynaklarını geliştirmeye önem veren girişimciliği, yaratıcılığı teşvik eden, her kademedeki personelin Toplam Kalite Yönetiminin gerektirdiği kaliteye ruhen uyumunu sağlayan, yeniliklere açık bir kültürel ortamda ve mutlaka yönetimin başarılı liderliğinde uygulanacak bir Toplam Kalite Yönetimi bir şirketi dünya pazarlarındaki başarılarla taşıyacak güçlü bir sistemdir. Fakat Toplam Kalite Yönetimini başarı ile uygulayabilmek için kurum kültürünün bir alt yapı olarak uygun özelliklere getirilmesi gerekmektedir.

Önce literatür taraması ile kurum kültürü, Toplam Kalite Yönetimi kalite kültürüne dönüşüm stratejileri incelenmiş, daha sonra anket yolu ile alan araştırması yapılmıştır. Toplanan bilgiler analiz edilmiştir. Verilere güvenilirlik analizlerinden sonra ANOVA, korelasyon testleri ve katlı regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmanın sonuçları, kurum kültürlerine göre Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarısının değiştiğini göstermektedir. Adokrasi ve klan kültürlerinde Toplam Kalite Yönetimi çok daha başarı ile uygulanabilmektedir. Bu kültürlerin evrensel kalite değerlerini daha büyük oranda kazandıkları gözlemlenmiştir.

03. Summary

Quality has become the only common language spoken among the producers and the consumers. As the economical borders between the countries have become vague with the globalization, to serve the products that provide and exceed the expectations of the customers in time and with reasonable prices is the key factor for competition power.

The competition in the world markets is continuously increasing. The firms planning to stay in business life have to sell better quality products at lower prices in order to keep their existence.

A firm should emphasize human resources development, must motivate creativity, should be open to innovativeness, and have the commitment of the top management in order to have a successful Total Quality Management which will bring the company to superior results in the world markets.

The study includes a literature survey on corporate culture, Total Quality Management and quality culture transformation strategies and field study which has been conducted through a questionnaire. Data were analyzed by using various statistical techniques. The findings are presented together with the implications to the firms and researchers.

It is a necessity for companies to possess universal quality culture values in order to be able to compete in the world markets. Total Quality Management is a system that will make the way to these values. However, corporate culture must have appropriate properties for a successful Total Quality Management implementation.

The findings of the study showed that the success of Total Quality Management projects changes in accordance with corporate culture. In adhocracy and clan cultures, Total Quality Management has been observed to have universal quality culture values at higher rates.

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Likert'in Sistem 4 Modeli	74
2	Liderlik Boyutu	120
3	Bilgi Analizi	120
4	Stratejik Kalite Planlaması	121
5	İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim	121
6	Süreç Kalitesi Yönetimi	122
7	Müşteri Odağı ve Memnuniyeti	122
8	Kurum Kültürünün Belirlenmesi	124
9	Kurum Kültürü Analiz Sonuçları	125
10	Güvenirlilik Analizleri	126
11	Lider Faaliyetlerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	126
12	Bilgi Analizine Verilen Önemin Kurum Kültürü İle İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	127
13	Stratejik Kalite Planlaması İle Kurum Kültürü İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	128
14	İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim Uygulamaları İle Kurum Kültürü İlişkisi	129
15	Süreç Kalitesi Yönetimi Uygulamaları İle Kurum Kültürü İlişkisi	129
16	Müşteri Odağı ve Memnuniyetine Verilen Önem İle Kurum Kültürü İlişkisi	130
17	Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyi İle Kurum Kültürü İlişkisi	131
18	Toplam Kalite Yönetimi Düzeyi İle Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyi Arasında Korelasyon Katsayıları	131

05. Şekiller Listesi

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Yenilikçilik ve Öğrenme.....	49
2	Süreçlerin İyileştirilmesi İle Karlılık Arasındaki İlişki	56
3	Geleneksel Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti.....	60
4	Müşteri Odaklı Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti	60
5	Deming Döngüsü	83
6	PUKÖ Döngüsü	84
7	İşgörenlerin İletişim Sistemi	88
8	Örgüt kültürü tipleri için bir model.....	116

GİRİŞ

Tüketici ihtiyacının karşılanması için mal ve hizmet “üretimi”nin yeterli olduğu günlerin çok uzakta kaldığı, müşteri beklentilerini en üst düzeyde tatmin etme özelliğinin öne çıktığı mal ve hizmetlerden söz edilen bir dönemde yaşamaktayız. Günümüzde kalite, bu tatminin sağlanmasında bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin, dünya pazarlarında rekabet edebilme ve başarılı olabilmede temel koşul olarak benimsenmesi ile, bu kavrama daha fazla bir ilgi gösterilmiş, bütün bu gelişmelerin sonucunda da kalite, günümüzün en fazla konuşulan konularının başında yer almıştır.

Geleneksel anlamda, ürünün standartlara uygunluğundan, amaca ve kullanıma uygunluğa ve ihtiyaçları karşılama derecesinden kusursuzluk anlayışına kadar bir çok farklı tanım, aslında işletmelerin kalite konusunda anlayışlarındaki değişimi yansıtmaktadır. İstatistiksel kalite kontrolünden şirket düzeyinde kalite geliştirmeye ve kalite iyileştirmeye kadar farklı kavramlarla gelişim gösteren kalite olgusu, bugün toplam kalite yönetimi aşamasına ulaşmıştır. 1990'lı yıllarla birlikte, bir takım biçimsel şemalara, toplantılara, sloganlara dayanan geleneksel kalite anlayışı yerine, bir yaşam tarzı, bir çalışma biçimi olarak kaliteyi ifade eden toplam kalite yönetimi (TKY) anlayışı hakim olmaya başlamıştır, toplam kalite yönetimi işletmeler için rekabette üstün olabilmede temel bir stratejik silah olarak kabul etmektedir. Higgins ve Vincze ise global rekabet ortamında toplam kalite yönetiminin bütün firmaların başarılarının devamı için en temel ön şartlardan biri olduğunu belirtmektedir.

Küreselleşme, Uluslararası Yönetim Modelleri ve İşletmelerde Yaşanan Organizasyonel Değişim, işyerinde çalışanların “iyi” yönetimin yeniden keşfine neden olmuştur.

Son yıllarda organizasyonlardaki değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü gelmektedir. Gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar yapıcılarının elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Özellikle örgüt bazında yöneticilerin yönetim hakkını kurumsallaştırma ve hatta yasal zemine

oturtma ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlamak için kùltürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine ihtiyaç vardır.

Yönetimi yönetsel ve işlevsel hale getirmek için sistemi örgüt kùltürü ile desteklemek gerekir.

Birçok yönetici kùltürü çalışanların firma objektiflerine motive etmek için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Ancak örgüt kùltürü sadece çalışanların motive edici olan bir araç değil aynı zamanda değişik alt kùltürlerin (örgütte temsil edilen farklı sosyal birim veya gruplardan kaynaklanabilir) bir araya getirilerek tek bir “homojen” örgüt kùltürü olarak yansımasını sağlayan gerekli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Böylece örgüt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar oluşturacak tek bir kùltür ile manipule edilebilecektir. Buna en iyi örnek son yıllardan yöneticiler tarafından geliştirilmeye çalışılan, çalışanların bağlılığı ve katılımı programlarıdır.

Bugün yaşanan hızlı değişime etkin cevap verme yeterliliği, örgütün kùltürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kùltürü, değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir. Bir kùltürün değişimlerde motor işlevini görebilmesi için hem homojen (güçlü), hem de esnek (iyi) olması gerekmektedir.

Bu amaçlar çerçevesinde, çalışmasının ilk bölümünde kalite kavramı, aşamaları, tarihsel gelişimi ve işletmeler açısından önemi anlatılmaktadır. Bunların yanında dünyadaki ve Türkiye’deki Kalite kuruluşlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, kurum kùltürü unsurları, işlevleri ve özelliklerinden bahsedilmiştir. İşletmelerin kurum kùltürüne neden önem vermesi gerektiğine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise Kalite Kùltürüne Dönüşüm Stratejileri anlatılmıştır. Değişimin başarısını etkileyen öğelerden tüm değişim girişimlerinde ortaya çıkan dirençten ve bu direncin ortadan kaldırılmasından bahsedilmiştir.

Bu çalışmanın kullanılabilir ve etkin bir araştırma olması amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması ile incelenen şirketlerin toplam kalite yönteminde buldukları noktalar belirlenmiştir. Araştırmaya katkıda bulunan şirketlerin kurum kültürlerini saptayıp, kurum kültürü ile TKY’de ulaşılan nokta ve kalite değerlerine sahip olma arasındaki bağlantılar incelenmiştir. TKY uyguladığını belirten şirketlerin evrensel kalite değerlerine ne oranda sahip olduğu bulgulanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde bu anket çalışması ve anket sonuçlarının değerlendirilmesi yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE VE KALİTE KAVRAMI

10. Kalite Kavramı

Şüphesiz bu kavramın tek bir karşılığı yoktur. Toplumun dinamik yapısı sayesinde bu tanım sürekli değişmektedir. Kalitenin tanımları, onu tanımlayan insan sayısına eşittir. Kalitenin ne olduğu veya ne olması gerektiği konusunda bir anlaşma sağlanamamıştır. Fakat günümüzde en çok kullanılan tanım kaliteyi, “isteklere uygunluk” olarak tanımlamaktadır. Kalite kavramını açıklamakta şu tanımlar da kullanılmaktadır:

Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.

Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği). Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)

Kalite’yi “isteklere uygunluk” olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmalrı, imkansız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir.

Kalite, kullanıma uygunluktur (Özel, 2003, s.3).

Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (ISO 8402 / TS 9005 ISO sözlüğü).

En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek herşey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmalıdır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir. İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak insan faktörü yerine tam oturtulduktan sonra işin donanım ve yazılım ile ilgili kısımlar ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilincini edinmelerine yardım etmek demektir.

Kalite, iç ve dış müşterilerin, gizli ve açık tüm istek ve ihtiyaçlarını karşılayan temel bir iş stratejisidir (<http://www.kalitece.net/forum/toplam-kalite-yonetimi-nedir-t-18.html>).

“Kalite; tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği olarak tanımlanabilir.” Tüketicilerin bir mal veya hizmeti istemesi ondan sağlayacağı tatmine bağlıdır. Biz, o mal veya hizmeti kullanan kişiler olarak, insan olarak, o mal veya hizmetin tümünden doyum sağlamayı ister ve bekleriz. Bu durum yeni bir kalite kavramını ortaya çıkarmıştır. Kalitenin günümüzdeki tanımı, “müşterilerin beklentilerini karşılayan özellikler” olarak belirlenmiştir. Bugün kalite kavramı, klasik anlamdan daha farklı olarak sadece ürün veya hizmetin kalitesi olmaktan çıkmış, yönetimin kalitesi anlamında daha geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir mal veya hizmetin kaliteli olabilmesi, içinde olduğu sürecin kalitesine bağlıdır. Bu anlamda kalite artık teknik bir kavram olmaktan çıkmış, “stratejik” bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden kaliteyi “ölçülebilen yönetim değerleri” olarak da tanımlayabiliriz (<http://www.lansydanismanlik.com.tr>).

11.Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgilere İ.Ö. 2150 tarihli Hammurabi Yasalarında karşılaşılmaktadır. Bu yasalarda yer alan hükümlerden birisi şu şekildedir: “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapamaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir.” İ.Ö. 1450 yılında ise, eski mısırdaki inşaatlarda çalışan kontrol elemanları taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmektedirler. O dönemde, kaliteden anlaşılan işin doğru

olarak yapılması idi. 19.YY'ın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ön plana çıkarmıştır. Kalite kavramının bir sistem olarak ele alınması ve önceden belirlenmiş ilkelere dayandırılması ise ilk olarak A.B.D. de ortaya çıkmış, daha sonra Japonya ve Avrupa' da ki gelişmelerle zirveye ulaşarak, yönetim bilimi içerisindeki yerini almıştır.

Günümüz dünyasında gelişmiş bireylerin, şirketlerin, okul ve diğer kuruluşların parolası: "KALİTE". Toplam Kaliteyi ve onun eğitim üzerindeki etkisini anlayabilmek için Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ABD ve Japonyadaki gelişimini öğrenmek gerekiyor. I. Dünya savaşı öncesi ve hemen sonrasında üzerinde "Japo Malı" yazılı malların ABD gibi gelişmiş ülkelerde hor görülüp, aşağılandığı gerçeği hala çoğumuzun hafızalarında. Günümüzde ise, Japonya' nın dünyanın en büyük ekonomi ve sanayi devletlerinden biri haline gelip Japonya' da üretilen her türlü eşyanın kalitenin olmasının nedeni; Japon liderlerinin " yüksek kalitede mal ve hizmet üretme " anlamına gelen İstatistiksel Proses İlkelerinin ülkelerinde William Edward Deming ve Joseph Juran tarafından öğretilmesini gönülden inanıp desteklemeleridir. Hawthorne fabrikalarında Deming, Taylor' un otoriter yönetim metodunun insan ruhunu alçalttığına; işçi, yönetim ve şirketin iş ve menfaatlerine de zarar verdiği inandı. New Jersey' deki Bell laboratuvarlarında, telefonlara duyulan güvenin artırılması amacıyla şirketin çalışmalarına liderlik eden bir istatistikçi, Walter A.Shewhart ile tanıştı. Yardımcısı Deming'e geliştirdiği "İstatistiksel Kontrol Kartı " adını verdiği kartı ve bulduğu metodları öğretti. Deming' in önce Amerikalılara, sonra da savaştan yenik çıkan japlara kazandırdığı "Kalite Yönetimi" felsefesinin ortaya çıkışında, Shewhart' ın buluşları ve öğretileri çekirdeği oluşturmuştur.

- Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur.
- Kalite, bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği).
- Kalite, bir hizmet veya ürünün isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu)
- Kalite " isteklere uygunluk "olarak tanımlamalıyız. İstekler, anlaşılmamaları, imkansız olacak şekilde açıklanmalı, ölçümler bunlara uygunluğu sürekli denetler şekilde olmalıdır. Tespit edilen uygunsuzluk kalitesizlik demektir. Böylece kalite problemleri

uygunsuzluk problemleri haline gelir, kalite de tanımlanabilir duruma. Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (www.omu.edu.tr/~ekilic/group3.doc).

110. Kalite Kavramının Türkiye' de Gelişimi

Türkiye' de kaliteye duyulan ilginin serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, Türkiye' de kaliteli üretim artışını da beraberinde getirmiştir. Türk tüketiciler, ithalat tüketicileri talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin önemli ölçüde tercih edilmesi, sanayi sektörünün, insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem vermelerine ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapmalarına neden olmuştur. Yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştirilen ve Pazar kaygıları olmadığı için kendilerini yenileme ihtiyacı duymayan Türk şirketleri, gümrük birliğine giriş konusu gündeme gelince yeni koşullara uymak zorunda kalmışlardır. Çünkü bu gelişme o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabeti, uluslar arası alana götürmüş ve bu şirketleri, uluslar arası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Artık, ancak müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutan, kendisi sürekli olarak yenileyen, verimli ve ekonomik eğitimi gerçekleştiren şirketler, varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu durumda şirketlerin hayatta kalabilmesi için tek çıkar yol; kalitenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ile tüm faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

1992/1993 yılında ulusal kalite kongresi ilk kez toplanmış ve 1993 yılında düzenlenen kalite ödül programında ilk ulusal kalite ödülü sahibi bulunmuştur. Toplam kalite uygulamaları Türkiye için oldukça önemli fırsatlar yaratmış ve gelişmelere neden olmuştur.

Bu gelişmelerin yanı sıra Türkiye' de Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının başarısızlık nedeni ise işletmenin kayıtların doğru tutulmadığı varsayımıdır. (Bilgisizlik ve bazı sorumluluklardan kaçmak.) İşletmeler başarısız uygulamalarını saklamak isteyebilirler. Oysa doğru belirlenebilirse başarısızlığın nedeni de bizi başarıya götürecektir önemli bir bilgidir.

Sonuçları oluşturan süreçlerin farklı olabilmesi nedeniyle karşılaştırmalar yapmak zorlaşmaktadır. Sanayide yakın zamana kadar örnek oluşturacak kadar toplam kalite yönetiminin örneği bulunmamaktadır (<http://www.angelfire.com/dragon/asif/T.HTM>).

12. Kalitenin İşletmeler Açısından Önemi

İşletmelerin dünyadaki yıkıcı rekabetin hakim olduğu aktif pazarlarda ayakta kalabilmesi kalite anlayışının benimsenmesi ve uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Kalite yönetiminde üst yönetim sorumluluğunun belirlenmesi, kalite yönetimine ait faaliyetlerin her alan ve düzeyde yürütülebilmesi sürekli olarak kalitenin geliştirilmesi ile kalite kontrol çemberleri içinde bütün iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılmalarının sağlanması ile ilgili bütün çalışmalar kalite yönetim anlayışını oluşturmaktadır.

Yönetici zihniyetinde ve örgüt kültüründe ileri derecede etkilenen sistem yaklaşımı içinde insan unsuruna ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerden büyük destek alan katılımcı ve paylaşımcı lider yöneticiler gerektiren bir uygulamalı felsefe olarak ortaya çıkan kalite yönetimi, kalitenin de kalite olarak meydana getirilmesini kendisine ana hedef edinmiştir (www.iktisatuludag.edu.tr/dergi8/atay.htm).

13. Kalite Kontrol

Kalite ile ilgili olarak belirlenmiş bir hedef, amaç veya standarta ulaşmak için uygulanan teknikler ve yapılan faaliyetlerdir. Bu faaliyetler kontrol, istatistik tutulması, hatanın tespit edilmesi, hatanın kaynağının nedeninin bulunması ve nasıl düzeltilmesi gerektiğini içeren bir sistem içinde yer almaktadır (www.omu.edu.tr/~ekilic/group3.doc).

130. Kalite Kontrol Kavramının Gelişimi

Kalite uygulaması, 1900'larda nihai ürünün iyi, kötü olarak tasnifi ile başlamıştır. Geri besleme olmadığı için kalite kontrol faaliyeti olarak kabul edilmemektedir. İlk kalite kontrol faaliyeti olan istatistiksel Kalite Kontrol, 1920'lerde Bell Laboratuvarından

Dr.W.A. Shewhart'in kontrol şemalarını keşfi, Dodge ve Romİng'in kendi adlarını verdikleri örnekleme muayenesi planlarını geliştirmeleri ile uygulanmaya başlamıştır, (kinci Dünya Savaşı sırasında Amerika Birleşik Devletleri'nde değişik sanayi sektörlerinde kontrol şemalarının uygulanması kalite açısından bir katalizör vazifesi görmüştür. Kalite Kontrol sayesinde Amerika Birleşik Devletleri çok miktarda ve ucuz askeri malzeme üretmekteydi. Savaş sırasında yayınlanan standartlar Z-1 standartları olarak bilinmektedir. İngiltere'de savaştan önce İngiliz Standartı 600-1935'in (Endüstriyel Stândardizasyon ve Kalite Konrol'da İstatistiksel Metodların Uygulanması) yayınlanması ile İngiltere modern istatistik kavramının kaynağı olmuştur. Daha sonraları Amerikan Z-1 standartları İngiliz standartı BS 1008 olarak kabul edilmiştir. Savaş sırasında İngiltere'de diğer standartlar da geliştirilerek kullanıma açılmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nin savaş sırasında üretimi gerek nicelik gerek nitelik ve ekonomik açıdan çok yeterliydi. II. Dünya Savaşının kalite kontrol ve modern İstatistiğin uygulanması ile kazanıldığı İddia edilmektedir. Japonya İse, İngiliz Standartı 800'ü savaş öncesinde bilmesine rağmen, bu standart ancak savaş sırasında Japoncaya çevrilebilmiştir. Bazı Japon bilim adamları modern istatistikle uğraştıkları halde çalışmalarının anlaşılması güç bir matematik dili ile açıklanması nedeniyle genel kabul görmemişlerdir. Bazı yerlerde ise İşçilerin uzmanlar tarafından ortaya konan spesifikasyonları uygulamaları olan Taylor metodu kullanılmaktaydı. Kalite Kontrol tamamen muayeneye dayanmakta, ancak her ürün yeterince muayene edilmemekteydi. O dönemde Japonya maliyet ve fiyat İle uğraşmakta ve kaliteyle ilgilenememekteydi, Japon endüstrisi II. Dünya savaşında tamamen tahrip edilmiştir. Amerikan İşgal kuvvetleri Japonya'ya indiğinde sadece savaştan değil cihaz ve sistemin zayıflığından kaynaklanan telefon imkanlarında aksaklıklar gibi çok önemli bir engelle karşılaşmış ve Japon telekomünikasyon endüstrisinde istatistiksel kalite kontrolün uygulanması isteğiyle eğitimde vermişlerdir. Böylece 1946'de Japonya'da İstatistiksel kalite kontrole ilk adım atılmıştır.

Japonya'da gerek Deming eğitim programları gerekse kendi çabalarıyla 1950'lerden sonra yaygın bir şekilde uygulanan İstatistiksel Kalite Kontrolü bugün de etkinlikle kullanılan bir araç durumundadır. 1950'lerde ise sadece üretim, muayene ve kalite kontrol bölümlerinin değil, her bölümün kaliteden sorumlu olduğu Toplam Kalite Kontrol Kavramı General Elektrik Firmasının Newyork'da ki merkezinde Firma Çapı Üretim ve

Kalite Kontrol Yönetlelslyken Dr. Armand V. Feigenbaum tarafından öne sürülmüştür. Toplam Kalite Kontrol, pazarlama, tasarım, üretim, muayene, satış dahil tüm bölümlerin kaliteye katkısını gerektirir. Her bölüme kaliteden sorumlu kalite kontrol uzmanları atanır.

1980'larda Kalite Çemberlerinin babası olarak nitelendirebileceğimiz Dr. Kaoru ishikawa tarafından kalite kavramına yeni bir boyut eklenerek buna Japon stili Toplam Kalite Kontrol veya Firma Çapı Kalite Kontrol denilmiştir. Firma çapı kalite kontrolde hem tüm bölümler, hem de başkan, müdürler, orta yönetim, idari personel, ustabaşı, işçiler ve satış elemanları dahil tüm çalışanlar kaliteden sorumludur. 1970'lerde Batı Dünyası hammaddenin kaynağına da inerek tedarikçi satıcılar boyutunu da sisteme alan Entegre Kalite Kontrol kavramını getirmiştir. Günümüzde çalışmalar dördüncü boyut olan Çevre üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır (arsiv.mmo.org.tr/pdf/10659.pdf).

14. Kalite Guruları ve Kaliteye Yaklaşımları

- Deming
- Joseph M. Juran,
- Arnold V. Feigenbaum,
- Kaoru Ishikawa,
- Phil Crosby gibi kalite duayenlerinin kaliteye bakış açıları aşağıda özetlenmiştir.

140. Deming'in Kalite Yaklaşımı

Deming, işletmede çalışanları yönetsel ve teknik kişiler ile operasyonda bulunan kişiler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Sistemden sorumlu olan kişileri yönetsel kişiler, sistemin içinde çalışanları da teknik, operasyonel kişiler olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamalar ile Deming, işletmede iki ayrı fakat birbirleriyle sürekli alışverişte olan, sorumluluk alanları ve bu alanların gerektirdiği nitelikteki kişiler ile değişime dikkat çekmiştir. Yönetimin asıl işinin de genel ve özel değişim nedenlerini anlamak ve bunlar arasındaki farkları belirlemek olduğunu vurgulamıştır. Sistemin süreçlerinde yer alan değişkenler veya faktörlerden kaynaklanan nedenler; genel değişim nedenleridir. İş yapanın fiziksel ve duygusal değişimleri, ortamın nemlilik yüzdesi, makine duruşları vb. genel değişim nedenlerine örneklerdir. Belirlenen spesifikasyonların dışındaki hammaddeler, deneyimsiz

işçi, kırık takım vb. örnekler özel değişim nedenleri olup bunlar mevcut sistemdeki yapıdan değil, makine, malzeme, işçi vb. faktörlerden kaynaklanabilirler. Bunların ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilemezse de sistemdeki çalışan kişiler tarafından belirlenebilir ve giderilebilirler. Oysa genel değişim nedenleri sistemde kalırlar.

TKY' nin Kontrol işlevine bakış açısı, felsefesine uygun olarak, sürekli gelişmeyi gerçekleştiren bir süreç oluşturmaya yöneliktir. Bu amaçla Taylor döneminin Planla (P) – Uygula (U) – Gör (G) kavramlarıyla ifade edilen muayene esaslı Kalite Kontrol yaklaşımına, dördüncü bir adım (Harekete Geçme: Eylem) eklenmiştir. Bu fikir ilk kez İstatistiksel Kalite Kontrolünün babası kabul edilen Dr. W. A. Shewhart tarafından öne sürülmüştür. Fakat TKY' nin temel ilkelerinden biri haline gelmesi ve yaygınlaşması, Deming sayesinde gerçekleşmiştir (İ.Kavrakoğlu, 1994, s.44-48).

141. Joseph M. Juran'ın Kalite Yaklaşımı

Kalite yönetimi felsefesinin evrensel bir süreçten ibaret olduğunu ve bunun da kalite planlama, kontrol ve iyileştirme olarak üç aşamadan oluştuğunu belirtmiştir.

Bir kalite planlaması;

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün özelliklerinin geliştirilmesini;
- Tedarikçi ihtiyaçlarını karşılayan kalite hedeflerinin oluşturulması ve bunların minimum bir maliyetle sağlanmasına özen gösterilmesini,
- Süreçteki yeterliliğin ispat edilmesi, yeni sürecin işletim koşulları altında kalite hedeflerini karşılayabilmesinin onaylanmasını.

Bir kalite kontrolün ise;

- Fiili performansın ölçülmesini,
- Planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkın belirlenip, sapmaların yorumlanmasını,
- Sapmalardaki farkla ilgili düzeltici önlemlerin alınmasını,
- Nelerin kontrol edileceğinin belirlenmesini,
- Ölçüm birimlerinin seçimini,
- Ölçütlerin oluşturulmasını,
- Performans standartlarının belirlenmesini,

Bir kalite iyileştirmenin;

- Kalite iyileştirme ile ilgili olarak ihtiyaçların belirlenmesini,
- Kalite iyileştirme ile ilgili özel projelerin tanımlanmasını,
- Kalite iyileştirme ile ilgili projelerin organize edilmesini,
- Kalite iyileştirme sebeplerinin keşfinin organize edilmesini,
- Sebepleri bulmak için teşhis hareketinin gerçekleştirilmesini,
- İyileştirme ile ilgili tedavilerin gerçekleştirilmesi ve etkinliğinin onaylanmasını,
- Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili faydanın tespiti için gerekli kontrollerin sağlanmasını kapsar (<http://www.turk~ie.org/>).

Ishikawa, istatistiksel kalite kontrol vasıtasıyla kalite yönetimine yaptığı katkılarla tanınan bir yazardır.

İstatistiksel yöntemleri güçlük derecelerine göre şu üç kategoriye ayırmıştır:

Temel İstatistiksel Yöntemler (Yedi Yöntem)

- Pareto Şeması
- Neden – Sonuç Diyagramı
- Verilerin gruplandırılması
- Kontrol tablosu
- Histogram
- Dağılım Diyagramı
- Grafik ve Kontrol çizelgesi (Shewhart Kontrol Çizelgesi)

Bu sayılanlar kalite kontrolün herkes tarafından kullanılan en gerekli yedi yöntemidir. Şirket genel müdürleri, yöneticiler, orta düzey yönetim, ustabaşı ve üretim işçileri. Bu araçlar yalnız üretimde değil planlama, tasarım, pazarlama, satın alma ve teknoloji gibi bazı bölümlerde de kullanılır. Geçmiş deneyimlerime dayanarak, bir firma genelindeki tüm sorunların yüzde 95'inin bu araçlarla çözülebileceğini söyleyebilirim. Bu yedi vazgeçilmez araç bazen 12. yy. savaşçısı Benkei 'nin yedi aletine benzetilir. Bu basit ve temel yöntemleri kullanmak için eğitim almamış biri daha güç yöntemleri başarıyla kullanamaz.

Orta Derece İstatistiksel Yöntemler

- Örnekleme araştırmaları teorisi
- İstatistiksel örnekleme muayenesi
- İstatistiksel tahmin ve testlerin çeşitli yöntemleri
- Duyarlılık testi kullanım yöntemleri
- Tasarlanmış deney yöntemleri

Bu yöntemler mühendislere ve Kalite Kontrol geliştirme bölüm görevlilerine öğretilir. Japonya’da etkin olarak kullanılmaktadır.

İleri İstatistiksel Yöntemler (Bilgisayar Kullanımı Gerektirir)
(www.onlinekalite.com/htmdosyaları/ishikawa.htm)

- Tasarlanmış deneyin gelişmiş yöntemleri
- Çok değişkenli analiz
- Çeşitli Yöneylem Araştırması yöntemleri

142. Phil CROSBY’nin Kalite Yaklaşımı

Phil Crosby en çok 1960’ların başında yüklendiği çok amaçlı füzelerin kalite projelerini ve daha sonra ITT ’nin kalite direktörlüğünü yürütürken geliştirdiği sıfır hata görüşüyle tanınır. 1979’da Crosby bu fikrini geniş bir yardımcı operatörle formüle etmiştir. Crosby birçok kitap yazmıştır. Bunların belki de en önemlisi “Quality is Free” “Kalite Serbestliktir” kitabı bir milyon adet satmıştır. Crosby ’ye göre kalite, yerine (ihtiyaca) göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyetiyle değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite deyimlerinden çok, uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) terimlerini kullanmayı tercih etmektedir.

Crosby, mutlak doğrular olarak adlandırdığı dört yeni kalite yönetim maddesini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Kalite, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır, mükemmellik değil.
- Kalite, önleme ile başarılı, değerleme ile değeril.
- Kalite başarı standardı, sıfır hatadır.
- Kalite uygunluk fiyatı ile ölçülür, indekslerle değeril.

Crosby 'nin geliştirdiği kalite iyileştirme s¼reci, uzun zaman alan ve bir plana g¼re uygulanması gereken k¼lt¼r değişimini gerektiren bir yaşam biçimidir (<http://www.turk-ie.org/>).

15. D¼nyada ve T¼rkiye de Kalite Kuruluşları

Buđ¼n T¼rkiye'de ve d¼nyada kalite kavramının ve uygulamalarının gelişimine katkıda bulunan başlıca kalite kuruluşlarından bazıları şunlardır: Asqc, Juse, Woq, Eotc, Tse, Kalder

150. ASQC (The American Society for Quality)

Amerikan Kalite Kontrol Kurumu 2. D¼nya Savaşı sırasında savunma malzemelerinin kalitesini geliştirme çabalarının bir sonucu olarak 1946'da kurulmuş, ABD'nin ¼nde gelen kalite kuruluşu olma niteliğini korumuştur. G¼n¼m¼zde d¼nya ¼apında kullanılan kalite y¼ntemlerinin ¼ođunu ASQC başkanları ve ¼yeleri geliştirmiştir. ABD, Kanada ve 63 ¼lkeden yaklaşık 60,000 kişisel, 500 kuruluş ¼yesi vardır. Kişisel ¼yeleri arasında W.E. Deming, J.m. Juran, P.B. Crosby, AV. Feigenbaum, wa. Shewart gibi bu alanda ¼nder isimler yer almıştır.

B¼nyesindeki 13 teknik b¼l¼m, 12 teknik komite ve 200 b¼l¼m ya da yerel birim aracılığıyla g¼rev yapmaktadır.

ASQC'nin başlıca g¼revleri şunlardır:

- 1- Kalite Teknolojisindeki yeni gelişmeleri tanıtılmak,
- 2- Varolan teknoloji uygulamalarını geliştirmek,
- 3- Kalite ve kaliteyi meslek se¼enler i¼in standartlar hazırlamak,
- 4- Kalite ve kalite ile ilgili isimlerde eğitim imkanları sağlamak,
- 5- Konferanslar ve seminerler d¼zenlemek, d¼zenlenmesini ¼zendirmek,
- 6- Kaliteyi meslek se¼enler i¼in standartlar hazırlamak,
- 7- Yayım ve enformasyon programı y¼r¼tmek.

ASQC, Birleşik Devletler Ticaret Bakanlığı, Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü'nce düzenlenen ve "Kalite'nin Nobel Ödülü" diye nitelenen Ulusal Kalite Ödülü çalışmasında katkıda bulunmaktadır. ASQC'nin önemli girişimlerinden biri de Amerikan Kalite Kurumudur. Bu kurum, Amerika ürün ve hizmetlerinin dünya çapında rekabet üstünlüğü sağlamasını amaçlayan araştırma bursları, burs programları, belgesel filmler vb. Faaliyetlerde bulunur (TSE kalite notları, Bölüm 1).

151. JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers)

JUSE; Japon Bilim Adamları ve mühendislerinin girişimiyle 1946'da kuruldu. 1962'de ise bir kamu kuruluşuna dönüştürüldü. JUSE'nin amaçları üç ana başlıkta:

1. Çeşitli bilim ve teknoloji alanlarında işbirliği yaptığı bilim adamları ve mühendisleri bilimsel ve teknolojik ilerlemelerle ilgisini uyandırmak, geliştirmek ve bu yeniliklerin uygulanmasını sağlamak.

2. İleri bilim ve teknoloji konusunda yurt içi ve yurt dışında bilgi alışverişlerinde bulunarak sanayinin gelişmesine katkıda bulunmak.

3. Bu etkinlikler yoluyla dünya barışına ve insan soyunun çıkarına hizmet etmek. JUSE'nin 1600 bilim adamı ve mühendisiyle işbirliği yaparak 250 komite aracılığıyla yürüttüğü çalışmalar şu ana başlıklarda toplanabilir: (<http://www.kaliteiso9001.com/icerik.asp?id=807>)

- a. Araştırma ve geliştirme
- b. Eğitim
- c. Tanıtma
- d. Uluslararası ilişkiler,
- e. Sempozyum ve konferanslar,
- f. Diğer Hizmetler

152. WOQ (World Quality Council)

Dünya Kalite Konseyi KAMK (Kalite ve Akreditasyon Milli Konseyi 'nin 13.9.1996 tarihinde kurucu üyesi olduğu Olan Dünya Kalite Teşkilatı'nın 29 üyesi bulunmaktadır. WQC'nin temel amaç ve prensipleri şunlardır: Uluslararası arenada çalışan tüm kalite kuruluş ve uzmanları arasında karşılıklı işbirliği sayesinde birleştirilmiş kalite yönetim sistemi mantığı, teorisi ve pratiğinin öğrenilmesi ve uygulanmasını destekleyerek hayatın kalitesini artırmak.

Temel prensipleri; daha önce ele alınan konularda dublikasyon yapmamak, Ele alınacak konuların global olmasına özen göstermek, Üyelerin konularına göre proje üretmek, Projelerin uygulanmasında tüm üyelerin katılımını sağlamak, Toplumun faydalanması ve gerekli tedbirlerin alınması için proje sonuçlarını en geniş şekilde duyurmak, Benzer amaçları olan diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak (<http://www.kaliteiso9001.com/icerik.asp?id=807>).

153. EOTC (European Organization For Testing And Certification)

Avrupa Teest ve Belgelendirme Organizasyonu avrupa ekonomik alanında malların serbest dolaşımını sağlamak ve pazarda tam rekabeti kolaylaştırmak için EOTC uygunluk değerlendirmesi işiyle ilgili bütün taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşmasını amaçlamaktadır.

Uygunluk değerlendirmesi için odak noktası olarak EOTC Avrupa harmonize edilmiş belgelendirme sisteminin ve karşılıklı tanıma anlaşmalarının geliştirilmesini teşvik etmektedir. AT+EFTA ülkelerinden 16 üyesi, Avrupa Organizasyonlarından 14 üyesi vardır (<http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=807>).

154. TSE

Türk Standartları Enstitüsü; her türlü madde ve mamuller ile usul ve hizmet standartlarını yapmak amacıyla 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı kanunla kurulmuştur. Enstitünün ilgili olduğu bakanlık başbakanlıktır. Enstitü, tüzel kişiliği haiz, özel hukuk

hükümlerine göre yönetilen bir kamu kurumu olup, kısa adı ve markası TSE'dir. Bu marka çeşitli şekillerde gösterilir. Türk Standartları Enstitüsü'nün izni olmadan bu marka hiçbir şekil ve şart altında kullanılamaz. Yalnız Türk Standartları Enstitüsü tarafından kabul edilen standartlar Türk Standartı adını alır. Bu standartlar ihtiyari olup, standartın ilgili olduğu bakanlığın onayı ile mecburi kılınabilir. Bir standartın mecburi kılınabilmesi için Türk Standartı olması şarttır. Mecburi kılınan standartlar Resmi Gazete'de yayımlanır.

Türk Standartları Enstitüsü'nün görevleri şunlardır :

- Her türlü standartı hazırlamak ve hazırlatmak.
- Enstitü bünyesinde veya hariçte hazırlanan standartları tetkik etmek ve uygun bulunduğu takdirde Türk Standartları olarak kabul etmek.
- Kabul edilen standartları yayımlamak ve ihtiyari olarak uygulanmalarını teşvik etmek, mecburi olarak yürürlüğe konmalarında fayda görülenleri ilgili bakanlığın onayına sunmak.
- Kamu sektörü ve özel sektörün talebi üzerine standartları veya projelerini hazırlamak ve görüş bildirmek.
- Standartlar konusunda her türlü bilimsel teknik incelemelerle araştırmalarda bulunmak, yabancı ülkelerdeki benzer çalışmalarını takip etmek, uluslararası ve yabancı standart kurumları ile ilişkiler kurmak ve bunlarla işbirliği yapmak.
- Üniversiteler ve diğer bilimsel ve teknik kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlamak, standartizasyon konularında yayım yapmak, ulusal ve uluslararası standartlardan arşivler oluşturmak ve ilgililerin faydalanmalarına sunmak.
- Standartlarla ilgili araştırma yapmak ve ihtiyari standartların uygulanmasını kontrol etmek için laboratuvarlar kurmak, kamu sektörü veya özel sektörün isteyeceği teknik çalışmaları yapmak ve rapor vermek.
- Yurtta standart işlerini yerleştirmek ve geliştirmek için elemanlar yetiştirmek ve bu amaçla kurslar açmak ve seminerler düzenlemek.
- Standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek çalışmalar yapmak ve bunlarla ilgili belgeleri düzenlemek.
- Metroloji ve kalibrasyon ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak ve gerekli laboratuvarları kurmak.
- Türk Standartları Enstitüsü'nün bu görevlerinin öncelik esasına göre tanzimi Genel Kurul'ca kararlaştırılır ve ilgililere duyurulur (www.tse.org.tr).

155. KALDER

KALDER kalite derneği 1990 yılında TSE Simko, T.ŞiŖe, Cam, Bimel, Elginkan, Enka, Altınyıldız, Demir Döküm ve Arçelik tarafından kurulmuştur.

Kuruluş amacı; çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde benimsenmesi ve yaygınlık kazanması, kalite bilincinin yerleştirelmesi, kaliteli çalışmanın özendirilmesi, dış piyasa rekabet şansımızın artırılması yönünde çaba harcamak, sanayi ve hizmet sektörüne bu konuda gerekli teknik yardım ve koordinasyonu sağlamak şeklinde özetlenebilir.

KALDER, kalite güvencesi ya da toplam kalite kontrol gibi çağdaş kalite sistemlerini uygulayan veya bu tür bir uygulamanın hazırlığı içinde olan kuruluşları, çatısı altında bir araya getirmeyi hedeflemektedir (Döğerlioğlu, 1995, s.24).

16. ISO 9000 nedir?

160. Kalite Güvence Sisteminin Gelişimi

1987 yılında uluslararası kalite ihtiyacına cevap verecek ve birçok ülke tarafından kabul edilen ISO 9000 dizisi standartları yaygınlaşmıştır. Bu standartlar önceki yıllardaki sistem standartlarının bir sentezi olmaktadır ve bir çok yönden benzerlikler bulunmaktadır. Ancak buradaki ayırt edici özellik geçmişteki kalite güvencesinin çok sayıda ve titizlikle yürütülen kontrollerle gerçekleştirilmesi ve bu nedenle çok pahalı bir sistem olmasıdır.

ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir Kalite Güvence Sistemi geliştirilmesinde ve/veya bir başka organizasyonunu Kalite Güvence Sistemi'nin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilecek bir modeldir. Bu modele uygunluk ise bir işletme için birçok endüstrileşmiş ülkede kabul edilmiş olan uluslar arası bir standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelecektir.

ISO'nun (Uluslararası Standartlar Organizasyonu) tanımına göre ISO 9000 serisi şu standartlardan oluşmaktadır.

ISO 9000 - Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu

ISO 9001 - Kalite Sistemleri-Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette Kalite Güvencesi modeli

ISO 9002 - Kalite Sistemleri, üretim ve tesiste Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9003 - Son muayene ve deneylerde Kalite Güvencesi Modeli

ISO 9004 - Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları-kılavuz

ISO 9004-2 - Hizmetler için kılavuz

ISO 9005 - Kalite sözlüğü

9001, 9002 ve 9003 birer “standart” özelliğindedir ve kapsadıkları faaliyetler farklıdır. 9004 bir çeşit Kalite Güvencesi ders kitabı özeti mahiyetindedir 9000 ise bütün bu standartların nasıl kullanılabileceğini açıklayan bir rehber özelliğindedir (www.antakyatso.org.tr/ISO%209001.doc).

161. ISO 9000-2000 Standartlar Serisi – 1

ISO 9000 Standartlar serisinin 1994 versiyonunda 27 adet standart ve doküman bulunmaktadır. Aşağıda verildiği şekilde ISO 9000:2000 versiyonu ile standart serisi 4 temel standarda indirgenmiştir. 27 doküman içindeki önemli noktalar olabildiğince bu dört ana standarda entegre edilmiş olup bunun dışında bazı broşür ve teknik spesifikasyonların hazırlanması düşünülmektedir:

ISO 9000:2000: Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Terimler ve Sözlük

ISO 9001:2000: Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar

ISO 9004:2000 : Kalite Yönetim Sistemleri – Performansın İyileştirilmesi İçin Kılavuz

ISO 19011: Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu

162. STANDARTLARIN YAPILARI

ISO 9000:2000

- Terimler ve tanımlar (ISO 8402 yerine)

- Kalite Yönetim Sistemlerinin temelleri ve elemanları
- Proses yaklaşımının altını çizer ve jenerik modeli tanıtılması

ISO 9001:2000

- Sistem ve dokümantasyonunun genel şartları
- Üst yönetiminin sorumlulukları
- Kaynak Yönetimi
- Ürün Gerçekleştirme
- Ölçme, analiz ve iyileştirme

ISO 9004:2000

- ISO 9001 yapısındadır, şartlarını da içerir.
- Öz değerlendirme için kılavuz
- İyileştirme için metot
- ISO 9000:2000 serisi standartlar incelendiğinde genel olarak vurgulanan noktalar şunlardır.

Yapı

ISO 9000: 2000 kalite yönetim sistemi standartları; ISO 9001:1994'ün 20 elemanı ve ISO 9004-1:1994'ün kılavuz bilgileri dört ana bölümde yeniden düzenlenmiştir:

- Yönetim sorumluluğu
- Kaynak yönetimi
- Ürün gerçekleştirme
- Ölçme, analiz, iyileştirme

Üst Yönetim: Üst yönetimin rolü belirginleştirilmiştir.

Sürekli İyileştirme: Sürekli iyileştirme için geliştirilmiş bir şart belirlenmiştir.

Uygulama: Uygulamada muafiyet kavramı getirilmiştir.

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti kavramı önem kazanmıştır.

Kaynaklar: Kaynakların temin edilmesi konusu önem kazanmıştır.

163. ISO 9001: 2000 Standart Maddeleri**Giriş**

1. Genel
2. Proses Yaklaşımı
3. ISO 9004 ile ilişki
4. Diğer yönetim sistemleri ile uyumluluk

Kalite Yönetim Sistemi Şartlar

1. Kapsam
 - 1.1 Genel
 - 1.2 Uygulama
2. Atıfta Bulunulan Referanslar
3. Terim ve Tanımlar
4. Kalite Yönetim Sistemi
 - 4.1.Genel Şartlar
 - 4.2.Dokümantasyon Şartları
 - 4.2.1.Genel
 - 4.2.2. Kalite El Kitabı
 - 4.2.3.Dokümanların Kontrolü
 - 4.2.4.Kayıtların Kontrolü

5.Yönetim Sorumluluğu

- 5.1.Yönetim Taahhüdü
- 5.2.Müşteri Odaklılık
- 5.3.Kalite Politikaları
- 5.4.Planlama
 - 5.4.1.Kalite Hedefleri
 - 5.4.2.Kalite Yönetim Sistemi Planlama
- 5.5.Sorumluluk, Yetki ve İletişim
 - 5.5.1.Sorumluluk ve Yetki
 - 5.5.2.Yönetim Temsilcisi
 - 5.5.3.Dahili İletişim
- 5.6.Yönetim Gözden Geçirmesi

5.6.1.Genel

5.6.2.Gözden Geçirme Girdisi

5.6.3.Gözden Geçirme Çıktısı

6. Kaynak Yönetimi

6.1.Kaynakların Sağlanması

6.2.İnsan Kaynakları

6.2.1.Genel

6.2.2.Yetkinlik, Bilinçlendirme ve Eğitim

6.3.Alt Yapı

6.4.Çalışma Ortamı

7. Ürün Gerçekleştirme

7.1.Ürün Gerçekleştirme Planlaması

7.2.Müşteri Bağlantılı Prosesler

7.2.1.Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

7.2.2.Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

7.2.3.Müşteri İle İletişim

7.3.Tasarım ve Geliştirme

7.3.1.Tasarım ve Geliştirme ve Planlaması

7.3.2.Tasarım ve Geliştirme Girdileri

7.3.3.Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

7.3.4.Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

7.3.5.Tasarım ve Geliştirme Doğrulaması

7.3.6.Tasarım ve Geliştirme Geçerliliği

7.3.7.Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerin Kontrolü

7.3.8.Satın alma

7.3.9.Satın alma Prosesi

7.3.10.Satın alma Bilgisi

7.3.11.Satın alınan Ürünün Doğrulaması

7.4.Üretim ve Hizmet Sunumu

7.4.1.Üretim ve Servis Hizmet Sunumunun Kontrolü

7.4.2.Üretim ve Hizmet Sunum Proseslerinin Geçerliliği

7.4.3.Belirleme ve İzlenebilirlik

7.4.4.Müşteri Mülkiyeti

7.4.5.Ürün Muhafazası

7.5.İzleme ve Ölçme Cihazların Kontrolü

8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

8.1.Genel

8.2.İzleme ve Ölçme

8.2.1.Müşteri Memnuniyeti

8.2.2.İç Denetim

8.2.3.Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

8.2.4.Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

8.3.Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

8.4.Verit Analizi

8.5.İyileştirme

8.5.1.Sürekli İyileştirme

8.5.2.Düzeltilici Faaliyet

8.5.3.Önleyici Faaliyet(<http://www.danismend.com/>)

164. ISO 9001:2008

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi - Şartlar standardı revizyon çalışmaları ISO TC 176 tarafından gerçekleştirilmiş olup Haziran 2008'de son taslak standart yayınlanmıştır.

Belgelendirme kuruluşları, standardın yayınlanmasından maksimum bir yıl süreyle ISO 9001:2000 standardına göre belgelendirme veya belge yenileme denetimi gerçekleştirebilecekler, bir yıldan sonra ISO 9001:2008 standardına göre belgelendirme yapabileceklerdir.

ISO 9001:2008 standardının yayınlanmasından 24 ay sonra, ISO 9001:2000 standardına göre yayınlanmış belgeler geçerliliğini yitirecektir. Bu dönem boyunca ISO 9001:2000 standardına göre belgeli kuruluşlarla ISO 9001:2008 standardına göre belgeli kuruluşların statüsü aynı olacaktır.

Sistemin Faydaları :

- Uluslararası geçerliliği olan bir belgedir.

- Müşteri ve çalışan memnuniyetini artırır.
- Etkin bir yönetim sağlar.
- Kurumsallaşma yolunda ilk adımdır.
- Ürün ve hizmet kalitesinde süreklilik sağlar.
- Karlılığı ve verimliliği artırır.
- Üretim maliyetlerini ve süresini azaltır.
- Bilgi ve iletişimin doğru ve sağlıklı yapılmasını sağlar.
- İşletmenin piyasa itibarında artış sağlar. Prestij kazandırır.
- Devlet ihalelerinde yeterlilik kazandırır.
- Ulusal ve uluslararası pazarda tanınmışlık ve ticari her platformda kabul edilebilirlik sağlar(<http://www.danismend.com>).

165. ISO 14001

Çevre Yönetim Sistemi

Çevre Yönetim Sistemi tüm dünyada ISO 14001 standardı ile bilinmektedir ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Standardından sonra uluslararası kuruluşlarda tanınması ve uygulanması çok hızlı olmuştur.

Bütün kuruluşların, çevre politikaları ve amaçlarıyla uyumlu olarak, faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevre üzerindeki etkilerini kontrol etmek suretiyle, kusursuz bir çevre performansına ulaşmada ve bunu göstermede ilgileri her geçen gün artmaktadır. Kuruluşlar bu tür uygulamaları, çevre korumayı teşvik eden daha sıkı hükümler ihtiva eden mevzuat, çevre korumayı teşvik eden ekonomi politikaları ve diğer tedbirler ve ilgili tarafların sürdürülebilir kalkınma ve genel çevre meselelerine karşı gösterdikleri gittikçe artan ilgileri çerçevesinde gerçekleştirmektedir.

Pek çok kuruluş, çevre performanslarını değerlendirmek amacıyla çevreyle ilgili faaliyetlerini gözden geçirmekte veya denetletmektedir. Ancak, bu “gözden geçirme” ve “tetkik” işlemleri, tek başlarına, bir kuruluşun çevre performansının, yasal ve çevre politikası şartlarını sadece şu an için değil, aynı zamanda gelecekte de karşılamada yeterli

olmamaktadır. Bu işlemlerin etkin olabilmesi için, kuruluşla bütünleştirilmiş ve uygun yapılandırılmış bir yönetim sistemi içinde yürütülmesi gerekmektedir.

Çevre yönetimiyle ilgili uluslararası standartlar, kuruluşlara, ekonomik ve çevresel hedeflerine ulaşabilmeleri konusunda yardımcı olmak için, diğer yönetim ihtiyaçlarıyla bütünleştirilebilen etkin bir çevre yönetim sisteminin başlıca unsurlarını sağlamak amacıyla düzenlenmektedir. Diğer uluslararası standartlar gibi, bu standartlar da, tarife dışı ticarî engeller oluşturmak veya bir kuruluşun yasal yükümlülüklerini değiştirmek veya artırmak amacını gütmemektedir.

Bu standart, bir kuruluşu, önemli çevresel konularda bilginin ve yasal şartların dikkate alınması için gerekli bir politikayı ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân vermek amacıyla, bir çevre yönetim sisteminin şartlarını belirtmektedir. Bu standardın, her çeşit ve büyüklükteki kuruluşu uygulanması ve değişik coğrafi, kültürel ve sosyal şartlara uyarlanması amaçlanmaktadır. Böyle bir sistem, bir kuruluşu; bir çevre politikası geliştirme, bu politika taahhütlerini gerçekleştirmek için amaçları ve süreçleri oluşturma, performansını geliştirmek için gerekli adımları atma ve sistemin bu standardın şartlarıyla uyumunu gösterme imkânını vermektedir. Bu standardın genel amacı, sosyo-ekonomik ihtiyaçlarla dengeli bir şekilde, çevrenin korunmasını ve kirlenmesinin önlenmesini desteklemektir. Pek çok şartın aynı zamanda karşılanabileceği veya bu şartların her zaman yeniden düzenlenebileceği hususu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu standart, bir kuruluşun, yükümlü olduğu yasal ve diğer şartları dikkate alan politika ve amaçları geliştirmesine ve uygulamasına imkân veren bir çevre yönetim sistemi için gerekli şartları ve önemli çevre boyutları hakkında bilgiyi kapsar. Bu standart, kuruluşun kontrol altında tutabildiği ve etkileyebildiği çevre boyutlarına uygulanır. Bu standardın kendisi, özel çevre performansı kriterleri tespit etmez.

Sistemin Faydaları:

- Ulusal ve/veya uluslararası mevzuatlara uyumun artırılması
- Kamu ihalelerinde ön şartın sağlanması
- Çevresel performansın artırılması

- Pazarlama Stratejileri
 - Uluslararası rekabette avantaj sağlaması
 - Firma itibar ve pazar payının artırılması
 - Maliyet kontrolünün geliştirilmesiyle masrafların azaltılması ve verimliliğin artırılması
 - Acil durumlara (deprem, yangın, sel vb.) ve kazalara karşı hazırlıklı bulunarak mesuliyetle sonuçlanan kaza vb. olayların azaltılması
 - Kirliliğin kaynaktan başlayarak kontrol altına alınması ve azaltılması
 - Girdi malzemeleri ve enerji tasarrufu sağlanması
 - İzin ve yetki belgelerinin alınmasının kolaylaştırılması
- ISO 14001 tüm dünyaca bilinen ve kullanılan ortak bir dil olduğundan global pazarda kabul edilebilirliğin sağlanması(www.etika.com)

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURUM KÜLTÜRÜ

20. Kültürün Tanımı

Kültür, bir toplumda madde ve insana karşı tavır alışların belirlenmesi, toplumun yaşam tarzı ve toplumda dünya görüşünün kadrolandığı manevi değerlerle, onun faal hayata yansımından ibaret olan maddi eşyanın getirdiği bir bütündür. Bu tanım çerçevesinde düşünülürse, kültürün iki alt faktörü bulunmaktadır: kültürün maddi yönü ve kültürün manevi yönü. Kültürün maddi yönü aslında bilim alanlarındaki gelişmelerle ilgiliyken, manevi yönü din, dil, tarih, ahlak, hukuk, felsefe, edebiyat, sanat, eğitim, örf ve adetler ile değer yargıları gibi doğrudan doğruya her toplumun kendi yapısına göre biçimlenen unsurları içine almaktadır (Erkal, 1991, s.35).

21. Kültürün İktisadi Hayattaki Rolü

Kültürel yapı, maddi ve manevi yönüyle topluma dinamizm kazandıran, ulusları yaşatan ve daha ileri refah düzeyine ulaştıran geliştirici bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle, toplumlardaki kalkınma ve gelişmenin temel faktörlerinden birinin de kültür olduğu söylenebilir. Kültür kalkınmada etkili bir faktördür. Çünkü kültüre önem ve değer veren ülkeler daha çabuk kalkınabilmişlerdir. Kültür de bilimle desteklenince ülkenin gücü iyice artar. Yani, kültürel yapı, çağdaş bilim ve teknolojiyle birleştirildiği zaman ekonomik gelişmeye katkıda bulunabilmektedir. Bu bağlamda düşünülecek olursa, Japonya'nın endüstriyel alanda göstermiş olduğu başarılar, ülkelerin kendilerine özgü manevi değerlerin sosyo-ekonomik kalkınma sürecinde taşıdığı önemi göstermektedir. Japonya'da toplum tarafından benimsenmiş gelenek ve değer yargılarının endüstrileşmeye engel olmadığı ve kültürle bilim ve teknolojinin birleştirilebileceğinin kanıtıdır. Buna benzer şekilde, kendi geçmişimizde XII. Asırdan itibaren toplumumuzun ekonomik, toplumsal ve kültürel hayatı ve gelişimi üzerinde rol oynayan "Ahilik" düzeni, çerçevesinde is ahlakı,

kaliteli mal sistemi, meslek içi dayanışma ve karşılıklı saygı ve sevgiye dayalı çırak-kalfa ve usta iliksileri gibi değerlerin çalışma ve üretim iliksilerine yansıdığı bilinmektedir.

Sonuçta tarihi gelimseler ışığında, ekonomik hayatın canlanmasının ve kalkınmanın altta yatan temel dinamizminin sadece fiziki faktörlerde bulunmadığı, aynı zamanda kültürel faktörlerde de var olduğu anlaşılmıştır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>).

22. Kurum Kültürü

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

Diğer bir açıklamada kurum kültürü, kurumu karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda kurum kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır (Sepre,1985, p.4).

Diğer bir tanımda ise kurum kültürü, kurum çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir (Malinowski, 1990, p.41).

Kurumun kültürü var olan ve herkes tarafından paylaşılan bir takım değerler ve inançlara göre tanımlanır (Dinçer, 1996, s.208).

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

Kurum kültürü, bir örgütün içindeki insanların yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Başka bir ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlardır (Dinçer, 1998, s.208).

Kurum kültürü “bir kurum üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2000, s.391).

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

Örgütsel kültür kavramı, örgütün sahip olduğu bir değişken ve örgüt olgusunu kavramsallaştırmada ve açıklamada bir kök metafor olmak üzere iki farklı biçimde kullanılmaktadır. Birinci kullanımda örgütsel kültürden anlaşılan, örgüt üyelerini bir arada tutan, paylaştıkları değerler, sosyal idealler, inançlar ve öykü, efsane, ritüel, jargon gibi dışa yansıyan unsurlardır. İkinci kullanımda ise çok farklı olarak, örgütün kendisi bir kültür birimi olarak ele alınmakta ve örgüt üyelerinin farklı düzeylerde paylaştıkları bilgi, sembol ve ifade biçimlerinin oluşturduğu bir anlamlar ağı olarak örgüt olgusu incelenmektedir.

220. Kurumsallaşma

Kurumsal kültür bir kurumda neyin, neden ve nasıl yapıldığını belirleyen anlayış ve bu anlayışın yeşerdiği iklimdir. Bu anlayışı kurumun varlık nedeni, içinde bulunduğu ortam ile ilgili varsayımları, değerleri, normları ve gerçekleştirdiği uygulamaları belirler. Kurum kültürünün boyutları şu şekilde sıralanabilir:

- (i) Kurumun misyon, vizyon ve değerleri,
- (ii) Organizasyon yapısı,
- (iii) Yetki, sorumluluk ve güç dağılımı,
- (iv) Kontrol sistemleri,

- (v) Sembolleri,
- (vi) Alışkanlık haline gelmiş uygulamaları,
- (vii) Efsaneleşmiş hikayeleri.

Kurumlar farklı yönetim anlayışlarıyla başarıya ulaşabiliyorlar. Önemli olan yönetim anlayışının kurumun hedefleriyle ve anlayışı belirleyen farklı boyutların birbirleriyle tutarlı olmasıdır. Örneğin, kararların binlerce hayatı etkileyebildiği ve uygulama hızının kritik öneme sahip olduğu askerlik alanında başarıyı getirecek yönetim anlayışı ile yaratıcılığın önemli olduğu bir moda tasarım şirketinde başarıyı sağlayacak yönetim anlayışının birbirinden farklı olması beklenir. Yönetim anlayışını belirleyen temel boyutlardaki farklı seçimleri incelemek, bir kurum için yapılacak en iyi tercihleri belirlemeye yardımcı olur.

Yönetim anlayışını belirleyen birinci boyut stratejik yön belirlemeyle ilgilidir. Yön/strateji belirleme konusunda üç temel yaklaşım gözlemlenmektedir: (i) Vizyoner liderlik: insanlara heyecan veren bir vizyonu olan bir liderin bu vizyonu kuruma sahiplendirerek uygulama etkinliği sağlamasıyla başarıya ulaşır. Vizyoner liderlik genellikle 'babacan' olarak tanımlanan liderler tarafından uygulanır. (ii) Emir-komuta zinciri liderliği: uygulamayla ilgili etkinliğin en detaylı aşamalarına kadar yukarıdan planlandığı, kararların büyük kaynaklar gerektirdiği ve plana uymanın uygulama etkinliği açısından önem taşıdığı kurumlarda uygulandığında başarıya ulaşır. Bu durumda yetkiler genellikle merkezde toplanır ve liderler 'otoriter' olarak tanımlanır. (iii) Katılımcı liderlik: kurumun aşağıdan gelen bilgilerle yönlendirilmesini temel alan bir yaklaşımdır. Bu liderlik tipi 'sosyal lider' olarak tanımlanır ve çalışanların yetkilendirilmesi ve delegasyon katılımcı liderliğin temel unsurudur.

Yönetim anlayışını belirleyen ikinci boyut kurum değerleridir. Bu boyutta da dört temel seçenek gözlemlenmektedir: (i) Girişimcilik, ve yenilikçiliğin ön planda olması: bu kültürde inisiyatif alınması ve yaratıcılık özendirilir. (ii) Takım çalışmasının ön planda olması: Açıklığın, karşılıklı güvenin ve birlikte çalışmanın özendirilmesi esastır. (iii) Rekabetçiliğin ve yarışmacılığın ön planda olması: Her çalışanın bir diğerinden daha iyiyi yapmaya çalıştığı, stresin yüksek olduğu bir performans kültürünü içerir. (iv) Disiplin ve operasyonel mükemmelliğin ön planda olması: Tutarlılık, kalite yöntemleri, sürekli

iyileştirme ve hataları en aza indirmenin özendirildiği bir çalışma kültürüdür (www.arge.com).

Yönetim anlayışını belirleyen üçüncü boyut kontrol ve hesap verme anlayışıdır. Bu boyutta da üç temel yaklaşım gözleniyor: (i) İnsan odaklı: profesyonel standartlar, etik kuralları ve değerlerin ön plana çıktığı, çalışanların işe bağlılığının önemli olduğu durumlarda ön plana çıkar. İşin tabiatı nedeniyle girdilerle çıktılar arasındaki bağı ölçülmesinin daha güç olduğu yaratıcı kurumlarda daha yaygındır. (ii) Finansal sonuç odaklı: Yerinden verilecek birçok küçük kararın kurumun iş sonuçlarını etkilediği durumlarda ön plana çıkar. Rekabetçi anlayış önem kazanır. İş sonuçları en önemli kontrol mekanizması olarak değerlendirilir. (iii) Operasyonel sonuçlar odaklı: Anahtar performans göstergeleri, süreç analizleri ve hedeflerle yönetim ön plana çıkar. İş tanımlarının ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi esastır.

Yönetim anlayışını belirleyen dördüncü boyut yetkinlikleri geliştirme yöntemidir. Dört temel yaklaşım vardır: (i) Süreç odaklı entelektüel sermayenin kurumsallaştırılması: herhangi bir çalışanın yetkinlikleri yerine kurumun sistemlerinin yetkinliklerinin ön planda olması sağlanmaya çalışılır. (ii) İçeriden geliştirme: çalışan bağlılığını ön plana çıkaran, eğitime ve çalışanların gelişimine odaklanmakla belirginleşir. (iii) En iyileri kuruma kazandırma: piyasayı yakından takip etme ve en başarılıları kuruma kazandırma konusuna öncelik verilmesiyle anlaşılır. Özellikle hızlı büyüme aşamasındaki kurumlarda ön plana çıkar, dışa açıklık önemli bir özelliğidir. (iv) Kiralama veya taşeron kullanma: sadece basit işler için değil, aynı zamanda kurum için önemli konularda da en iyilerden oluşan bir ağı yönetmeye öncelik veren bir anlayıştır. Hızlı büyüme aşamasında, proje bazlı çalışan şirketlerde ve yaratıcılığı önemli olduğu kurumlarda daha yaygındır.

Yönetim anlayışını belirleyen beşinci boyut ise ilişkiler yönetimidir. (i) Müşteri ve kanal ilişkilerinin en öncelikli ilişki olması: uzun vadeli ilişkilerin ve sürekli dinleme yaklaşımının benimsenmesi önem kazanır. (ii) Rekabet odaklı yaklaşım: rekabeti takip etmenin, pazar payı ve rakip uygulamalarının önemli olduğu taktiksel yaklaşımların başarı için kritik olduğu sektörlerde önem kazanır. (iii) İş ortaklarıyla ilişkilerin önemli olması: özellikle lisans ile üretim yapan, değişik ülkelerdeki pazarlama ağı için farklı şirketlerle

çalışan kurumlarda ön plana çıkar. (iv) Düzenleyici ve denetleyici devlet kurumlarıyla ilişkilerin en önemli ilişki olduğu sektörler: enerji, telekom gibi sektörlerde ön plana çıkar.

Kurumlar kendileri için en başarılı olacak yönetim anlayışını seçerken hedeflerini, stratejilerini içinde buldukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapabilir ve uygulama etkinliğini yakalayabilirler (www.arge.com).

221. Kurum Kültürünün Unsurları

Edger Schein'a göre örgüt kültürü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and internal integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır. Schein örgüt kültürünü, "örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşünceler" olarak belirtmiştir. Örgütsel Kültür yasayan bir varlık olarak düşünülmelidir. Örgütsel Kültürün devamlılığını sürdürebilmesi onu oluşturan unsurların Örgüt içerisinde yaşatılıyor olabmesine bağlıdır. Bu unsurlar canlı tutulduğu müddetçe Örgütsel Kültürün devamlılığında söz edilebilir. Örgütsel Kültürü canlı tutan unsurlar şunlardır:

Semboller: Güçlü bir örgüt kültürü olan kuruluşlar örgütte kendileri ve örgüte yeni giren üyeler için faaliyet ve çalışmalara ışık tutan ve güç veren işaret ve sembollerle çalışırlar. Bartol'e göre örgütsel kültür ile sembol arasında güçlü bir ilişki vardır ve "sembol örgüt kültürünün benimsenmesine ve yerleşmesine yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim, faaliyet ve olay"dır. Semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, hem örgüt üyelerinin birbirlerini hem de örgüt dışındaki müşterilerin, rakiplerin örgüte mensup olanları tanımalarına aracılık eder.

Kahramanlar: Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Hill ve Jones'e göre, bu insanlar geçmişte bu örgütte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaşımda zafere ulaştırmış etkin kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın

birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgütün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kişilerdir(<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>).

Sloganlar: Örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan örgüt kültürünün benimsendiğini üyelerin bunu her zaman ve gerektiği yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere duyurmak için bir araçtır. Koontz ve Wehrich'e göre, "Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kelime, satır veya cümledir." Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade eder, onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir.

Seremoniler: Örgüt kültürünün bir diğer unsuru da seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

Hikayeler: Geçmişte örgütte yasanmış gerçek olaylara dayanan hikayeler yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanarak anlatılır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Genellikle kahramanların başarılarından söz ederken bunların yaptıkları ve yasadıkları konu ve olaylar anlatılır.

Lisan: Örgütün kültürünü yansıtan kelime ve semboller topluluğudur. Bu kelimeler sadece o örgütte kullanılan ve örgüt üyeleri tarafından ortaya atılmış ve geliştirilmiş bir lisan haline dönüştürülmüş olabilmektedir. Bu unsurların örgütte faal durumda var olması demek o örgütün başarıya giden yolda emin adımlarla ilerliyor olması demektir. Her işletmenin hedeflediği ve ulaşılması beklenen örgütsel başarı ise örgütsel verimliliğin sağlanması ile elde edilebilecek bir sonuçtur. Örgütsel verimliliği artırma yönündeki her türlü caba, yeterli kültürel destek ve birikime sahip olunmadığı takdirde başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Örgüt kültürü sayesinde takım ruhu gelişecektir. Zaten örgütsel verimlilik ve başarı da ancak takım ruhu ile elde edilebilen kavramlardır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>).

222. Kurum Kültürünün İşlevleri

- Kültür şirket için bir yol göstericidir, değişen çevre koşullarında veya yapısal değişimlerde hedefin kaybolmamasını sağlar. Bu özelliği ile kültür bir kontrol aracıdır.
- Kültür, kişiler arasındaki bağı güçlendirir. Paylaşılan değerleri artırır.
- Kişilerin nasıl davranması gerektiğini belirler.
- Ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
- Organizasyonel kimliği oluşturur.
- Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir.

(<http://www.docstoc.com/docs/282139/RGT-KLTR-GELERI-VE-ZELLIKLERI>)

223. Kurum Kültürünün Özellikleri

1.Kültür Öğrenilebilir: Bireysel inançlar, tutumlar ve değerler bireysel çevreden edinilir. Bu nedenle örgütün hem iç hem de dış çevresi örgüt kültürünü etkiler.

2. Kültür kısmen bilinçsizce oluşur: Örgüt kültürü alan yazınında inançların oluşumuyla ilgili olarak genel kabul gören iki anlayışı vardır. Birincisi, örgütlerde iş görenlerin düşüncelerini etkileyen bilgilerin bilinçsizce oluştuğudur. İkinci görüş, davranışın temelini oluşturan tutum ve bilinçli inançlar, tekrarlanarak doğru gibi kabul edilirler.

3. Kültür bir örgütün hem girdisi hem de çıktısıdır: Örgüt kültürü örgütün hem gelecekteki uygulamalarının ön görülmesi hem de bu günkü eylemlerinin sonuçlarını içerir. Örgüt çevreden kültürel örüntüler alır ve çevreye zenginleştirilmiş kültürel örüntüler sunar.

4. Kültür yaygın olarak kabul gören değer ve tutumlardan oluşur: Belirli bir kültür içerisindeki bireyler belirli durumlarda nasıl davranacakları, nasıl düşünecekleri konusunda uzlaşmaya varmışlardır.

5. Örgüt kültürü heterojendir: Örgüt kültürünün tamamıyla homojen olması mümkün değildir. Örgütlerde, egemen kültürden bağımsız farklı işlevler ve roller etrafında şekillenen alt kültürler oluşabilir.

Örgütsel kültür, etkisi ve gücü değişik bir çok alt kültürden meydana gelir. Diğer bir ifade ile, özellikle büyük örgütlerde egemen bir kültür ve çeşitli alt kültürler söz konusudur. Egemen kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerler sistemidir. Bunlara örnek olarak bir örgütte, sıkı çalışma, örgüte bağlılık, kaliteli üretim gibi egemen bir kültür oluşabilir (<http://w3.gazi.edu.tr>).

23. Kültürün Ölçülmesi

Bir örgütün tüm üyeleri tarafından anlaşılan ve paylaşılan değerler ve inançların tümüne örgütsel kültür denmektedir. Bu değerler ve inançlar o örgütün bizzat kendisine aittir ve diğer örgütlerden kendisini ayıran özelliklerdir. Bir örgütün kültürü, örgütteki üyelerin davranışlarını belirlemeye ve şekillendirmeye yardımcı olur.

Kültür kelimesi çok karmaşıktır ve ölçülmesi değişik metotlarla yapılmaktadır. Ancak örgütsel kültürün genel kabul görmüş ölçme ve değerlendirme biçimi aşağıdaki sekiz kriterle yapılmaktadır.

İletişim: Örgütsel kültürde, iletişim sistemlerinin türleri, bilgi aktarımının şekli örgütsel kültürün iletişim açısından mahiyetini belirlemektedir. İletişimde şeffaflık esasının olup-olmadığı, karışıklık ve münakasaya yol açan iletişim bozukluklarının sıklık derecesi ve çözüm yollarının olup-olmadığı, resmi ya da gayri resmi iletişim araçlarının (toplantı, ast-üst bilgi aktarımı gibi) olup-olmadığı ve mahiyeti, örgütsel kültürün iletişim açısından panoramasını sunmaktadır.

Eğitim-Öğretim: Takımın başarısı, büyük ölçüde becerilerin eğitim yoluyla geliştirilmesine bağlıdır. Bu durumda örgütün, oluşturulan yeni beceri ve davranışların is basında uygulanması ve maksimum fayda elde edilmesi, örgütün eğitim alanındaki beceri ve başarısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu da ancak hizmet içi eğitim yoluyla mümkün olabilecektir.

Ödüller: Bir örgütün, örgüt çalışanlarının ne tür davranışlarını ödüllendirdiği, ödüllendirmelerin ne ile yapıldığı, ödüllendirmenin bireysel mi yoksa grup halinde yapıldığı ve gelişme için hangi ödüllendirme kriterlerinin belirlenmiş olduğu, o örgütün ödül açısından kültürünü belirlemektedir.

Karar Verme: Örgütsel Kültürün karar verme boyutunda, ne gibi kararların alındığı, kararların nasıl alındığı, anlaşmazlıkların giderilip giderilmediği, çok önemli olgulardır. Kararların alınması sürecinin hızlı mı yoksa yavaş mı olduğu, örgütün aşırı bürokratik bir yapıya sahip olup olmadığı, karar vermenin merkezi bir şekilde mi gerçekleştiği yoksa “biz merkezli” bir karar verme prensibiyle mi hareket edildiği, o örgütün karar vermedeki kültürünü belirlemektedir.

Risk Alma: Bu kategoride hesaplı ve kararlı risk almanın teşvik edilip edilmediği ve yeni fikirlere açık olunup olunmadığı esas alınmaktadır. Yönetimin gelişme ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinde teşvik edici bir rol üstlenmesi çok önemlidir. Ayrıca mevcut çalışma metotlarını geliştirme yolunda gayret gösterenlere karşı, yönetimin bakış açısı, örgütsel kültürün risk alma kategorisindeki kriterlerini belirlemektedir.

Planlama: Bir örgütün kısa ya da uzun dönemli kararlar alması ve bunları uygulamada aktif roller üstlenmesi, o örgütün planlama açısından kültürünü belirlemektedir. Ayrıca örgüt stratejileri, hedefleri ve vizyonunun tüm is görenlerle paylaşılıp paylaşılmadığı da sürecin önemli bir parçasıdır (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>).

Takım çalışması: Bu boyut, takım çalışmasının, örgüt içindeki etkinlik derecesi ile bağlantılıdır. Bu etkinlik derecesi, sadece belli departmanlardaki grup içinde olan etkinlik ve iletişimi değil aynı zamanda değişik departmanlar arasındaki güven duygusunun düzeyi ve destek mekanizmasının islemesi de takım çalışmasının etkinliği ile orantılıdır. Bütün bu koordineli ve uyumlu takım çalışması anlayışı, örgütün bu açıdan kültürünü belirlemektedir.

Yönetimin uygulamaları: Bu son boyutta yönetim, hangi politikaları uygulaması gerektiğini belirler. Örgütün düzenli ve güvenli bir şekilde işlemesi için gerekli tedbirleri

alması, iyi bir çalışma ortamı ve şartları hazırlaması, iç ve dış müşteri isteklerini optimal düzeyde tatmin edici politikalar gütmesi gerektiğini hesaplar ve uygulamaya döker. Bu tür uygulamaların niteliği ve niceliği ise o örgütün, bu acıdan kültürünü belirler (<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>).

24. Kurum Kültürünün Etkileri

Kurum kültürü;

- Farklı inanç, anlayış ve bilgi düzeylerini bir düzlemde buluşturduğu için kurumsal yaratıcılığa katkı sağlar. Farklılık yaratıcılık için gerekli, ancak tek başına yeterli olmayan bir unsurdur. Kurumsal yaratıcılığın olabilmesi için çalışanların düşüncelerinin diğer kurumsal araç ve unsurlarla güvenilir bir ortamda bir araya getirilmesi gerekir. Kurum kültürü kurumsal imkânları bir araya getirmede ve kurumsal sinerji oluşturmak için elverişli bir düzlem sağlamak gibi bir etkiye sahiptir.

- Organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynar. Kurum kültürü, kurumsal amaçların, stratejilerin ve politikaların oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, organizasyonel performans üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkarır.

- Çok önemli bir etkisi de çevresel belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit veya tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku veya endişeye kapılabilir. Kültür sayesinde birey görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve bunlara ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki ilişkileri bildiği zaman, kendine yönelen uyarı ve tehditleri filtre eder ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

- Kurumda tüm kurumsal unsurları harekete geçiren “sosyal enerji” kaynağıdır. Kurumsal kültür, biçimsel kurallar ile gerçekte var olan tutum ve davranışlar arasındaki boşluğu doldurur. Kurum kültürü sayesinde çalışanlar, kurumsal ilişkiler ve kurumsal sistemin işleyişi hakkında bilgi sahibi olurlar. Kurum kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini olumlu yönde etkiler.

- Kurum çalışanlarını birbirleriyle ve kurumlarıyla bütünleştirici bir etkiye sahiptir. Kurumların beşeri kaynakları ve yaşamsal unsurları olan insanlar, değişik inanç ve değerleriyle, kısaca “kültür”leri ile kuruma gelir, kabul görür ve çalışırlar. Kurum kültürü

çalışanların inanç ve değerlerini yaşayacakları bir ortam sağlar ve bu sayede kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi konusunda çalışanları isteklendirici bir etkiye sahiptir.

- Farklı değer ve inançlarla kuruma gelen çalışanların söz konusu farklılıklarını ortak değerler düzleminde birleştirir. Kültürün bu birleştirici etkisi kurumsal sinerjinin en önemli kaynağıdır. Kurum kültürü, çalışanların karara katılımlarını teşvik edici bir etkiye sahiptir (Gordon, 1996, p.11).

- Kurumda çalışanlar için bir anlam yaratır. Çalışanlar bu anlam sayesinde kurumda sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bulunmadıklarının farkına varırlar. Kurumlarının onların sosyal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılayan bir ortam sunduğunun bilinci kurum kültürü sayesinde kazanılır (Gordon, 1996, p.12).

Kurumlarda davranışları düzenleyen normlar, kurum kültürünün unsurlarıdır. Kurumsal kültür sayesinde normların kurumsallaşması sağlanır. Kurumsal norm ve kurallar, kurumda oyunun kurallarını gösterdiği için, belirsizliği ortadan kaldırır ve çalışanlara güven sağlar. Kurum kültürünün unsurları olan formel ve informel kurallar, kurumsal sistemin daha etkin olmasını sağlar.

Kurum kültürü, kurumda etik dışı davranış ve eylemleri sınırlar ve kolayca su yüzüne çıkmasını sağlar. Bu yönüyle kurum kültürü soyut bir kurumsal denetim mekanizmasıdır. Kurum kültürü, çalışanların birbirlerine destek ve yardımcı olmalarını sağlar ve kurumsal vatandaşlık davranışını güçlendirir.

Kurum kültürünün kurumsal yapıya önemli bir etkisi, düşük kontrol gereğini sağlamasıdır. İçselleştirilmiş bir kurum kültürü çalışanlarının “öz yönetim” yeteneklerini güçlendirir. Çalışanlar kurumsal norm ve kuralların ötesine geçerek ekstra rol davranışları gösterirler.

Son olarak kurumsal kültür, kurumlarda davranışların sınırlarını belirleyerek kurumsal tatmin sağlar, kurumsal çıkarlarla, bireysel çıkarlar arasındaki dengenin korunmasını sağlar. Çalışanların her tür tutum ve davranışlarına uygun standartlar sağlar. Güçlü bir kurum kültürü, davranışsal tutarlılığı artırır (<http://www.benimblog.com/MEHMETTUNCER/50910/KURUM+K%DCLT%DCR%DCN%DCN+ETK%DDLER%DD.html>).

25. Kurum Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha Önemli' hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleştirilebilmesi içinse işletmede ortak bir takım değerlerin varlığı ve bu değerler çerçevesinde çalışılması gerekmektedir.

Rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi, işletmelerin dış pazarlara kaplaması, globalleşme eğiliminin giderek yaygınlaşması gibi gelişmeler sonucunda işletmelerin geleneksel metotların dışında bazı arayışlara girmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. İşte örgüt kültürü kavramını ortaya çıkışı ve yaygınlaşması bu arayışın bir sonucu olarak karşımıza çıkar (www.maximumbilgi.com).

II. Dünya savaşının olumsuz etkilerinin giderilmesi için “sürekli ve sınırsız bir gelişme” çabasına girilmiştir. Bu çabanın sonucu olarak da ayrıntılı planlama, yakından kontrol gibi rasyonel yönetim metot ve araçları ön plana çıktı. Söz konusu araç ve yöntemlerin üretimde kullanılması verimliliğin artışı da beraberinde getirdi. Dönemin koşulları göz önünde bulundurulduğunda planlama ve kontrol faaliyetlerinin ön plana çıkması ve tüm dikkatlerin etkinlik ve verimliliğin arttırılmasına yönelik olmasının sürpriz olmadığı ortaya çıkar.

Günümüz koşullarında ise aynı uygulamaların başarıya ulaştırmayacağı son derece açıktır. Bugün, geçmişte başarılı sonuçlar veren, işletmelerin ayakta kalmasına, büyüme ve gelişmelerini sağlayan yöntemlerin kolaylıkla taklit edilebilir ve uygulanabilir hale gelmesi işletmelerin rekabet güçlerini arttırıcı yeni araçlar geliştirmelerini zorunlu kılmıştır. Yine günümüz koşullarında sınırsız bir büyümenin yerine optimal büyüklük kavramının yerleşmiş olması da önemli bir gelişme olarak belirtilebilir (Akıncı, 2005, s.130).

Dış çevrede, özellikle ekonomik ve sosyo-kültürel çevrelerde meydana gelen değişme ve gelişmeler sonucunda yenilik yapma, öğrenme, sosyal sorumluluk ve yaratıcılık, vizyon sahibi olma, duyarlılık gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Çalışanların kültür düzeylerinin yükselmesi, onların üyesi oldukları örgütlerde sosyal doyum aramalarına neden olmuş ve

ekonomik ödüllendirmenin başlı başına yetersiz kalacağı ortaya çıkmıştır. Günümüzde geçerli olan değerlerle geçmiş dönemde geçerli değerler karşılaştırıldığında önemli değişiklikler göze çarpar.

Geleneksel değerler olarak ele alabileceğimiz değerlerden disiplin yerini kendi kendini kontrole, itaat katılıma, hiyerarşi takım anlayışına, etkinlik yaratıcılığa, güç uzlaşma sağlama yeteneğine merkezleşme ise merkezleşmemeye bırakmıştır. Değerlerde göze çarpan bu değişimin doğal bir sonucu olarak yönetimin başarısını sağlayacak araç ve yöntemlerde de bir takım değişiklikler meydana gelmiştir.

Kültür kavramının işletme yönetimine konu olmasının pek eskiye dayanmadığı bilinmektedir. Söz konusu kavram yeni bir kavram olmamakla birlikte daha önceleri sosyoloji ve antropoloji disiplinleri tarafından ele alındığından, işletme yönetimi açısından yenidir. Kültür kavramının işletme yönetimine konu olması ve örgüt kültürünün işletmenin etkinlik ve verimliliği üzerinde belirleyiciliğinin anlaşılması belirli bir süreç içinde gerçekleşmiştir. Bu sürecin daha iyi kavranabilmesi için yönetim ve organizasyon teorilerinin topluca gözden geçirilmesi ve gelişimlerinin incelenmesi yerinde olacaktır.

Sanayileşme sonrasında ortaya çıkan yönetim ve organizasyon teorileri kabaca ele alındığında ilk planda bu teorilerin birbirine karşıt hareketler olduğu göze çarpar. Diğer bir ifadeyle her yönetim ve organizasyon teorisi daha önceki dönemde ortaya çıkan teoriye bir tepkinin sonucudur (<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14693-orgut-kulturunun-onemi-orgut-kulturunun-degisimi.html>).

26. Kurum Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece problemlili bir konu niteliği taşır. Bir örgütte çalışanlar arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve bunların iç tutarlılığının sağlanması sonucunda ortaya çıkan güçlü örgüt kültürü örgütün başarısında önemli bir rol oynar. Ancak örgüt kültürünün bu iç uyumunun sağlanması başarı için başlı başına yeterli olmayıp kültürün stratejiyle de uyumlaştırılmasına çalışılmalıdır.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılması ihtiyacı iç ve dış uyumun sağlanmasına yönelik olarak ortaya çıkar. Diğer bir ifadeyle kültüre bağlılığın, kültürel tutarlılığın ve son olarak da kültür-strateji uyumunun sağlanması için kimi zaman örgüt kültüründe bazı değişiklikler yapılması gerekir.

Örgüt kültüründe değişiklik yapılmasını gerektiren durumların neler olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre örgüt, kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir. Örgüt kültürünün en çok tepe yöneticilerinin değişmesine bağlı olarak değişiklik göstermesi, yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlı kalanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığı ile açıklanabilir.

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. Örgüt kültürünün değiştirilmesini gerektiren bir diğer durum da iki, şirketin birbiriyle birleşmesi olarak açıklanabilir. Kurum birleşmeleri iki şekilde gerçekleşir.

Ya mevcut bir kurum iki veya daha fazla kurumu varlık ve sermayeleri ile devir alır ya da iki veya daha fazla kurum yeni kurulan bir kuruma varlık ve sermayeleri ile katılırlar. Her iki durumda da mevcut örgüt kültürü üzerinde yıkıcı ve değişime zorlayıcı bir etki meydana gelecektir (<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14693-orgut-kulturunun-onemi-orgut-kulturunun-degisimi.html>).

Mevcut örgüt kültüründe köklü değişiklikler yapan birçok büyük işletmede söz konusu değişiklikler farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Nissan, Rank, Xerox, Shell, Chemicals, Ciba' Geigy gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren dünya çapındaki büyük şirketlerde örgüt kültürünün değiştirilmesine ilişkin çarpıcı örnekler yaşanmıştır. Japonya'nın öne gelen firmalarından biri olan Nissan firmasında yaşanan kültürel değişim, tepe yönetiminde meydana gelen değişikliğin bir sonucudur: 1980'li yılların ilk yarısında Nissan'ın yurtiçi satışlarında meydana gelen hızlı düşüş ve tepe yönetiminin sendikayla

anlaşmazlığı sonucunda oldukça kötü durumda olan firma bu durumdan tepe yönetiminin değiştirilmesi ve mevcut örgüt kültürünün yenilenmesiyle kurtulmuştur.

Yine dünya çapında bir firma olan Rank Xerox'da da, benzer bir durum yaşanmıştır. Tepe yöneticisinin değişmesi ve buna bağlı olarak yeni değer, norm ve inançların ortaya çıkması firmanın yıllık satış miktarını arttırmış ve karlılığını iki katına çıkarmıştır. Mevcut örgüt kültüründe değişikliğe giden bir diğer firma da İsviçre'nin kimya alanında önde gelen isimlerinden biri olan Ciba Geigy'dir. Ciba Geigy'de yaşanan kültürel değişiklik toplumun içinde yaşadığı çevreyi daha çok koruması ve kimya sanayine tepkinin bir sonucu olarak ortaya, çıkmıştır. Toplumsal değerlerin değişmesi sonucunda firma yeni değerlere cevap verecek nitelikte stratejiler geliştirmek ve bu stratejilerle uyumlaşacak yeni değer, norm ve inançlar benimsemek durumunda kalmıştır. Örgüt kültüründe değişikliklere giden bir diğer, firmada Shell olup, burada prodüktif bir kültür yaratılmaya çalışılmıştır.

Örgüt kültürünün hangi nedenlere bağlı olarak değiştirilmesi gerektiği belirtildikten sonra bu değişikliğin nasıl gerçekleştirileceği üzerinde durulmalıdır. Bir örgütün sahip olduğu kültür hangi nedenle değiştirilirse değiştirilsin, örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleştirilir (<http://www.hayatinrenge.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14693-orgut-kulturunun-onemi-orgut-kulturunun-degisimi.html>).

İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. Birey bunu kabul ettikten sonra, sıra gerekli değişimin gerçekleştirilmesine gelir. Örgüt kültürünün değiştirilmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu ikinci aşamada üç farklı yol izlenebilir. Değişimin gerçekleştirilmesinde ilk olarak "bilgi yaklaşımı"ndan yararlanılabilir. Bilgi yaklaşımı yeni bir düşünce tarzı yaratır. Yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Değişimi gerçekleştirmek üzere izlenebilecek ikinci yol "tecrübe yaklaşımı"dır. Burada çalışanların problemlerini kendi kendilerine çözerek tecrübe sahibi olmaları esastır.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde en etkili yol olan tecrübe yaklaşımının yanı sıra üçüncü bir yoldan, ödül ve cezalandırma yaklaşımından da yararlanılması mümkündür. Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı gibi arzulanan davranışların ödüllendirilerek

arzulanmayan davranışların cezalandırılması ve bu yolla değişimin sağlanması esasına dayanır. Bu üç farklı değişimi sağlama yönteminin dışında bunların bir bileşimi niteliği taşıyan diğer bir yoldan da bahsetmek mümkündür.

Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci bu safha ile son bulur (<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14693-orgut-kulturunun-onemi-orgut-kulturunun-degisimi.html>).

260. Kültürel Değişim Modelleri

Örgütlerin kültürlerini ebedileştirmesi tehlikelidir. Böyle bir durum değişim ihtiyacı hissedildiğinde örgütü zora sokar.

2601. Gibb Dyer'in Kültürel Evrim Döngüsü Modeli

Dyer'in üzerinde durduğu örgütsel değişim döngüsü yeni bir liderin gelişi ve bir iç krizden sonra ortaya çıkar. Bu döngü yeni lider ve yeni liderin takımınca belirlenen vizyona bağlıdır.

Birinci aşama: Bu aşama örgütün karşılaştığı temel problemlerin çözümünde liderin yeteneklerinin ve günlük uygulamalarının sorgulanması aşamasıdır. Bu sorgulama, liderin benimsediği günlük uygulamalarla çözümlenemeyen olaylarla başlar. Bu durum örgütteki krizin üstesinden gelebilecek yeni bir davranış örüntüsünün arayışını başlatır.

İkinci aşama: Bu aşamada, örgütteki semboller, yapılar ve inançlar örüntüsünde kırılmalar başlar. Bu durum, liderin yeteneklerinin örgütü etkili bir biçimde yönetememesinin sorgulanması konusunda hem fikir olduğunda ortaya çıkar. Mevcut kültürü destekleyen inançlar ve sembollerin etkisini yitirmesiyle oluşur.

Üçüncü aşama: Alternatif varsayımlarıyla yeni lider doğması aşamasıdır. Liderin yetenekleri sorgulanmaya başladığında örgüt karşılaştığı krizlere geçmişte başarı sağladığı yöntemlerle cevap verecektir.

Dördüncü aşama: Yeni liderin ortaya çıkışıyla eski ve yeni kültür arasında çatışma çıkacaktır. Bu çatışma kısa zamanlı olabilir.

Beşinci aşama: Yeni liderin gelişi ortaya çıkan çatışmaları nasıl çözeceği sorusunu gündeme getirir. Bu sorunun iki cevabı vardır. Birincisi kriz çözülür ve örgütün gerilimi azaltılır. İkincisi, yeni liderin düzeltmeler için belirli bir nüfuzu olmalı ve krizi çözümlenebileceğine dair bir inanç taşımalıdır. Başarı genellikle, yeni liderin sorumlulukları üzerine aldıktan sonraki sağlayacağı faydalara bağlıdır.

Altıncı aşama: Yeni lider otoritesini kurar. Örgüt kültürünü destekleyen inançlar ve sembolleri yaratır. Bu inanç ve semboller yeni kültürün desteklenmesine yardım eder.

2602. Edgar Schein'in Yaşam Döngüsü Modeli

Schein kültürel değişimde örgütsel büyümenin safhalarını içeren bir model önermektedir. Her safha farklı işlevleri içeren farklı kültürlerle ilişkilendirilmiştir.

Birinci safha, örgütün ilk kuruluş dönemi ve ilk büyüme aşamasıdır. Kültür, kurucuların ve ya örgütün mali bir problemi varsa muhtemelen değişecektir.

İkinci safha, örgütün orta dönemlerinde iyi bir şekilde yapılandırıldığı ve karmaşık eylemlere geçtiği aşamadır. Bu aşamada kültür yapılanmış ve alt kültürler oluşmuştur.

Üçüncü safha, örgütün durgunluğa ulaştığı olgunluk aşamasıdır. Kültür yeniliklere karşı dirençli olur. Kendini savunmaya yönelir. Bu dönemde değişim araçları olarak zorlayıcı ikna ve yeniden örgütlenme yöntemleri kullanılabilir (<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>).

2603. Vijay Sathe Model

Sathe'nin kültürel değişim modelinde sosyalizasyon süreçleri ve iletişim önemli bir yer tutmaktadır.

Bu modeldeki aşamalar yöneticilerin uygulayacakları eylemleri göstermektedir. Modelde var olan kültürü değiştirmede iki temel yaklaşım bulunmaktadır.

1. İş görenlerin yeni değerler içine çekilmesini sağlamak
2. Yeni gelen iş görenleri örgüt içerisinde sosyalleştirmek, yeni değerlere eklemek ve mevcut üyeleri uygun bir biçimde izole etmek.

(<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>).

27. Örgüt Kültürüne Önem Verilmesinin Nedenleri

1. Kaliteye Ve Mükemmelliğe Doğru Yönelme: Rekabetin yaygınlaşması ve var olabilmesinin daha kaliteli mal ve hizmetler sunmaya bağlı olduğunu anlaşılması işletmeleri yaptıkları işi daha iyi yapmaya yönlendirmiştir. İşletmelerde işi yapanın genelde insan olduğu ve eleştirilerin veya teşekkürlerin odak noktasını insanlar oluşturduğundan özellikle eleman alımına azami özen gösterilmeye başlanmıştır. Görevlerin daha iyi yapılması için personelin yetişmesine yönelik programlar düzenlemeye başlanmış ve üretim-sunum sistemi basit hale yönelinmiştir.

2. Müşteri Yönlendirilmesi: İşletmeler mal ve hizmetin bir defalığına ve tamamen satılmadığını anlamışlardır. Müşteriyle ilişkinin her yönünün uzun dönemli pazarlama sürecinin bir parçası olduğu ve tekrar edici satışlara ağırlık verilmesinin önemli olduğu kavranmış, tatmin edilmiş bir müşterinin yerine geçecek hiçbir şeyin olmadığı ortaya çıkmıştır.

3. İnsana Değer: İşletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi, eğilimi artmaktadır.

Bir hava kargo şirketinin “Uçaklar değil, insanlar teslimat yapar” insanların daha önemli varlıklar olduğunu gösteren güzel örnektir (Fidan,1996, s.24).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.KALİTE KÜLTÜRÜNE DÖNÜŞÜM

30. Kalite Kültürü

- Bir örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü, o kurumun kalite kültürünü ifade eder.
- Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olan kültürün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir(http://www.1insaat.com/uploads/TrbBlogs/pdfs_3/30162_1211487397_546.pdf).

Dünyada gittikçe güçleşen rekabet koşulları kalitenin sürekli iyileştirilmesini, mükemmelleştirilmesini kaçınılmaz kılmıştır. Ancak kalite geliştirme çalışmaları uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve zaman boşa gitmeye mahkumdur. Kısacası, kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum kültürü, yani kalite kültürü ön koşuldur.

Kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu sistemde, tüm çalışanlar birbiriyle serbestçe konuşurlar ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bazı bilgilere sahiptirler. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözümlenebilmesi için hem insan ilişkilerinde hem de istatistikte uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbiriyle rahatça konuşabilmektedir (http://www.1insaat.com/uploads/TrbBlogs/pdfs_3/30162_1211487397_546.pdf).

Kalite kültürü, 5-10 yıllık yoğun bir çaba ile mevcut kültürün değişime uğraması sonucu kaliteyi yaşayan bir kültürel yapıyı tanımlamaktadır (Dale, 1999, p.230). Hill'e göre kalite kültürü yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri besleyen, organizasyonun tüm üyelerinin paylaştığı değerleri içeren ve sürekli iyileştirmenin, organizasyonun menfaatine olduğuna inanan bir yapıya sahiptir (Hill, 1991, p.20). Gryna ise kalite kültürünü, bir

organizasyondaki çalışanların kalite hakkındaki görüşleri, inançları, gelenekleri ve davranışlarının toplamı olarak tanımlamaktadır. Kalite kültürü, başarılı bir kalite yönetimi için gerekli alt yapıyı oluşturmaktadır. Gryna'ya göre bu yapı içinde kalite kültürünü oluşturan temel yapı taşları 5 ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar:

- Kalite hedeflerinin belirlenmesi ve işletmenin her seviyesinde performans ölçümlerinin yapılması,
- Yönetim kademesinde yer alanların liderlik yapabilmesi,
- Çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi ve yetkilendirme,
- Çalışan katılımının sağlanması ve
- Çalışan başarısının tanınması ve takdir edilmesidir (Gryna, 2001, p.221).

301. Kalite Kültürünü Oluşturan Faktörler

Kalite kültürünü oluşturan faktörler, diğer bir deyişle kalite yönetimi felsefesinin temel ilkeleri önem sırası gözetmeksizin şu şekilde incelenmektedir:

- Kalite liderliği, etkin liderlik ve liderlerin kaliteye olan bağlılıkları,
- Uzun dönemli hedeflere odaklılık ve amaç tutarlılığı,
- Çalışan katılımını sağlama ve çalışana değer verme,
- Ölçüme, veri ve analize odaklı karar verme,
- Toplumsal sorumluluk hissetme,
- Sürekli iyileştirme ve öğrenme,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olma,
- Tedarikçilerle ortaklık ve süreçlere odaklı yönetim (TÜSİAD-Kalder, 2002, s.75)

Etkin Kalite Liderliği

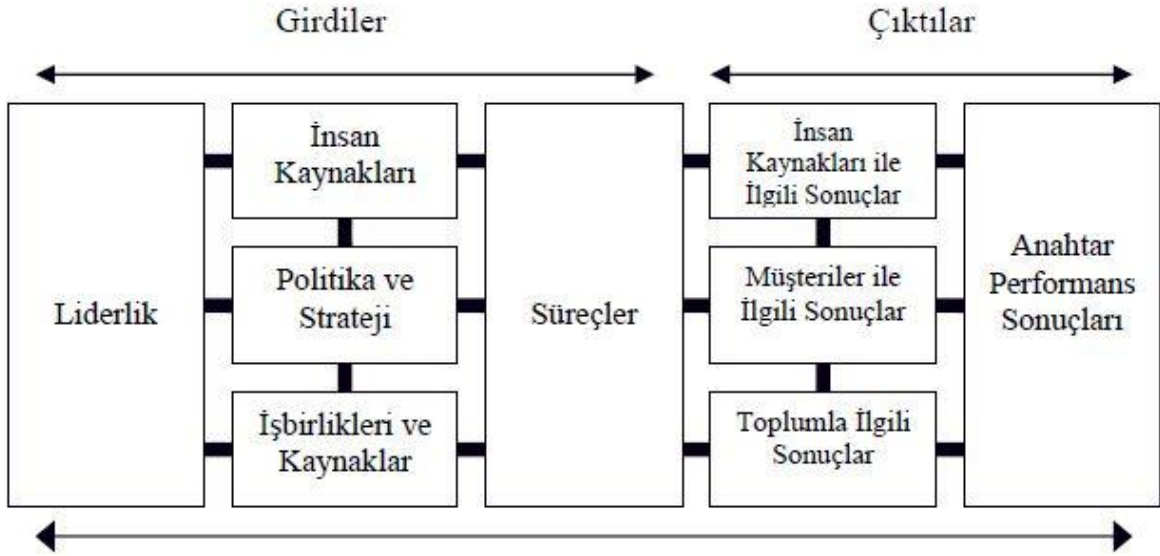
Kalite yönetiminin başarı ile yürütülmesi ve her şeyden önce organizasyona kalite kültürü gereklerinin kazandırılabilmesi için firmada inşa edilmesi gereken önemli fonksiyonlardan biri liderliktir. Üst yönetim takımı, firmada kalite kültürünün inşa edilmesi ve sürdürülmesinde kritik role sahiptir (Jackson, 1998, p.54).

Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan kuvvetli desteği, organizasyonun kalite yönelimli kültür oluşturmasında önemli bir başlangıç noktasıdır. Aksi takdirde yapılan çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir (Dale, 1999, p.10).

Günümüz yöneticilik anlayışında liderlik konusunda bir adım daha ileri gidilmekte, liderlikten ziyade “etkin liderlik” fonksiyonunun gerekliliğinden bahsedilmektedir. Liderler, firmanın yönünü tayin eden, ekibini bu yöne götürülebilen ve hatta kendine bağlı en az bir kişi dahi çalıştıran işletme üyeleri olarak görülmektedirler. Kalite yönetimi alanında söz sahibi olan Deming 14 ilkesinde liderliğin önemine yer vermiş, Juran ise kalite yönetiminde başarı için üst yöneticileri, bir kurumsal amaç olarak kaliteye bağlı olmaları ve kalite iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmaları konusunda uyarmıştır. Deming’e göre kalite, üst yönetim sorumluluğundadır (Deming, 1982, p.97).

Etkin liderlik fonksiyonu Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Mükemmellik Modeli gibi kalite modellerinin de vazgeçilmez kriterlerindedir. Etkin kalite kültürünün oluşturulması ve yaşatılması için lider pozisyonunda olan kişilerin yerine getirmesi gereken görevler EFQM Mükemmellik Modeli’ni temel alan TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Modeli’nde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır. Buna göre liderler,

- Mükemmellik kültürü için rol model olmak,
- Mükemmellik kültürünü geliştirmek,
- Organizasyon yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sürecinde yer almak,
- Müşteriler, ortaklar ve toplum temsilcileri ile ilişki içinde olmak,
- Başarıları tanımak ve takdir etmek ve
- Kurumun misyon, değerler, etik kurallar ve vizyonunu belirlemekle görevlidirler (TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, 2002, s.34).



Şekil: 1

Yenilikçilik ve Öğrenme

Kaynak: TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, 2002, s.19

Liderler, kalite kültürünün karakteristiklerini belirlemede ve kültür gelişimi faaliyetlerinde aktif olarak yer almalıdırlar. Liderlerin yönetim anlayışları, yaşam biçimleri, tutum ve davranışları kalite kültürünün şekillenmesinde yer alan en önemli unsurlardandır. Dolayısıyla liderler, davranışlarında kalite kültürünün gereklerini sergilemeli ve çalışanlara örnek olmalıdırlar.

Üst yönetim ve diğer liderler, kalite felsefesi gereği sürekli iyileştirme faaliyetlerinin içinde bulunmalı ve işgörenlerin bu çalışmalar içinde yer almalarına destek vermelidirler. Kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi destekleyen bir liderlik yaklaşımı, kurumda çalışan diğer kişilere de örnek olacak ve bu yöndeki kararlılık, kurumu başarıya götürecektir.

Liderler aynı zamanda toplumun diğer kesimleri ile de iletişim içinde olmalı ve kurumlarını temsil etmelidirler. Toplumsal sorumluluk gereği, kurumun memnun etmesi gereken taraflardan birinin toplum olduğu düşünüldüğünde bu gereklilik bir kat daha anlam kazanmaktadır.

Ödüllendirilen davranışların tekrarlanması ve temel motivasyon kuramları gereği, liderler çalışanların başarılarını zamanında tanımalı ve takdir etmelidirler. İşletmelerin

sahip oldukları kaynaklar içinde önemli bir yere sahip olan insan kaynağının sadece beden gücü ile değil, zihinsel gücü ile de kuruma katkıda bulunması, ancak bu alanda gösterdikleri çabanın tanınması ve takdir edilmesi ile devam edecektir. Kurumda takdir ve tanımayı yerine getirecek kişilerin liderler olması nedeniyle liderlere bu konuda önemli görevler düşmektedir.

Liderler bu görevlerinin yanında, kurumun ve çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları temin etmek, kurumun uzun dönemli hedeflerini belirlemek, bu yöndeki faaliyetleri organize etmek, koordinasyonu sağlamak ve hedeflere ulaşılması konusunda gerekli çabayı göstermekle görevlidirler. Çalışanları ile birlikte firmanın yönünü tayin edecek olanlar, liderlerdir. Bu aşamada stratejik planlama süreci hatırlanmalı, esas itici gücün liderlik fonksiyonu olduğu unutulmamalıdır.

Uzun dönemli hedeflere odaklılık ve amaç tutarlılığı: Baum'un yaptığı bir araştırmada vizyonu olan örgütlerin, vizyonu olmayan örgütlere göre daha başarılı oldukları görülmüştür (Thoms ve Greenberger, 1998). Kalite kültürü, firmaların uzun döneme odaklanarak bir vizyona sahip olmalarını, bu vizyonun sadece tepe yönetim tarafından değil, tüm çalışanlarca oluşturulmasını ve benimsenmesini, diğer bir deyişle "paylaşılan vizyon" olmasını istemektedir. Firmalar artan rekabet ortamında bir yandan ayakta kalma savaşı verirken bir yandan da geleceği düşünerek uzun dönemli hedeflerini belirlemeli ve stratejik yönetim alanındaki çalışmalarını yürütmelidirler. Stratejik yönetim faaliyetleri içinde liderler yönlendirici rol üstlenmeli, bunun yanında çalışanlara düşen görevler açıkça belirtilmeli, vizyona ulaşma yönünde çalışanlar da sorumluluk sahibi olmalıdırlar. Kalite kültürü açısından kurumsal vizyon yanında çalışanların kişisel vizyonları, amaçları, düşünceleri ve istekleri ile kurum vizyonunun uyumu da önemlidir. Bu gerekliliği sağlamış firmalarda çalışan bağlılığının yüksek, işgören değişim ve devamsızlık oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar kişisel hedefleri ile kurum hedeflerini bütünleştirebildikleri ölçüde kuruma yararlı olmaktadır. Bu nedenle kurum uzun dönemli hedefleri belirlerken çalışanların hedef ve düşüncelerini de dikkate almalıdır. Her iki tarafın amaçları arasındaki uyum derecesi mümkün olduğunca yükseltilmelidir. Paylaşılan bir yönetim anlayışını yansıtan söz konusu gereklilikler, kalite kültürünün en önemli unsurları olarak görülmektedirler.

Çalışan katılımını sağlama ve çalışana değer verme: Firmaların sahip oldukları kaynaklar içinde başka bir kaynak türü ile ikame edilemeyen tek varlık insandır. İnsan kaynağı, firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde ve pazarda ayakta kalmalarında aktif rol oynayan unsurların başında gelmektedir. Bu aşamada insan kaynağının sadece bedensel gücünden değil, zihinsel gücünden de yararlanılmalıdır. Çalışanlar kararlara katılmalı, yetkinlikleri doğrultusunda yetkilendirilmeli, düşünmeye sevk edilmeli, yaratıcı güçleri ortaya çıkarılmalı ve bu güç firmanın hedefleri doğrultusunda kullanılmalıdır. Pekçok araştırma göstermektedir ki, çalışan katılımının sağlandığı firmalarda karlılıkta iyileşme, rekabetçi güçte artış, işgören-işveren ilişkisinde iyileşme görülmekte ve daha esnek bir yapı kazanılmakta, işgörenin motivasyonu ve performansı artmakta, işgören değişim oranı ve devamsızlık oranı azalmaktadır (Maree, 2000, p.34).

Kalite kültüründe “bir işi en iyi, yapan bilir” deyişinden hareketle, çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarına imkan verilmeli ve yaratıcılıkları ortaya çıkarılmalıdır. Her şeyden önce insan kaynağına değer verilmesi, bunun çalışana hissettirilmesi ve firma politika ve uygulamalarında bu unsurların net olarak sergilenmesi gereklidir. İnsan kaynağı ancak bu noktadan sonra etkin olarak değerlendirilmekte ve kalitenin iyileştirilmesine hizmet eder konuma gelmektedir. Kalite yönetimi uygulamalarında lider olan Japon kültüründe, hat başında çalışan işgörenler dahi, kalite iyileştirme araçlarını etkin olarak kullanırlar, kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendileri verirler ve iş süreçlerindeki performans ve kaliteyi arttırmak için gerekli yetkilere sahiptirler (Zhao, 1993, p.7). Çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması açısından Japon yönetiminin önde gelen özelliklerinden biri de, işçilerin çok sayıda öneri getirmesini sağlaması, bu önerileri değerlendirmesi ve çoğu kez bu önerileri Kaizen stratejisine dahil edebilmesidir (İmai, 1986, p.76). Bu uygulamalar ideal bir kalite kültürünün insan kaynakları açısından sahip olması gereken özellikleri tanımlamaktadırlar.

Çalışan katılımını sağlamanın en etkin yollarından biri yetkilendirmedir. Yetkilendirme, kalite kültürünün temel taşlarından biridir (Jackson, 1998, p.65). Yetkilendirmeyi kalite yönetiminin en önemli unsuru olarak görmektedir. Bu aşamada belirtilmelidir ki, kalite kültürü içinde liderlerden beklenen, çalışanlara koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca devredebilmeleridir. Gryna'ya göre, çalışanların yetki düzeyi arttıkça, sorumluluk ve işini sahiplenme duygusu artmakta, çalışanlar ve yönetim

arasındaki güven duygusu da gelişmektedir (Gryna, 2001, p.231). Ugboro ve Obeng, yaptıkları araştırmada çalışanların katılım düzeyleri ve yetkilendirilmeleri arttıkça memnuniyet düzeylerinin de arttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca artan çalışan mutluluğunun da, kalitenin nihai amacı olan müşteri memnuniyetini sağladığını belirtmektedirler. Yetkinlikleri çerçevesinde yetkilendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinin daha hızlı işlemesi, kendi iş süreçlerini kontrol etmeleri, kararların daha hızlı verilmesi, müşteri şikayetlerinin daha hızlı çözülmesi kısaca, verimliliğin ve kalitenin artması yönünde firmaya katma değer sağlayacaktır. Bu nedenle geleneksel merkeziyetçi yönetim anlayışından uzaklaşarak, yetkinlikler çerçevesinde yetkilendirme derecesi artırılmış bir organizasyonel yapının oluşturulması, etkili bir kalite kültürünün inşa edilmesine destek olacaktır (Ugboro ve Obeng, 2000, p.230).

Diğer yandan çalışanların adil bir performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilmeleri, eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi, adil ücretlendirme sistemlerinin varlığı, kariyer yollarının belirli olması vb. unsurlar da işgücünün kuruma olan bağlılığını ve kaliteyi arttırmakta ve söz konusu uygulamalar kalite kültürünü önemli ölçüde etkilemektedir.

Ölçüme, veri ve analize odaklı karar verme: Kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar alma yaklaşımı, kalite yönetimi ve kalite kültürünün en belirgin özelliklerindedir. Lord Kelvin’in “ölçemediğinizi, yönetemezsiniz” görüşünden hareket eden bu yaklaşıma göre, kurum ölçme-karar alma ve ölçme iyileştirme süreçlerini uygulamalıdır. Kurum karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve verilere odaklı işletmeli, iyileştirme fırsatlarını yapılan ölçüm ve bilgiye dayalı olarak belirlemelidir. Kurum bu aşamada “paylaşılan vizyon”u ve stratejik amaçları dikkate alarak gereken alanlarda kurum performansını gösteren göstergeler belirlemeli, bu göstergelerin performansını ölçecek veri tabanları oluşturmalı, doğru ve sağlıklı veri toplama metotlarını belirlemeli ve toplanan verileri analiz edip bilgiye dönüştürmelidir. Elde edilen bilgiler de karar verme süreçlerinde kullanılmalı, iyileştirme fırsatları ve önleyici faaliyet gereksinimleri belirlenmeli, bilgiler ilgili çalışanlara ve üçüncü taraflara zamanında duyurulmalıdır (Blumberg, 1998, p.13).

Göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal pekçok ölçünün dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir. Müşteri ve tedarikçilerle ilgili göstergeler izlenebildiği gibi, kurumsal performansı yansıtan göstergeler de dikkatle ölçülmelidir. Bu aşamada önemle hatırlanmalıdır ki, toplanan, ancak değerlendirilmeyen veriler, kurumun boşa zaman harcamasından başka bir şey değildir. Ayrıca gerek yöneticiler gerekse çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, bilginin toplanması ve işlenmesi kadar önemlidir. Çalışanlar performanslarını ilgilendiren göstergeler hakkında bilgilendirildikleri sürece motive olmakta ve cesaretlenmektedirler. İmai'ye göre bilginin layıkıyla toplandığı, işlendiği, yönlendirildiği ve uygulamaya konulduğu durumlarda her zaman için iyileştirme olanağı vardır. Bu noktada sürekli iyileştirmenin başlangıç noktasının da ölçme ve analiz olduğu hatırlanmalıdır (Imai, 1986, p.79).

Ölçme ve iyileştirme çalışmalarında kurumlar sadece kendi performans düzeylerini değil, sektörün lideri ya da rakiplerinin performanslarına göre de durumlarını değerlendirmeli ve kıyaslamalar yapmalıdırlar. Benchmarking metodolojisi kapsamında gerçekleştirilecek bu karşılaştırma çalışmaları ile sürekli iyileştirme faaliyetleri salt kurumsal performanstaki gelişmelere odaklı olmaktan kurtulup sektörel gelişmeleri de dikkate alır hale gelecektir. Kalite kültürü bu yöndeki çalışmaları içerdiği gibi günümüzün rekabet koşulları da ölçme, ölçüme dayalı karar verme ve sürekli iyileştirmeyi gerektirmektedir.

Toplumsal sorumluluk hissetme: Kurumlar bir yandan kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırken bir yandan da içinde buldukları toplumun değer yargıları, kültürel özellikleri ve amaçlarını dikkate almalıdırlar. Toplum kurallarını hiçe sayarak büyümeye ve üretmeye çalışan kurumların kalite felsefesi ile ilişkili olabileceklerini söylemek mümkün değildir. Toplumu dikkate almayan kurumlar toplum tarafından dışlanma, satış miktarlarının düşmesi ve sonuçta faaliyetlerini durdurma gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Mükemmellik Modeli gibi kalite modellerinin bu alanda değerlendirme kriterlerine sahip olmaları, kalite yönetiminin, dolayısıyla kalite kültürünün bu faktör üzerinde ne denli önemle durduğunun bir göstergesidir. EFQM Mükemmellik Modeli (Şekil 1) 8.maddesini toplumla ilgili sonuçlara ayırmış, bu alandaki performansın ölçülmesi için göstergelerin belirlenmesi ve takip edilmesini şart koşturmuştur. Çevreye duyarlı kuruluşların atık çevrim ve filtre tesisleri

kurmaları, doğal kaynakları koruma çabaları, eğitim kurumlarını desteklemeleri, toplumsal olaylara sponsorluk vb. faaliyetler, toplumsal sorumluluk alanında verilebilecek olumlu örneklerden bazılarıdır (Miller ve Mange,1986, p.98).

Müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olma: Kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biri de müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerine odaklı olmak, müşteri tatmini ve bağlılığını yaratmaktır. Firmaların ayakta kalmalarının tek çıkış yolu budur. Pazarda var olmak, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek ve sürdürülebilir karlılığı yakalamak gibi başarılar, ancak müşteri isteklerine odaklı bir yönetim yaklaşımının sonuçları olabilir. Bu bakış açısı içinde müşteri, üretim zincirinin başlangıç aşamasını oluşturmaktadır. Pazarda başarının sırrı müşterilerin ve hedef kitlenin doğru olarak belirlenmesinden, müşteri isteklerinin zamanında, rakiplerden önce % 100 doğrulukla öğrenilmesinden, diğer bir deyişle pazarın sesinin duyulup tam doğrulukla firma diline çevrilmesinden, nihai ürün ya da hizmetin müşteriye sunulmasından ve müşteri isteklerinin rakiplerden önce karşılanmasından geçer.

Müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin doğru ve zamanında öğrenilmesi için firmaların kullanabileceği araçlar; workshoplar, müşteri hizmet merkezleri, paneller, müşteri görüşmeleri, pazar araştırmaları, müşteri tatmin araştırmaları, ürün testleri vb. çalışmalardır. Firma içinde bulunduğu şartları değerlendirerek en uygun araçları kullanmalıdır.

Firma, ayrıca müşterilerinin istek ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadığını düzenli olarak gözden geçirmeli, aksaklıklarla karşılaşılması durumunda nedenleri araştırmalı ve çözümler bulmalıdır. Diğer bir deyişle firma gerçek performans düzeyi ile müşterinin beklediği performans düzeyini karşılaştırmalı, müşterinin algısı ile beklentisi arasındaki farkı öğrenmelidir (Schuler ve Huber, 1993, p.122).

Müşteri tatmini araştırmaları, pazar araştırmaları ve kamuoyu yoklamaları gibi çalışmalar bu aşamada kullanılacak araçlardır. Bu araştırmaların esas hedefi, müşterilerle bir ortaklık kurabilmek, müşteri bağlılığı yaratmak ve geliştirmek ve sonuçta rekabet avantajı elde etmektir.

Yukarıda sayılan gereklilikleri yerine getiren bir organizasyon kültürü, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentileri açısından kalite kültürüne sahip demektir. Aksi halde, firmanın ürettiği mal ya da hizmetlere pazarda alıcı bulunamayacak ve uzun dönemde firma yok olmaya mahkum olacaktır.

Tedarikçilerle ortaklık: Kalite yönetiminin nihai amacı, kurumda yüksek verim, kalite ve performans sağlamanın yanında kurumla ilişkili olan tarafların da mutlu olmasını sağlamaktır. Tedarikçiler, firmaların müşterilerine mal/hizmet üretmelerinde önemli yeri olan taraflardan biridir. Ana firmanın performansı, tedarikçinin gösterdiği performans ile doğru orantılıdır. Tedarikçinin geç mal/hizmet teslimi ve sunumu, firmanın sipariş teslim süresini geciktirmekte, hatalı ürün ya da hizmet firmanın kalite düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir. Tedarikçiler ve ana firma, müşteri gözünde tek bir kurum gibidir. Müşteri, tedarikçiden dolayı oluşan bir aksaklığın kaynağına bakmadan bu uygunsuzluğu ana firmaya mal eder. Müşteri için muhatap, firmanın kendisidir. Ayrıca, firmanın müşteri gözündeki başarısızlığı, tedarikçinin de başarısız olmasına neden olacaktır.

Müşteri kayıpları nedeniyle firmanın yaşadığı gelir kayıpları, tedarikçinin de gelir kaybı demektir. Bu yakın ilişki nedeniyle firma ve tedarikçi arasında ortaklık anlayışına dayalı bir çalışma sistemi hakim olmalı, tedarikçi de üretim zincirinin bir bölümü gibi algılanmalı ve birinin başarısının diğerinin de başarısı olduğu hatırlanmalıdır. Kurum stratejik planlama çalışmalarına tedarikçi ilişkilerini geliştirmeyi de eklemeli, bu yönde çaba gösterir bir yönetim anlayışı ve kurum kültürü sergilemelidir (Blumberg, 1998, p.14).

Süreçlere odaklı yönetim: Sürekli iyileştirme yaklaşımı, sürece öncelik veren bir yönetim tarzını esas alır. Sonuçların daha iyi olması için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerekir. Madu'ya göre süreç, müşteri için işlerin nasıl değer yarattığı ile ilgilidir. Şekil 2'den de görülmektedir ki, süreçlerin iyileştirilmesi kurumsal performans açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Süreçlerdeki iyileşme sonucu, müşterinin süreçte daha az kalması ve beklemesi, müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Diğer yandan süreçteki iyileşme, hataların ve yeniden işlemlerin azalmasını sağlamakta, bu da kalitenin finansal boyutu ile ilişkilendirilmektedir. Tüm süreç iyileştirmeleri sonucu kurumsal karlılığın artması mümkün görülmektedir.

Bu alan ve fonksiyonları birkaç ana başlık altında toplamak mümkündür. Öncelikle kurumda etkin bir kalite liderliği fonksiyonu altında liderler çalışanlara kalite uygulamalarında yol göstermeli ve rol model olmalı, uzun dönemli hedeflerin belirlenmesinde aktif olarak yer almalı ve çalışanları stratejik yönetim sürecine katmalıdırlar. Diğer yandan kurumda çalışma planları, bu kurumsal hedeflere ulaşma yönünde oluşturulmalı ve işletilmelidirler. Kalite kültürünün bir gerekliliği olması nedeniyle firma hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve çalışanların kişisel hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi, çalışanların yönetime katılımının sağlanması, çalışanlara değer verildiğinin temel işletme politika ve prosedürlerinde gösterilmesi bir diğer önemli ana başlık olarak ifade edilebilir.

Öte yandan ölçme ve iyileştirmenin kalitenin temel yapı taşlarından biri olması nedeniyle kalite kültürüne sahip olmak isteyen kurumlar kararların ölçme ve değerlendirmeye dayalı verilmesini sağlamalıdırlar. Bu aşamada önsezi ve deneyime dayalı günlük ve değişken kararlar vermek yerine veri ve bilgiye dayalı karar verme sistemlerinin kalite kültürü için ne denli önemli olduğu vurgulanmalıdır.

Toplumsal sorumluluk hissini kazanılması ve uygulamalara yansıtılması, toplum değerleri ile bütünleşmiş bir kurum kültürünün inşa edilmesi, günümüz kalite felsefesinde ve kültüründe üzerinde önemle durulması gereken bir diğer gerekliliktir.

Kalite kültürünü edinmek isteyen kurumların son olarak sistemlerine kazandırmaları gereken gereklilikler ise sürekli iyileştirme ve öğrenmenin sağlanması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına odaklı olunması, tedarikçilerle ortaklık anlayışı içinde çalışılması ve süreç performansının iyileştirilmesi olarak ifade edilebilir (<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi/2004sayi3/pakdil.pdf>).

31.Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

TKY; literatüründe bu kavrama ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlardan belli başlıları kısaca gözden geçirilecek olursa;

- TKY; bir kuruluştaki çalışanların tamamının katılımı ile süreçlerin, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşterilerin kalite gereksinimlerinin

karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.

- TKY; müşterisinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki tüm bölümlerin yani, pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir.

- TKY; organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerdeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir.

- TKY; uzun dönemde müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için yararlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşan ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.

Bu tanımlardan hareketle TKY, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, müşteri arzu ve isteklerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri yoluyla karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>).

310. Toplam Kalite Yönetimi Unsurları

Temel unsurları Feigenbaum ve Ishikawa gibi çeşitli kalite yöneticileri tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kalite odaklı olmak,
- Müşteri odaklı olmak
- Süreç odaklı olmak
- Kalite maliyetlerini hesaplamak
- Demin döngüsünü bir yönetim modeli olarak kullanmak
- Gerçek istatistikleri kullanarak karar vermek
- Devamlı gelişme (Kaizen)
- Hedeflerle yönetim (Hoshin Kanri)

- Günlük yönetime (Nichijo Kanri) ağırlık vermek
- Katılımcı yönetim ve grup alışması
- Her girdi ve kaynağın kontrolü
- İ müşteri kavramı, (bir sonraki süreç mşterinizdir)
- Önlemeye dönük yaklaşım

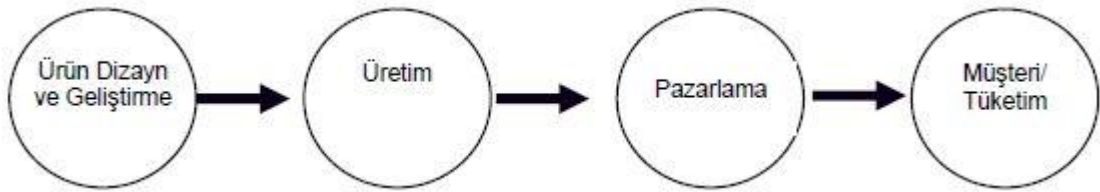
İşletmenin başarılı olabilmesi uzun dönemde karlı satışlar yapılmasını gerektirir. Uzun dönemde karlılığın anahtarı ise müşteri tatmininden geçer. İşletmeler hem şu andaki müşterilerini tatmin ederek elde tutmak, hem de gelecekte müşteri bulabilmek için gayret sarf etmelidir. Müşteri tatmini için öncelikle müşterilerin ikinci olarak onların gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi ve süreçlerinin bu gereksinim ve beklentileri doğru zamanda karşılayacak şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Bir işletme karlarını maksimize etmek için, verimliliğe ve etkinliğe önem vermek zorundadır. Bunun yolu müşteriyi tatmin edecek mal veya hizmeti en düşük maliyetle üretmekten geçer. Maliyet etkinliği ve mükemmel müşteri tatmini için, müşteri gereksinimleri tasarım aşamasından itibaren göz önüne alınarak ürün veya hizmet üretirken hata, fire ve ıskartaları en aza indirmek gerekir (<http://www.fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>).

Müşteri arzu ve isteklerinin tasarım aşamasından itibaren göz önünde bulundurulması aslında geleneksel pazar bölümlendirme yöntemleri ile gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir fikirdir. Müşterinin tasarım aşamasında işletmenin faaliyet zincirine katılımını gerektiği düşünülürse işletmelerin faaliyet zincirinin müşteri ile başlaması gerektiği görülür. Bu durumda geleneksel pazarlama yaklaşımlarının yerini kitlesel bireyselleştirmeye bırakması gerekir.

Kitlesel Bireyselleştirme teorisine göre işletmelerin değer zincirinde müşteri sondaki işlevlerden biri değildir. Müşteri tasarım ve üretim işlevinden daha öncelikli bir sırada yer alır. Bu sayede işletmelerin geleneksel olarak Şekil 3’de sunulan faaliyet zinciri şekilde gösterilen hale dönüşür. Kitlesel retim felsefesinde belirli bir müşteri kitlesini temsil ettiğine inanılan bir örnekten hareketle ürün dizayn edilir ve müşteri üretim öncesinde fiili olarak herhangi bir sürece iştirak etmez, pazarlama faaliyetleri sonucu mal ve hizmetler

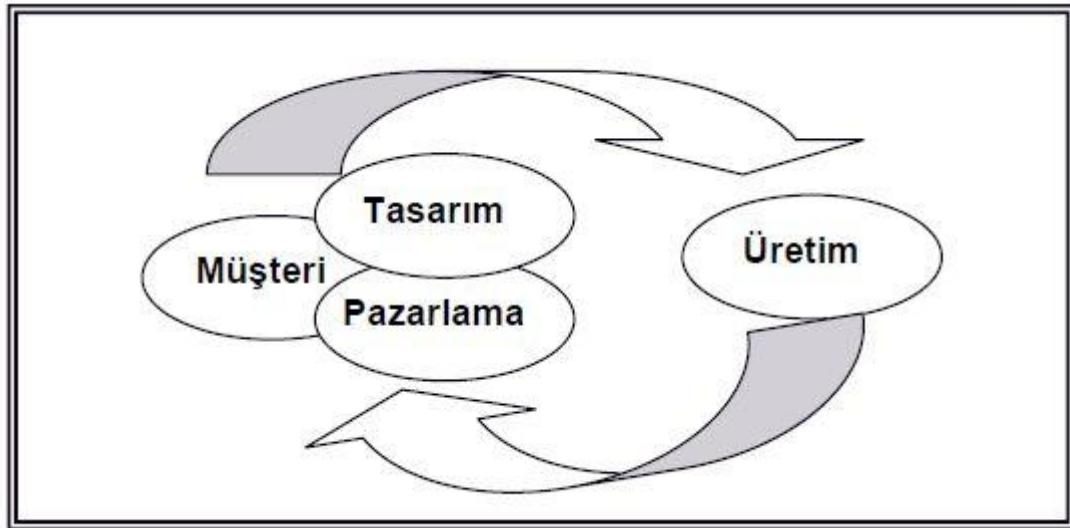
müşterinin faydasına sunulur. Dolayısıyla müşteri bu metotta zincirin sonundaki halkalardan birisi olarak karşımıza çıkar. Bu tür bir yaklaşımda aslında müşteri tatmininin ne kadar önemli olduğu tartışılmalıdır. Müşteri tatmininin önemine kısaca bakılacak olursa; yeni bir müşteri kazanmak mevcut müşterileri elde tutmaktan en az beş defa daha pahalıdır ve tatmin olmamış bir müşteri bu tatminsizliğini ortalama 9 kişiye anlatmaktadır. Kitlesele bireyselleştirme denilen yaklaşımda ise müşteri ürünün tasarım aşamasına dahil olduğu için bu yaklaşımda müşteri zincirin başlangıcına konumlandırılmaktadır (<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>).



Şekil : 3

Geleneksel Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti

Kaynak: <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>



Şekil: 4

Müşteri Odaklı Bir İşletme Faaliyet Zinciri Kesiti

Kaynak: <http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>

311. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulaması

TKY'nin sürekli gelişen bir süreç oluşturması için önce üst yönetimin önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi gerekir. TKY örgütlere yeni bir kişilik yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir sistem değişikliğidir. Bu değişikliğin, örgüt kültürüne yeni bir boyut katabilmesi üst yönetimin süreç boyunca göstereceği inanç, destek ve katılımı ile sağlanır. Kısacası üst yönetimin TKY felsefesinin getireceği faydaları çok iyi kavraması ve kuvvetli bir inanca sahip olması gerekir. Üst yönetim aynı inanç ve motivasyonun bu kez çalışanlar arasında da oluşmasını sağlamak için bazı destekler vermesi gerekir. Bunlar; yeterli ücret, gerekli her çeşit kaynağın tahsisi, performans standartlarının kurulması, eğitim çalışma prosedürlerinin belirlenmesi, performansın ödüllendirilmesi ve kariyer planlaması gibi uygulamalardır. Üst yönetimin inanç sahibi olması ve desteği yeterli gelmemekte değişme sürecinin aktif birer katılımcısı olması gerekmektedir.

TKY uygulamalarına geçiş kararı verildikten sonra gerçekleştirmesi gereken sorumluluklardan en başta geleni çalışanların psikolojik olarak bu değişikliğe hazır olmalarını sağlayan bir ortamın oluşturulmasıdır. Bu arada eğitim semineri veya konferanslar düzenlenerek TKY'nin örgüte ve çalışanlara ne gibi fırsatlar getireceğinin açıklanması gerekir. Yöneticiler ve çalışanlar içinde tutum anketleri uygulanarak, çalışanların beklentilerini örgüte karşı olan olumlu veya olumsuz tutumlarını düşüncelerini belirlemek gerekir. Böylece mevcut aksaklıkların tanımlanması ve bunları ortadan kaldıracak iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi mümkün olur.

Uygun ortamın hazırlanmasından sonra yapılması gereken örgütsel yapının oluşturulmasıdır. Önce yapılanma süreci içindeki faaliyetlerin yönlendirilmesi görevini yüklenen bir sorumlu (bir proje yöneticisi) seçilir. Uygulamalar ilk yapılanma sürecinin ortalama iki yılı bulduğunu göstermektedir. Organizasyonun ikinci aşaması yönlendirici bir üst kurulun oluşturulmasıdır. Bu kurul gerekli kuralların, prosedürlerin tasarımı, planların uygulamaya konması, gelişmelerin ölçülmesi ve sürecin sürekliliğinin sağlanmasından sorumludur (Yenersoy, 1997, s.104).

Etik Yapı: Rekabetçi ortamlarda oluşan yeni yaklaşım ve felsefelerin başarıya ulaşmaları için etik yapılar son derece gerekli hale gelmiştir. Kalitenin geliştirilmesi ve

değişimin sağlanması için töresel (etiksel) boyutta yöneticilere düşen başlıca görevler arasında açıklık ve dürüstlük önemli bir yer tutmaktadır. Etkili bir etik uygulamanın gerçekleştirilebilmesi açısından iki durum ön plandadır. Birinci durum, TKY uygulamasının örgütteki genel standartlar ile uyumlu hale getirilmesi, ikincisi ise örgütlerin yoğun bir rekabet ortamında ayakta kalabilme ve karlılık durumlarının sürdürülebilmeleri açısından güçlü bir örgüt etik yapısı kültürünü oluşturmaları gereğidir.

Birinci amaç kapsamında yer alan yaklaşımlardan bazıları şunlardır:

- Eleman alımında kişilerin etik konusundaki görüş ve düşüncelerini ön plana alınması,
- Örgüt içi eğitimde etik konusunun ön plana alınması,
- İşgören öneri ve şikayetleri konusunda danışmanlık ve acil iletişim hattı oluşturulması,
- Standartlarda sapmaların belli dönemlerde kontrolü

Kısaca etik yapının örgütün tüm yaşamsal öğelerini bir arada tutan bir yapışkan olduğu inancının yerleşmesi, firmanın zorlu rekabet şartları içerisinde ayakta kalabilmesi için çok önemlidir (Gürlek, Gürol, 1993, s.195).

Küresel rekabet için değişim: Rekabet gücü avantajı elde edebilmek amacıyla firmaların çoğu yoğun çabalarla yenilenme arayışlarını sürdürürken değişim mühendisliği, TKY yeniden yapılanma, tam zamanlı üretim, zaman yönetimi ve benzeri teknikleri uygulama çabasındadırlar. Bu tekniklerin çoğu “Toplam Kalite Yönetimi” ifadesiyle kabul gören bütünleşmiş bir olgunun parçalarıdır. Bu tekniklerin tümünü başarılı olarak gerçekleştiren firmalar rekabet gücü elde etmişler ve global pazarlarda başarılı olabilmişlerdir. Bütün bu gelişmeler ise kaliteye odaklanmak yolu ile tekniklerin etkin bir şekilde kullanan katılımcı yönetimler liderlik etmiştir.

Ülke sınırlarının yok olduğu global pazarlarda tüm firmalar rekabet güçlerini koruyabilmek için sadece günümüze odaklaşmanın yeterli olmadığını aynı zamanda geleceği de etkin bir şekilde yönlendirmek zorunda oldukları bilincine varmaktadır. Katılımcı liderler ve ekipleri stratejik bir yapılanma içinde olmalıdırlar. İhracatta başarı için firmaların ve ülke ekonomilerinin rekabet güçlerini en yüksek seviyede olmasını

gerektirmektedir. Rekabet edebilme ise kalite, maliyet, hız faktörlerinin yanı sıra firmaların kendilerini devamlı sorgulama, yenileme, yaratma, farklı olanı düşünüp mümkün kılma yeteneğinden geçmektedir (<http://emredemiroz.com/toplam-kalite-yonetimi-unsurlari-toplam-kalite-yonetimi-bilesenleri.html>).

312. TKY Uygulama'nın İşletmeye Sağlayacağı Yararlar

- Kaynak kullanımını optimize ederek kaynak israfının azaltılması,
- Mamul ve hizmet kalitesinin artırılması,
- Verimlilik için gerekli teşvik ve koordinasyonun sağlanması ve verimlilik artışı yaratması
- Tüm organizasyon düzeyinde katılımı artırması ve tatmin düzeyi yüksek bir insan gücü ile iş barışına katkıları
- Ürün teslim sürelerinin kısalması,
- Mamul geliştirme sürelerinin kısaltılması
- Süreçlerde sürekli iyileşme,
- Pazardan gelen taleplere esnek davranabilme ve karşılayabilme yeteneğinde artışlar,
- Müşteriye hizmetin temel alınışı, müşteriye ürün teslimi sürelerinin kısalması ve sonuçta müşteri doyumunun artmasıdır.

Tüm bunların doğal bir sonucu olarak da, işletmenin pazar payının artması firma imajının yükselmesi, daha yüksek karlar, gelişme ve daha etkili rekabet, TKY ile ulaşılabilen diğer yararlardır (Gürlek,Gürol, 1993, s.195).

32. Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler ve Başarısızlık Nedenleri

Toplam kalite yönetimi, etkili bir biçimde uygulandığında harikalar yaratan bir sistem olarak literatürde yerini almaktadır. Ancak, başarı örnekleri dışında, TKY'ni uygulamada başarısızlıkla karşılaşan birçok işletme olduğu da bilinen bir gerçektir.

TKY'ni uygulamada ortaya çıkan sorunları iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi, kalite konusunda var olan yanlış düşünceler, ikincisi ise, toplam kalitenin anlaşılması ve uygulanmasında yapılan yanlışlar ve eksikliklerdir. Bu özellikler, işletmeler açısından oldukça önemli olan TKY felsefesinin etkili olarak çalışmasını engellemekte ve başarısız uygulamalara sebep olmaktadır. Bu tür uygulamaların maliyetlerde yükselmeye neden olması, daha da önemlisi TKY sisteminin geçerliliği konusunda güvensizlik yaratması üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Kötü kalitenin işçilerin hatası olduğu, kaliteyi geliştirmenin sadece mamuller ve üretim sahaları ile ilgili olduğu, kaliteyi geliştirmenin kalite çemberleriyle sağlanabilecek bir olay olduğu gibi kalite ile ilgili yanlış düşünceler, işletmelerde, TKY'nin benimsenmesi ve uygulanmasında hatalar yapılmasının ve sonuçta, sistemin uygulanmasında sorunların ortaya çıkmasının temel nedenlerindedir. TKY'nin benimsenmesi esnasında yapılan temel hatalar ise şöyle özetlenebilir. Bir ihtiyaç ve arzu duyulmadan firma çapında eğitimlerin verilmesi, özellikle eğitim çalışmalarını günlük çalışmalarla ilişkilendirilmediği için eğitim faaliyetlerin gereksiz olarak algılanması, TKY'nin temel felsefesi ve kullanılan araçlar hakkında yetersiz eğitimler, TKY'nin pahalı ve bürokrasiyi artırıcı bir yöntem olarak anlaşılması ve kullanılması. Bütün bu hataların sonucu ise, toplam kalite yönetiminden umulan beklentilere ulaşılamaması ve TKY'den kopuştur.

TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunlar ise;

- Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, bir program olarak uygulamaya konulması,
- Kaliteyi geliştirmenin, şirket yönetiminin arasına slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olunmayan sıradan bir konu olarak algılanması, bir kalite politikasının ve sorumluluğunun yeterince olmayışı,
- Yönetim ve özellikle çalışanların kalite ve rekabetin bilincinde olmamaları, sürekli gelişmenin önemli olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi,
- Yönetimin kabulü olsa dahi, felsefeyi uygulamak için gereken örgütsel düzenlemeler yapılmadan ve gerekli olan liderlik anlayışı geliştirilmeden uygulamaya geçilmesi,

- TKY'nin tamamıyla bir değişim faaliyeti olduğu ve özel bir kültürel ortama ihtiyaç duyduğu gerçeğinin yeterince fark edilmemesidir.

Diğer yandan, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamalarını, yukarıda belirtilen sorunların bir sonucu olarak yeterince anlayamaması ve direnç göstermesi bu felsefenin başarısını engelleyen sorunlardan başlıcalarıdır (www.sobiacademy.net).

33. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Başarı Koşulları

Sürekli gelişim için en iyi niyetle başlanmış kalite yolculuklarında bile, beklenene ulaşmak için birçok engellerle karşılaşılabilmekte ve TKY uygulamak için kullanılan araçlardan beklenen yararlar eski alışkanlıklar ya da yanlışlıklarla etkisiz kalabilmektedir. Bu noktada önemli olan, işletmelerin başarılı bir biçimde toplam kalite yönetimi felsefesini nasıl başlatacakları ve devam ettirecekleri konusunda bilinçli olabilmeleridir.

Başarılı bir TKY uygulaması için temel koşullar;

- Tepe yönetiminin TKY felsefesine yürekten inanmış olması ve bu sistemi uygulama arzusu ve özellikle de kararlılığına sahip olması gerekmektedir.
- TKY konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için zorunludur.
- Müşteriyi tatmin etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci geliştirmedir.
- En üstteki mevkiden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belli olan TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmesidir.
- Bir işletmede TKY uygulamasında başarı için orta kademe yöneticilerinin gönüllü katılımının kesinlikle sağlanması gerekir.
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanılmasıdır..
- Çalışanların yetkilendirilerek, daha fazla katılımının sağlanması ve uygun bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesidir.

Son olarak da, bir organizasyonun kendisine özgü, uygun sürede, mümkün olduğunca az direnç gösterilmesini sağlayacak tarzda bir kalite kültürü oluşturması, TKY'nin başarı ile uygulanabilmesinde temel koşuldur (<http://www.sobiadacademy.net>).

34. Toplam Kalite Kültürünün Oluşumu

İşletme içerisinde, “anlayış birliği oluşturmak” olarak ifade edebileceğimiz işletme kültürü, bir işletme içindeki insanların davranışlarını yönlendiren; normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Kısaca işletme kültürü “hakim değer ve inançlardır”.

Bir işletmenin kalite kültürü “örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi işlerini yönetme” kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabaların tümünü ifade eder. Kültür bir organizasyonda tüm bireyler tarafından paylaşılan bir değerler bütünüdür (<http://www.arage.com>).

340. Toplam Kalite Kültürünün Oluşumu Evreleri

Toplam kalite kültürünün oluşması ve yerleşmesi beş evrede gerçekleşebilir. Her bir evre yaklaşık bir yıl sürer. Bu evreler sırasıyla şunlardır.

Evre 1. Başlama: İşletmede çalışan herkesin yerleşik duygu ve düşüncelerinin değiştirilmesi evresidir. Bu evre işletmenin kalite değeri, kalite düşünce uygulamaları ile tanışma ve öğrenme dönemidir.

Evre 2. Direnç: Toplam kalite çalışmaları başlayınca, çalışanlarda değişime karşı direnç ortaya çıkacaktır. Bazıları korkarken, bazıları istenilen değişimin, yapılan çalışmaların karşılığı olmayacağını düşünecektir. Bu nedenle, yönetici ve çalışanların kalite ve müşteri tatmini gibi konuları konuşmaları gerekir.

Evre 3. Güvenin Genişlemesi: Korkunun üzerine gidilecek ve kazanılan yeni davranış şekilleriyle başarılı örnekler yaşanacaktır. Bu örneklerin sonucunda, duyulan pek çok tereddüdün yersiz olduğu anlaşılacak ve güven artmaya başlayacaktır.

Evre 4. İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi: Güven ortamı, değişime karşı olan direnci ortadan kaldırdıktan sonra, teknikler, yöntemler, prosedürler ve politikaların yeniden ele alınması gerekecektir. Çalışanlar buna katılmak isteyeceklerdir. Yönetim bu imkanı onlara tanımalı ve cesaretlendirmelidir.

Evre 5. İnsan ve Sistemlerin Bütünleştirilmesi: Son olarak insan ve sistemlerin bütünleşmesi, işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsayacaktır. Kalite değerleri iyice yerleşecektir. Bu evrede yeni bilgi ve becerilerle ilgili tüm eğitim programları tamamlanmış olacaktır. İşletmedeki çalışanlar artık tüm faaliyetlerde iç ve dış müşterilerin tatminine yönelik sürekli iyileştirilme aşamasına gelmiş ve bunu bir yaşam tarzı olarak benimsenmiş olmalıdır (<http://forum.superalem.com>).

35. Kalite Kültürüne Dönüşüm Stratejileri

Toplam Kalite kültürüne geçişte değişim çok zor bir süreçtir. Özellikle insan davranışlarının değişimi alışkanlıkların değiştirilmesini içerdiğinden çok sabır ve zaman istemektedir. Değişim sırasında kullanılan çeşitli stratejiler ve araçlar vardır. Aşağıda bunlardan bazıları incelenecektir:

350. Şimdiki Kültürün Saptanması

Şirket kültürünün saptanması için en pratik yaklaşım bir teftiş uygulamaktır. Şirket içinden kişilerin bu teftişi yapmasının avantajları şirketi iyi bilmeleri ve ucuz olmasıdır. Ancak, objektif davranmaları güç olduğundan topladıkları bilgilerde bazı eksiklikler olabilir. Dış danışmanlar ise terfi etme endişeleri olmadığından, gözlemledikleri tüm yanlışları çekinmeden raporlarına koyacaklardır. Ayrıca uzmanlıkları ve tecrübeleri de faydalı olacaktır. Ancak üst yönetimin daha dikkatle dinleyeceği bu kişiler daha pahalıya mal olabilir. Bunun seçimini üst yönetim yapacaktır.

Teftişi sadece işgörenlerle sınırlamamak gerekir. Çünkü müşteriler, tedarikçiler, yerel gruplar ve hissedarların dışarıdan gözlemi şirketin kültürü ve alışkanlıkları ile ilgili çok önemli ipuçları verebilmektedir (Döğerlioğlu, 1995, s.70).

351.Liderlik

Liderlik belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkasını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bir kişi nasıl başkalarını etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilenmede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? Liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar bu sorulara cevap arama peşindedir.

Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir.

Liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Belirli bir grubun, belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Hiç bir yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi, çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanamayan dolayısıyla grubu peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de olabilir.

Lider ile yönetici eş anlamlı değildir. Yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, liderlik niteliklerine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmaları ve liderlerin yaptıkları işleri yapmalarınıdır.

Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı veya formen'in de liderlik yapması gerekir, bir genel müdürün de. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır. Yoksa süreç olarak liderlik işi aynıdır.

Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise işletmelerin değişmelerine uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir.

Liderlik=f(Lider, İzleyiciler, Koşullar)

Yani önderlik süreci, önder, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her teori liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir. Ancak tüm bu teori ve yaklaşımlara ve uygulamalı araştırmalara rağmen, henüz liderlik olayını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı teori veya yaklaşımın bulunmadığı belirtilmelidir (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

3510. Liderlik Teorileri

35100. Özellikler Teorisi

Liderlikle ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşım budur. Bu teori 'önder' değişkenini esas almaktadır. Belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik (personality) özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmış ve örnek olarak verilen şu özellikler üzerinde durulmuştur.

Önderlik sürecini sadece 'önder' değişkeni olarak ele alan bu teori eleştirilere uğramıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş; bazen grup üyeleri arasında (izleyiciler) arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır. Liderin sahip olduğu özellikler yerine, izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece karşımıza Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Koçel, 2001, s.97).

35101. Davranışsal Liderlik Teorisi ve Liderlik

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.

a) Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmanın amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek olmuştur. Daha sonra bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirebilmek için Lider Davranışı Tanımlama Soru Karnesi başlıklı ve liderlerin davranışını esas alan bir araç kullanılmıştır.

Bu çalışmaların sonucunda iki önemli bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma: faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Bu faktör, liderin davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

İnsiyatif: (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin, gerçekleştirilmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemini belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki, davranışını ifade etmektedir (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

Ohio State çalışmalarının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır,
- Liderin insiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

Ohio Üniversitesi'nin yaptığı araştırmalar sonucunda, eğer lider işgören merkezli, katılımcı ise, işgörenlerin şikayetleri ve işgücü devri oranlarının en düşük,iş tatminin en yüzeyde olduğu ortaya çıkmıştır.Eğer lider iş merkezli,yapığı harekete geçiren(initiating structure) bir liderse,aynı konularda daha başarısız bulunmuştur.Bu nedenle en etkili liderler işgören merkezli,katılımcı (demokratik) olanlardır (Koçel, 2001, s.98).

b) University of Michagan liderlik çalışmaları

1947 civarında University of Michiganda Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır. Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür.

- Kişiyeye yönelik davranış(employee-centered style)
- İşe yönelik davranış (job-centered style)

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin(izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi(formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur. Teorinin ağırlık noktasını liderlerin izleyicilerine karşı nasıl davrandıkları (hareket ettikleri) olmuştur. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Koçel, 2001, s.98).

c) Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından “yönetim tarzı matriksi” olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matriks haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development-OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model, liderlerin davranırken ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

Bunlar:

- Üretime yönelik olma (concern for production)
- Kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır.

Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak bir matriks elde edilmiştir.

Yatay eksen üretime yönelik olma, dikey eksen kişiler arası ilişkilere yönelik olma baz alınacak olursa 9,1 tipi bir yönetici üretime ve işe son derece önem veren, fakat kişiye önem vermeyen bir tipi ifade eder. 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği ve duyarlı olduğu konu ise astların hisleri ve memnun olmalarıdır. 5,5 tipi ise hem üretime hem de kişilere ortalama ölçüde ağırlık veren bir lider tipini ifade eder.

Böyle bir modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerle gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesidir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

35102. McGreor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılan teoriler de önderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve önderlerin) insan

davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. İlk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir.

— Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve iş'ten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.

— Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.

— Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

— Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.

— Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.

— Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

— Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

— Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir(<http://www.omu.edu.tr/~ekilic/group3.doc>).

35103. Likert'in Sistem 4 Modeli:

Yönetici (ve önder) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1 - Sistem 4 modelidir.

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2001, s.470).

Tablo : 1
Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algılandığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikrini alır, onları kullanır

(Koçel, 2001, s.474)

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek gurupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük gurupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem 4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur (Koçel, 2001, s.474).

35104. Liderlikte Durumsallık Teorisi

Liderlik eşitliğinin üçüncü değişkeni 'koşullar' değişkenidir. Durumsallık teorileri liderlik olayının olduğu koşullara ağırlık veren teoridir. Bu teorilerin genel varsayımı değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Durumsallık teorileri henüz başlangıç safhasında olmasına rağmen liderlik olayının açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Durumsallık kuramları liderlik biçiminin, özel bir durumun gereklerine göre biçimlenmesi ve çeşitlenmesi gerektiğini bu nedenle tek bir yaklaşımın bütün koşullar için geçerli olmayacağını belirtir. Liderler davranışlarını, değişen koşullara göre ayarlamalıdır. Otokratik biçimler hızlı ve popüler olmayan kararlara gereksinim varsa uygundur fakat bu arada katılımın yararları kaybolur. Demokratik biçimler astların güdülenmesini ve iş sargınlığını artırır. Bu liderlik durumda verilmiş kararlara genel olarak uyum ve ne yapılması gerektiği konusunda bir fikir birliği vardır. Ancak kararlar katkıda bulunacak deneyim ve uzman bilginin yokluğundan dolayı başarısız olabilir. Böylece farklı çalışma durumları farklı liderlik biçimleri gerektirir. Kuramın savunucularına göre yönetimin rolü, liderler ile durumlar arasında eleştirmeyi sağlamaktadır. Lider çeşitli durumların gereklerine dikkat ederek liderlik biçimini yeniden oluşturmalıdır.

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu konuda en çok bilinen çalışma Fred Fiedler'in liderlerin etkinlikleri ile ilgili çalışmasıdır (Dinçer, 1996, s.224).

a) Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler, liderin ortaya çıktığı durumlar üzerinde kurduğu modelinde, lider ve grup arasındaki ilişkiler, grubun liderin yeteneklerine güven derecesi, astların yaptıkları işin

doğası (zor, çeşitli, tekdüze vb.) ve lidere ne derecede otorite verildiği gibi etmenler üzerinde durmaktadır. Kuram liderlik biçimleri ile durumun istekleri arasında eleştirme yapılması ve uyumun sağlanması durumunda grup etkinliğinin artacağını varsaymaktadır.

Liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır.

Bunlar:

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Fiedler modelindeki bu üç değişkenin anlamı şudur:

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip tutulduğunu, lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade etmektedir. Liderin karizmatik kişiliğinin de etkili olabileceği bu ilişkiler, liderin izleyicileri etkileme derecesini belirleyecektir. Eğer bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Aksine lider kendine güvenilemeyen sevilip tutulmayan bir kişi ise bu durumda ilişkiler zayıf olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca bu değişken liderin grup tarafından kabul edilme derecesiyle ilgilidir. Bu değişkenin gösterebileceği bu iki özellik iyi zayıf gibi gösterilebilir (Koçel, 2001, s.479).

Başarılabak işin niteliği: Bu değişken, grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmıştır. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararına kalmıştır.

PLANLANMIŞ	PLANLANAMAYAN
Yapılanmış	Yapılanmamış

Birinci gruptaki işler “yapılanmış-planlanmış” nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam oluşturacaktır. İkinci gruptakiler ise “yapılanmamış-planlanamayan” nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam oluşturacaktır.

Yukarıdaki iki durumsal faktörü bir arada ele alırsak şöyle bir durum ortaya çıkacaktır.

lider-izleyiciler	İYİ		ZAYIF	
ilişkisi				
İşin niteliği	Planlanmış-Planlanamayan		Planlanmış-Planlanamayan	
Durumlar	1	2	3	4

Yukarıdaki dört durumdan (1) liderlik için en olumlu ortamın bulunduğu (4) ise en olumsuz ortamın bulunduğu durumu ifade etmektedir.

Fiedler modelinin üçüncü değişkeni olan liderin mevkiye dayanan otoritesinin ise liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme terfi ettirme vs. konularında sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Belirli bir organizasyonda çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir.

Bu üç durumsal değişken bir arada ele alındığı zaman aşağıdaki durum ortaya çıkacaktır:

Lider									
izleyiciler ilişkisi	İYİ				ZAYIF				
işin niteliği	planlanmış-planlanamayan				planlanmış-planlanamayan				
liderin yetki derecesi	fazla-az	fazla-az	fazla-az	fazla-az	fazla-az	fazla-az	fazla-az	fazla-az	
durumlar	1	2	3	4	5	6	7	8	

En olumlu

En Olumsuz

Fiedler'e göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışını etkin

ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Koçel, 2001, s.483).

35105. Fiedler Liderlik Modeli

En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır.'.....en olumlu durumda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir....'.....en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanacaktır.Bu nedenle doğrudan yapılacak işe ağırlık veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır.....'

Uygulamalı araştırma çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik nitelik taşıdığı ,uygulayıcıların işine fazla yaramadığı sonucudur.Bu açıdan bakılınca Blake ve Mouton 'un Yönetim tarzı matriksi yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür (Erol, 1999. s.168).

35106. Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır.

- Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı
- Bu sonuçlara kişinin verdiği değer
- Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur:
- Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi(yol) ve
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Kısacası liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir (Halis, 2001, s.318).

House'un yol-amaç kuramının temeli, güdüleme kuramlarından beklenti kuramına dayanır. Yol-amaç kavramı, liderin astların hem işle ilgili, hem de bireysel amaçlarla ve bu iki amaç kümesi arasında bulunan yol ya da bağlarla ilgili algıları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışır. Yani bu kurama göre, lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Kuram, liderin ana işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi, davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar. House eğer grup lideri işin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astların liderleriyle tatmin olacağını belirtmektedir. Böylece bu yaklaşımda, beklenti kuramına gönderme yapılarak performansın. Çabanın performansa yol açtığı (beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği görüşü olarak vurgulanmaktadır (Halis, 2001, s.318).

Kuram, emreden (yönlendirici), destekleyici, başarı yönelimli katılımcı lider davranışları olarak, dört tip lider davranışını ve durumlarla ilgili olarak ta, astların özellikleri ve yapılan işlerin özellikleri şeklinde iki durumsal özelliği ayırt etmektedir. Emreden lider tipi, astlarına görevlerinin ne olduğunu ve nasıl yapılması gerektiğini söyler. Destekleyici lider, arkadaşça çalışma iklimi oluşturur, astların gereksinimleri ve durumları üzerinde durur. Başarı yönelimli lider, yarışmaya yönelik hedefler koyan, performansta mükemmelliği vurgulayan ve yüksek standartlara ulaşmak için, grup üyelerinde güven yaratan bir liderlik sergiler. Katılımcı lider ise, astlara danışan, karar vermeden önce onların fikirlerini öğrenen ve alan bir lider tipidir. Liderler, liderlik biçimlerini ancak astların özelliklerini, yaptıkları işin doğasını, örgütün resmin otorite sisteminin niteliğini, işin yapıldığı fiziksel çevreyi göz önüne alarak değiştirmeyi düşünmelidirler.

Amaç-yol teorisi, esas itibarıyla, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu teoriye göre lider daha önce söz ettiğimiz gibi dört liderlik davranışının birini gösterebilir. Bunlar:

- Otoriter liderlik
- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik

- Başarıya yönelik liderlik

Bu davranışların uygunluğu aşağıdaki durumsallık faktörleri tarafından etkilenecektir.

- İzleyicilerin kişisel özellikleri
- İzleyicilerin üzerindeki zaman ve çevre baskısı
- İşin niteliği

Örneğin, insanın kendi geleceğini kendi kararlarını belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzından; insanın geleceğinin kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inananlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzından daha fazla tatmin duyacaklardır. Aynı şekilde başarmak istedikleri işin gerektirdiği nitelikleri kendilerinde gören izleyiciler, liderin göstereceği otoriter ve yol gösterici davranışı daha az benimseyeceklerdir.

Amaç-yol teorisinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde araştırma yapılmamıştır. Mevcut araştırmalar ise Bu teoriyi destekleme konusunda karma bir manzara göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımı ile ilgili üç ayrı liderlik modeli daha bulunmaktadır. Bunlar Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi yaklaşımı; Reddin'in Üç boyutlu liderlik davranışı yaklaşımı ve Vroom ve Yetton'un Normatif liderlik teorileridir (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

35107. Hershey-Blanchard'ın Astların Olgunluğu Modeli

Liderlik konusunda belirli bir davranış biçiminin uygunluğunu etkileyen ana etmenin astların “olgunluğu” olduğunu ileri süren model, olgunluk kavramını iş görenlerin çalışma deneyimleri, yetenek düzeyleri ve sorumluluk alma konusundaki isteklilikleri anlamında kullanılmaktadır. Hershey ve Blanchard, dört tip liderlik davranışı belirlemiştir.

Emreden (anlatıcı) Liderlik Biçimi: Liderlerin astlarına her tür yol ve yöntemi ayrıntılı biçimde anlattığı liderlik biçimidir. Hershey ve Blanchard bunu, “yüksek görev, düşük

ilişki” şeklinde ifade etmişlerdir. Bu liderlik biçimi olgunluk düzeyi düşük astlar için uygundur.

İkna edici liderlik biçimi: Lider en dikkatli bir biçimde astlarına, kararların nedenlerini, tatmin olmalarını sağlamak amacıyla anlattığı liderlik tarzıdır. “Yüksek görev, yüksek ilişki” şeklinde adlandırılan liderlik biçimi, hevesli fakat işi bağımsız olarak yerine getirecek kadar yetenekli olmayan astlar için uygundur.

Katılımcı liderlik biçimi: Liderin fikirleri paylaştığı ve kararların biçimlenmesine astları etkin bir biçimde kattığı liderlik biçimidir. 'Yüksek ilişki, düşük görev' olarak adlandırılan yaklaşım, yetenekli fakat hali hazırda isteksiz astlar için uygundur.

Temsil edici liderlik biçimi: Lider astlarına karar alma ve uygulama konusunda tam otorite verir. “Düşük görev, düşük ilişki” şeklinde tanımlanan bu liderlik biçimi, sadece gerekli olgunluk düzeyine ulaşmış astlar için uygundur.

Olgunluk kuramı, örgütsel politikalar ve grup etkilerini göz ardı ettiği için ve yüksek yeteneğe sahip olan bir bireyin kendine güveni olmayabileceği gibi karmaşık durumları dikkate almadığı için eleştirilmiştir (<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>).

35108. Dönüşümcü ve Karizmatik Önderlik Yaklaşımı:

Toplam Kalite ve Çağdaş yönetim ve organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, önderlik olayının açıklamasına da yeni görüşlerle katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla yukarıda sözü edilen Önderlik yaklaşımlarına ek olarak iki yeni önderlik yaklaşımı daha ortaya çıkmıştır (Koçel, 2001, s.499).

a. Dönüşümcü Önderlik:

Dönüşümcü önderlik anlayışına göre, önder izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü önder, organizasyonları, değişim ve yenilemeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da önderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel

yaşamı “anlamlı” hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. İzleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi izleyicileri için bir rol modeli olur. İzleyicilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir.

b. Karizmatik Önderlik:

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizmanın, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynadığına yukarıda işaret etmiştik. Karizmatik önder, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik önder izleyicilerini üstün performansa sevk eden kişidir (Koçel, 2001, s.483).

Son olarak, yöneticilerin şirket içinde yükseltmesi gereken üç önemli kültürel değer vardır. Bilimsel teşvikler üç alanda planlanmalıdır: Müşteriye yakınlık, bilimsel yaklaşım ve sürekli iyileştirme.

Müşteriye Yakınlık: Yöneticiler, son kullanıcıları, büyük müşterileri ve işgörenleri bir araya getiren faaliyetleri şirketin her bölümü için düzenlemelidirler. Yöneticiler, işgörenlerin müşterileri canlı, nefes alan, satın alan, kullanan ve aldığı ürüne önem veren insanoğulları olarak görmelerine yardımcı olmalıdır. (Örneğin, müşteri hizmetlerini ve ürünü iyileştirmek için yapılabileceklerin tartışılacağı bir müşteri paneli düzenlenebilir.)

Bu faaliyetler, müşteriden düzenli geri bildirim sağlayan planlı, kurumlaşmış sistemleri ortaya çıkarmalıdır.

Bilimsel Yaklaşım: Şirket kültürünün bir kısmı verilerle desteklenmeyen fikirleri, tahminleri kibarca reddetmelidir. Tahminlerden iyi verilere bu kayış şirketin en üst düzeylerinde başlamalıdır.

Sürekli Yenilenme, Düzeltme: Yöneticiler öncelikle kendileri sürekli düzeltme için bir örnek oluşturmali ve sistemde aynı çabayı gösteren işgörenleri takdir etmelidirler.

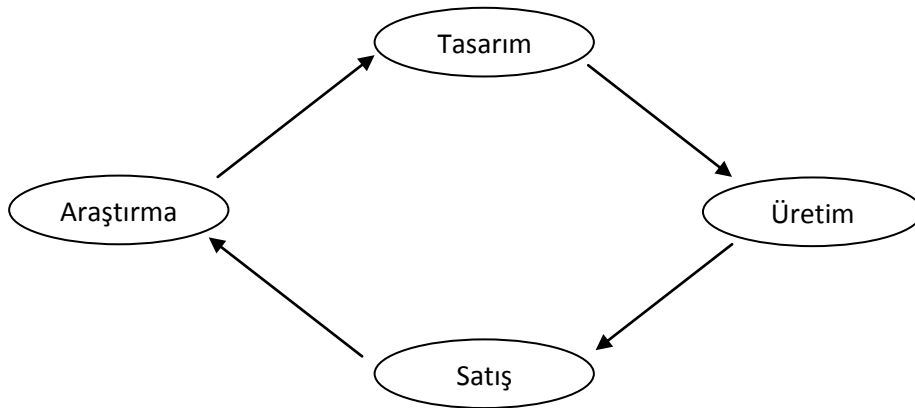
Bu üç kültürel alana odaklanmış olan faaliyetler ekip çalışmasını da yaratır. Bu çabalar korkuyu ve engelleri kaldırır ve işgörenin işinden, ekibinden ve tüm şirketten duyduğu gururu artırır (Imai, 1994, s.254).

Tüm bu iyileştirme aşamalarında yöneticiler, Japonların Deming Tekerleği, Deming'in ise Shewhart Cycle dediği evreler serisini kullanırlar (Döğerlioğlu, 1995, s.83):

Sürekli iyileştirmeyi sağlayacak en önemli kalite kontrol aracı, Deming Döngüsü'dür. Deming Döngüsü; Deming Halkası veya PUKÖ Döngüsü (Planla – Uygula - Kontrol Et - Önlem Al) olarak da bilinir. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin ve etkileşimin önemini vurgulamıştır. Bu döngü öğrenmenin (bilginin) döngüsü olarak belirtilebilir. Öğrenen organizasyon olmanın temeli böyle gerçekleştirilebilecektir.

Deming, bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler ve sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini belirtmiştir. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini kazanacağını ve başarılı olacağını da ortaya koymuştur (Deming, 1982, p.76).

Bu döngü şu şekilde gösterilebilir;



Şekil : 5

Deming Döngüsü

Kaynak : Deming, 1982, p.77

Deming arkı yönetimin tüm aşamalarına uygulandığında bu dört aŐamanın belirli yönetim faaliyetlerine denk düŐtüĐü görülmüştür. Bunlar;

Tasarım → Planla (rn tasarımı, yönetimin planlama safhasına denk düŐer)

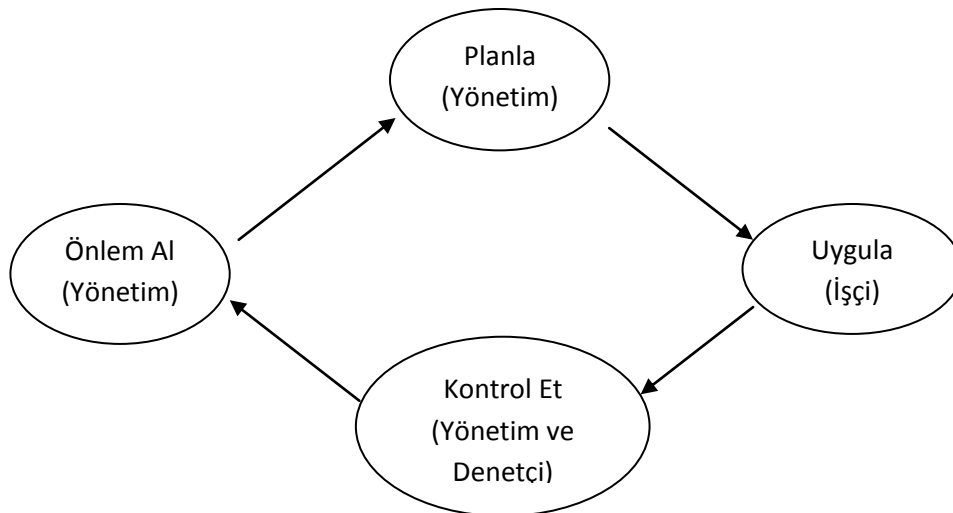
Üretim → Uygula (retim, tasarlanan ürünü yapma, uygulama veya üzerinde çalışmayı anlatır)

Satış → Kontrol Et (Satış rakamları, müşterinin memnun kalıp kalmadığını gösterir)

Araştırma → nlem Al (Bir Őikayet ile karŐılaŐıldıĐında, bu planlama safhasına dahil edilmeli ve olumlu adımlar atılmalıdır. Burada “nlem Al” ın anlamı, iyileştirme için yapılan çalışmadır)

Böylece Japon idarecileri, Deming Döngüsü yeniden düzenleyerek, PUKÖ Döngüsü adını verdiler ve bunu tüm aŐamalara ve durumlara uygulanabilir hale getirdiler.

PUKÖ Döngüsü iyileştirmeyi sağlamak için yapılması gereken faaliyetleri sıralamaktadır. Faaliyetler, veri toplamakla baŐlamaktadır. Planlama son halini aldığında ise uygulamaya geçilir. Bunu takiben, hedeflenen iyileştirmenin gerçekleŐip gerçekleŐmediĐini görmek üzere uygulama kontrol edilir. Sonuç baŐarılıysa uygulama standartlaŐtırılır ve böylece iyileştirmeyi desteklemek üzere yeni yöntemlerden sürekli olarak yararlanılır. PUKÖ Döngüsünü aşağıdaki gibi ortaya koyabiliriz;



Şekil : 6

PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Imai, 1994, p.61

PUKÖ Döngüsünde “planlama”nın anlamı, kalite kontrolün yedi aracı gibi (Pareto Diyagramları, Sebep-Sonuç Diyagramları, Histogramlar, Kontrol Tabloları, Serpme Diyagramları, Grafikler, Kontrol Diyagramları) istatistiksel araçlar kullanarak mevcut uygulamalardaki iyileştirmeleri planlamaktır. “Uygula”, bu planın uygulanmasını; “Kontrol Et”, istenen iyileştirmeye ulaşip ulaşıldığına bakılması; “Önlem Al” ise, tekrarın önlenmesi ve sağlanan iyileştirmenin standartlaştırılarak ilerleme için yeni zemin oluşturması demektir. PUKÖ Döngüsü bu şekilde sürekli döner. Ulaşılan iyileştirme zaman kaybetmeksizin standarta dönüştürülür ve bu kez daha ileri bir iyileştirme için bu yeni standartın aşılması gerekir. Böylece sürekli iyileştirmeyi hedefleyen Kaizen prosesi tam olarak gerçekleştirilmiş olur (Imai, 1994, p.61).

Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmek zorunda olmasının birkaç nedeni vardır. Birincisi, müşterilerin isteklerinin hiç bitmemesidir. Müşterilerin ihtiyaçları değişir ve devamlı olarak artar. Müşterilerin ihtiyaçları değişince de farklı süreç ürünleri gerekir. Sürekli iyileştirmenin ikinci nedeni ise, ortaya her gün yeni süreç teknolojilerinin çıkmasıdır. Rekabet edebilmek için faydalı teknolojiler kullanılmalıdır (Weaver, 1997, p.130)

352. İletişim

Toplam Kalite BS 7850 İngiliz Standartlarında; kuruluşların insan ve maddesel kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak hedeflerine ulaşabilmelerini amaçlayan yönetim felsefesi ve kurum kültürü olarak tanımlanır. Hedefler, kuruluşun yapısı, faaliyet alanları ve yapılan işin doğasına göre değişkenlik gösterir. Toplam Kalite anlayışının başlıca amaçları:

- Kurumun dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Kurumda tüm çalışanların iş birliğine dayanan bir kalite güvenliği sistemi kuracak üretim ve hizmette sıfır hatayı esas almak,
- Hedef kitlenin güvenini kazanmak
- Dünyadaki en yüksek kalite düzeyine ulaşmayı hedeflemek,
- Bu amaçlara yönelik olarak yeni ürün ve hizmetler geliştirmek

Ürün ve hizmetin kalitesi üreten ve hizmeti sunan insanların arasındaki iletişimin kalitesinden kaynaklanır. Kalitenin kaynağı iletişimin niteliğinde yatar. Kalite birbirine güven duyan, inanan belirli bir vizyon içinde kendilerine bir gelecek çizmiş insanların yaratabileceği üründe ve hizmette kendini gösterir. Vizyon, vizyonun lideri, lidere güven inanç hep iletişimle gerçekleşir (<http://www.iktisatuludag.edu.tr/dergi8/atay.htm>).

Birçok kuruluşun toplam kalite uygulamalarında başarısız olmasının nedenlerinden biri, yöneticilerinin uygulamayı başarılı kılacak kültürel değişimi sağlamak için gerekli olan iletişim becerilerini çalışmalarına kazandırmak için yeterli çabayı göstermemiş olmalarıdır. Başarılı bir toplam kalite uygulaması ancak kuruluş kültüründe fark edilebilir bir değişim yaratmakla başlar. Kültürel değişimden kastedilen hem kişisel hem de kurumsal olarak davranış değişikliği yaratmaktır. Bu en genel anlamda kişilerin işlerini yapma şekillerini, kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmada karar verme yöntemlerini, hedef kitesine karşı tutumlarını ve kişilerle nasıl iletişim kurduklarını değiştirmeleridir. Toplam kalite uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmamanın yolu böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir (<http://www.arge.com>).

İletişim olgusu pek çok kişi tarafından çok farklı yönleri önemsenerek, çok farklı biçimlerde açıklana gelmiştir. Hoben, iletişimi konuşma ve sözlü semboller olarak görmüş, "düşünce ve görüşlerin sözlü olarak karşılıklı alışverişidir." Biçiminde tanımlamıştır. Andersen, anlama olarak görmüş "iletişim, bizim başkalarını, başkalarının da bizi anlamalarına yarayan bir süreçtir." demiştir. Berelso ve Steiner, iletişimin bir süreç olduğunu vurgulamışlar, iletişimi "sözcüklerin, resimlerin, figürlerin, grafiklerin, vb. sembollerin kullanılarak bilgi, düşünce, duygu ve becerilerin aktarılması süreci" olarak tanımlamışlardır.

Bilişim Terimleri Sözlüğü'nde ise iletişim, bir yerden bir kişiden, bir makineden bir başkasına herhangi bir ortamdan yararlanarak bilgi gönderme olarak tanımlanmıştır.

İletişimi, bu bilim dalı içindeki uzmanların dışında çalışma alanlarında iletişim sürecini önemli sayan psikologlar, sosyologlar, siyasal bilimciler, dil bilimciler, zoologlar, antropologlar, felsefeciler, yöneticiler, pazarlamacılar, reklamcılar ve eğitimciler de

değişik şekillerde tanımlamışlar ve kullanmışlardır. İletişim anlaşılacağı üzere insanoğlunun nefes alıp verdiği her yerde mevcuttur (<http://www.turk-ie.com>).

Kısacası iletişim; iki sistem arasındaki bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlanabilir. İletişim, en basit düzeyde bile, üç öğeye dayanır. İletiyi gönderen, iletiyi alıp açımlayan ve bu ikisi arasında iletinin gönderilmesinde kullanılacak bir iletişim kodlaması, bir ileti. İletiyi gönderene **kaynak**, alana **hedef-kitle** iletişimde gönderilen bildirimde de **ileti** diyoruz. Bu basit düzeyde bir iletişim sürecidir.

Asıl anlamda iletişimi şu beş öge oluşturmaktadır:

1. Kaynak,
2. İleti (mesaj)
3. Kanal
4. Alıcı
5. Dönüt

Kaynak: Mesajı gönderenlerdir. Kaynak bir kişi veya bir grup vb. olabilir.

Mesaj: Kaynağın iletmek istediği düşünce veya histir. Sözlü, yazılı, işaret veya beden dili ile gönderilebilir.

Kanal: Mesajı iletmede kullanılan yöntem ve ortamdır.

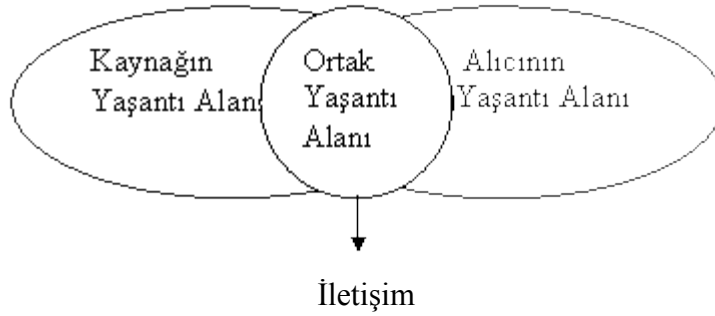
Alıcı: Mesajın hedefidir. Kaynak tarafından kanal ile kodlanarak gönderilen mesajı çözen taraftır. Bir kişi veya bir grup vb. olabilir.

Dönüt: Mesajın muhatabının iletişimin sağlıklı olup olmadığı konusunda kaynağa tepkide bulunmasıdır.

Kaynak (insan), ile kaynağın iletişim kurmaya çalıştığı hedef kişi ya da grup (alıcı) arasında az ya da çok mutlaka ortak yaşantılar vardır. Yaşantı, bireyin çevresiyle etkileşiminin birey yönünden içeriği olarak tanımlanabilir. İlkel bir kabiledede yaşayan insan ile çok gelişmiş bir kentte yaşayan insan arasında bile en azından beslenme, barınma, üreme, gibi fiziksel ihtiyaçlar açısından yaşantılarda bir ortaklık söz konusudur. Aynı yerleşim biriminde büyümüş, benzer eğitim, öğretim çevrelerinden geçmiş iki birey arasındaki ortak yaşantı alanı doğal olarak daha fazladır. İki birey arasında ortak yaşantı

alanı ne denli fazla ise bu bireylerin birbirleriyle iletişim kurma olasılıkları o denli fazla olacaktır (<http://www.kamu-isçorg.tr/pdf/821.pdf>).

Kurumlardaki bireylerin aynı hedef etrafında bir araya gelmeleri, eğitim düzeyleri, iletişim becerileri, iş kültürleri iletişimdeki ortak yaşantı alanını oluşturur. Burada yöneten-yönetilen, yönetilen-yöneten ve aynı sorumluluk düzeyinde olan iş görenlerin iletişim sistemi belirlenir. Bunu aşağıdaki şekilde açıkça görebiliriz.



Şekil : 7

İşgörenlerin İletişim Sistemi

Kaynak: w3.gazi.edu.tr/cafoglu/iletisim.htm

Belirtilen bu iletişim süreci toplam kalite anlayışı içerisinde de aynen geçerlidir. Örgütlerdeki iletişim biçimlerinde yukarıdaki genel iletişim süreci modelindeki uygulamaları görmek mümkündür. Toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde örgütlerdeki iletişimin kalitesini artırmak, o örgütteki insanların örtüşen ortak yaşantı alanlarının artırılması ile mümkündür. Bu da ancak bireyler ya da gruplar arasında sürekli ve sağlıklı bir iletişimle gerçekleşir (w3.gazi.edu.tr/cafoglu/iletisim.htm).

353. Eğitim

Deming'in ondörtüklesinden ikisi eğitimle ilgilidir. Ayrıca Japon kalite ustası İSHIKAWA'da "kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter" demiştir. TKY'nde eğitimin üst yönetimden alt düzeye kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekmektedir. Eğitim konularını genel olarak şu başlıklar altında toplayabiliriz;

- Toplam kalite felsefesi ve ilkeleri,
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma teknikleri,

- Kalite geliştirme yöntemleri (istatistiksel proses kontrolü, yedi basit araç ve istatistiksel deney tasarımı vb.)'dır.

Bu eğitimlerin yanı sıra, ayrıca kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi işleriyle ilgili olarak da eğitmek gerekir. Bilgi bireylerin kendilerine güvenlerini ve firmanın ilerlemesine yönelik katkı potansiyellerini arttıracaktır.

Firmada TKY uygulamasının başlamasıyla mevcut yönetim sisteminden çok farklı bir yöntem sistemine geçilecektir. TKY'ne geçilebilmesi için firma mensuplarının davranışlarının değişmesi gerekmektedir. Eğitimin amacı da bu değişimi sağlamaktır (Şirvancı, 1993, s.13).

Daha önce de belirtildiği gibi Deming'in ondört ilkesinden ikisi eğitim ile ilgilidir. DEMING altıncı ilkesinde "eğitimi kurumsallaştıran" demektedir. Ona göre eğitim tamamen yeni baştan yapılandırılmalıdır. Yönetimin giren malzemedan müşteriye varana dek şirketi tanımak için eğitime ihtiyacı vardır. Onüçüncü maddesinde ise "herkes için eğitimi ve kendini geliştirmeyi destekleyin" demektedir. Burada, bir organizasyonun sadece iyi insanlara ihtiyaç duymadığını, eğitimle kendini geliştiren insanlara ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir (Deming, 1996, p.70).

Yenersoy'a göre eğitim iki bakımdan önemlidir. Birincisi, işin her zaman doğru olarak yapılmasını sağlayan bilgileri ve iyileştirme yollarını verdiği için kalite gelişmesinin anahtarıdır. İkincisi ise, çalışanlara yaptıkları işin gereği olan becerileri kazandırdığı için onların kişisel iç çatışmalar nedeniyle tatminsizliğe ve mutsuzluğa düşmesini de engeller.

Eğitim yalnızca bir sefer uygulanıp daha sonra bırakılmamalıdır. Dr.Ishikawa, "kalite eğitimle başlar, eğitimle devam eder" diyerek bu noktayı vurgulamıştır. Dolayısıyla, iş ile ilgili yeni gelişmelerin izlenip öğretilmesi kadar, aynı bilgilerin zaman zaman tazeleme eğitimleri şeklinde verilmesinden de büyük faydalar sağlanacağını belirtmek gerekir. Aslında öğrenen organizasyon modeli için verilmesi gereken en önemli eğitim; "öğrenmeyi öğrenme" eğitimidir. Kişi öğrenmeyi öğrenirse kendini ve organizasyonunu sürekli geliştirecektir.

Açık sistem olmanın, sürekli iyileştirmenin, değişen iç ve dış koşullara uymanın ve öğrenen organizasyonun eğitime ihtiyacı vardır. Özetle TKY felsefesi eğitime ihtiyaç duyar (Yenersoy, 1997, s.180).

354. Ölçüm ve İstatistik

İşletme bünyesinde gerçekleşen olaylardaki sebep-sonuç ilişkileri mümkün olduğunca istatistiksel metotlarla incelenmelidir. İşletmelerin başarılı olabilmesi, kaliteyi üretim aşamasında sağlayarak gerçekleştirilebilir. Bunun için de hataları oluşmadan veya oluşuktan kısa bir süre sonra tespit edebilmek ve çözebilmek gerekmektedir.

Hataları kaynağında yok edebilmek için, ürünü değil, o ürünü üreten prosesi kontrol edici bir yaklaşım göstermek gerekmektedir. Proses geliştirme çalışmalarında öncelikle prosesler tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak proses geliştirilmelidir. Proseslerin normal değişkenliği bilinmedikçe, bu proseslerin kontrolü ve dolayısıyla ürünün kalite kontrolü yapılmamaktadır (Power, 1995, p.33-34).

Değişkenlik birçok işte ve proseste kalitesizliğe yol açan en büyük etkidir. Proseslerin kontrol altına alınabilmesi, öncelikle değişkenlik kaynaklarının doğru belirlenebilmesine ve doğasının anlaşılabilmesine bağlıdır. Bu da doğru veri toplayabilme ve sağlıklı bir şekilde analiz etme yeteneğini gerektirir. İstatistiksel Proses Kontrolü ile değişkenleri sürekli azaltarak sonsuz bir çalışma ortamına ulaşmak, kaliteyi arttırmak, fireleri ve gereksiz ayarları yok ederek maliyetleri düşürmek ve en üst seviyede müşteri tatminini sağlamak mümkün olmaktadır.

Proses kontrol çalışmaları için uygulanan istatistiksel metodların esas ölçümdür. Değişkenlik ölçüm sayesinde tespit edilir ve giderilir. Sürekli iyileştirme kavramına dayalı olan TKY’nde “ölçülmeyen şey iyileştirilemez” anlayışı benimsenmektedir (Arıkol, 1994, s.77). Ölçüm sayesinde tespit edilen hatalar kusurlu ürün oluşumunun engellenmesini ve kusura yol açan nedenlerin ortaya çıkarılmasını sağlamakta, bu da süreç yeterliliğini ve ürün karakteristiğinin kabul edilebilirliğini doğurmaktadır.

Bu nedenlerden ötürü, istatistiksel analiz ve sorun çözme teknikleri firma çapında öğretilmeli ve kullanılmasını sağlanmalıdır. Çünkü gerçeklere, yani rakamlara ve bilimsel incelemeye dayanmayan bir yönetim kararının anlaşılması ve kabul edilmesi zordur ve böyle bir kararın fayda getirebileceği ihtimal dahilinde değildir (Bozkurt,Odaman, 1995, s.26).

355. Takdir ve Ödül Sistemleri

Kalite kültürü çalışanların takdirine ve teşvik edilmesine büyük önem verir. İş yerlerinde kalite kültürünün hakim olduğu Japonya'da çalışanlar ömür boyu aynı işyerinde çalışmakta ve işte uzmanlaşmadan çok rotasyona önem verilmekte, iş prosedürleri yazılı hale getirilmekte ve insan unsuruna çalışana- verdiği büyük önem ve değer verilmektedir.

L.S. Baird, R.W. Beatty, C.E. Schneier'e göre kalite kültüründe işgören performansını ölçen sistemler olmalı ve işgörenler ödüllendirilmelidir. Etkin bir performans yönetimi performansın doğru değerlendirmesini sağlayacaktır. Böyle bir sistem geliştirebilmek için önce başarı ve başarısızlığı oluşturan unsurlar saptanır. Beklentilerde işgörenle uzlaşmaya varılır. Performans yıllık değil, hergün gözlemlenir, gözden geçirilir, işgörenler konuşulur. Sorunlar çıkarsa hemen giderilmelidir. Performansı geliştirici katkılar sağlanır. Bu süreç içinde ortaya çıkan başarılar derhal ödüllendirilmelidir.

D.Drennan'a göre şirketler genellikle satışlar, maliyetler, pazar payı, kalite gibi kendileri için önemli olanları ölçmektedirler. Rakamsal olan bu ölçümler, davranışların değerlendirme dışı katmasına yol açmaktadır. Buna karşın müşteri memnuniyetinin ölçümü bir yandan çalışanların performanslarının yükselmesini sağlarken öte yandan şirkete pazar başarısı da getirmektedir, aynı zamanda örgütte kalite kültürünün gelişimine katkıda bulunmaktadır (Döğerlioğlu, 1995, s.93).

Kalite kültüründe "tanıma" önemlidir. Şirketin patronu çalışanın hedeflerini bilmeli, anlamalı, takdir etmeli, destek verebilmeli ve bu duygularını çalışanlarına yansıtmalıdır. İşveren bir konuda görüşlerini belirtirken onun yöneticisi tarafından katılımcı bir şekilde aktif olarak dinlenmesi çok basit, ancak çok etkili bir "tanıma" yöntemidir. Tanıma, değer verme, takdir etme yöntemleri çoğu kez fazla maliyet getirmez. Kişilerin takdir edilme,

diğer insanlar arasında yüceltilme açlığı pahalı olmayan, rozet, plaket gibi maddi işaretlerle kolayca giderilebilmekte, aynı zamanda örgüt kültürü içinde neyin beğenilen, takdir edilen davranış olduğunu sergilemektedir. Bu tip ödüllerin törensel bir biçimde sunulduğu, törenin yayınlanması, işgörenin resminin basılması, yayınlanmadığı, işgörenler için son derece önemli olmaktadır.

Takdir ve ödül sistemleri insanların kendilerine, fikirlerine değer verildiğini anlamalarını, önemli olduklarını, takdir edildiklerini, kendilerine saygı duyulduğunu, ihtiyaç duyulduğunu, o örgüte ait olduklarını hissetmelerini sağlamalıdır. Takdir edilen, ödül verilen davranış tekrarlanmaktadır. Tekrarlanan davranışlar alışkanlığa ve giderek kültürün doğal bir parçasına dönüşmektedir (Döğerlioğlu, 1995, s.93).

3550. Demingin 14 maddesi ve açıklamaları

Takımların bütün potansiyellerini kullanabilmeleri için iki amaçlarının olması gerekir. Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi yoluyla kuruluşun verimliliğini arttırmak. Takımların ikinci amacı, kuruluşun kültürünü değiştirmeyi sağlayan bir güç olmaktır.

Bir kuruluşun kültürünü değiştirirken izlenecek bir yol haritası vardır ve bunun adı Deming'in 14 maddesidir: Deming'in öğretisi, yapılması ve yapılmaması gereken şeyleri içeren ve herhangi bir kuruluşu geleneksel yönetim tarzından uzaklaştırmak için izlenebilecek bir listedir. Birçok kişi 14 maddenin sadece yönetim için geçerli olduğuna inanır, "14 madde her yerde, büyük kuruluşlar için olduğu kadar küçükler için de, imalat sektörleri için olduğu kadar hizmet sektörleri (dolayısıyla eğitim) için de geçerlidir. Bir örgüt içindeki bölümler için de geçerlidir." Bizce bu saptamaya 14 maddenin takımlar için de geçerli olduğunu eklemek gerekir.

Takımların Deming'in 14 maddesini uygulayıp verimlilik elde etmeleri de, örgütlerin kültürünü değiştirmeleri de daha muhtemeldir. Bu yaklaşım, takımları, Deming'in öğretilerini izleyen küçük kuruluşlar olarak düşünmektir.

Başlangıçta bir takımı katı biçimde Deming'in öğretilerine göre yönetmek garip gelebilir. Bu duygu gayet doğaldır, çünkü birçok insan için yeni bir iş yapma tarzıdır bu.

Ama Deming'in öğretileri uygulandıkça daha anlamlı gelir. İnsanlar Deming'in yöntemiyle çalışan takımlarda hizmet verdikten sonra işlerini bu şekilde yürütmeyen bir takımın herhangi bir şey başarmasının mümkün olup olmadığını düşünmeye başlarlar (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

Takım liderleri ve kolaylaştırıcılar Deming'in öğretilerini kullanmanın takımın yeteneklerini nasıl arttıracakını anladıktan sonra, takımın becerileri hızla iyileşecektir. Ama burada bir uyarıda bulunalım. Takım faaliyetlerine Deming'in öğretilerini temel alma girişiminin başarısız olduğu az sayıdaki örnekte, bu başarısızlığın hemen her zaman iki nedeni olmuştur: (1) Bir takım lideri ya da kolaylaştırıcı, konu hakkında bir kitap okuyarak, bir konferansa katılarak Deming'in öğretilerini yeterince öğrendiğine inanmıştır, ya da (2) yönetim, girişimi yeterince desteklememiştir.

Yalnız bu saptamaları açıklamaya çalışırken, okurun söz konusu maddeler hakkında başka bağlamlarda yapılmış olan tartışmaları bildiğini varsaydığımı da söylemek isterim (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

1. Madde: Hedef Sürekliliği Yaratın

Kimse bir hedefe karar vermeden hedef sürekliliğine sahip olamaz. Bu yüzden, hedef sürekliliği ilkesini uygulamak isteyen herkes, işe hedefini ya da amacını belirterek başlamalıdır. Bir takım, kalite kurulunun verdiği fırsat açıklamasını, yani amacı gerçekleştirmek için önce hedef sürekliliğine ulaşmaya çalışmalıdır.

Fırsat açıklamaları sürekli iyileştirme için hedeflenen süreçleri belirler. Takım üyeleri verilen sürecin iyileştirilebileceğine inanan kişilerden seçilmeli ve takımın üzerinde anlaşmalıdır.

Toplantı gündemleri takımların toplantılarda yapmayı amaçladığı şeylerin çerçevesini çizmeli ve toplantıda her gündem maddesi için tartışmanın ne zaman başlayıp ne zaman biteceği belirlenmelidir. Takım üyeleri her gündem maddesinin takım amaçlarının gerçekleştirilmesine ne kadar katkıda bulunduğunu açık olarak anlamalıdır.

Toplantılar sırasında takım üyeleri, herhangi bir faaliyete girişmeden önce her zaman takımın amacını düşünme konusunda eğitilmelidirler. Eğer takımın yapmak üzere olduğu şey amacına katkıda bulunmuyorsa, üyeler buna direnmelidir. Örneğin şuna benzer sorular sormalıdırlar: "Bu verileri niye topluyoruz? Bu veriler niçin kullanılacak ve bunlara sahip olmak amacımızı gerçekleştirmemize nasıl yardımcı olacak?" "Bu neden-sonuç şemasını niçin kullanıyoruz?" Bu faaliyetler amacımızı gerçekleştirmemize nasıl yardımcı olacak?" Takım üyeleri ev ödevlerinin sonuçları hakkında rapor verirken, işe her zaman takıma görevlerinin amacını hatırlatarak başlamalıdır. Hazırladıkları raporlarda kendilerine verilen ödevin ürününün takımın amacına yaklaşma yolunda nasıl yardımcı olduğunu her zaman göstermelidirler (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

"Amacımız nedir?" sorusu liderler ve kolaylaştırıcılar tarafından o kadar sık sorulmalıdır ki takım üyelerinin beyinlerine kelimenin gerçek anlamıyla nakşedilmelidir. Böylece yaptıkları herşeyin amaçlarını bilmenin önemini fark edecekleri ve bu uygulamayı her zaman yaptıkları işlerde, hatta kendi kişisel hayatlarında da sürdürecekleri umulur.

Kişinin, amacının ne olduğunu bilerek sürekli onu gerçekleştirmek üzere çalışması, evrensel geçerliliği olan bir kavramdır. Takımlar için geçerli olduğu kadar herkesin mesleki ve kişisel hayatı açısından da geçerlidir. Takım üyelerine, takımlarının amacının kuruluşun amacıyla (vizyonu ya da misyonuyla) yakından bağlantılı olduğu hatırlatılmalıdır (<http://www.iktisatuludag.edu.tr/dergi8/atay.htm>).

Ayrıca, üyelere kendi kişisel amaçlarının takımın ve kuruluşun amacıyla uyumlu olup olmadığı sorulmalıdır. Eğer kişisel bir amaçları yoksa amaç belirlemeye teşvik edilmelidirler. İnsanların çoğunun kişisel amaçlarının ne olduğuna ilişkin belirsiz bir fikri vardır, ama bu fikir hakkında iyice düşünüp bir kâğıda yazmaya özendirilmeleri çok daha yararlı olur. Bireyler kişisel bir amaç geliştirmeye, kendilerine hayatlarında başarmaya çalıştıkları asıl şeylerin ne olduğunu sorarak başlayabilirler. Herkes amaçlarını zaman zaman gözden geçirmeli ve bunlarla bağlantılı önemli sorunlar hakkında yeniden düşünmelidir.

Takım üyelerine, kişisel birer amaca sahip olmanın ötesinde, çocukları ve aileleriyle birlikte ortak amaçları konusunda bir uzlaşşa varmanın önemi de öğretilmelidir.

Takımlarda olduğu gibi, amaçları olan aileler amacı olmayan ailelerden daha iyi durumdadır. Bütün aile üyeleri başarmaya çalıştıkları şeyin ne olduğunu bilmeyince, bir ailenin herhangi bir şeyi başarması nasıl mümkün olabilir ki? Takım üyeleri bir aile amacı belirlerken bütün aile üyelerinin görüşlerini almaya özen göstermeli, aile amaçlarının Deming'in bir sistemin amacı konusundaki öğretileriyle uyumlu olmasını sağlamalıdır.

Kişisel ve ailevi amaçların önemi hakkında tartışmak, takım üyelerinin takımlardaki çalışmalarında hedef sürekliliğinin önemini daha derinden kavramalarına yardımcı olacaktır (<http://www.danismend.com>).

2. Madde: Yeni Bir Felsefe Benimseyin

2. maddede vurgulanması gereken iki yeni felsefe vardır: Kaliteyi müşterinin belirlediğini kavramak ve rekabetin yerine işbirliğini geçirmek. İlk felsefeye ilişkin olarak, kolaylaştırıcılar takım üyelerinin iç ve dış müşterileri için neyin en iyi olduğunu bildikleri düşüncesine kapılmamalarına yardımcı olmaları gerekir. Daha önce anlatılan takım stratejilerinden birisi, kaliteyi müşterinin belirlediği felsefesine dayanır. Bu strateji bir takımın üzerinde çalışabileceği basit adımlardan oluşur: (1) müşteri terimini tanımlamak; (2) müşterilerinizi belirlemek; (3) müşterileriniz arasında öncelik sıralaması yapmak; (4) bu öncelik sıralaması içinden bir müşterinin seçip neler istediğini öğrenmek; (5) seçilen müşterinin isteklerinin ne ölçüde karşılanabildiğine ilişkin ölçüler geliştirmek ve (6) bu ölçüleri etkileyen süreçleri iyileştirmek amacıyla sürekli olarak çalışmak. Diğer müşteriler için de 4-6. adımlar arasındaki işlemleri tekrar yapmak.

Takımlar ellerindeki kadro ve kısıtlı kaynaklarla müşterileri için zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmakta olduklarına inanma tuzağına düşmekten kaçınmalıdırlar. Bu inanç, müşterilerin kuruluşları oldukları gibi kabul etmeleri sonucunu çıkarmaya varır. "Müşterilerimize zaten elimizden gelenin en iyisini sunuyoruz" şeklindeki görüş, süreçlerinizin gereksiz tekrarlar, fazlalıklar, bürokrasi ve gecikmelerle tıkanmış olduğu gerçeğini dikkate almaz. Bu engeller kaldırıldığında müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğiniz dikkat çekici bir biçimde artacaktır (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

İkinci yeni felsefe ise hasmane rekabetin yerine işbirliğini koymaktır. Bu kitapta birçok kez, profesyonel sporlarda olduğu gibi ender birkaç istisna dışında, rekabetin bireyler ve takımlar açısından yıkıcı sonuçlar doğurduğu ifade edilmiştir.

Takım üyeleri kendi aralarında ya da diğer takımlarla rekabete teşvik edilirse, elde edebilecekleri sonuçlar çok daha yavaş ortaya çıkacaktır (tabii hiç çıkmayabilir de) ve potansiyellerinin tamamı açığa çıkmayacaktır. Örneğin, bir takım lideri ile bir kolaylaştırıcının takımın amacı konusunda anlaşamaması halinde ortaya çıkabilecek korkunç sonuçları düşünün. Bir tanesi amacı bir biçimde yorumlarken, öbürü başka bir biçimde yorumlamaktadır. Liderleri ve kolaylaştırıcıları amaç konusunda anlaşamayan talihsiz takım üyelerinin vay haline! Bu, neredeyse evliliklerinin amacı konusunda anlaşamayan karı koca kadar kötü bir durumdur. Dert üstüne dert açar. Bu problemin ortaya çıkma ihtimalini azaltmak için, liderler ilk takım toplantısında bir uzlaşışa ulaşıncaya kadar takımın amacının ne olduğu konusunun tartışılmasını ve amacın sık sık gözden geçirilmesini sağlamalıdır (http://www.lansydanismanlik.com.tr).

Bazı liderler işbirliğinin önemini herkese hatırlatmak için takım toplantı odasına, üzerinde büyük harflerle işbirliği sözcüğü yazan büyük bir poster asarlar. Kuşkusuz bir nasihat anlamındadır bu ve takım üyelerine işbirliği yapmalarını tavsiye etmek, bunu nasıl yapacakları öğretilmediği takdirde pek işe yaramayacaktır. Takım üyelerini işbirliği ruhuna sokmak ve bunu uygulamalarını sağlamak için uzlaşış oluşturma, müzakere ve aracılık teknikleri kullanılabilir ve rekabetin bir sistemde yol açtığı zararı değerlendirebilmek için üyelere bu teknikler öğretilmelidir (http://www.danismend.com).

Takım üyeleri işbirliği yapmayı öğrenmenin yanı sıra süreç iyileştirme amacıyla görevlendirmeler yolladıkları diğer takımlarla da işbirliği yapmalıdırlar. Takım liderleri ve kolaylaştırıcılar, hasmane rekabet işaretleri karşısında her zaman tetikte olmalı ve bu işaretler ile olumsuz sonuçlara kısa zamanda parmak basmalıdırlar. İşbirliği takımların olağan hareket tarzı haline gelmelidir. Dahası işbirliği, takımlarla temas kuran başkaları tarafından örnek alınır hale gelmeli ve böylece zamanla bütün kuruluş içinde yaygınlaşmalıdır.

Takımlara ve yöneticiler dahil olmak üzere diğer personele, uzlaşım yoluyla işbirliği yapmak öğretilmelidir.

Yönetim özellikle performans değerlendirmelerinin ve performans karşılığı programları kullanılmasına son vermeyi amaçlayan uygun idari politikalarla işbirliğini desteklemelidir. Bu programlar rekabete yol açmaktadır (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

3. Madde: Kaliteye Ulaşmak İçin Kontrolü Temel Almaktan Vazgeçin

Kontrol bazen gereklidir. Örneğin, bir hemşire size bir iğne yapmak üzereyse, verdiği ilacın doğru olup olmadığını iki kere kontrol etmesini istemez misiniz? Bir tipiye yakalanmadan önce radyatörünüzde yeterince antifriz olup olmadığına bakmak iyi bir fikir değil midir? Burada belirtilmek istenen şey, gerekli kontrolleri ortadan kaldırmak değil, sadece kontrol yoluyla kalitenin sağlanamayacağını anlamaktır. İyiyi kötüden ayırmak ve kötü üzerinde tekrar çalışmak en sonunda hatasız bir şey üretmeyi sağlar, ama bu, verimsiz, masraflı, çok yavaş işleyen ve ne getireceği bilinmeyen bir yöntemdir.

Kaliteye ulaşmanın daha iyi bir yolu, süreçleri, ürettikleri ürün ve hizmetler üzerinde tekrar çalışmayı gerektirmeyecek biçimde iyileştirmektir. Bunlar tam da takımlara, iyileştirmeleri görevi verilen süreçlerdir.

Takım üyelerine, süreçlerin malzeme, yöntemler, ortam, makineler ve personel gibi unsurlardan oluştuğu ve bu unsurların her birinin iyileştirmeye konu olabileceği öğretilmelidir (<http://www.etika.com>).

Akış şeması, süreçleri oluşturan unsurların bir dizi tekrarlanabilir adımla iç içe geçtiğini gösteren bilgileri toplamayı sağlayan bir araçtır. Akış şemalarında bu adımları anlatmak için semboller kullanılır; örneğin son/başlangıç noktaları için oval, eylemler ya da adımlar için kare, karar alma noktaları için baklava dilimi, gecikmeler için mermi şekli kullanılır. Süreçlerin nasıl işlediğine dair bilgi edinmek için her zaman akış şemaları çıkarılmalıdır; bu bilgi, iyileştirme fırsatlarını işaret edecektir. Bir takım, bir sürecin akış şemasını çıkarmadan önce sürecin amacı ya da amaçları hakkında bir uzlaşımına varılmasına çalışmalıdır.

Takımlar Deming'in 3. maddesini ele alırken akış şemalarındaki baklava dilimi şekillerine özel bir dikkat ayırmalıdır. Baklava dilimi şekilleri her türden "Evet" veya "Hayır" kararlarını temsil eder. Bu kararlar kontrolle ilgili olabilir; evet/hayır kararları bir şeyin kontrolden ya geçtiğine (evet) ya da geçemediğine (hayır) işaret eder. Takımlar kontrolü temsil eden baklava dilimi şekillerini ele aldıklarında, bu kontrollerin gereksiz değil, gerekli ve geçerli olmalarına, kaliteye ulaşmakta temel alınmalarına dikkat ederler. Takımlar kaliteye kontrol noktalarının yukarısında ulaşılmış olmasını sağlamalıdır. Süreçlerin nasıl işlediğine dair yeterince bilgi edinmek için akış şemaları kullanıldığında, takımlar süreçleri iyileştirmek amacıyla yapılması gerekenleri bileceklerdir (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

4. Madde: Sadece Fiyatı Temel Alarak İş Verme Uygulamasını Kaldırın

4. madde sadece dış tedarikçilerle, ürün ve hizmet satın aldığınız tedarikçilerle ilgiliymiş gibi görünür. Oysa takımları, süreç iyileştirme amacıyla süreç akışının yukarıdaki iç tedarikçilerle çalışmak daha çok ilgilendirir.

Yapılan incelemelerde, herhangi bir bölümün çıktılarının kalitesi, çoğunlukla yüzde 90 oranında tedarikçilerin desteğine bağlıdır. Tedarikçi bölümler sistemin uyumlu çalışması kaygısıyla yönetilmediğinde, müşterilerine zorbalık yapacakları neredeyse kesindir. Bu müşteriler de, kendi müşterilerine zorbalık yapmak zorunda kalırlar. Takımlar bu zorbalık zincirine son vermelidirler (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

5. Madde: Sürekli Olarak ve Sonsuza Kadar İyileştirin

Bu madde, 3. maddeye eşlik eder. Deming'in 14 maddesi birleşik bir yönetim teorisi olarak birarada etkili olur; 3. ve 5. maddeler ise sürekli süreç iyileştirme ihtiyacını vurgular. 3. maddede vurgulandığı gibi kaliteye ulaşmakta kontrolü temel almamalı; onun yerine üretim ve hizmet sistemini (süreçlerini) sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirerek kaliteye ulaşmak amacıyla 5. maddeyi uygulamalısınız (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

İşleri yapmanın tek bir en iyi yolu olduğu inancını değiştirme konusunda öncülüğü takımlar üstlenmelidir. Takımlar amaçlarını sadece bozulmuş süreçleri restore etmek olarak görmemelidirler. Zaten süreçlerin pek çoğu önceden de doğru işlemediğine göre onları eski hallerine döndürmenin anlamı var mıdır? Takımlar süreçleri iyileştirmeden önce, süreçlerin nasıl işlediğine dair bilgi edinmelidirler. Bu konuda yeterli bilgi edinildiğinde takımlar süreçleri nasıl iyileştireceklerini bilirler. Bu bilgiyi edinmeyi sağlayan en iyi araç akış şemasıdır (Koçel, 2001, s.510).

Takımlar, üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirme anlayışını uygulamalı ve kuruluştaki herkese bu konuda örnek olmalı, lafta söyledikleri şeyleri önce kendileri uygulamalı, takım çalışmasını sürdürme biçimlerini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirmelidirler. Örneğin, toplantı yapma tarzlarını iyileştirmelidirler. Bu yüzden, her takımın gündemindeki son madde toplantının değerlendirilmesi olarak belirlenir. Her toplantının son birkaç dakikası, liderin odada dolaşıp üyelere toplantı sırasında takımın neleri iyi yaptığı, neleri iyi yapmadığı hakkında sorular sormasına ayrılır. Bu faaliyet takımların toplantıları nasıl daha iyi yapabilecekleri konusunda bilgi edinmelerini sağlar. Takımlar ev ödevlerini verme biçimlerinde, bu ödevleri yapma ve rapor haline getirme biçimlerinde, istatistik araçlarının seçilme ve kullanılma biçimlerinde, iyileştirme stratejilerinin seçilme ve kullanılma biçimlerinde ve takımların Deming'in öğretilerini öğrenme ve uygulama biçimlerinde de sürekli iyileştirme yapabilirler. Takım üyeleri tek bir en iyi yol diye bir şey olmadığını anlamalıdır; herşeye (hatta takımların toplantılarını yapma biçimlerine bile) sürekli olarak nasıl iyileştirilebileceği gözüyle bakılmalıdır (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

6. Madde: İş Eğitimini Kurumsallaştırın

Diğer herkes gibi takım üyeleri de yapacakları iş konusunda eğitilmelidirler. Takım liderleri ve kolaylaştırıcılar, deneyimli birinin yönetiminde Deming'in öğretileri, takım toplantısı becerileri, iyileştirme stratejileri, uzlaşım ve istatistik araçları konularında formel eğitim alabilmeli; yine deneyimli birinin gözetiminde, gerçek bir takım toplantısında bu bilgileri uygulama fırsatı bulabilmelidirler. Deming'in öğretileri hakkında verilebilecek en iyi eğitim, bunları takımlar tarafından uygulanırken yaşamaktır (<http://www.etika.com>).

Takım üyeleri takımlara sürecin kendileriyle ilgili bölümü üzerinde çalışacak TKU'lar olarak gelirler, ama onların da Deming'in öğretileri ve kalite iyileştirme araçları hakkında eğitim görmeye ihtiyaçları vardır. Bu eğitim takım toplantıları sırasında liderler ya da kolaylaştırıcılar tarafından yeri geldikçe örneklenerek verilebilir. Takımlar toplantılarını yaparken üyeler Deming'in yöntemini öğrenme konusunda en iyi fırsata sahip olur, çünkü bu yolun nasıl uygulandığını görürler (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

7. Madde: Liderliği Kurumsallaştırın

Unutmayın ki, burada Deming'in 14 maddesinin takımlara nasıl uygulanabileceğini konuşuyoruz. Bu yüzden liderlik dediğimiz zaman takımların liderlerini kastediyoruz. Deming'in liderlik hakkındaki öğretileri, onun son kitabı olan *The New Economics for Industry, Government and Education*'da açık bir biçimde ortaya konmuştur.

Takım liderleri takımların iki amacı olduğunu anlamalıdır. İlk amaç, kendilerine görev verilen süreçlerde iyileştirebilmeleri başlatmaktır. Takım liderlerinin süreçleri iyileştirebilmeleri için, süreçlerin kuruluşun amacına nasıl katkıda bulunduğunu anlamaları gerekir. Ayrıca, takım iyileştirme stratejilerinin nasıl kullanılacağını da anlamış olmalıdırlar.

Takımların ikinci amacı, kuruluşun kültürünü değiştirebilecek bir güç haline gelmektir. Liderler takımların başına geçtiklerinde Deming'in öğretilerini kavrama konusunda bir hayli mesafe almış olmalıdırlar. Sistemlerin ya da süreçlerin önemini ve bir amacın gerçekleştirilebilmesi için bir süreçteki bütün tedarikçi ve müşteriler arasında işbirliği olması gerektiğini takdir edebilmelidirler. Aynı anlayışı takımdaki diğer üyelere aşılayabilmelidirler. Öğretim, işbirliği yoluyla çalışma ve Deming'in felsefesini benimseme girişimlerinin içerdiği riskleri göze almaya gönüllü olmalıdırlar. Kendilerini sürekli iyileştirmeyi ve bu yüzden durmaksızın bir şeyler öğrenmeyi istemelidirler. Kendi liderlik becerilerini nasıl iyileştirebileceklerini ve takımlarını nasıl daha etkili kılacaklarını öğrenmeyi istemelidirler (Dinçer, 1996, s.321).

Takım liderleri takım üyelerine örnek olmalı, antrenörlük ve danışmanlık yapmalıdırlar. Takım üyelerinin gelişimlerine yardımcı olmalı ve insanları denetlemenin, yargılamanın,

sınıflandırmanın ve tepelerinde bekçilik yapmanın onlara bir yararı dokunmadığını anlamalarını sağlamalıdır. Liderler bu tür uygulamaların takım üyelerine ne kadar zarar verebileceğinin ve her türlü takımın verimliliğini azaltacağına farkında olmalıdırlar. Bir takım liderinin işi, işbirliğini, ifade özgürlüğünü, hayal gücünü ve yaratıcılığı teşvik eden, açık bir güven ortamı yaratmaktır (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

8. Madde: Korkuyu Söküp Atın

Akıllı genel müdürler bütün beyinlerin hiyerarşinin tepesinde toplanmadığını bilirler. Süreçleri iyileştirecek en uygun kişilerin o süreçlerde çalışanlar olduğunu kabul ederler. Bu çalışanlar bir takım halinde bir araya getirilir ve kendilerine süreçleri iyileştirme görevi verilir. Bu takımların başarısının önündeki en büyük engel korkudur.

Korkuya birçok şey neden olabilir. Kathleen D. Ryan ve Daniel K. Oestreich, **Driving Fear Out of the Workplace** adlı mükemmel kitaplarında korkuyu tartışır ve korkunun kuruluşlar açısından ne denli yüksek maliyetlere yol açtığını gösterirler. Genel müdürler, yöneticiler, takım liderleri ve kolaylaştırıcılar bu kitabı okumalıdırlar (Jackson, 1998, p.79).

Korkunun nedenlerinden biri takımların kendileridir. Unutmayın ki, takımlar geleneksel yönetim tarzından uzaklaşarak değişmeyi sağlayacak birer güçtür. Anlayamadığı değişimden herkes korkar. Dolayısıyla takım üyeleri ilk, defa bir takım toplantısına oturduklarında korkuyor olabilirler. Öğrenmeleri gereken her şeyi öğrenemeyeceklerinden korkuyor olabilirler.

İyileştirilmesi hedeflenen süreçleri içeren bölümlerin yöneticileri kendilerini bekleyen şeylerden korkuyor olabilirler. Gerekli olan her şeyi öğrenemeyeceklerinden ve bölümlerinde sürekli iyileştirme yapamayacaklarından korkuyor olabilirler. Genel müdürün kendilerine bu süreçlerin onlara ait parçasının bu kadar uzun süre yanlış yapılmasına nasıl göz yumduklarını sormasından korkabilirler.

Takım liderleri, usta bir kolaylaştırıcıyla birlikte ilk takım toplantılarını yapmak üzere holde yürürken, Deming'in öğretilerine bağlı kalarak doğru bir liderlik yapıp

yapamayacaklarından korkuyor olabilirler. Kendi kendilerine şöyle şeyler söylüyor olabilirler: "Önümdeki görevi başarabilecek miyim? Zaten istatistiği hiçbir zaman kıvıramamıştım" (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

Bu tür korkular olağandışı değildir, ama bunları anlamak ve cesaretle kabul etmek gerekir. Takım liderleri ve kolaylaştırıcılar takımlarında ortaya çıkabilecek korku işaretlerine karşı tetikte durmalı ve bu korkuyu ortadan kaldırmak amacıyla gerekli adımları atmalıdırlar. Kimsenin takım toplantılarında yaşanan bir olay yüzünden ya da takımın çalışmalarının sonucunda kendisini küçük ve önemsiz hissetmemesini sağlamalıdırlar. Takım faaliyetleri herkesin özsaygı duygusunu arttırmalıdır. Liderler ve kolaylaştırıcılar "burada söylenen burada kalır," şeklinde bir takım kuralı koyup buna sıkı sıkıya uyulmasını sağlamalı, bu kural ihlal edildiğinde konuyu takım toplantısına getirip tartışmalıdırlar. Genel müdürün bu gizlilik kuralını desteklediği ve kalite kurulu toplantıları ile takım liderlerine yaptığı konuşmalarda bu desteği ifade ettiği herkesçe bilinmelidir (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

9. Madde: Bölümler Arasındaki Engelleri Yıkın

Bir takım liderinin işinin hiçbir parçası, herhalde bölümler arasındaki engelleri yıkmak kadar önemli ya da güç değildir. Takım liderleri kuruluşlarındaki bölümler arasında engeller olduğunu zaten bildiklerini, ama bir takıma liderlik edene kadar bu engellerin ne kadar çok ve büyük olduğunu asla tahmin edemediklerini sık sık belirtirler. Her bölüm elinden gelenin en iyisini yapmasına rağmen müşterilerine her zaman zorbalık yapmasından duydukları şaşkınlığı sık sık ifade ederler. Kuşkusuz bu duruma geleneksel yönetim tarzı, özellikle de işlevsel örgütlenme biçimi ve rekabet neden olmaktadır. Takımları bölümler arasındaki engelleri yıkacak bir biçimde yönetmek, bir takım liderinin işinin en önemli parçalarından birini oluşturur.

Liderler takımın bölümler arasındaki engelleri yıkmaları için gereken ortamı hazırlamak amacıyla, takım üyelerine kuruluşu bir sistem olarak değerlendirmeyi öğretmelidirler. Takım üyeleri, sistemin bütün unsurlarının ya da bölümlerin, kuruluşun amacını gerçekleştirmek için işbirliği içinde çalışmaları gerektiğini anlamalıdırlar. Hiçbir

bölümün kuruluşun uyumunu ciddi biçimde bozmadan, diğer bölümlerle rekabet etme yoluyla kendi çıkarlarını maksimize edemeyeceğini anlamalıdır (Hill, 1991, p.21).

Takım üyelerine, bazı bölümlerin diğer bölümler işlerini yapabilsinler diye kendi çıkarlarını ikinci plana atmaları, hatta aylarca para kaybetmeleri gerektiğini anlamaları öğretilmelidir. Bu, kuruluşun uyum içinde olmasını sağlar ve herkesin işine yarar. Her bölümün amacı kendini maksimize etmek değil, kuruluşa elinden geldiğince katkıda bulunmaktır.

Engelleri yıkmaya oldukça yardımcı olabilecek bir takım faaliyeti de, görevlendirmedir. Görevlendirme, bir takımın bir bölümden bir veya bir dizi iyileştirme yapmasını talep etmesidir. Görevlendirmelerin bir amacı iyileştirme işlemlerini başlatmaksa, bir diğer amacı da bölümleri yakınlaştırmaktır. Takım liderleri görevlendirmeyi doğru yapmaya özen göstermelidirler. Görevlendirme kötü yapılırsa geleneksel yönetim tarzını pekiştirir ki bu tam da bizim kurtulmaya çalıştığımız şeydir (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

10. Madde: Sloganları ve Nasihatleri Ortadan Kaldırın

Bireylerle çalışırken sloganlar ve nasihatlere başvurmak ne kadar yanlışsa, aynı yollara takımlarla çalışırken başvurmak da o kadar yanlıştır. Slogan ve nasihatlerle takım üyelerini daha fazla çaba harcamaya zorlamak, onlar zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırken cesaret kırıcı bir etki, hatta bir hakaret etkisi, yaratabilir. Slogan ve nasihatler, üyelerin nasihat almadıkları takdirde iyi iş çıkarmayacakları gibi hoş olmayan bir önyargı içerir.

Takımlar nasıl motive edilmelidir: Geleneksel yöneticiler çalışanların aslında çalışmak istemedikleri gibi bir varsayımda bulunurlar ve bu varsayımdan hareketle işlerinin önemli bir parçasının çalışanları motive etmek olduğuna inanırlar. Motivasyon da ödül ve cezalarla yürütülür.

Aynı şekilde, geleneksel yöneticiler çalışanların iyileştirme takımlarında çalışmak istemediklerine inanırlar. Bu yüzden çalışanları bunu yapmaya motive etmenin kendi

görevleri olduğunu düşünür, en fazla katkıda bulunan takım üyelerine ödül vaadinde bulunurlar. Ödül vaadinin iyi iş çıkarmak için gerekli motivasyonu sağlayacağını sanırlar. Takım üyelerine ödül vaat etmek yanlıştır. Bir kere, üyelerin yaptıkları işler o kadar birbirine bağlıdır ki hangi takım üyesinin en fazla katkıda bulunduğunu saptamak kesinlikle mümkün olmaz. Kaldı ki, en iyi takım üyesi saptanabilse bile, takım üyelerinin önüne birtakım ödüller sermek rekabet yaratır; yani tam da ortadan kaldırmaya çalıştığımız şeyi. Üyeler işbirliği yapıyor gibi görünebilirler, ama aslında ellerinden gelenin en iyisini yapmamakta; aksine, kendi performanslarını maksimize edip diğer arkadaşlarının performansını düşürmeye çalışmaktadırlar. Yönetimin en iyi takım üyesine vereceğini duyurduğu ödülü kazanmayı istemektedirler. Çelişkili görünse de, birçok genel müdür işbirliğini arttırmak amacıyla takımlar kurmaya çok büyük paralar harcar ve sonra da en iyi takım üyelerine ödül verip rekabet yaratarak kendi istediği sonuçlara ulaşma olanağını ortadan kaldırır.

Yaşanan deneyimler, birçok genel müdüre takım üyelerine ödül vaat etmenin işe yaramadığını öğretmiştir. Ödül vaat etme yönteminin takımları mahveden bir şeye, yani rekabete yol açtığını, takımların başarılı olabilmeleri için takım üyelerinin işbirliği yapmaları gerektiğini öğrenmişlerdir. Ama öğrendikleri çoğunlukla bu noktada kalır. Takım üyelerine ödül vermenin yanlış olduğunu bilen birçok genel müdür yine de grup olarak takımlara ödül vermenin akıllıca olduğunu sanırlar. Bu yaklaşımın takımlar arasında, ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymaları için gereken rekabeti yarattığına inanırlar.

Takımlara ödül vermek, takım üyelerine ödül vermek kadar kötü bir fikirdir. İki yaklaşım da uyumsuzluğa yol açan bir rekabet ortamı yaratır. Takımlar birbirleriyle rekabete girdiği zaman kuruluş bünyesindeki işbirliği azalır, bölümler arasına yeni engeller dikilir ve kuruluş tamamen uyumsuz bir hale girer. Bütün bunlar TKY'yle amaçladığımız şeye aykırıdır.

Tabii ki bu saptamayla, yönetimin takımların başarısı karşısında hiçbir sorumluluğu olmadığını söylemek istiyor değilim. Yönetim uzun vadede hiçbir zaman işe yaramayan ödüller verme şeklindeki kolay yolu seçmek yerine, takımların iyi iş çıkarabilecekleri ortamı sağlama gibi çok daha zor bir işi yapmak durumundadır. Yönetim, özellikle, eğitim

vermek, çalışanlar takım toplantılarına katıldıklarında her zamanki işlerini yapacak yedek çalışan istihdam etmek, ferah toplantı odaları, iyi bir ışıklandırma ve bol miktarda içecek gibi lojistik destek sağlamalı ve takımların tavsiyelerini uygulayacak şekilde hareket geçmelidir (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

11. Madde: Çalışma Standartlarını ve Hedeflerle Yönetimi Ortadan Kaldırın

Kolaylaştırıcılara sık sık bir takımın işinin ne zaman biteceği sorulur. "Bu iş sizce ne zaman biter? Masamda bir sürü iş beni bekliyor." Takım üyeleri neden bu tür sorular sorarlar? Bütün çalışanlar gibi onlar da çalışma standartları ve hedefleri belirleyen Hedeflerle Yönetimin egemen olduğu geleneksel yönetim kültürü içinde yaşamışlardır. O yüzden bir takımda görev aldıklarında, işlerin yapılması için birtakım çalışma standartları, askıya alma tarihleri, son tarihler ve hedefler bulmayı beklerler. Sordukları soruya, "Ağustos başlarında işin yüzde 50'si, yılbaşı gelmeden önce de tamamı bitmiş olur herhalde," gibi bir yanıt almayı isterler.

Bir sürecin yılbaşı gelmeden önce iyileştirilmiş olacağını söyleyen biri, takımın yalnızca aksayan bir süreci eski haline getirdiğine inanıyor ve sürekli iyileştirmeyi düşünmüyor demektir. Oysa 5. maddede açıklandığı gibi iyileştirme sürekli olarak yapılan bir şeydir.

Hedeflerle Yönetim, bölümlerin görevlendirmelere karşılık vermelerini güçleştirir, hatta çoğunlukla olanaksızlaştırır. Hedeflerle Yönetim'in boyunduruğu altındaki bölümler kendi hedeflerini gerçekleştirip bütçe sınırlarını aşmamaya çalışırlar. Bütün bölümlerin aşağıdaki müşterilerine zorbalık yapmasına rağmen, Hedeflerle Yönetim'le yönetilen bölümlerde işleri yoluna koyacak görevlendirmelere ilgi göstermezler. Onlara göre görevlendirmelere karşılık vermek bütçelerini aşmalarını garantilemek demektir. Hedeflerle Yönetimde bölümler kendilerini daha geniş sistemin amaçlarını değil, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan ayrı birimler olarak görürler (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

12. Madde: İnsanların Yaptıkları İşten Gurur Duymalarını Önleyen Engelleri Ortadan Kaldırım

Doğru eğitim aldıkları ve fırsat buldukları takdirde, bütün takım üyeleri işlerini iyi yapacaklardır. Bundan emin olabilirsiniz. Ne yazık ki, takım liderlerinin, kolaylaştırıcıların ellerinden gelenin en iyisini ortaya koymalarını önleyen engeller vardır. Böyle sayısız engel vardır ve hemen hepsi genel müdürlerin kontrolü altındadır. Takım liderleri bu tür engelleri belirleyip ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar. Bu cesaret isteyen bir iştir, çünkü bu engellerin genel müdüre gösterilmesini ve ortadan kaldırılmalarının (bazen de ısrarlı bir biçimde) talep edilmesini gerektirir. Ama genel müdürlerin uyarılmaları gerekir, çünkü engellerin varlığından çoğunlukla habersizdirler ya da ne denli önemli olduklarını anlayamazlar. Bütün engellerin en büyüğü olan geleneksel yönetim tarzı gözlerini kör etmiştir. Ama onlar da bir şeyler öğrenmeye çalışmaktadır. Takım liderleri genel müdürlerle, Deming'in öğretilerinde belirtildiği gibi, engelleri ortadan kaldıracak biçimde ilişkiye girmelidirler.

Takımların yaptıkları işten gurur duymalarının önünde birçok engel vardır. Bu engeller arasında şunlar sayılabilir: Rahatsız toplantı odaları ve ölçeklendirilmiş kâğıt bulunmayışı, mürekkebi bitmiş kalemler, çok soğuk bir bina, pis bir ortam, eğitime yeterli bütçe ayrılmaması, insanlara dağıtılacak eğitim malzemelerinden yeterli sayıda kopya olmaması, kopya kâğıdı bulunmaması, usta bir kolaylaştırıcı tutacak para olmaması, istatistik eğitimi için para olmaması, takım toplantılarına katılan ve takım işlerini yapan çalışanların yerine geçici işçi almaya bütçenin izin vermemesi, üst kademe yöneticilerin Deming'in öğretileri konusunda herkese eğitim verilmesi yönündeki uzun dönemli girişimi kesintiye uğratmaları, üst kademe yöneticilerin orta kademe yöneticilere TKY dönüşümündeki rolleri ve sorumlulukları konusunda yeterli eğitim vermemeleri, genel müdürlerin görevlendirmeleri denetlemeyi başaramaması, genel müdürlerin kuruluşlarının işlerini bundan böyle Deming'in yöntemine göre yapacağı mesajını alamamış üst ve orta kademe yöneticilere çeşitli seanslarla bu mesajı bizzat vermeyi başaramamış olması, genel müdürlerin geleneksel yönetim tarzına dayanan personel politikalarını ve uygulamalarını (özellikle de performans değerlendirmelerini ve performansa göre ödeme planlarını) bir kenara atmayı başaramamış olması ve genel müdürlerin işbirliği, sabır, sürekli iyileştirme

ve güvenlik konusunda herkese örnek olamaması (<http://www.uludus.8m.com/takdim.htm>).

13. Madde: Canlı Bir Eğitim Programı Yürütün

Takımlarda çalışmak için gereken beceriler konusunda verilecek bir eğitim çoğunlukla gerekli uyarımı sağlayacaktır. Deming'in öğretileri, istatistik araçları ve uzlaşım oluşturma teknikleri hakkında verilecek bir eğitim birçok insana her şeye taze ve zihin uyarıcı bir şekilde bakmanın yollarını sunacaktır.

14. Madde: Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Örgütteki Herkesi Seferber Edin

Birçok kişinin gözünde Deming'in 14 maddesinin en zoru sonuncusudur. "Geleneksel yönetim tarzından uzaklaşmaya yol açan dönüşümü gerçekleştirmek için herkesi nasıl seferber edebilirsiniz?" diye sararlar.

Söz konusu dönüşüm sadece, üst yönetimin çalışanlara Deming'in öğretileri hakkında eğitim vermesi ve bunları uygulamaları yolunda nasihatlerde bulunmasıyla gerçekleştirilemez. Bu doğallıkla üst yönetimi harekete geçirmek demektir ve yönetimin kararlılığını gösterdiği gibi insanlara coşku da verir. Ama yönetim dışındakiler nasıl seferber edilecektir?

Bu dönüşüm TKY'yle ilgili kitaplar ve pahalı video kasetlerle de gerçekleştirilemez. TKY'yle ilgili kitapları çok az çalışan okuyacaktır; çoğu da oturup video kasetleri izleyecek, ama bunu genellikle merakını gidermek için yapacaktır. Bu tür eğitime yardımcı faaliyetler Deming'in öğretileri hakkında bilgi edinilmesine katkıda bulunabilir, ancak geleneksel yönetim tarzının hapisanesinden kaçmak için gereken dönüşümü gerçekleştirmek üzere herkesi seferber etmesi mümkün değildir.

Birçok insan Deming'in öğretilerini kendi işinde uygulayarak öğrenebilir. Takımların amaçlarından birisi, Deming'in öğretilerini uygulamak ve örnek almaktır. Öteki amaçları ise süreçlerde sürekli iyileştirmeyi başlatmaktır. Yani takımlar Deming'in öğretilerini uyguladıkça, takım üyeleri bu öğretileri öğrenme konusunda birçok şansla karşılaşır.

Takımlar Deming'in öğretilerini örnek aldıkları için onlarla temas kuran herkes bu yeni yaklaşımı eylem halinde görerek öğrenme şansını bulabilir. (<http://uluduz.8m.com/takim.htm>).

36. Değişimin Başarısını Etkileyen Öğeler

360. Üst Yönetimin Örgütsel Bağlılığı:

Tüm değişim girişimlerinde başarının birinci şartı orta ve üst yönetimin desteğinin sağlanmasıdır. Eğer üst yönetimin desteği olmazsa başka hiç kimse olayı götürmez. Ancak üst yönetimin desteği orta yönetimin de olayı benimsemesini garanti etmez. Genellikle orta kademe yöneticiler gerçek bir katılımcıdan çok alt yöneticilerin uyguladıkları faaliyetlerin sonuçlarını üst yönetime ileten birer aracı durumundadırlar (Danışman, Özger, 2003, s.9).

361. Örgüt Yapısı

Çoğu zaman, işlemlerle ilgili iyileştirmenin veya insan ilişkilerinin önündeki temel engel şirket küçük de olsa büyük de olsa örgüt yapısıdır. Bilgi akışı, iletişim düzgün olmadıkça liderin iyileştirme çabaları sekteye uğrayacaktır. Buna ek olarak, yetki ve sorumluluğun uygun dağıtımını olmaksızın da yapılan çalışmalar hem tutumları kötüleştirecek hem de grubun olgunluk düzeyini azaltacaktır (Fidan, 1996, s.12).

362. Çabuk Sonuçlar Beklenmesi

Kültür değişimi sırasında çabuk sonuçlar beklenmesi de başarısızlığa sebep olmaktadır. Tutum ve davranışlardaki değişiklikler vakit alacaktır. Bunların bir gecede değişmesi mümkün değildir. Gerçek değişikliklerle yüzeysel değişiklikleri ayırt edebilmek gerekir. Bu farkı anlamak için değişim ajanı devreden çıkartılır. Eğer eski hale dönülürse değişim yüzeyseldir, düzelme devam ederse gerçektir. Değişimin gerçekliğini kontrol etmenin başka bir yolu da zaman geçmesini beklemektir. Büyük projeler heyecanla başlar, projeyi başlatan başarıdan o kadar emindir ki kendi takip işlerini yeterince zamanı veya motivasyonu olmayan birine devreder. Sonuçta, proje yavaşlar ve ölür. Ancak değişim

ihtiyacı devam etmektedir. Yeni birisi gelir ve aynı işleme pahalı ve acılı bir şekilde yeniden baştan başlar. Bu çabaların kalıcı etkilerini görmek için zamana ihtiyaç vardır (Düğerlioğlu, 1995, s.101).

363. Direnç

İnsanlar neden değişime direnç gösterir? Şüphesiz bu soru herkesin değişime aynı derecede direnç gösterdiği anlamına gelmez. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri bilinir. Hatta bazılarına göre değişime direnç bugünün konusu olmayıp, 20 milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de problemi olmuştur.

Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Bir cismi hareket ettirmek için kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet (zihni, maddi, manevi vs.) tatbik etmek gerekir.

İnsanlar neden değişime direnç gösterir sorusuna üç kademedede cevap verilebilir: "İş" ile ilgili nedenlerden dolayı; kişisel nedenlerden dolayı ve sosyal nedenlerden dolayı insanlar değişime direnç gösterir (Koçel, 2001, s.560).

1. "İş" ile İlgili Nedenler:

Bunlar, kişinin organizasyonda yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. Bu nedenden ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir:

- Teknolojik işsizlik korkusu,
- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş / ücret / ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkânsız görme,
- İş koşullarında değişildik korkusu,
- Maliyet yüksekliği

Çalışanların yaptıkları işle ilgili yukarıdaki konulardaki düşünceleri, zaman zaman değişime karşı koymalarına, değişimi arzu etmemelerine ve olumsuz tutum almalarına neden olmaktadır.

Ancak burada "iş" konusu ile ilgili olarak şu hususu belirtmek yararlı olacaktır. İş bilindiği üzere çeşitli spesifik ve somut faaliyet ve davranışların bir araya getirilmesi ile oluşan bir organizasyon kavramıdır. Buna göre, görev ve faaliyetler bir araya getirilerek işler; işler bir araya getirilerek mevkiler; mevkiler bir araya getirilerek departmanlar ve organizasyon yapısı oluşturulur. Bazı yazarlara göre “iş” in bu şekilde ele alınması “endüstriyel toplum” un bir gereğidir. Oysa “endüstri ötesi” “toplum” a veya “bilgi toplumuna” geçildikçe “iş” de nitelik değiştirmektedir. Artık işler yukarıda belirtildiği üzere ayrıntılı faaliyetleri içeren ve tarif edilen bir topluluk şeklinde değil, fakat yığışım halinde, ana fonksiyon veya genel konulan itibarıyla belirtilmekte, gerisi işi yapacak kişiye bırakılmaktadır.

Böyle bir gelişmenin değişim açısından anlamı şudur: Değişim, üst kademenin harekete geçirdiği ve yönlendirdiği bir süreç olmaktan çok; işi kendisi tarif eden, güçlendirilmiş ve bir girişimci gibi davranan çalışanın kendisine bırakılmaya doğru gitmektedir. Bir yığışım içinde belli bir grup halinde çalışan kişi, kendisini sürekli değerlendirerek grup performansını düşürmemek için değişme zorunluluğunu duyacak ve gerekeni yapacaktır. Aksi halde grubu kendisini zorlayacak, belki de dışlayacaktır (Koçel, 2001, s.562).

2. Kişisel Nedenler

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel (psikolojik) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir:

- Bilinmeyen korkusu
- Güvenlik ihtiyacı
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı
- Yeni "şeyler" öğrenme zorluğu

- Dar görüşlülük
- Daha önceki kişisel tecrübeler
- Kendine güvenmeme

Bu nedenlerin bazıları birbiri ile ilgili olmakla beraber, ana fikir olarak ağırlık, kişilerin değişim olayı hakkında bilgilerinin olmaması, olayın dışında kalmaları, değişimin kendilerine dayatılması ve bilinmeyen korkusu üzerinedir. Bu nedenlerden kaynaklanan direnç sadece o kişi ile sınırlı kalmamakta, organizasyondaki diğer kişilere de yayılmaktadır (Eren, 1991, s.190).

3. Sosyal Nedenler:

Çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de "sosyal" ilişkilerde aranmalıdır.

Organizasyonun formal yapısı ne olursa olsun, departman içi ye departmanlar arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu ilişkilerden çok bağımsız olarak hareket edemezler.

Değişime karşı bir direnç kaynağı olabilecek başlıca nedenler olarak şunlar belirtilebilir:

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- Değişimi öngören / uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik
- Yakın çevresinin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- Değişim çalışmalarının (ekibinin) dışında kaldığı inancı
- Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

(Koçel, 2001, s.564)

3630. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılması

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yollar neler olabilir? Bunları aşağıdaki beş grupta toplamak mümkündür.

Katılım: Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişikliğin içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2001, s.567).

Haberleşme ve Eğitim: Organizasyonlarda karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.

Pazarlık: Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapmayı ifade eder. Üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır.

Açık veya Kapalı Zor Kullanma: Bu direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar.

Manipülasyon ve Kooptasyon: Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.

Böylece buraya kadar yapmış olduğumuz açıklamalarla organizasyonlarda değişim olayı ve yöntemi ile ilgili başlıca konuları ele almış bulunuyoruz. Son olarak belirtmek istediğimiz şudur: Artık dünya hiçbir zaman eskisi gibi olmayacaktır. Kişisel ve örgütsel düzeyde hemen herşey şekil ve içerik olarak sürekli değişmektedir. Değişim acı verici bir olaydır: beklediğini bulamama, eski ilişkilerinin bozulması, yetersiz kalma, prestij ve çıkar kaybı, özgüven duygusunu yitirme, stres altında kalma, kendini her konuda güvensiz hissetme, bıkkınlık, sürekli kendini yenileme zorunluluğu kişisel düzeyde duyulan ve hissedilen değişim acılandır. Ancak her değişimin böyle olma zorunluluğu yoktur. Değişim bir yaşam tarzı haline geldiği sürece verdiği acı azalacak, çalışanlara ve organizasyonlara yeni ufaklar açacaktır (Koçel, 2001, s.569).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE KURUM KÜLTÜRÜ İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI ARASINDAKİ BAĞLANTI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

40. Araştırmanın Tasarımı ve Yöntemi

41. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amaçları şöyle özetlenebilir:

- İncelenen şirketlerin Toplam Kalite Yönetiminde buldukları noktaları saptamak,
- Araştırmaya katkıda bulunan şirketlerin kurum kültürlerini saptayıp, kurum kültürü ile TKY'de ulaşılan nokta ve kalite değerlerine sahip olma arasındaki bağlantıları incelemek,
- TKY uyguladığını belirten şirketlerin evrensel kalite değerlerine ne oranda sahip olduğunu bulgulamak.

Özellikle ikinci amaç, bu çalışmanın esas konusu olan kurum kültürünün kalite kültürüne dönüşümünde Toplam Kalite Yönetiminin bir strateji olarak etkin bir biçimde kullanılabileceği tezinin uygulanabilir olup olmadığını gösterecektir.

42. Araştırmanın Tasarımı

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi uyguladığı önceden tespit edilen şirketlere bir anket uygulanmıştır. Anket 4 bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde firmanın kuruluş yılı, sektörü, personel büyüklüğü ve kaç yıldır TKY uyguladığına dair sorular yer almaktadır. İkinci bölümde şirketin kurum kültürü saptanmakta, üçüncü bölümde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında ulaştığı düzey tespit edilmekte, dördüncü bölümde ise hangi evrensel kalite değerlerine sahip olduğuna bakılmaktadır.

Şirketlerin kurum kültürlerinin belirlenmesinde R.Deshpande, J.U. Farley ve F.E. Webster'in kullandığı "yarışan değerler" adı verilen model kullanılmıştır. Bu model, örgütsel performans bakımından önem taşıyan bazı kişisel değerlerin ampirik analizine dayalıdır. Şekil 8'de belirtilen, baskın örgütsel tutumlar, liderlik stilleri, örgütü bağlayıcı mekanizmalar ve stratejik önemi olan konular, yarışan değerler modelindeki dört kültür tipini belirlemektedir. Şekilde dikey eksen organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru bir süreklilik gösterirken, örgütler için önemli olan değerler bir uçta esneklik, sürat ve bireysellikten öbür uçta kontrol, istikrar ve düzene doğru değişmektedir. Diğer eksen ise örgütsel önemi göreceli olarak dahili durum (faaliyetlerin iyileştirilmesi, entegrasyon) ve harici pozisyonlamayı (rekabet, çevresel farklılaşma) tanımlamaktadır. Çoğu firmalar bu farklı kültür tiplerinden birkaçının özelliklerini bünyesinde taşımaktadır. Pazar kültürü, rekabet avantajları ve pazar üstünlüğünün vurgulandığı kültürdür. Diğer uçtaki hiyerarşi kültüründe tahmin edilebilirlik ve işlerin kolayca yürümesi söz konusudur. Adokrasi kültüründe, yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma değer verilen özelliklerdir. Klan kültürü ise bağlılık, gelenek ve dahili durumun aynen sürdürülmesi eğilimi ile tanımlanmaktadır.

Kurum kültürlerini anahtar sorularla belli özelliklere göre gruplara ayırıp, isimlendirdikten sonra diğer değişkenlerle ilişkilerini araştırma yöntemi T. Kono tarafından da kullanılmıştır. T. Kono kurum kültürüne göre performansları ölçtüğü çalışmasında kültürleri, "canlandırılmış kurum kültürü", "liderini takip-et ve canlandırılmış", "bürokratik", "istikrarlı", "liderini-takip-et ve istikrarlı" şeklinde beş gruba ayırmıştır.

J.M. Daniels ve B.G. Dale ise yaptıkları çalışmada, farklı davranışları yaratan farklı insani değerlere göre dört temel örgüt kültürü tanımlamışlardır. Güç kültürü, Rol kültürü, Başarı Kültürü, ve Destek kültürü. Güç kültüründe, güçlü bir lider vardır ve insanların bu otorite ile yakın ilişkiler kurmasına önem verilir. Rol kültüründe güç, sistem, kurallar ve prosedürlerdedir.

ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik, Hızlı Uyum)

DAHİLİ BAKIM (Faaliyetlerin düzenlenmesi, entegrasyon)	<p>TİP: KLAN</p> <p>BASKIN ÖZELLİKLER: Beraberlik, katılımcılık, takım çalışması, aile duygusu</p> <p>LİDER STİLİ: Bilge, kolaylaştırıcı, baba figürü</p> <p>BAĞLANMA: Bağlılık, gelenek kişilerarası beraberlikler.</p> <p>STRATEJİK ÖNEM: İnsan kaynaklarını geliştirme, örgütsel bağlılık, moral</p>	<p>TİP: ADOKRASI</p> <p>BASKIN ÖZELLİKLER: Girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluk</p> <p>LİDER STİLİ: Girişimci, yenilikçi, risk alıcı</p> <p>BAĞLANMA: Girişimcilik, esneklik, risk</p> <p>STRATEJİK ÖNEM: Yenilikler, büyüme, yeni kaynaklar</p>	HARİCİ POZİSYONLAMA (Rekabet, Farklılaşma)
	<p>TİP: HİYERARŞİ</p> <p>BASKIN ÖZELLİKLER: Kurallar, düzenlemeler, tekdüzen</p> <p>LİDER STİLİ: Koordinatör, idareci</p> <p>BAĞLANMA: Kurallar, politikalar ve prosedürler</p> <p>STRATEJİK ÖNEM: İstikrar, tahmin edilebilirlik, kalıcılık</p>	<p>TİP: PAZAR</p> <p>BASKIN ÖZELLİKLER: Rekabet, amaç başarma</p> <p>LİDER STİLİ: Karar veren, başarıya dönük</p> <p>BAĞLANMA: Amaçlara yönelik üretim, rekabet</p> <p>STRATEJİK ÖNEM: Rekabet avantajı ve pazar üstünlüğü</p>	

MEKANİK SÜREÇLER (Kontrol, düzen, istikrar)

Şekil : 8

Örgüt kültürü tipleri için bir model

Kaynak: Döğerlioğlu, 1995, s.122

Başarı kültüründe, belirli amaçlara ve hedeflere ulaşmak önemlidir. Destek kültürlerinde insanlar yakın, sıcak ve kişisel ilişkilerle motive edilir ve bu ortam her gün güvenle beslenir.

Revenaugh da örgütsel değişim stratejilerinin başarısında kurum kültürünün önemini incelediği çalışmasında Deshpande ve arkadaşlarının kullandığı ve bu tezde de kullanılan sınıflandırma yönteminin aynısını kullanmıştır. Ancak Revenaugh'nun araştırmasında önem taşıyan örgütsel değerler; karar tipleri, yönetim stilleri, ve başarı ölçütleri olarak alınmış ve bunlara göre dört örgüt tipi belirlenmiştir.

Bu çalışmada sorulan örgütsel değerler Deshpande ve arkadaşlarının kullandığı değerler olmakla birlikte, bunlar aynı zamanda Drennan'ın da kurum kültürünü saptamada kullandığı sorularla bağdaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili sorular, bu yöntemi uygulayan şirketlerin varmak isteyeceği hedeflere göre hazırlanmıştır. Bu hedefler Deming'in 14 temel kuralını kapsayan hedeflerdir. Glover'ın çalışmasında geliştirdiği TKY Bilgi Sistemleri modeli, TKY uygulamasının ölçümünde kullanılabilecek bir model olarak işgören memnuniyeti, işlemsel etkililik, müşteri memnuniyeti, günlük iyileştirmeler, kalite takımları ve yöneticileri kapsayan bir sistemdir. Bu araştırma tüm bu konuları içermekle birlikte, Glover'ın modelindeki performans boyutu bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi düzeyini saptayan sorular içerisinde kalite çemberleri ve toplam kalite kontrol ile ilgili net sorular yer almaktadır. Bunların kökleri birbirine benzemesine, benzer teknikleri ve kavramları paylaşmalarına rağmen TKY ile karıştırılmamaları gerekmektedir. TKY uygulamaları öncelikle davranışsal değişimi hedeflemekte ve çoğu zaman kalite çemberleri olmaksızın gelişmektedir.

Bu tezin anket çalışmasının soruları Siemens Türkiye'nin kalite ödülü başvuru kitabından faydalanarak hazırlanmıştır. Bu kitabın temeli de Avrupa Kalite Ödülü'nün kriterlerine dayanmaktadır. Ayrıca boyutlandırmanın Malcolm Baldrige ödülünün sınıflandırmasına uygunluğu sağlanmıştır. Bunlara ek olarak Prof. Dr. Alican Kavas'ın

kurum kültürü ve müşteri odağını inceleyen çalışmasından müşteri ve rekabet sorularından faydalanılmıştır. Sonuçta bu bölümde boyutlar ve soru dağılımları aşağıdaki gibi olmuştur:

1. Liderlik (1,2,3,4,5,6,7,8 inci sorular) (Toplam 8 soru)
2. Bilgi ve Analiz (9,10,11,12,13 üncü sorular) (Toplam 5 soru)
3. Stratejik Kalite Planlaması (14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 üncü sorular) (Toplam 10 soru)
4. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim (24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34) (Toplam 11 soru)
5. Süreç Yönetimi (35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46 ıncı sorular) (Toplam 12 soru)
6. Müşteri Odağı ve Memnuniyeti (47,48,49,50,51,52 inci sorular) (Toplam 6 soru)

TKY, bürokratik kurallara uyum yerine, çalışanları sorumluluk almaya teşvik eden katılımcı bir sistem olduğundan bu uygulama sonucu kurum kültürü değişmekte ve ortaya yeni bir iş iklimi çıkmaktadır. Açık, problem çözmeye yönelik bir atmosfer, katılımcı karar verme, tüm çalışanlar arasında karşılıklı güven, amaçların başarımı ve problemlerin çözümünde sorumluluk alma ve sahiplenme, kendi kendini kontrol ve motive etme gibi özellikler taşıyan bu iklimle örgütsel süreçlerde etkin ve etkili sonuçlar alınarak şirkete uzun dönemde rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmadaki tez soruları bu tür bir ortamın ne düzeyde sağlandığına yönelik olarak hazırlanmıştır.

Siemens Türkiye'nin kuruluş içi kalite ödülü değerlendirme çalışmalarında kullanılan kriterler TKY faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Modelde müşterilerin tatmini, çalışanların tatmini, kuruluş ve toplum üzerindeki etki konularında başarının, politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi sonucunda sağlandığı ve mükemmelliğe ulaşıldığı kabul edilmiştir.

TKY'nin temel değerleri insana saygı ve her anlamda israfın önlenmesi, yani yeryüzündeki kaynakların kıtlığının kabul edilmesidir. TKY'nin etkin ve etkili bir şekilde uygulandığı yerlerde insanları memnun edecek ve örgütün büyüüp zenginleşmesini sağlayacak özelliklerin çoğu bulunmaktadır.

Bu ana fikirden hareket edilerek bir örgütün ortamı, çalışanlarının ve müşterilerinin memnuniyeti, süreçlerin kalitesi gibi konularda o anki durum saptandığında, TKY'de ulaştığı düzey de saptanmış olmaktadır.

Uygulama çalışmasının dördüncü bölümünde örgütün kalite değerlerini belirleyici sorular yer almaktadır. Kurum kültürünün kalite kültürüne ne oranda dönüştüğünü belirlemek bu şekilde mümkün olmaktadır. Kalite kültürü, örgütün çevredeki değişikliklere uyum sağlamak ve kendi iç işlerini halledebilmek üzere geliştirdiği kalite ile ilgili paylaşılan değerlerin tümüdür. En önemli kalite değerleri her örgüt için farklı olmakla birlikte, kalite uzmanlarına göre her örgütün sahip olması gereken temel ve evrensel bazı kalite değerleri vardır.

Yönetim, işgörenler, tedarikçiler ve müşterilerle ilgili olan söz konusu evrensel kalite değerlerinin bir örgütte ne düzeyde var olduğunu saptamak ve bunun kurum kültürü ve TKY uygulaması ile ilişkisini araştırmak, yapılan çalışmanın amaçlarından birini oluşturur.

Deming'in 14 noktası arzu edilen kalite kültürünü dolaylı olarak tarif etmektedir. Bir örgütün gerçek kültürü ölçülüp daha sonra bulunan değerler 14 nokta ile karşılaştırıldığında örgütün kalite kültürü ile ilgili yorumlar yapılabilmektedir. Bu araştırmadaki TKY soruları Deming'in 14 noktasını kapsadığından, TKY sorularına verilen cevaplar ile kalite değerlerine verilen cevaplar arasında doğrusal ve yüksek bir ilişki bulunacağı varsayılmıştır.

43. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmanın verileri birincil kaynaklardan gerçekleştirilmiş ve oluşturuluşu yukarıda açıklanan bilgilerin ışığında yapılandırılmış bir anketle toplanmıştır. Anket Ek-1'de yer almaktadır. Cevapların toplanmasında Posta ve telefon görüşmelerine göre her zaman daha avantajlı olması nedeni ile yüz yüze kişisel görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan değişkenler ve kurum kültürünü belirlemeye yarayan değişkenler Şekil 8'de yer almaktadır. Her boyutta farklı kültür tiplerine ait dört soru vardır. Yanıt veren kişi bu özelliklerin şirketinde hangi oranda bulunduğunu 100

üzerinden puanlandırmıştır. Toplam Kalite Yönetimi düzeyi ise 5 ölçekli 52 soru ile ölçülmektedir. Bu değişkenlerin hangi boyutlara ait olduğu Tablo 2,3,4,5,6,7'de belirtilmiştir.

Tablo 2
Liderlik Boyutu

Yöneticilerle ilgili olarak:
1. TKY konusunda davranışlarla örnek olma
2. TKY'nin yerleşmesi için kararlılık
3. TKY konusunda eğitim alma
4. Performans değerlendirmede TKY'ye bağlılığı göz önüne alma
5. TKY başarılarını takdir etme
6. TKY uygulamalarına kaynak yaratma
7. Müşteri ve tedarikçilerle TKY faaliyetleri
8. TKY'nin yaygınlaştırılması için toplumsal faaliyetlere katılım.

Tablo 3
Bilgi Analizi

9. Çift yönlü bilgi akışı
10. Bilimsel yöntemlerin kullanımı
11. Müşteri ihtiyaçları hakkında bilgi analizi
12. Üretim problemleri hakkında bilgi analizi
13. İyileştirme çabalarının başarısı hakkında bilgi analizi.

Tablo 4
Stratejik Kalite Planlaması

14. Müşteri odaklı kalitenin temel iş stratejilerinden biri oluşu
15. Rakiplerin kalite stratejilerinin izlenmesi
16. Stratejilerde müşterilere rakiplerden daha fazla önem verme
17. Üst yönetimin her yıl stratejik öncelikleri belirlemesi
18. Stratejilerin detaylı planlarla her düzeye yayılması
19. Stratejilerin oluşturulmasında her türlü kaynaktan faydalanma
20. Stratejilerin çalışanlara iletişim araçlarıyla duyurulma
21. Stratejilerin çalışanlara planlı bir şekilde duyurulması
22. Stratejilerin düzenli olarak gözden geçirilmesi
23. Kalitenin en güçlü rekabet stratejisi oluşu.

Tablo 5
İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim

24. İnsan kaynakları strateji planının düzenli gözden geçirilmesi;
- Çalışanların:
25. Potansiyelini harekete geçirmeye yönelik olarak yönetim anlayışının gözden geçirilmesi
 26. Tatminini ölçme ve değerlendirme
 27. İşe alma sisteminin sürekli iyileştirilmesi
 28. Kariyer planlarının hazırlanması
 29. Eğitim programları
 30. Yeteneklerini grup çalışması ile iyileştirme
 31. Hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlaştırma
 32. Katılımını sağlamak için şirket içi toplantılar düzenleme
 33. Performans değerlendirme sisteminin sürekli iyileştirilmesi
 34. Başarılarını takdir etme yöntemlerinin sürekli iyileştirilmesi.

Tablo 6
Süreç Kalitesi Yönetimi

35. Kritik süreçlerin tanımlanması
36. Süreç yönetim sistemlerinin belirlenmesi
37. Çalışma standartlarının sürekli iyileştirilmesi
38. Süreç yönetiminde performans sonuçlarının göz önüne alınması
39. Süreç yönetiminde kalite sistemlerinin kullanılması
40. Süreç yönetiminde çevre yönetim sistemlerinin kullanılması
41. Süreç yönetiminde işçi sağlığı- iş güvenliği sistemlerinin kullanılması
42. Kademeli süreç iyileştirme yöntemlerinin tanımlanması
43. Süreç iyileştirme hedeflerinin belirlenmesinde tüm kaynaklardan gelen bilgilerin değerlendirilmesi
44. Süreç iyileştirme hedeflerinin görüş birliği ile belirlenmesi
45. Çalışanların süreç iyileştirmeye yönelik yaratıcılığını teşvik eden sistemler geliştirilmesi
46. Süreç değişiklikleri uygulamak için detaylı planlar hazırlanması.

Tablo 7
Müşteri Odağı ve Memnuniyeti

47. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını önceliği
48. Müşteri bilgilerine göre ürün iyileştirme
49. Şirketin müşterilere hizmet amacıyla varoluşuna inanç
50. Müşteri tatmini yaratmanın şirketin en önemli amaçlarından oluşu
51. Müşteri tatmininin periodik ölçümü
52. Satış sonrası hizmetin ürünün parçası kabul edilişi
53. Müşterilerin kalite algılamalarının ölçümü.

44. Örnekleme

Bu araştırmanın veri tabanı 19 şirkette yöneticilerle yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. Çalışmaya katkıda bulunan şirketlerin isimleri Ek 2'de yer almaktadır.

Randevu ile kişisel görüşme yapılması ve gizlilik ilkesi benimsenmesi nedeni ile ulaşılan kişilerden cevap alma oranı yüksek olmuştur. Finansal bilgiler ve performans ile ilgili kritik soruların bulunmaması yöneticilerin kendilerini rahat hissetmelerini sağlamış, cevapların içtenliğini ve objektifliğini artırmıştır.

45. Veri Analizi

450. Kurum Kültürünü Belirleme İşlemi

Anketin ikinci bölümünde yer alan 16 değişken, kurum kültürünün dört boyutunu ölçmektedir. Örgüt tipi, liderlik, örgütü bir arada tutan hususlar ve örgütte önem verilenler şeklinde adlandırabileceğimiz bu boyutlar örgütün kurum kültürünü belirlemek üzere kullanılmıştır.

R.Deshpande, J.U. Farley ve F.E. Webster'in kavramsallaştırmasına dayandırılarak kurum kültürleri klan (A), adokrazi (B), hiyerarşi (C) ve Pazar (D) tipi kültürler olarak sınıflandırılmıştır. Araştırmacı, yöneticinin A,B,C ve D'ye verdiği puanları kendi içinde toplamış, şirket en yüksek puanı hangi grupta aldıysa kurum kültürü tipi ona göre belirlenmiştir. Bu çalışma Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 9'de görüleceği gibi 5 firma A tipi yani klan kültürüne, 7 firma B tipi yani adokrazi kültürüne, 2 firma C tipi yani hiyerarşi kültürüne, 5 firma da D tipi yani Pazar kültürüne sahip olarak bulgulanmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi klan kültürü tıpkı bir aile gibi bağlılık ve geleneğin insanları bir arada tuttuğu, insana önem verilen, liderin bir koruyucu baba figürünü yansıttığı kültürlerdir.

Tablo : 8
Kurum Kültürünün Belirlenmesi

Kurum Kültür değişkenleri	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Örgüt Tipi																				
A: Aile gibi	25,0	40,0	30,0	40,0	25,0	25,0	25,0	30,0	20,0	20,0	25,0	20,0	20,0	30,0	40,0	10,0	20,0	10,0	40,0	
B: Dinamik ve Girişimci	35,0	30,0	30,0	15,0	25,0	30,0	25,0	25,0	20,0	20,0	23,8	30,0	20,0	30,0	30,0	20,0	20,0	20,0	30,0	
C: Resmi ve yapılanmış	25,0	10,0	20,0	10,0	25,0	25,0	20,0	25,0	30,0	30,0	22,5	20,0	5,0	5,0	10,0	20,0	10,0	50,0	10,0	
D: Üretim ağırlıklı	15,0	20,0	20,0	35,0	25,0	20,0	30,0	20,0	30,0	30,0	28,8	30,0	55,0	35,0	20,0	50,0	50,0	20,0	20,0	
Liderlik																				
A: Akıllı, Bilge, Korumacı	27,5	10,0	25,0	35,0	30,0	30,0	30,0	30,0	40,0	30,0	25,0	30,0	22,5	25,0	25,0	25,0	25,0	20,0	25,0	
B: Girişimci, Yenilikçi, Risk Alıcı	25,0	30,0	25,0	35,0	30,0	30,0	20,0	25,0	30,0	30,0	22,5	30,0	32,5	25,0	20,0	25,0	20,0	20,0	20,0	
C: Koordinatör, Organizatör, İdareci	22,5	40,0	25,0	25,0	20,0	30,0	20,0	20,0	15,0	22,5	35,0	30,0	27,5	25,0	50,0	25,0	40,0	30,0	50,0	
D: Üretici, Tekniksen, Hard-driver	25,0	20,0	25,0	5,0	20,0	10,0	30,0	25,0	15,0	17,5	17,5	10,0	17,5	25,0	5,0	25,0	15,0	30,0	5,0	
Örgütü Birarada Tutan Hususlar																				
A: Örgüte bağlılık, gelenek	25,0	40,0	30,0	40,0	40,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	21,3	10,0	27,5	50,0	40,0	10,0	40,0	40,0	40,0	
B: Yenilikçi ve gelişime açıklık	25,0	40,0	20,0	20,0	40,0	25,0	25,0	25,0	25,0	17,5	21,3	20,0	27,5	15,0	40,0	25,0	10,0	10,0	40,0	
C: Resmi kularlar ve politikalar	25,0	10,0	20,0	10,0	10,0	30,0	25,0	25,0	25,0	22,5	26,3	30,0	10,0	20,0	5,0	25,0	10,0	30,0	5,0	
D: Görevlerin ve amaçların başarılması	25,0	10,0	30,0	30,0	10,0	20,0	25,0	25,0	25,0	35,0	31,3	40,0	35,0	15,0	15,0	40,0	40,0	20,0	15,0	
Önemli Olanlar																				
A: İnsan kaynakları	17,5	20,0	15,0	15,0	20,0	30,0	30,0	20,0	30,0	27,5	21,3	30,0	22,5	25,0	20,0	25,0	10,0	25,0	20,0	
B: Büyüme ve yeni kaynaklar elde etme	32,5	30,0	20,0	25,0	30,0	30,0	25,0	20,0	30,0	22,5	31,3	30,0	27,5	25,0	45,0	25,0	40,0	25,0	45,0	
C: Kalıcılık ve istikrar	22,5	25,0	35,0	35,0	25,0	20,0	25,0	30,0	20,0	22,5	25,0	20,0	37,5	25,0	25,0	25,0	10,0	25,0	25,0	
D: Çalışma ve başarı rekabeti	27,5	25,0	30,0	25,0	25,0	20,0	20,0	30,0	20,0	27,5	22,5	20,0	12,5	25,0	10,0	25,0	40,0	25,0	10,0	
A= Klan	Toplam A	95,0	110,0	100,0	130,0	115,0	110,0	105,0	115,0	102,5	92,5	90,0	92,5	130,0	125,0	70,0	95,0	95,0	125,0	
B= Adokrazi	Toplam B	117,5	130,0	95,0	95,0	125,0	115,0	95,0	95,0	105,0	90,0	98,8	110,0	107,5	95,0	135,0	95,0	90,0	75,0	135,0
C= Hiyerarşi	Toplam C	95,0	85,0	100,0	80,0	80,0	105,0	90,0	100,0	90,0	97,5	108,8	100,0	80,0	75,0	90,0	95,0	70,0	135,0	90,0
D= Pazar	Toplam D	92,5	75,0	105,0	95,0	80,0	70,0	105,0	100,0	90,0	110,0	100,0	100,0	120,0	100,0	50,0	140,0	145,0	95,0	50,0
SONUÇ	B	B	D	A	B	B	A	A	A	D	C	B	D	A	B	D	D	C	B	

Tablo : 9
Kurum Kültürü Analiz Sonuçları

Kurum Kültürü Tipi	Sayısı	%
Klan	5	26,3
Adokrasi	7	36,8
Hiyerarşi	2	10,6
Pazar	5	26,3
Toplam	19	100

Adokrasi ise girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlama kabiliyetinin önemli olduğu risk almayı seven insanların oluşturduğu esnek bir kurumun kültürüdür. Hiyerarşi, kurallar ve kısıtlamalarla belirlenen, liderin idarecilik özelliğinin ağırlık kazandığı istikrarlı ortamların kültürüdür. Pazar kültürü ise rekabet hızlı karar verme başarıma pazarda üstünlük sağlama gibi baskın özellikler göstermektedir. Her örgütte kültür değişkenlerinin hepsi az ya da çok var olmakla birlikte genellikle belli bir kültür tipinde bazılarının belirgin olarak toplandığı bu çalışmada da gözlenmiş bulunmaktadır.

46. Araştırmanın Bulguları

460. Güvenirlilik Analizleri

Bu çalışmanın istatistiksel analizleri SPSS/PC+V2.0 ile gerçekleştirilmiştir. Anketin üçüncü bölümünü oluşturan 6 boyut ve dördüncü bölümdeki evrensel kalite kültürü değerleri için güvenirlilik analizleri sonucunda tüm boyutların güvenirlilikleri oldukça yüksek bulunmuştur. Tablo 10'da da görülebileceği gibi güvenirlilik katsayıları liderlik ve bilgi analizi boyutları ile evrensel kalite kültürü değerleri için 0.91, stratejik kalite planlamasında 0.88, insan kaynakları yönetiminde 0.93, süreç kalitesi yönetiminde 0.94, müşteri odağı ve memnuniyetinde 0.89 olarak bulgulanmıştır.

Sencer'e göre, ölçülmek istenen kavramsal bir konunun mantıksal içerikleri saptandıktan sonra bunların olgusal karşılıklarını ölçecek maddelerden oluşmuş bir ölçme aracı geçerlidir. Bu anketin soruları da bu yaklaşımla hazırlandığından geçerli olduğu kabul edilmiştir.

4600. TKY Uygulayan Liderlerin Fâaliyetlerinin Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Çalışmanın başlangıcında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₀: Örgüt kültürleri ile liderlerin TKY faaliyetleri arasında bir bağıntı yoktur.

H₁: Örgütlerin kültürlerinin tipine göre liderlerinin TKY faaliyetleri de değişmektedir.

Tablo 10
Güvenirlilik Analizleri

Boyut	Değişken Sayısı	Güvenirlilik Katsayısı
Liderlik	8	0.91
Bilgi Analizi	5	0.91
Stratejik Kalite Planlaması	10	0.88
İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim	11	0.93
Süreç Kalitesi Yönetimi	12	0.94
Müşteri Odağı ve Memnuniyeti	7	0.89
Evrensel Kalite Kültürü Değerleri	12	0.91

Tablo 11
Lider Faaliyetlerinin Kurum Kültürü İle İlişkisi
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	3,96	4	4.14	3.93	3.8
Std. sapma	0.80	0.42	0.81	0.77	0.76
F= 2.60	P=0.0721				

* Ortalamalar şu ölçekten elde edilmiştir:

- 1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım
4= Katılıyorum 5= Tamamıyla Katılıyorum

Bu hipotezler de $\alpha= 0.10$ düzeyinde test edilmiş ve Tablo 11'deki sonuçlar elde edilmiştir. Liderlerin TKY faaliyetleri ile kurum kültürleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Klan ve adokrasi kültürlerinin liderlerinin TKY faaliyetleri yüksek oranda iken, hiyerarşi ve pazar kültürlerinde nispeten daha düşüktür. H_0 red edilmiş. H_1 kabul edilmiştir.

4601. Bilgi Analizi Uygulamalarının Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Bu analiz için aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H_0 : Bilgi analizine verilen önem kurum kültürüne göre farklılık göstermez.

H_1 : Örgütlerin kültürlerinin tipine göre bilgi analizine verilen önem farklılık göstermektedir.

Bu hipotez $\alpha= 0.10$ önem düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 12'de de görülebileceği gibi bilgi analizine verilen önemin kurum kültürüne göre değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 12
Bilgi Analizine Verilen Önemin Kurum Kültürü İle İlişkisi
İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Bilgi Analizi	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	4.02	4.36	3.74	4.1	3.88
Std. sapma	0.77	0.86	0.47	0.83	0.67
F= 2.62	P=0.0662				

Klan kültürleri bilgi analizine en çok önem veren kültürlerdir. Hiyerarşi kültürleri de oldukça yüksek oranda bilgi analizi uygulamaktadırlar.

Adokrasi kültürlerinde ise bilgi analizi çok daha alt seviyelerde uygulanmaktadır.

H_0 red edilmiş, H_1 kabul edilmiştir.

4602. Stratejik Kalite Planlamasının Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Bu ilişkiyi araştırmak için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₀: Stratejik kalite planlaması ile kurum kültürü arasında bir bağlantı yoktur.

H₁: Stratejik kalite planlaması ile kurum kültürü arasında bir bağlantı vardır.

Tablo 13'de de görülebileceği gibi 0.10 önem düzeyinde stratejik kalite planlaması ile kurum kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Adokrasi ve klan kültürlerinin stratejik kalite planlaması oldukça yüksek düzeyde tespit edilmiş olup, hiyerarşi ve pazar kültürlerinde stratejik kalite planlaması nispeten düşük düzeydedir. Ancak bu, aralarında bir ilişki olduğu anlamına gelmemektedir. Bu analiz sonucunda, H₀ red edilememiştir, H₁ red edilmiştir.

Tablo 13

Stratejik Kalite Planlaması İle Kurum Kültürü İlişkisi İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Stratejik Kalite Planlaması	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	4.03	4.23	4.12	3.90	3.88
Std. sapma	0.64	0.87	0.41	0.60	0.55
F= 1.52	P=0.2372				

4603. İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim Uygulamalarının Kurum Kültürüne Göre Değişimi

H₀: Kurum kültürü tipi ile insan kaynaklarını geliştirme ve yönetim uygulamaları arasında bir ilişki yoktur.

H₁: Kurum kültürü tipi ile insan kaynaklarını geliştirme ve yönetim uygulamaları arasında bir ilişki vardır.

Kurum kültürü ile insan kaynakları yönetimi arasında Tablo 14'de de görülebileceği gibi bir ilişki bulunamamıştır. Adokrasi ve hiyerarşi kültürleri, klan ve pazar kültürlerine

göre insan kaynaklarına daha fazla önem vermekle birlikte bu fark istatistiksel bir önem taşımamaktadır. Bu analizin sonucuna göre, H_0 red edilememiştir, H_1 red edilmiştir.

Tablo 14
İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve
Yönetim Uygulamaları İle Kurum Kültürü İlişkisi

İnsan Kaynaklarını Geliştirme ve Yönetim	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	3,81	3.77	3.85	3.99	3.66
Std. sapma	0.80	0.96	0.52	0.87	0.62
F= 1.66	P=0.1949				

4604. Süreç Kalitesi Yönetiminin Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Sonuçları Tablo 15'de özetlenen analiz şu hipotezler için yapılmıştır:

H_0 : Süreç kalitesi yönetimi ile kurum kültürü arasında bir ilişki mevcut değildir.

H_1 : Süreç kalitesi yönetimi ile kurum kültürü arasında bir ilişki mevcuttur.

Tablo 15'de de görüleceği gibi süreç kalitesi yönetimi ile kurum kültürü arasında 0.10 düzeyinde önemli bir bağlantı bulunamamıştır. Süreç kalite yönetimine en çok önem veren kültür klan kültürü, en az önem veren kültür pazar kültürüdür. Klan ve hiyerarşi kültürleri göreceli olarak orta düzeyde süreç kalite yönetimi uygulamaktadırlar.

Sonuç olarak, H_0 red edilememiştir, H_1 red edilmiştir.

Tablo 15
Süreç Kalitesi Yönetimi Uygulamaları İle Kurum Kültürü İlişkisi

Süreç Kalitesi Yönetimi	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	3,96	4.13	3.91	3.95	3.88
Std. sapma	0.67	0.70	0.35	0.82	0.53
F= 1.72	P=0.1736				

4605. Müşteri Odağı ve Memnuniyetine Verilen Önemin Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Bu analizin hipotezleri şunlardır:

H_0 : Müşteri odağı ve memnuniyetine önem verme ile kurum kültürü tipi arasında bir bağlantı yoktur.

H_1 : Müşteri odağı ve memnuniyetine verilen önem kurum kültürüne göre değişmektedir.

Tek yönlü varyans analizi sonucu H_0 red edilememiştir, H_1 red edilmiştir. Müşteri odağı ve memnuniyeti ile kurum kültürü arasında 0.10 önem düzeyinde bir ilişki bulunamamıştır. Tüm kültürlerde bu boyuta oldukça önem verildiği saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde göreceli olarak klan kültürü müşteriye en çok önem veren, hiyerarşi kültürü ise en az önem veren kültür olarak bulgulanmıştır. Tablo 16, bu sonuçları özetlemektedir.

Tablo 16

Müşteri Odağı ve Memnuniyetine Verilen Önem İle Kurum Kültürü İlişkisi

Müşteri Odağı ve Memnuniyeti	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	4,12	4.48	4.42	3.58	4.03
Std. sapma	0.57	0.62	0.39	0.67	0.62
F= 1.74	P=0.3021				

4606. Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyinin Kurum Kültürüne Göre Değişimi

Dördüncü bölümde yer alan evrensel kalite kültürü değerleri ile ilgili hipotezler şunlardır:

H_0 : Kurum kültürü tipi ile evrensel kalite değerlerine sahip olma düzeyi arasında bir bağlantı mevcut değildir.

H₁: Kurum kültürü tipi ile evrensel kalite değerlerine sahip olma düzeyi arasında bir bağlantı mevcuttur.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda 0.10 önem düzeyinde kurum kültürü ile evrensel kalite değerlerine sahip olma arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Her kültür tipi yüksek oranda bu değerlere sahip olabilmektedir. Klan kültürü evrensel kalite değerlerine en fazla sahip olan kültür olarak dikkati çekerken, hiyerarşi kültürü göreceli olarak en son sırada yer almaktadır. Bu sonuçlar Tablo 17'de özetlenmiştir. H₀ red edilememiştir, H₁ red edilmiştir.

Tablo 17
Evrensel Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyi İle
Kurum Kültürü İlişkisi

Evrensel Kalite Kültürü Değerleri	Tüm gruplar için	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
\bar{X}	4,16	4.48	4.25	3.83	4.09
Std. sapma	0.60	0.72	0.37	0.65	0.41
F= 1.68	P=0.1756				

Tablo 18
Toplam Kalite Yönetimi Düzeyi İle Evrensel
Kalite Kültürü Değerlerine Sahip Olma Düzeyi Arasında Korelasyon Katsayıları

P= 0.0001*	n= 19	Kalite Kültürü
	Toplam Kalite Yönetimi Düzeyi	0.8203
	Liderlik	0.5567
	Bilgi Analizi	0.6416
	Stratejik Kalite Planlaması	0.8452
	İnsan Kaynaklarının Geliştirme ve Yönetim	0.8136
	Süreç Kalitesi Yönetimi	0.7650
	Müşteri. Odağı ve Memnuniyeti	0.8180

Örgütlerin evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olma düzeyi ile Toplam Kalite Yönetiminin uygulama düzeyleri arasında 0.0001 olasılıkla bulunan korelasyon katsayısı 0.84'tür. Bu rakam oldukça yüksek bir bağlantıyı göstermektedir. TKY'nin boyutları olan

stratejik kalite planlaması, insan kaynaklarını-geliştirme ve yönetim, süreç kalitesi yönetimi, müşteri odağı ve memnuniyeti ile kalite kültürü arasında bulunan bağlantılar da oldukça yüksektir. Ancak liderlik ve bilgi analizi ile kalite kültürü arasındaki korelasyon katsayıları göreceli olarak daha düşük bulunmuştur. Bu sonuçlar tabloda gösterilmektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmada kullanılan örneğin % 26,3'ünü oluşturan klan kültürüne sahip örgütler, TKY'yi tüm boyutlarıyla yüksek düzeyde uygulayan şirketlerdir. Yalnızca insan kaynakları ve süreç kalitesi yönetimleri göreceli olarak daha zayıftır. Genel olarak TKY uygulamaları düzeyi dört kültür arasında en yüksek olan kültür klan kültürüdür.

Klan kültürüne sahip örgütlerin liderlerinin TKY katkıları da yüksek düzeyde bulunmuştur. Klan kültürleri bilgi analizinde de başarılı uygulamalar gerçekleştirmektedirler.

Evrensel kalite değerlerine en yüksek düzeyde sahip olan kültürler, klan kültürleridir.

Adokrasi kültürleri araştırma örneğinin diğer %36,8'ini oluşturmuşlardır. TKY düzeyinde geldikleri nokta klan kültüründen biraz geridedir.

Adokrasi kültürüne sahip kurumların liderleri çok yoğun TKY faaliyetlerinde bulunmaktadırlar. Ayrıca bu kuruluşlarda bilgi analizine yüksek önem verilmektedir.

Adokrasi kültürleri oldukça yüksek düzeyde evrensel kalite değerlerine sahiptir.

Hiyerarşi kültürü, örneğin % 10,6'sını oluşturmuştur. Hiyerarşi kültürlerinin TKY uygulamaları özellikle müşteri odağı liderlik yönetiminde kültürler içinde en zayıftır. Tüm TKY boyutlarındaki uygulamaları da adokrasi ve klan kültürlerine göre daha düşük bir seviyede olmakla birlikte, en çok önem verdikleri TKY boyutu bilgi analizidir.

Evrensel kalite değerlerine en düşük düzeyde sahip olan kuruluşlar hiyerarşi kültürleridir.

Pazar kültürleri örneğin % 26,3'ünü oluşturmuşlardır. TKY uygulamalarında bilgi analizi, stratejik kalite planlaması, süreç kalitesi yönetimi ve insan kaynakları yönetiminde

dört kültür içinde en başarısız uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Diğer boyutlarda ise sadece hiyerarşi kültüründen biraz daha iyi durumdadırlar.

Pazar kültürleri sahip oldukları evrensel kalite değerlerine göre hiyerarşi kültüründen biraz daha iyi durumda olmakla birlikte bu durum sadece incelenen örnek için geçerlidir.

Klan ve adokrasi kültürleri TKY uygulamalarında hiyerarşi ve pazar kültürlerinden daha başarılı olmaktadır. Böylece evrensel kalite değerlerini daha çok elde etmektedirler.

Burada klan ve adokrasi kültürlerinin kalite kültürüne dönüşümde uygun bir alt yapı sağladığını iddia etmek mümkündür.

Gelecekte dünya pazarlarında başarıyla rekabet edebilmek için kalitenin en başta gelen bir unsur olacağı, bunun yanısıra maliyetlerin de düşürülmesi gerektiği açıktır.

Düşük maliyetlerle birlikte kaliteyi getiren bir yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimi bu konuda şirketlere önemli bir imkan sağlamaktadır.

Şirketlerin dünya pazarlarındaki varlığı ancak evrensel kalite kültür değerlerine sahip olmalarıyla mümkün olacaktır. Bu kültürü sağlamak için TKY çok etkili bir stratejidir.

Ancak TKY'nin başarı ile uygulanabilmesi için kurum kültürünün bu anlayışı özümseyecek özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Bu çalışmada da kanıtlandığı gibi TKY, uygun ortamlarda gelişip serpilmekte ve verimli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Kurum kültürü TKY'nin alt yapısını oluşturmaktadır.

Bu nedenle TKY çalışmalarına başlamadan önce, kurumun kültürünü kalite kültürüne yaklaştıracak şekilde bazı dönüşüm çabalarına başlamak gerekir.

İnsan kaynaklarını geliştirmeye önem veren, girişimciliği, yaratıcılığı teşvik eden, yeniliklere açık ortamlarda ve mutlaka yönetimin liderliğinde, TKY sağlam temellerle

yerleşebilmektedir. Kurum kültürünü bu özellikleri taşıyacak şekilde değiştirebilen liderler TKY'ni de başarıyla uygulayabilecekler ve şirketlerinin evrensel kalite kültürü değerlerine sahip olmasını sağlayabileceklerdir.

TKY'nin başarılı olabilmesi için üst yönetimin liderliği şarttır. Ayrıca istatistiksel bilgi analizinin her süreç için uygulanması da gereklidir. Bu çalışmada bu iki boyutun ancak uygun kültürlerde başarıyla uygulanabildiği kanıtlanmıştır.

Kalite kültürü oluşturma çabalarında stratejik kalite planlaması ile müşteri memnuniyetine özel bir önem verilmesi gereklidir. Stratejik kalite planlaması ile müşteri odağı ve memnuniyetinin kalite kültürü ile doğrusal bir ilişkisi olduğu bu çalışmada kanıtlanmıştır.

Daha geniş bir zaman diliminde, daha fazla sayıda şirketle aynı araştırmanın yürütülmesi mümkündür. Yapılacak çalışmada, şirketlerin kültürlere göre dağılımında her gruba en az onbeş şirket düşecek şekilde bir örnekleme daha iyi sonuçlar verebilecektir.

Aynı çalışma çok az değişikliklerle TKY uyguladığını iddia etmeyen, ancak kalite çalışmalarına önem veren, örneğin ISO-9000 belgesi olan kuruluşlara uygulanarak sonuçlarının, bu çalışmanın sonuçları ile kıyaslanması mümkündür.

Bir veya iki yıl sonra, aynı anket aynı firmalara uygulanarak sonuçlar karşılaştırıldığı takdirde, geçen zaman içinde bu şirketlerin kurum kültürü, kalite kültürü değerleri, ve TKY uygulamalarında sağladıkları değişikliklerin saptanması mümkün olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

- AKINCI, Beril : Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul, 2005
- BLUMBERG P. : Industrial Democracy The Sociology of Participation, Constable, London, 1968
- DALE B. : Managing Quality, Blackwell, Oxford UK., 1999
- DEMING, Edward : Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge MA., 1982
- DİNÇER, Ömer : Stratejik Yönetim, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür : Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü, Yayınlanmamış Tez, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2005
- EREN, Erol : Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999
- _____ : Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998
- GRYNA F. : Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, New York, 2001

- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001
- KOZLU, Cem : Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986
- MALINOWSKI, B. : İnsan ve Kültür, (Çev. Fatih Gümüş), V Yayınları, Ankara, 1990
- SABUNCUOĞLU, Z. : İşletmelerde Halkla İlişkiler, Aktüel Yayınları, İstanbul, 2004
- TÜSİAD : KalDer Kalite Ödülü Başvuru Kitapçığı, Kalder Yayınları, İstanbul, 2002

b. Makaleler

- CHRISTENSEN, E. W.
GORDON, G. : “An Exploration of Industry, Culture and Revenue Growth”, **Organization Studies**, (1999), p.11-12
- DANIŞMAN, A.
ÖZGEN, H. : “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, İstanbul, (2003), s.9-10
- FİDAN, Yahya : Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, İstanbul, (1996), s.12-24

- HALİS, M. : “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:2 (2001), s.318-319
- HILL S. : “How Do You Manage A Flexible Firm? The Total Quality Model”, **Work, Employment & Society**, (December 1991), p.20-21
- JACKSON, Mohr : “Managing a Total Quality Orientation Factors Affecting Customer Satisfaction”, **Industrial Marketing Management**, London, (1998), p.54-65
- MAREE, J. : “Worker Participation in Decision-making: Who Benefits?”, **Society in Transition**, Cambridge, (2000), p.34-35
- MILLER, K.
MONGE, R.P. : “Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review”, **Academy of Management Journal**, (1986), p.98-99
- SEPRA, Roy : “Creating a Candid Corporate Culture”, **Journal of Business Ethic**. Vol.4. Nr: 5 (October 1985), p.4-5
- UGBORO I.O.
OBENG K. : “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study”, **Journal of Quality Management**, (2000), p.230-231
- ZHAO B. : “How Do Japanese Manage Total Quality?”, **Association of Business Studies**, (1993), p.7-8

c. İnternet siteleri

<http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10659.pdf>

<http://emredemiroz.com/toplam-kalite-yonetimi-unsurlari-toplam-kalite-yonetimi-bilesenleri.html>

<http://fbe.emu.edu.tr/journal/doc/2/2Article11.pdf>

<http://forum.superalem.com>

<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kultur.htm>

http://www.1insaat.com/uploads/TrbBlogs/pdfs_3/30162_1211487397_546.pdf

<http://www.angelfire.com/dragon/asif/T.HTM>

<http://www.antakyatso.org.tr/ISO%209001.doc>

<http://www.arge.com>

<http://www.benimblog.com/MEHMETTUNCER/50910/KURUM+K%DCLT%DCR%DCN%DCN+ETK%DDLER%DD.html>

<http://www.danismend.com/>

<http://www.docstoc.com/docs/282139/RGT-KLTR-GELERI-VE-ZELLIKLERI>

<http://www.etika.com>

<http://www.hayatinrengi.net/ekonomi-iktisat-bilgi-bankasi/14693-orgut-kulturunun-onemi-orgut-kulturunun-degisimi.html>

<http://www.iktisatuludag.edu.tr/dergi8/atay.htm>

<http://www.kalitece.net/forum/toplam-kalite-yonetimi-nedir-t-18.html>

<http://www.kaliteiso9001.com/icerikg.asp?id=807>

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>

<http://www.lansydanismanlik.com.tr>

<http://www.omu.edu.tr/~ekilic/group3.doc>

<http://www.omu.edu.tr/~ekilic/group3.doc>

<http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi/2004sayi3/pakdil.pdf>

<http://www.sobiadacademy.net>

<http://www.tse.org.tr>

<http://www.turk-ie.org>

<http://www.uludus.8m.com/takim.htm>

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/lider.doc>

EK-1

BÖLÜM I

İŞLETMENİZİN ADI:

- 1. Kuruluş yılı :**
- 2. Çalıştırdığı personel sayısı (memur ve işçi) :**
- 3. Sektörü :**
- 4. İşletmedeki göreviniz :**

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadeler, işletmenizin işleyişi ile ilgilidir. Aşağıda dört ayrı konu ile ilgili tablolar yer almaktadır. Her bir tablo, dört tanımı içermektedir. Her bir tanımı, işletmeniz yönünden değerlendiriniz. Her bir tablodaki dört tanımın puan toplamı 100 olmalıdır. Hiçbir tanım birbirinin aynı değildir. Lütfen her çizelgedeki tanıma verdiğiniz puanların toplamı 100 puana eşit olmasına dikkat ediniz. Puanları bu dört tanım arasında istediğiniz şekilde dağıtabilirsiniz.

	<u>PUANLAR</u>
1) İşletmemiz çok özel bir iş yeridir. Geniş bir aile gibidir.	-----
2) İşletmemiz çok dinamik ve girişimci niteliktedir	-----
3) İşletmemiz resmi yapılanmış bir yerdir. Personelin yaptıkları ve yapacakları genellikle prosedürlere göre yönlendirilir.	-----
4) İşletmemiz genellikle üretim ağırlıklıdır. Kişiler değil, işin tamamlanması önemlidir.	-----
TOPLAM PUAN	100

	<u>PUANLAR</u>
1) İşletmemizin lideri, akıllı, bilgili, korumacı biri olarak kabul edilir.	-----
2) İşletmemizin lideri, girişimci, yenilikçi ve risk alıcı olarak kabul edilir.	-----
3) İşletmemizin lideri, bir koordinatör, bir organizatör veya bir idareci olarak kabul edilir.	-----
4) İşletmemizin lideri, bir üretici bir teknisyen kabul edilir.	-----
TOPLAM PUAN	100

	<u>PUANLAR</u>
1) İşletmemizi bir arada tutan faktör işletmeye bağlılık ve gelenektir.	-----
2) İşletmemizi bir arada tutan faktör yenilikçiliğe ve gelişmeye açık oluşudur.	-----
3) İşletmemizi bir arada tutan faktör resmi kurallar ve politikalarıdır.	-----
4) İşletmemizi bir arada tutan faktör görevlerin ve amaçların başarılmasına verilen önemdir.	-----
TOPLAM PUAN	100

	<u>PUANLAR</u>
1) İşletmemiz insan kaynaklarına önem verir. İşletmemizde birlik, beraberlik ve moral duygunun yüksekliği önemlidir.	-----
2) İşletmemiz büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeye önem verir.	-----
3) İşletmemiz kalıcı ve istikrarlı olmaya önem verir. İşlerin etkin bir biçimde kolayca yürütülmesi önemlidir.	-----
4) İşletmemiz çalışma ve başarı rekabetine önem verir.	-----
TOPLAM PUAN	100

BÖLÜM III

Aşağıda “Kalite Güvence Sistemi” uygulayarak değişen bir işletmenin ulaşmak isteyeceği hedefler tanımlanmaktadır. Bu tanımların sizin, işletmenizdeki gerçeklerle uygunluğuna ne ölçüde katıldığınızı lütfen aşağıdaki şıklardan birini işaretleyerek cevap veriniz.

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamıyla katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.Yöneticilerimiz, Kalite Güvence Sistemi (KGS) konusunda davranışları ile çalışanlara örnek olurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Yöneticilerimiz, KGS'nin işletmemizde yerleşmesi için büyük kararlılık göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Yöneticilerimiz, KGS ile ilgili eğitim çalışmalarına katılırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yöneticilerimiz, çalışanların performansının değerlendirilmesinde KGS'ne olan bağlılıklarını göz önünde tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Yöneticilerimiz çalışanların KGS ile ilgilerini, çabalarını ve başarılarını takdir etme ile ilgili çok yönlü faaliyetler yönetirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Yöneticilerimiz, KGS faaliyetlerinin yürütülmesi için her türlü kaynakları yaratırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Yöneticilerimiz, müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin iyileştirilmesi için faaliyetlerde bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Yöneticilerimiz KGS' nin işletme dışında da yaygınlaştırılması için toplumsal faaliyetlere (profesyonel kuruluşlara yönelik üyelik, konferanslara katılım, yayınlar v.s.) katkıda bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.İşletmemizde çift yönlü(asttan üste, üstten asta) mükemmel bir bilgi akışı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10Tüm çalışanlarımız faaliyetlerinin gerektirdiği bilimsel yöntemleri (ölçümleri, istatistiksel araçları,problem çözme tekniklerini) sürekli kullanırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.İşletmemizde müşteri ihtiyaçları hakkında sürekli bilgi analizi yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İşletmemizde üretim problemleri hakkında sürekli bilgi analizleri yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.İşletmemizde iyileştirme çabalarının başarısı ile ilgili bilgiler sürekli analiz edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 2 3 4 5

14. Müşteri odaklı kalite işletmemizin temel iş stratejilerinden birisidir.
15. Rakiplerimizin kalite stratejilerini yakından izleriz.
16. Stratejilerimizde müşterilerimize rakiplerimize göre daha çok önem veririz.
17. Her yıl üst yönetim stratejik önceliklerimizi belirler.
18. Üst yönetimden gelen stratejiler detaylı planlarla işletmemizin her düzeyine yayılır.
19. İş stratejilerimiz oluşturulurken her türlü kaynaklardan (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ekonomik göstergeler, yasalar v.s.) toplanan bilgiler değerlendirilir.
20. İş stratejilerimiz çeşitli iletişim araçlarıyla (toplantı, bülten, gazete, video, broşür v.s.) çalışanlarımıza duyurulur.
21. İş stratejilerimizin çalışanlarımıza duyurulması planlı bir şekilde yapılmaktadır.
22. İş stratejilerimiz düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirilmektedir.
23. Kalite en güçlü rekabet stratejimizdir.
24. İşletmemizin insan kaynakları strateji planı düzenli olarak gözden geçirilip, iyileştirilir.
25. Çalışanlarımızın tatminini ölçme değerlendirme çalışmaları sürekli dir.
26. İşletmemizin işe alma sistemi sürekli iyileştirilmektedir.
27. Tüm çalışanlarımızın kariyer planları hazırlanmıştır.
28. Her çalışmamız için eğitim programları uygulanmaktadır.
29. Çalışanlarımızın yetenekleri grup çalışmaları ile geliştirilmektedir.
30. Grupların ve bireylerin hedefleri ile işletmemizin hedeflerinin uyumu sağlanmakta, görüş birliği oluşturulmakta.
31. Çalışanları sürekli iyileştirme çalışmalarına katılımın cesaretlendirmek için işletme içi toplantılar düzenlenmektedir.
32. Çalışanlarımızın performansını değerlendiren sistemimiz sürekli iyileştirilmektedir.

1 2 3 4 5

- 33.Çalışanlarımızın başarılarını takdir etme yöntemlerimiz sürekli geliştirilmektedir.
- 34.İşletmemizin başarısında etkisi büyük olan kritik süreçler tanımlanmıştır.
- 35.Süreç yönetim sistemleri (organizasyon birimi içinde katma değer yaratan faaliyetlerin yönetim sistemleri) belirlenmiştir.
- 36.Çalışma standartları (işlerin yapılışı ile ilgili gereklilikler) sürekli gözden geçirilmektedir.
- 37.Süreç yönetimde performans sonuçları göz önünde tutulmaktadır.
38. Süreç yönetiminde kalite sistemleri kullanılmaktadır.
- 39.Süreç yönetiminde çevre yönetimi sistemleri kullanılmaktadır.
- 40.Süreç yönetiminde işçi sağlığı-iş güvenliği sistemleri kullanılmaktadır.
- 41.Kademeli iyileştirme yöntemleri tanımlanmıştır.
- 42.süreç iyileştirme hedefleri tüm kaynaklardan (çalışanlar, müşteriler ,tedarikçiler,rakipler, v.s.) gelen bilgilere göre belirlenmektedir.
- 43.iddialı süreç iyileştirme hedefleri görüş birliği oluşturularak belirlenmektedir.
- S
- 44.çalışanların süreç iyileştirmeye yönelik, yaratıcı girişimlerini özendirerek sistemler geliştirilmiştir.
- 45.süreç değişikliklerini başarıyla uygulamaya koymak için detaylı planlar yapılmaktadır.
- 46.işletmemizde müşteri istek ve ihtiyaçları daima en önde gelir.
- 47.ürünlerimizi müşteriden gelen bilgiler ışığında sürekli iyileştiririz.
- 48.işletmemizin müşterilere hizmet etmek amacıyla var olduğuna inanırız.
- 49.müşteri tatmini yaratmak işletmemizin en önemli amaçlarından birisidir.
- 50.işletmemizde müşteri tatmini periyodik olarak ölçümlenmektedir.
- 51.işletmemizde satış sonrası hizmet. Ürünün ayrılmaz bir parçası olarak görülür.
- 52.müşterilerimizin ürün ve hizmetlerimizin kalitesi ile ilgili algılamalarını sürekli ölçeriz.

BÖLÜM IV

Aşağıdaki cümleler işletmelerdeki bazı kalite değerlerini tanımlamaktadır. Bunların işletmenizdeki gerçek normlara uygunluğuna ne ölçüde katıldığınızı lütfen işaretleyiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Kararsızım
- (4) Katlıyorum
- (5) Tamamıyla katılıyorum

	1	2	3	4	5
1.Yöneticilerimiz, kalitenin müşteri tatmini ile eş anlamlı olduğuna ve sürekli geliştirmesi gerektiğine inanmışlardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Yöneticilerimiz için kalite stratejik bir değişkendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Kalite,yöneticilerimiz için en önemli örgütsel değerlendirdir biridir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Her yıl yöneticimiz kaliteden sorumlu tutulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.Her bir çalışmamız kendi üretiminin kalitesinden sorumlu tutulmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Çalışanlarımız işi, ilk defasında doğru yapmayı hedefler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Sıfır hata her çalışmamızın hedefidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Tedarikçilerimizin imalat sürecinin kalite düzeyi kendi iç sürecimiz kadar önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Tedarikçilerimizle ilişkiler karşılıklı güven ve yeterliliğe dayandırılmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Tedarikçilerimizin hedefi "sıfır hata" olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Müşteri tatmini işletmemiz için birinci derecede önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.İç ve dış müşterilerin gereksinimleri tüm kaynaklardan (dağıtıcılar,Pazar araştırmacılar,satışlar,müşteriler v.b.) takip ve tespit edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK-2

Ankete Katılan Şirketler

1. Oltan Gıda Mad.İhr.İth.San.ve Tic.Ltd.Şti.
2. Temsa Global A.Ş.
3. Hidromek Mek.End.Pnö.Ör.San.Tic.A.Ş.
4. Cirav
5. Gündoğdu
6. Ofçaysan A.Ş.
7. Ketaş Süt
8. Küçükarslanlar Bakır San.
9. Çağlar Ambalaj
10. Röletek Ltd.Şti.
11. Dervişoğlu Un San.Tic.A.Ş.
12. Yavuz Cam
13. Enka San.Paz.Tic.A.Ş.
14. Seranat unlu Gıda Mamulleri
15. Koç Mak.San.İnş.Taah.Tic.Ltd.Şti.
16. Çukurova İth.İhr.Türk A.Ş.
17. Kebir Süt
18. Abanozoğlu Kuyumculuk Nak.İnş.Taah.Tur.Tic.Ltd.Şti.
19. Tisaş Tic.San.Ltd.Şti.

ÖZGEÇMİŞ

Serap KÜÇÜKALİ, 1982 yılında Gümüşhane'de doğdu. İlkokulu Mehmet Akif İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu Cumhuriyet Ortaokulu'nda tamamladı. 2000 yılında Trabzon Lisesi'nden mezun olduktan sonra, 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünü kazandı. 2005 yılında üniversiteden mezun oldu. 2006 yılında KTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Ana Bilim dalında yüksek lisans yapmaya hak kazandı. Yüksek lisans yaparken 2007 yılında Yapı kredi Bankası'nda Bankacılık İşlemleri Yetkilisi olarak göreve başladı. 2008 yılında yine Yapı kredi Bankası'nda Müşteri Hizmetleri Yönetmen Yardımcılığı görevine atandı, 1 yıl bu görevi yaptıktan sonra, 2009 Nisan ayında Garanti Bankası Bireysel Kitle Satış Yönetmenliği görevine başlamıştır. Şu anda halen Garanti Bankası'nda çalışmakta ve yüksek lisansa devam etmektedir.

KÜÇÜKALİ, bekar olup, İngilizce bilmektedir.