

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM
KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ;
ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Kenan KILIÇ

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

ŞUBAT – 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ
UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM
KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ;
ORMAN GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

Kenan KILIÇ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Bu tez 04/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Engin YILDIRIM

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Ahmet Cevat ACAR

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Kenan KILIÇ

04.02.2010

ÖNSÖZ

Küresel bir standart haline gelen ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS), ülkemizde de kamu kuruluşları dahil olmak üzere yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Özellikle kamu sektöründeki uygulamalardaki başarısızlıklar ya da istenilen sonuçların çok azıyla yetinilmesi büyük bir eksiklik olarak ifade edilmektedir. Kamu sektöründeki başarısızlıklar, kurumlardaki mevcut kurum kültürünün olumsuz etkisiyle daha da dramatik olmaktadır. 2000 yılındaki revizyonuyla beraber Toplam Kalite Yönetimine (TKY) iyice yaklaşmış olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin artık kurum kültürüyle ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu anlamda bu tez, uygulamalardaki başarıyı arttırmak üzere, TKY ile özdeşleşmiş olan kurum kültürünün bundan sonra KYS ile de anılması gerekmekte olduğu kanaatiyle çalışılmaya değer bulunmuştur.

Bu tezin hazırlanmasında değerli görüş ve katkılarından ötürü danışmanım Sayın Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'a şükranlarımı sunar, ayrıca çalışmalarım süresince yardımlarını esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Recai COŞKUN ve Sayın Prof. Dr. Engin YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Bugünlere ulaşmamda üzerimdeki emeklerini asla ödeyemeyeceğim ailem ile çalışmam süresince bana gösterdikleri sabır ve hoşgörülerinden dolayı değerli eşim ve oğluma minnettarım.

Kenan KILIÇ

4 Şubat 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KURUM KÜLTÜRÜ	
1.1. Kültür Kavramı	7
1.2. Kurum Kültürü Kavramı.....	11
1.2.1. Baskın Kültür – Alt Kültür.....	16
1.2.2. Güçlü Kültür – Zayıf Kültür	18
1.2.3. Örgüt İklimi.....	21
1.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları	23
1.3.1. Kurum Kültürünün Önemi	23
1.3.2. Kurum Kültürünün Fonksiyonları.....	26
1.3.2.1. Çatışma Azaltma ve Bütünleştirme.....	26
1.3.2.2. Kontrol ve Koordinasyon.....	28
1.3.2.3. Motivasyon.....	30
1.3.2.4. Verimlilik ve Rekabet Avantajı	31
1.3.2.5. Diğer Fonksiyonları	34
1.4. Kurum Kültürünün Öğeleri	37
1.4.1. Temel Varsayımlar.....	38
1.4.2. Değerler.....	40
1.4.3. Artifaktlar (İnsani Yapılar ve Oluşumlar).....	41
1.4.3.1. Semboller	42
1.4.3.1.1. Fiziksel Semboller.....	43
1.4.3.1.2. Sözel ve Davranışsal Semboller.....	43
1.4.3.2. Yönetmel Uygulamalar.....	48
1.5. Kurum Kültürünün Düzeyleri	49
1.6. Kurum Kültürünün Ölçülmesi.....	52
1.6.1. Tanımsal Yaklaşımlar	52
1.6.2. Ölçümsel Yaklaşımlar.....	55
1.6.2.1. Nicel – Nitel Yaklaşım.....	55
1.6.2.2. Etik – Emik Yaklaşım	58
1.6.2.3. Boyutsal Yaklaşımlar	60
1.7. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması ve Yarışan Değerler Modeli	63

1.7.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması	63
1.7.2. Yarışan Değerler Modeli.....	65
1.8. Kurum Kültürünün Yönetilmesi ve Değiştirilmesi	73
1.9. Türkiye ve Kamu Sektörü Açısından Kültürün Değerlendirilmesi.....	76

BÖLÜM 2: ISO 9000 UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

2.1. Kalite Kavramı ve Önemi	86
2.1.1. Müşteri ve Müşteri Memnuniyeti Kavramı.....	90
2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi	93
2.1.3. ISO 9000 Standartları.....	97
2.2. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	100
2.3. ISO 9001:2000 ve TKY Arasındaki İlişki	107
2.4. ISO 9000 Uygulamalarının Motivasyonu, Faydaları ve Engelleri	110
2.4.1. ISO 9000 Sertifikasyonuna Yönelik Motivasyon	112
2.4.2. ISO 9000 Uygulamalarının Sağladığı Faydalar	116
2.4.3. ISO 9000 Uygulamalarının Başarısına Yönelik Engeller	121
2.5. ISO 9000 Uygulamalarında Kamuya Özgü Karşılaşılan Sorunlar	136
2.6. Kalite Kültürü.....	141
2.7. Kurum Kültürü ve ISO 9000 Uygulamaları Arasındaki İlişki	146

BÖLÜM 3: ISO 9000 UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	167
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	171
3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	171
3.2.2. Verilerin Toplanma Yöntem ve Araçları	171
3.2.2.1. Verilerin Toplanma Yöntemi	171
3.2.2.2. Verileri Toplama Aracı	172
3.2.2.2.1. Yarışan Değerler Modeli Ölçeği	172
3.2.2.2.2. ISO 9000 Başarı Ölçeği	174
3.2.2.2.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği	175
3.2.3. Araştırmanın Analiz Yöntem ve Teknikleri.....	177
3.2.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlılığı.....	177
3.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular	178
3.3.1. Orman Genel Müdürlüğü	178
3.3.2. Orman Genel Müdürlüğü'nde ISO 9000 Uygulamaları ve Kurum Kültürü	181

3.3.3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	185
3.3.4. Birimlerin Kurum Kültürü ve ISO 9000 Uygulamalarının Başarısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	189
3.3.4.1. Birimler Bazında Kurum Kültürü Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	189
3.3.4.2. Birimler Bazında ISO 9000 Başarı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	190
3.3.5. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları..	192
3.3.5.1. YDM'ne Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	193
3.3.5.2. ISO 9000 Başarı Ölçeğine Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	196
3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	199
3.4.1. Birimler Arasında Kurum Kültürü Açısından Farklılıklar.....	199
3.4.2. Birimler Arasında ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Açısından Farklılıklar.....	202
3.4.3. Kurum Kültürü ile ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi.....	206
3.4.4. ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Üzerinde Kurum Kültürünün Etkisine Yönelik Regresyon Analizleri.....	207
3.4.4.1. Kurum Kültürünün Katılım Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi	208
3.4.4.2. Kurum Kültürünün Genel İş Performansı Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	209
3.4.4.3. Kurum Kültürünün Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi.....	210
3.4.4.4. Kurum Kültürünün İletişim Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi	212
3.4.4.5. Kurum Kültürünün Taahhüt Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi	212
3.4.4.6. Kurum Kültürünün Genel Olarak ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Üzerindeki Etkisi.....	213
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	217
KAYNAKÇA	231
EKLER.....	259
ÖZGEÇMİŞ.....	270

KISALTMALAR

AOBM	: Ankara Orman Bölge Müdürlüğü
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MOBM	: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü
OGM	: Orman Genel Müdürlüğü
OGMM	: Orman Genel Müdürlüğü Merkezi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YDM	: Yarışan Değerler Modeli

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Kurum kültürü ve örgüt iklimi araştırma yaklaşımlarının kıyaslanması	22
Tablo 2: Kurum kültürünün disiplinsel temelleri	53
Tablo 3: Kalitenin yedi temel tanımı	87
Tablo 4: Kalite kültürlerinin ayırt edici özellikleri	164
Tablo 5: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı	186
Tablo 6: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı.....	186
Tablo 7: Katılımcıların görev unvanlarına göre dağılımı.....	187
Tablo 8: Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı.....	188
Tablo 9: Katılımcıların birimdeki çalışma süresine göre dağılımı.....	188
Tablo 10: YDM faktör analizi sonuçları	194
Tablo 11: YDM güvenilirlik analizi sonuçları	196
Tablo 12: ISO 9000 Başarı Ölçeği faktör analizi sonuçları	197
Tablo 13: ISO 9000 Başarı Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları	198
Tablo 14: Birimlerin YDM puan ortalamalarına ait analiz sonuçları	199
Tablo 15: Birimler arasındaki kurum kültürü farklılığına ait ANOVA testi	200
Tablo 16: Birimler arasındaki kurum kültürü farklılığına ait Tek Yönlü ANOVA testi	201
Tablo 17: Birimlerin ISO 9000 Başarı puanı ortalamalarına ait analiz sonuçları	202
Tablo 18: Birimler arasındaki ISO 9000 uygulamalarının başarısı farklılığına ait ANOVA testi	203
Tablo 19: Birimler arasındaki ISO 9000 uygulamaları başarısı farklılığına ait Tek Yönlü ANOVA testi	204
Tablo 20: Kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki korelasyon analizi sonuçları	207
Tablo 21: Kurum kültürü tiplerinin Katılım Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları	208
Tablo 22: Kurum kültürü tiplerinin Genel İş Performansı Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları	210
Tablo 23: Kurum kültürü tiplerinin Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları	211

Tablo 24: Kurum kültürü tiplerinin Taahhüt Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları	213
Tablo 25: Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının genel başarısı üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları	214
Tablo 26: Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 Başarı Faktörleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması	215

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kültürün düzeyleri ve karşılıklı etkileşimi.....	49
Şekil 2: “Kültürel Dinamik Modeli”	52
Şekil 3: “Yarışan Değerler Modeli (YDM)”	67
Şekil 4: TKY ve Yarışan Değerler Modeli.....	71
Şekil 5: Kültürel ısrar faktörleri arasındaki ilişki	74
Şekil 6: Kültürel farklılıkların doğası.....	77
Şekil 7: TKY’nin tersine dönmüş örgüt yapısı	95
Şekil 8: Süreç temelli Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Modeli ISO 9001:2000	103
Şekil 9: ISO 9000 sertifikasyonunu uygulama kararı.....	113
Şekil 10: Kalite kültürünün dengelenmesi.....	145
Şekil 11: ISO 9000 uygulamasının kavramsal modeli	156
Şekil 12: Mevcut kültürden arzu edilen kültüre geçiş stratejisi.....	160

Tezin Başlığı: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Başarısında Kurum Kültürünün Rolü; Orman Genel Müdürlüğü Örneği

Tezin Yazarı: Kenan KILIÇ

Danışman: Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Kabul Tarihi: 4 Şubat 2010

Sayfa Sayısı: IX (ön kısım) + 258 (tez) + 11 (ekler)

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Uluslar arası bir standart olarak küresel düzeyde en çok kullanılan ISO 9000 standardı, kamu kurumlarında da yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Özellikle 2000 yılı revizyonuyla beraber Toplam Kalite Yönetiminin müşteriye odaklanma, çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme ilkelerini bünyesine katmış olan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS), kurumlarda köklü değişimleri başarabilecek bir potansiyele kavuşmuştur. Buna rağmen özellikle kamu kurumlarındaki uygulamalarda istenilen sonuçların alınmadığı ifade edilmektedir. Kurumların değişim çabaları ise kurum kültürüyle yakından ilişkili olmaktadır. Herhangi bir yönetim uygulamasının kurum kültürüyle uyumlu olmaması başarısızlığı da beraberinden getirmektedir. Bu yüzden standardın kendisi tarafından bile ihmal edilmiş olan ISO 9000 uygulamalarıyla kurum kültürü arasındaki ilişkinin ortaya konularak, hangi kültürlerde daha başarılı olunduğunun belirlenmesine ihtiyaç vardır. Bu sebeple çalışmanın amacı, literatürde eksikliği önemli bir şekilde hissedilen ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün rolünün ortaya konulmasıyla, bir kamu kurumu olan Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki ISO 9000 uygulamaların başarısını arttırmak üzere ihtiyaç duyulan kurum kültürünün tespitiyle uygulayıcılara tavsiyelerde bulunmaktır.

Tez çalışması kapsamında birinci bölümde kurum kültürü, ikinci bölümde ise ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve kurum kültürü ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Son bölümde ise bir kamu kuruluşu olan Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde ISO 9001:2000 KYS belgesine sahip birimlerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen saha araştırması neticesinde elde edilen bulgu ve sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanın amacına bağlı olarak anket yoluyla elde edilen veriler SPSS 16,0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Birimler arasındaki farklılığın tespitiyle beraber, kurum kültürü tipleri olan Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kültürü ile ISO 9000 başarı faktörleri olan Katılımcılık, Genel İş Performansı, Müşteri Odaklılık, İletişim ve Taahhüt Başarı Faktörleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiş; tüm faktörler arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ardından gerçekleştirilmiş olan regresyon analizleri ile her bir kurum kültürü tipinin değişik başarı faktörleri üzerinde farklı etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Orman Genel Müdürlüğündeki uygulamaların genel başarısında Adhokrasi Kültürünün en önemli açıklayıcı olarak öne çıktığı tespit edilmiştir.

Öngörülen tüm hipotezlerin elde edilen bulgular sonucunda kabul edilmesiyle beraber, ISO 9000 uygulamalarına başlamadan önce kurumların mevcut kurum kültürünü tespit ederek gerekli iyileştirmelerin yapılmasıyla sistemden elde edilecek faydaların daha da artacağı ortaya konulmuştur.

Anahtar kelimeler: Kurum Kültürü, ISO 9000, Kalite Yönetim Sistemi

Title of the Thesis: The Role of Organizational Culture on ISO 9001 Quality Management System Implementation Success; General Directorate of Forestry Sample

Author: Kenan KILIÇ **Supervisor:** Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

Date: 4 February 2010 **Nu. of pages:** IX (pre text) + 258 (main body) + 11 (appendices)

Department: Business **Subfield:** Management and Organisation

The ISO 9000 standard, which is most widely used at the global level as an international standard began to put into practice in public organizations. Especially with the year 2000 revision, ISO 9001 Quality Management System (QMS) included customer focus, participation of the employees and the continuous improvement principles of Total Quality Management, which has given a potential to achieve fundamental changes over the organizations. Despite, it has been stated that particularly on the public sector implementations, the expected outcomes couldn't be achieved. Also the change efforts of the organisations are in close relation with organizational culture. As a result, any management application which does not fit with organizational culture will together bring the failure. In this respect, the relationship of ISO 9000 with organizational culture which has also been neglected in standard's itself, must be revealed and in which types of cultures the success can be increased has to be determined. From this point of view, the aim of this study is to indicate the role of organizational culture on the success of the ISO 9000 implementations which lacks in the literature and to determine the type of culture which is needed to increase the success of the ISO 9000 implementation in a public organization- General Directorate of Forestry for recommending the practitioners.

In the first chapter of the thesis, the organizational culture concept and in the second chapter the ISO 9001 Quality Management System and its relation with the organizational culture is examined. Finally in the last chapter, the findings and the conclusions of the survey conducted among the employees of the departments having ISO 9001:2000 certificate under the structure of General Directorate of Forestry public organisation take part. Related to the aim of the research, the data collected by the questionnaire were analysed by the SPSS 16.0 program. After the detection of the variation between the departments, a correlation analysis has been applied to investigate the relationship between the Clan, Adhocracy, Market and Hierarchy Culture types and Participation, General Work Performance, Customer Focus, Communication and Commitment Success Factors, and significantly relation in a positive direction has been identified between all factors. Afterwards with the regression analyses it has been found that each type of culture has different effects on separate success factors. The Adhocracy Culture has been detected the most explanatory factor on the implementations general success in General Directorate of Forestry.

All hypothesis that have been suggested are accepted by the results of the findings and it has been exposed that before the implementation of ISO 9000, diagnosing and improving the organisational culture will lead to obtain more benefits from the system.

Keywords: Organizational Culture, ISO 9000, Quality Management System

GİRİŞ

İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki gelişmelerin itici gücüyle beraber yeni oluşan ekonomiler ve fırsatlar ile artan rekabet, adına küreselleşme denilen olgunun sınırları kaldırarak tüm dünyada büyük değişim ve dönüşümler yaşanmasına sebep olmuştur. Bu değişimler kurumların yaşamlarına çok geçmeden yansiyarak, günümüzdeki bu türbülans ortamında tüm sektörler kendilerini çevrelerindeki tahmin edilemeyen değişimlere adapte edebilme kaygısına ve yarışına düşmüşlerdir. Kurumlar açısından dinamik çevre içerisinde ortaya çıkan bu belirsizliklerle başa çıkabilmek öncelikli bir sorun haline gelerek; alışlageldik çözüm yollarıyla sorunlara cevap bulmadaki yetersizlik yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanmasına yol açmıştır.

Söz konusu belirsizlik ve rekabet koşulları ile toplumda gerçekleşen dönüşümler, kamu yönetimini de derinden etkilemiştir. Günümüz bilgi toplumunun düşünce ve davranış kalıplarının ciddi anlamda değişime uğraması; kültür, iletişim ve bilgi gibi soyut öğelerin giderek ön plana çıkmasına neden olmuştur. Özellikle bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, zamana ve mekana bağlı olmayan yeni örgütlenme ilkelerinin düşünülmesini mümkün kılarak kurumların fiziksel yapılarına büyük esneklikler getirmiştir. Kamuda çalışmakta olan personelin kültür ve bilgi seviyesi düzeyinin giderek artmasıyla beraber kurumların mevcut katı hiyerarşik uygulamaları eğitilmiş çalışanlarca sorgulanır hale gelmiş; çalışanların yöneticilerden kendilerine değer verilerek daha insanca bir çalışma ortamı sunulmasına yönelik taleplerinin artmasıyla beraber kurumlarda çalışanların karar vermede demokratik katılımı, çalışanların liyakat performansına dayanan ödül sistemleri daha çok uygulanmaya başlanmıştır. Aynı şekilde tüm dünyada insan hakları ve demokrasi alanındaki ilerlemelere paralel olarak, vatandaşların da kamuya bakış açısı değişmiş, kamunun kendilerine sunmakta olduğu hizmetleri daha fazla sorgulamaya başlamasına neden olmuştur. Vatandaşlar sosyo-ekonomik düzeylerinin gelişmesine paralel olarak beklentilerini arttırmış, kamudan mevcut hantal yapısını değiştirerek, etkili ve kaliteli hizmet sunacak şekilde daha şeffaf ve katılımcı bir tavır sergilemesi yönünde baskılar oluşturmaya başlamışlardır. Kamuda güçlü merkezîyetçi bir yapıdan daha adem-i merkezîyetçi ve esnek yönetime, dışa kapalılıktan şeffaf yönetime, hantal bürokratik

yapıdan etkileşimli ve işlevsel yapıya, karar alma süreçlerinde katılımcı uygulamaların yaygınlaştırılmasına doğru önemli anlayış değişimleri yaşanmaya başlanmıştır. Tüm bu gelişmelere kayıtsız kalamayan kamu yöneticileri, özellikle vatandaşların memnuniyetini arttırmak üzere kurumlarının hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çeşitli işletmecilik yöntem ve tekniklerini uygulamaya başlamışlardır.

Bu kapsamda kamu yöneticileri, başta kamuoyundaki kurumlarının imajını yükseltmek ve vatandaşların memnuniyetini arttırmak üzere ISO 9000 gibi çeşitli kalite odaklı uygulamalara yönelmektedirler. Daha ziyade dış baskılara bağlı olarak elde edilen belgeler ise duvarlarda asılı kalmaktan öteye geçemeyerek, istenilen başarıyı kurumlara sağlayamamaktadır. Üstelik planlı bir hazırlık yapmadan, gerekli eğitimleri sağlamadan, danışmanlık şirketlerine topu atarak apar topar bir an önce belgeyi almak üzere gerçekleştirilen çabalar, gerek sistemin çalışanlarca tam olarak anlaşılmasına bağlı olarak kurum içerisinde bir dirençle karşılaşmasına, gerekse sistemin potansiyel faydalarının çok azıyla yetinildiği ve sorunlara çözüm sağlamayan başarısız uygulamalara neden olmaktadır.

Tanımlanması, ölçülmesi, yönetilmesi ve değiştirilmesi konusunda bir uzlaşmanın olmadığı, özellikle 1980’li yıllardan itibaren yönetim alanında sıkça telaffuz edilmeye başlanılan, kurumların etkililik ve performansı üzerindeki etkisi vurgulanmakta olan “kurum kültürü” kavramı, her kuruma özgü olarak uzun yıllar sonucunda başa çıkılmakta olan problemlere bulunan çözüm yollarıyla oluşmaktadır. Kurum kültürünün en önemli etkisi ise, özellikle günümüz küresel dünyasının olmazsa olmazı değişim konusunda oluşturduğu dirençle gündeme gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumlardaki kültürün tespiti ve kurumların değişime olan direncinin ortaya konulması; kurum içerisinde uygulanılmak istenen her türlü değişim hareketi ve uygulamalarının başarısını derinden etkilemektedir. Özellikle sahip olduğu bürokratik yapının olumsuz etkileri nedeniyle kamu sektöründe ise değişim çok daha zor olmaktadır. Hantal yapıya sahip büyük kamu kurumlarının günümüz rekabet ortamının gerektirdiği esneklik, hız, insan ve müşteri odaklı olma, takım çalışması ve katılımcılık gibi değerlere uyum sağlamasında pek çok güçlüklerle karşılaşmaktadır.

Daha önceleri kalite yönetiminin “sert” unsuru olarak değerlendirilen ISO 9000 uygulamaları, sahip olduğu birtakım eksiklik ve olumsuz etkiler yüzünden görülen ihtiyaç üzerine 2000 yılında kapsamlı bir revizyona uğrayarak Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) ilkelerini bünyesine katmıştır. Bu revizyon ISO 9000 uygulamalarında yepyeni bir dönemin başlamasına sebep olmuştur. Böylece işyerindeki işlerin yapılış şeklini önemli ölçüde değiştirme potansiyeline kavuşan ISO 9000 uygulamalarına bakış açısında ciddi anlamda değişim gerekmektedir. ISO 9000’e yönelik 2000 yılından önceki versiyonu baz alarak yürütülmüş olan çalışmalar bir bakıma geçerliliğini yitirmiştir. Artık ISO 9000 uygulamasına geçiş söz konusu olduğunda, kaliteyi sağlama işi, yapısal değişimlerden öte, tutum, davranışlar ve değerlerin değişmesini içeren kültürel bir değişim ile başarılabilecektir. Bu yüzden TKY örneğinde olduğu gibi özellikle kurum kültürüyle ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır.

Kurum kültürünün TKY ile ilişkisine yönelik yapılmış pek çok çalışma ile bu ilişki ortaya konulmuşken, 1994 versiyonun yapısı itibariyle ISO 9000 ile böyle bir çalışma yapılması ihtiyacı hissedilmemiştir. Yeni versiyonun ise kurum kültürüyle ilişkisi olacağına dair düşünceler literatürde zaman içerisinde telaffuz edilmeye başlanmış; fakat uygulamasının üzerinden yeterli sürenin geçmesinin ardından bu ilişkiyi ortaya koyabilecek çalışmalara başlanılması beklenilmiştir. Literatürde sistemin faydalarının 3-5 yıl arasında görülmeye başlanılacağı ifade edildiğinden, artık bu sürenin dolduğuna kanaat getirilmiştir. Dolayısıyla sistemin kendi içerisinde bile açıklanılmamış olan bu ilişkinin kurularak, mevcut ve gelecekteki uygulamalarda yöneticilere yol gösterecek ve literatüre katkı sağlayacak bir çalışmanın yapılması fikri araştırılmaya değer bulunmuştur.

Tüm bu açıklamalar ışığında ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisinin tespitine yönelik bir kamu kurumu olan Orman Genel Müdürlüğü (OGM) bünyesinde ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemini 2004 yılından bu yana uygulamakta olan OGM merkez birimi (OGMM) ile Ankara ve Mersin Orman Bölge Müdürlüğü (AOBM ve MOBM) taşra birimlerinde bir araştırma yürütülmesine karar verilmiştir.

Çalışmanın genel sorusunu “ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisi var mıdır?” oluşturmaktadır. Bu kapsamda geliştirilmiş olan özel araştırma soruları ise şunlardır;

- OGMM, AOBM ve MOBM'nin kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı hangi düzeydedir?
- Birimler arasında kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı açısından anlamlı bir fark var mıdır?
- Kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasında bir ilişki var mıdır?
- ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün bir etkisi var mıdır?

Toplam üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde kurum kültürü kavramı çeşitli yönleriyle ele alınmıştır. Kavramın kökeni, ne anlama geldiği, önemi ve fonksiyonları irdelenmiştir. Araştırmanın amaçlarından biri kurum kültürünün ortaya konulması olduğundan; kurum kültürünün öğeleri, düzeyleri ve bu konudaki yaklaşımlara değinilmiştir. Kurum kültürünün sınıflandırılması kapsamında araştırmada kullanılan Yarışan Değerler Modeli detaylı bir şekilde incelenmiştir. Son olarak kurum kültürünün değiştirilmesine yönelik yaklaşımlar ile ülkemiz ve kamu sektöründeki kültür değerlendirilmiştir.

İkinci bölümünde ise kalite kavramı ve TKY ile beraber ISO 9000 standardına değinilerek, 2000 yılı revizyonuyla beraber standarttaki değişim ve TKY ile olan ilişkisi ortaya konulmuştur. ISO 9000 uygulamalarının başarısına etki eden unsurlar ile ülkemiz ve kamu sektöründe karşılaşılan sorunlar irdelenmiştir. Son olarak kalite kültürü kavramı ve kurum kültürüyle ISO 9000 uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın önemi, amacı ve yöntemi açıklanarak kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının başarısındaki rolünü belirlemeye yönelik bir kamu kurumu olan Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmiş olan saha araştırmasının bulgu ve sonuçları ile öneriler yer almaktadır.

Çalışmanın Amacı

Literatürde ISO 9000 uygulamalarının başta kamu kurumları olmak üzere sorunlara bütünsel bir çözüm getiremeyerek popüler eğilimi yansıtan uygulamalardan öteye geçemediği ve sistemden istenilen sonuçların alınamadığı ifade edilmektedir. Özellikle 2000 yılı revizyonuyla beraber ISO 9000 standardının sahip olduğu müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, üst yönetimin taahhüdü ve sürekli iyileştirme gibi ilkelerinin gerçekleştirilmesinin kurum kültürüyle yakın bir ilişkisi olduğu düşüncesiyle çalışmanın amacı; bir kamu kurumu olan OGM bünyesinde uygulanmakta olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi üzerinde kurum kültürünün rolünün ortaya konularak araştırmanın yürütüldüğü OGMM, AOBM ve MOBM’de kurum kültürü tiplerinin ve ISO 9000 uygulamalarının başarısını tespiti ve uygulamaların başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisinin açıklanmasıyla beraber ISO 9000 uygulamalarının başarısında uygun ve gerekli olan kurum kültürü hakkında literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlanması arzu edilmektedir.

Çalışmanın Önemi

Tüm sektörlerde yaşanan rekabet ortamı kamuya da sıçrayarak, vatandaş ya da müşteri memnuniyeti ve sunulmakta olan hizmetin kalitesi kamu kuruluşlarınca da ihmal edilemeyecek hale gelmiştir. Bu gibi sorunların üstesinden gelmek üzere kamu kurumlarında ISO 9000 uygulamalarına başlanmış, kurumların ihtiyaç duydukları iyileşmelerin sağlanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda bir kamu kurumu olan OGM bünyesindeki OGMM, AOBM ve MOBM’de 2004 yılından bu yana uygulanmakta olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi sayesinde sistemin sunmakta olduğu faydaların en azından belli bir kısmının elde edildiği varsayılmaktadır. Her üç birim de aynı sektör ve aynı teşkilatın çatısı altında faaliyet göstermekte olup, ISO 9000 uygulamalarını birbirlerinden bağımsız olarak yürütmektedirler. Birimlerin ISO 9000 uygulamalarına başlama zamanları birbirine çok yakındır. Buna rağmen birimlerde sağlanmış olan başarının farklı olduğu ve bunun kurum kültürüyle bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca sistemin başarısında tek bir kurum kültürüne yönelik eğilimden ziyade, farklı başarı boyutları üzerinde farklı kültür tiplerinin daha etkili olabileceği düşünülmektedir. Araştırma neticesinde hangi kültürlerde daha fazla

başarının sağlandığının tespit edilmesi sayesinde, uygulamalara başlamadan önce yapılacak planlı faaliyetlerle istenilen ortam sağlanabilecek, neticesinde sistemin sunmakta olduğu potansiyel faydalar daha çok elde edilebilecektir. Ayrıca OGM'nin hedefleri doğrultusunda, önümüzdeki dönemde ülke çapındaki tüm birimlerinde de sistemi uygulamaya başlamasından önce mevcut uygulamaların durumunun ortaya konularak yöneticilere sunulacak çözüm önerileri sayesinde, harcanılacak zaman, emek ve çabaların boşa gitmesi önlenebilecektir.

Yapılan bu araştırma sonucunda söz konusu ilişki ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerindeki kurum kültürünün etkisine yönelik önemli bulgulara ulaşıldığından, bu çalışma önem arz etmektedir. ISO 9000 standardının kendisinin bile değinmediği; literatürde bu ilişkinin tespitine yönelik bir çalışmanın bulunmayışı ve de araştırmanın yürütülmüş olduğu OGM bünyesinde özellikle kurum kültürü tipinin tespiti açısından ilk defa böyle bir araştırmanın yapıyor oluşu araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Esas itibarıyla tanımlayıcı ve açıklayıcı bir nitelik taşıyan araştırmanın evrenini OGM bünyesinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olan OGMM, AOBM ve MOBM çalışanları oluşturmaktadır. Kurum kültürü çalışmalarında ölçümün yöntemine ilişkin olarak, paradigma farklılığına bağlı olarak nitel yöntem ve nicel yöntemlerle ölçülmesine yönelik iki ayrı görüş bulunmaktadır. Araştırma kapsamında kurum kültürünün birimler arasında kıyaslanması ve etkinlikle ilişkisi tespit edilmeye çalışıldığından, söz konusu amaca uygun olarak nicel yönetime başvurulması gerekmiştir. Bu kapsamda literatürde kurum kültürünün kurumsal etkililikle ilişkisini ölçmede yaygın şekilde kullanılan Cameron ve Quinn'in (2006) geliştirmiş olduğu Yarışan Değerler Modeli kullanılmıştır. ISO 9000 uygulamalarının başarısını ölçmek için ise kapsamlı bir literatür taraması ardından araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan ve çalışanların algısına dayalı ISO 9000 Başarı Ölçeği kullanılmıştır. Haziran – Eylül 2009 tarihleri arasında, ilgili birimlerde anketlerin uygulanması bizzat araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SPSS 16.0 programı kullanılarak, çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

BÖLÜM 1: KURUM KÜLTÜRÜ

Bu bölümde sırasıyla kültür ve kurum kültürünün tanımı ile kurum kültürü ile ilişkili olarak literatürde sıkça bahsi geçen bazı kavramlar hakkında ön bilgi verilmesinin ardından kurum kültürünün önemi ve fonksiyonları ele alınacaktır. Ardından kültürün anlaşılmasında ve açıklanmasında kullanılmakta olan değişkenleri vurgulayan kurum kültürünün öğeleri ve düzeyleri ile literatürde kurum kültürünün ölçülmesine yönelik yer alan yaklaşımlar gözden geçirilecek; kurumların kültürlerini birbiriyle kıyaslamada kolaylaştırıcı bir rolü olan kurum kültürü sınıflandırılmaları, araştırma kapsamında kullanılmakta olan YDM ölçeğiyle birlikte incelenecektir. Son olarak kurum kültürünün performans üzerindeki etkisiyle ilişkili olarak literatürde yer alan kurum kültürünün yönetilmesi ve değiştirilmesine yönelik yaklaşımlar ile kurum kültürünün temelinde toplum kültürünün yer almasından hareketle ülkemiz ve kendine has özellikleri bulunan kamu sektörü açısından kültür konusunda yapılmış olan araştırmaların bulgularına değinilecektir.

1.1. Kültür Kavramı

Yönetim ve organizasyon alanındaki bilimsel çabalar, diğer sosyal bilimlerin gelişmesine paralel olarak zenginleşmiştir. Yönetimin başlangıçta yalnızca iktisat bilimi ile olan ilişkisi, rekabetin baskısıyla verimlilik ve etkinlik artışı zorunlu hale getirmiştir. İşletme içinde işgücünün verimlilik ve etkinlikle olan ilişkisi önem kazandıkça yönetim disiplinin sosyal bilimlerle olan teması daha da artmıştır. Bireyin çalıştığı kuruma katkısının nasıl arttırılacağı giderek önem kazanması, bireyi örgütle bütünleştirme ve katkısını arttırabilmenin yolunun, bireyi daha iyi tanımakla mümkün olacağı anlayışının yaygınlık kazanmasıyla sonuçlanmıştır. Bireyin özelliklerinin, az ya da çok toplumsal özellikleri taşımasından ötürü, “kültür” denilen muhtevanın anlaşılması, yönetim disiplininin de ilgilendiği önemli bir konu haline gelmesine sebep olmuştur (Doğan, 2007:5).

İnsanları hayvanlardan ayıran yegane fark, uyum sağlayabilmemizin ve başarımızın temeli olan kültürdür (Kottak, 2002:46). Kültür tarihçileri, insanoğlunun hayatta kalma ve varlığını sürdürme savaşındaki başarısını, kültürel bir varlık oluşuna, yani yaşayarak öğrendiklerini kültüründe saklayıp yeni kuşaklara aktarma yeteneği ile

iletişim becerisine bağlı görmektedirler. İnsan, biyolojik uyum gücüyle değil, kültürüyle dünyaya egemen olmuş; varlığını kültürüyle sürdürmüştür (Güvenç, 2007:10).

Kültür kelimesi, Latince “sürmek, ekip-biçmek” anlamına gelen Colere veya Cultura kelimelerinden gelmektedir. Cultura sözcüğü, 17. yüzyıla kadar Fransızcada aynı anlamda kullanılmıştır. Daha sonra Cultura sözcüğünü ilk defa Voltaire, insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1793 tarihli Alman dili sözlüğünde “cultur” olarak yer almıştır (Güney, 2000:152).

On altıncı yüzyıldan on dokuzuncu yüzyıla kadar terim, geniş bir şekilde öğrenmeyle bireysel insan aklının ve kişisel görgünün geliştirilmesine uygulanmıştır. Kültürün “uygarlık” sözcüğünün eşanlamlısı olarak kullanılmasıyla birlikte, terim bir bütün olarak toplumun gelişmesini de anlatmaya başlamıştır. Bu dönemin tipik kullanımı, “kültürlü” Avrupa uluslarını Afrika “barbarlığı” ile karşılaştırmaktaydı. Sanayi Devrimi’nde Romantizmin yükselişiyle beraber kültür tek başına ruhani gelişimi adlandırmak ve bunu maddi ve altyapısal değişimle karşılaştırmak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. On dokuzuncu yüzyılın sonlarında ise Romantik milliyetçilik ile beraber kültürün boyutları olarak, günlük yaşamı ve geleneği vurgulayan tonlamalar ortaya çıkmıştır. Bunlar, bu dönemde ortaya çıkan “halk kültürü” ve “ulusal kültür” fikirleri içinde toplanmıştır (Smith, 2005:13).

Özetlenirse, kültür sözcüğünün dört ayrı anlamda kullanıldığı görülmektedir (Güvenç, 2005: 97):

- Bilim alanındaki kültür: Uygarlık,
- Beşeri alandaki kültür: Eğitim sürecinin ürünü.
- Estetik alandaki kültür: Güzel sanatlar,
- Maddi (teknolojik) ve biyolojik alanda kültür: Üretme, tarım, ekin, çoğaltma ve yetiştirme olmaktadır.

Kültür, farklı insani ve sosyal bilimlerin ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusudur. Sosyal bilimciler açısından teknik bir terim olan kültür, genellikle bilgi, iman ve adetleri içine alan bir katılım olarak tanımlanmaktadır (Vural, 1998:38; Şişman, 2007:1). Kavram, uzun zaman antropolojinin temelini oluşturmuştur. Antropoloji, toplumları, özellikle de geleneksel ve ilkel toplumları inceleyen bir sosyal bilim alanı olup, konusu; insan, toplum ve kültürdür (Doğan, 2007:14; Şişman, 2007:1). Antropologlar 19. yüzyılın sonlarından bu yana, insanların dünyayı algılamalarında biyolojinin değil, kültürün yönlendirici olduğunu söyleye gelmişlerdir (Özbudun ve Şafak, 2005:241).

Ancak antropolojide de kültürle ilgili çok çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bunların her biri, kültür kavramına farklı açılardan yaklaşmakta, farklı kültür tanımları yapmaktadır (Şişman, 2007:1). Antropolog Kroeber ve Kluckhohn (1952), yaptıkları geniş literatür araştırması sonucunda yaklaşık 170 farklı kültür tanımı belirlemişlerdir. Bu tanımlardan yola çıkan araştırmacılar tanımları, ağırlık noktalarına göre bir sınıflandırmaya tabi tutmuşlar ve söz konusu sınıflandırma sonucunda yedi farklı grup belirlemişlerdir. Buna göre kültür kavramına ilişkin tanımlar; *betimsel tanımlar*, *tarihsel tanımlar*, *normatif yani kural koyucu tanımlar*, *psikolojik tanımlar*, *yapısal tanımlar*, *genetik özellikli tanımlar* ve *eksik tanımlar* gibi farklı gruplarda ele almışlardır. Bu sınıflama, kültür kavramının çok yönlü ve karmaşık niteliğini vurgulaması açısından önem taşımaktadır. Kültür konusunda bu kadar çok tanımın yapılmış olması, genel kabul gören ortak bir tanımın yapılmasını zorlaştırmaktadır (Unutkan, 1995:14). Bu güçlüğü kökeni, kültür sözünün çok anlamlı oluşuna bağlanmaktadır (Güvenç, 2005: 95). Antropologlar genel olarak kültürün şu özellikleri üzerinde anlaşmışlardır (Morey ve Luthans, 1985:221);

- Kültür genetik ya da biyolojik olmayıp **öğrenilir**,
- Kültür kişisel bir özellik olmayıp sosyal grup üyelerince **paylaşılır**,
- Kültür bir kuşaktan diğerine aktarılır, yani gelişmesi **kümülatif ve geçişkendir**,
- İnsan sembol kapasitesine bağlı olarak **semboliktir**,

- Kültür organize ve bütünleşik olup, bir kısmında meydana gelen değişmeye bağlı olarak sistemin diğer kısımlarında da değişime yol a tığından **kalıpsaldır**,
- Kültür adapte olabilmek **deĐiŐebilmektedir**.

Yalnızca seçkin bir eğitim görmüŐ bireyler değil, herkes k lt rl d r. Ancak insanlar farklı gelenekler uyarınca yetiŐtirildikleri özgül kültürlerde yaŐarlar. Hayvanlar da öğrenirler, ancak simgelere bağlı kültürel öğrenmeye yalnızca insanlar yetilidir (Kottak, 2002:59). Kültür  Ğrenme ve dil yoluyla aktarılmakta olup, aynı zamanda kolektif bir olaydır. Kültür, grup düzeyinde bir yapı olup, genetik yahut bireysel davranıŐla ilgili değildir. Tanım olarak kültür paylaşılır; bireysel kültür diye bir Şey söz konusu olmamaktadır (Edles, 2005).

Kültür, toplumsal bir ortama dayatılabilecek bir Şey değildir. Tersine, toplumsal etkileşim süreci içinde geliŐmektedir (Morgan, 1998:158). Kültür bireylerin bilgi sisteminde yer almakta olup, çocukluk döneminden itibaren Őekillenip yaşam boyunca takviye edilmektedir (Thomas, 2003:454). Her toplumun yaşam biçimi farklı bir kültürün göstergesidir. Bir kültür açısından olumlu sayılan bir davranış, ötekinde olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir ( cli, 2005:105).

Buğ n kültür konusu ile uĐraŐan disiplinlerin benimsedikleri kültür kavramının tanımı, sosyal antropoloji disiplinin yapmış olduğu tanımdır. Antropolojinin alt disiplinlerinden olan sosyal (kültürel) antropoloji; felsefe, tarih, biyoloji ve sosyoloji bilimleri üzerinde yükselmekte olup alanı; tutum, davranış, inanç, değerler ve ağırlıklı olarak da kurumlardır. Özetle sosyal antropoloji, toplum ve kültürü konu almaktadır (Doğan, 2007:14). En genel ve en nesnel tanımı insanın yarattıklarının tümü olan “kültür” (Kongar, 2005:19), sosyal antropolojinin konusunun “kültür” olduğunu söyleyen Tylor tarafından Şöyle tanımlanmıştır;

“Kültür, ya da uygarlık, bir toplumun  yesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve aıŐkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür” (Güvenç, 2005: 101).

Bu tanım, kültür kuramının ana savını dile getirmektedir. Kültür, öğrenilen, dilde saklanıp korunan, eğitimle yeni kuşaklara aktarılıp aŐılanan bir muhtevadır (Güvenç,

2007:55). Bu tanımdaki en önemli husus “bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı” ifadesidir. Tylor’ın tanımı insanların biyolojik olarak soya çekimle değil de, belli bir toplum içinde, yani belli bir kültürel geleneğe maruz kaldıkları yerde yetişerek edindikleri inanç ve davranışlarına odaklanmıştır (Kottak, 2002:46).

Tylor’un kültür kavramında bireyin edilgen kabul edilmesi, doğal çevre faktörünün ihmal edilmesi ve kültüre neden ihtiyaç duyulduğunun vurgulanmaması nedeniyle yapılan eleştiriler ışığında kültür kavramının tanımı, Schein (1990:111) tarafından aşağıdaki gibi yapılmaktadır;

“Kültür, toplumun çevresiyle mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümü sırasında öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle yeni katılan üyelere aktarılmak istenen beceri, deneyim, alışkanlık, yöntem, gelenek, görenek, değer ve inançların tümüdür” (Doğan, 2007:15).

1.2.Kurum Kültürü Kavramı

Kurum kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde; örgüt kültürü, firma kültürü, organizasyon kültürü, şirket kültürü, işletme kültürü ve kurumsal kültür gibi farklı kavramlar göze çarpmaktadır. Bu kavramlarla ifade edilmek istenen temelde aynı olup, anlam ve kapsam bakımından belirgin bir farklılığın olmadığı belirtilmektedir (Unutkan, 1995:36; Köse ve diğ., 2001:227; Bakan ve diğ., 2004:16; Kayalar ve Özmutf, 2007:165). Ancak çalışmanın bütünlüğü ve anlaşılabilirliğinin sağlanması bakımından tek bir kavramın seçilmesi uygun olacağından, bu çalışmada sadece “kurum kültürü” kavramına yer verilmiştir.

Kültür kavramı, genellikle toplumlar ya da etnik ya da bölgesel gruplar için kullanılmakla beraber, aynı şekilde kurum, meslek ya da aile gibi diğer insan toplulukları ya da kategorilerinde de kullanılmaktadır (Hofstede, 1994:26). Kurumları tanımlarken çeşitli metaforlar kullanan yazarlar; kültür konseptinin yerini kurumları sosyalizasyon süreçleri, sosyal normları ve yapıları olan sosyal sistemlere sahip “küçük toplumlar” olarak değerlendiren kültür metaforu içerisinde bulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumlar minyatür toplumlar olarak görülerek kurumlar arasında birtakım farklı kültürel özellikler olması beklenilmektedir (Allaire ve Firsirotu, 1984:193).

Kültür teorisi, özellikle diğere metaforların ihmal ettiği kurumun insan yönüne odaklanmaktadır (Lewis, 1998:257). Batıda, özellikle yönetimde insan ilişkileri akımıyla birlikte 1930'lu yıllardan başlayarak 1950'li yıllar boyunca bazı yönetim bilimciler, örgütlerle ilgili olarak insan kaynağı üzerine dikkati çekmeye başlamışlardır (Şişman, 2007:72). Yönetim akademisyenlerinin kurum kültürüne yönelik ilgilerinin kaynağını, 1930'larda başlayan insan ilişkileri hareketi oluşturmuştur (Diamond, 1991:511). Kültürel anlamda örgütlerin modern çalışması ile ilgili "Hawthorne" araştırmaları kurum kültürüne öncülük etmiştir. Bu aşamada, örgütlerin çalışmasında insan davranışlarının anlaşılması önem taşımaya başlamıştır. Bu deneylerin sonuçları, örgütsel davranışlarla ilgili araştırmaları vazgeçilmez kılmıştır (Park ve diğ., 2004:106; Çetin, 2004:20; Durgun, 2006:114).

Kavram ilk olarak İngilizce literatürde, 1960'lı yıllarda "iklim" kelimesine eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1979 yılında, Pettigrew'in *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan akademik alan yazınına girmiş ve kurum kültürü ile ilgili bilimsel çalışmalar 1980'li yıllarda gelişme göstermiştir. Japon yönetimi konusundaki Ouchi'nin "Z Teorisi", Pascale ve Athos'un "Japon Yönetim Sanatı" adlı eserlerinde örgüt değerleri sıkça vurgulanmış; Peters ve Waterman'ın 1982'de yayınladıkları "Mükemmeli Arayış" eseri ile yeni bir örgüt yasası ortaya çıkmıştır. Bu yasa örgütün gücünü, üyeleri tarafından paylaşılan değerlere, başka bir ifadeyle kültürüne dayandıran bir yaklaşım olarak hızlı bir şekilde yayılmasıyla, kültürün örgüt işlevini belirleyen bir değişken durumuna gelmesine yol açmıştır. İnsana gösterilmesi gereken özeni bırakıp, yapısal açıdan iyi bir sonuç almanın olanaksız olduğunu, aynı zamanda iyi yapısal çözümler bulmadan insana gereken özenin gösterilemeyeceğini savunan Peters ve Waterman, kurumların yalnızca sert özellikleri (strateji, yapı, sistemler) noktasında değil, yumuşak özellikleri noktasında da (stil, sistemler, işgörenler, beceriler ve paylaşılan değerler (kültür)) önemli yararlar sağlayacağını belirtmiştir (Peters ve Waterman, 1995:41; Lee ve Yu, 2004:340; Bakan ve diğ., 2004:21). Yönetim teorileri ve uygulamalarına önemli katkılarda bulunan bu yaklaşımlar, yönetimde insan, insana insanca davranma, yenilik, deneycilik, müşteriye yakınlık, temel değerler, müşteri tatmini ve kalite gibi noktaları ön plana çıkarmış; daha sonraları pek çok yazarın

üzerinde araştırma yapacağı “Kurum Kültürü” kavramını gündeme getirmiştir (Vural, 2003:36; Bakan ve diğ., 2004:24). Böylece örgütler artık üyeleri arasında paylaşılan bir anlamlar sisteminin olduğu bir yer olarak görülmeye başlanılarak, bireyler gibi kişilikleri olduğu kabul edilmiştir (Robbins, 1989:594).

Literatürde kültür kavramının bazı yazarlar tarafından eleştirilmekte olduğu görülmektedir. Rutherford (2001:372), kültürün sınırlar oluşturan uygulamaları olan bir kavram olduğunu belirterek, kültürün kapsayıcı özelliği olduğu gibi, dışlama özelliği olduğunu öne sürmektedir. Meek (1988) ise, kültür kavramının vurgulanmasıyla, bilinçli ya da bilinçli olmadan sosyal yapı içerisindeki mevcut olan çelişki ve problemlerin karartılmaya ya da saklanılmaya çalışıldığını, kurumsal yaşamın sosyal gerçekliğini suistimal etmede de kullanıldığını ifade etmektedir. Yazar, kolektif olarak kurum kültürünün oluşturulmasını, ölçülmesi ve kurumsal verimliliği arttırmak için manipüle edilmesini eleştirmektedir. Verimli olmayan kurumlar, verimli olabilmek için kişilerin değer, norm ve tutumlarının değiştirilmesi sayesinde, kişiler sağlıklı bir kolektif kültüre yol açan “doğru” ve “gerekli” şeyleri yapacaklardır. Böylece kültürün, yönetim sonuçlarına hizmet etme amacıyla manipüle edilebileceği belirtilmektedir.

Gerçekte kavramı ön plana iten şey Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya’daki eşdeğer şirketler kadar iyi performans göstermediklerini açıklamaya çalışan vurgudur. İşletme içindeki değerleri dikkate almadan hazırlanan stratejilerle gelen başarısızlıklar, diğer yandan Japon işletmelerinin başarılarında beşeri faktörün çarpıcı rolü, işletmeleri kendi gerçeklerini araştırmaya yöneltmiştir (Öztürk, 1997:42; Clegg ve Hardy, 1999:347; Schein, 2002:4). Özet olarak kurum kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasına sebep olarak şu nedenler öne sürülmektedir (Wilkins,1983:24; Terzi, 2000:20);

- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya’nın 1970’lerin sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi birçok araştırmacıyı bunun nedenlerini araştırmaya yöneltmiştir.
- Japon firmalarının hızlı yükselişlerine eş zamanlı olarak Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle karşı karşıya kalmaları ve Avrupa ve Amerika’da

artan iflaslar yüzünden örgütsel başarının nedenleri ve inceliklerini anlamada sıcak bir ilgi ortaya çıkmıştır. Bu ilgi kurum kültürüyle ilgili bir takım kavramların (paylaşılan değer ve normlar, tutarlı bir vizyon, örgütsel hikayeler, törenler, kahramanlar) gelişimini sağlamıştır.

- Örgütsel araştırmalarda nitel değişkenlerin ölçülmesinde esnek bir özellik göstermeyen pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel ve sembolik yönünün ağırlık kazanması ve araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimi önem kazanmıştır.

Kurum kültürünün özellikleri doğal olarak kültürün özelliklerinden pek farklı değildir. Kültür, toplum veya kurum kültürü olarak farklı özellikler göstermemektedir. Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdıkları kurumsal kültürün özellikleri dört ana grupta toplanmaktadır. Bunlar (Unutkan, 1995:40; Eren, 2007:138);

- Kurum kültürü **öğrenilmiş** veya sonradan **kazanılmış** bir olgudur.
- Kurum kültürü grup üyeleri arasında **paylaşılr** olmalıdır.
- Kurum kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Kurum üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde **inanç ve değerler** olarak yer alır.
- Kurum kültürü düzenli bir şekilde **tekrarlanan** veya ortaya çıkarılan **davranışsal kalıplar** şeklindedir.

Kurum kültürünün etkili bir şekilde kullanılmasını engelleyen en önemli unsur ise, soyut bir kavram oluşundan ötürü uygun bir tanımını bulmakta yaşanan zorluk olmaktadır. Kavram üzerinde anlaşmazlıklar azalma eğiliminde olmakla birlikte devam etmektedir. Kavramın belirleyicilerinin ve sonuçlarının belirlenmesine ilişkin bazı çabalar olmakla beraber, bu çabalar farklı yaklaşımdaki araştırmacılarca dikkate alınmayabilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:93; Baumgartner ve Zielowski, 2007:1323). Fakat sosyal bilimciler bir şekilde bir grup insanın paylaştığı tutumlar, değerler, inançlar ve davranışlar olarak kültürün tanımlanabilir, ölçülebilir ve sürdürülebilir özelliklere sahip işlevsel tanımı üzerinde birleşmektedirler (Taormina, 2008:86).

Kurum kültürü ile ilgili olarak yapılan sayısız tanımlar genelde kavramın ya somut ya da soyut yönü üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle kurum kültürünü tanımlayan bir grup yazar, kurum kültürünü değer, norm, düşünce, duygu ve inançların oluşturduğu bir kavram olarak ele alırken, diğerleri tanımlarında daha çok örgüt içinde direkt olarak gözlemlenebilen unsurları (törenler, hikayeler, kıyafet, dil, gelenekler, vb.) ön planda tutmaktadır (Unutkan, 1995:39). Bazıları kültürü, yapı ve teknoloji gibi bir grubun ya da kurumun mülkü olarak görmekteyken, diğerleri ise kültürü, bilişsel ve öğrenme süreçlerinin fonksiyonu olarak bireysel bir mülk olarak görmektedir (Deshpande ve Webster, 1989:5).

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasındaki ortak noktalar şunlardır (Vural, 2003:43);

- Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu ortak değerler bütünüünün örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtür.
- Kurum kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı görülmektedir. Birçok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Literatürde yaygın bir biçimde kabul gören Schein'in tanımına göre kurum kültürü;

“Bir grup (örgüt, kurum) tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş; işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen; doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır” (Güney, 2000:189; Vural, 2003:45; Doğan, 2007:104).

İlerleyen bölümlerde karşılaşılabilecek olan ve kurum kültürü ile ilişkili olan literatürde sıkça bahsi geçen *Baskın Kültür- Alt Kültür, Güçlü Kültür – Zayıf Kültür ve Örgüt İklimi* kavramları hakkında ön bilgi verilmesinin, konunun daha iyi anlaşılması açısından faydalı ve gerekli görüldüğünden aşağıdaki alt başlıklar altında genel olarak incelenmişlerdir.

1.2.1. Baskın Kültür - Alt Kültür

Her toplumun nasıl kendine göre bir kültürü varsa, o toplumda yer alan örgütlerin de kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Kurum kültürü, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültüründen bütünüyle ayrı bir kültür olmamaktadır. Kurum kültürü ile toplum kültürü arasında ilişkinin kavranmasında ise sistem anlayışı esas oluşturmaktadır. Sistem anlayışına göre her sistem kendinden daha büyük bir sistemin alt sistemidir ve her sistem bazı alt sistemlerden oluşmaktadır. Bu durumdan hareketle her örgüt içinde yaşadığı, girdi sağlayarak çıktılarını sunduğu toplumun bir alt sistemi durumundadır. Dolayısıyla toplum kültürü ile kurum kültürü arasında bir “sistem-alt sistem” ilişkisi mevcut olup bu iki olgunun birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Böylece kurum kültürü geniş toplumun kültürüne göre bir alt kültür olarak nitelendirilebileceği gibi, kurum içindeki diğer alt kültürlerle göre de bir üst (baskın) kültür olarak nitelendirilebilmektedir (Unutkan, 1995; Şişman, 2007:71).

Kurumlar bağımsız varlıklar olmayıp, kültürün hem ürünü hem de üreticisidirler. Bu özellikten ötürü kurumların kültürü tek ve yekpare olmayıp, çeşitli sayıdaki farklı alt kültürlerden oluşmaktadır (Morey ve Luthans, 1985:221; Jermier ve diğ., 1991; Morgan, 1998:150; Schein, 2002:7; Boisnier ve Chatman, 2002:13; Ülgen ve Mirze, 2004:382). Alt kültürler, aynı karmaşık toplum içinde bulunup, birbirinden farklı simgelere dayalı örüntü ve geleneklere sahip alt gruplardır (Kottak, 2002:55). Tüm kurumlarda mevcut bulunan alt kültürler, bu alt parçaların birleşerek bütünleşmesine bağlı olarak kurum kültürünü oluşturmaktadır (Denison ve Mishra, 1995:214).

Kurum kültürü, kurumdaki her üyenin kendi özel farklılığına odaklanmak yerine, bütünüün kültürüne odaklanmaktadır (Fine, 1984:247). Bir kurumun kültüründen bahsettiğimizde, aslında o kurumun baskın (egemen) kültürüne atıfta bulunmaktadır. Baskın kültür ise örgütün üyelerinin büyük çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir (Robbins, 1989:596; Can ve diğ., 2006:438). Alt kültür ise genellikle büyük çaplı örgütlerde, çalışanların karşılaştıkları benzer sorun, durum ya da deneyimleri yansıtabilmek için oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle alt kültür, örgüt bölümleri içinde, o bölümün bireyleri tarafından paylaşılan yazılı ya da varsayılan değerler, törenler, yönetim tarzları ve uygulamalarıdır (Can ve diğ., 2006:438).

Alt kültürler; bölüm, çalışma grupları ve takım üyeliği gibi fonksiyonel birimlere; yönetim kademesine; mesleki uzmanlığa; kurumdaki görev süresine; cinsiyet, yaş, etnisite gibi sosyo-demografik özelliklere; arkadaşlıklarla oluşan gayri resmi spesifik ilişkilere; kurumsal bağlılık ve iş performansı gibi performansla ilişkili değişkenlere; ailesel geçmiş, eğitim, üyesi olunan sosyal sınıf gibi çalışanların sosyal hikayelerine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Schall, 1983:575; Robbins, 1989:596; Jermier ve diğ., 1991; Vandenberghe, 1999:176; Sadri ve Lees, 2001:854; Boisnier ve Chatman, 2002:13; Danışman ve Özgen, 2003:101). Alt kültürlerin oluşması için gerekli olan faktörler ise şunlardır (Boisnier ve Chatman, 2002:14);

- Yapısal özelliklerin (boyut, görev farklılaşması, gücün merkezi) kurumda alt kültür oluşmasına müsait oluşu,
- Bireyleri alt kültür oluşturmak için bir araya getiren grup süreçleri (bireylerin daha sık etkileşimde olduğu ve aynı sorunlarla yüzleştiği gruplar),
- Bireylerin alt kültürlere katılma ve oluşturma eğilimi.

Büyük kurumların karmaşık yapıları çeşitli düzeylerde otorite, sorumluluk ve görev içerdiğinden, görece farklı kimliklere sahip alt kültürler ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden çoğu büyük kurumun bir baskın kültürü ve çok sayıda alt kültürü mevcuttur. Örgütler büyüdükçe ve geliştikçe sahip oldukları işgücünü kısımlara bölerler ve her biri kendi özel çevresi içerisinde var olan fonksiyonel, coğrafi ve diğer çeşit birimler oluştururlar. Böylece kültürler kendi alt kültürlerini oluşturmaya başlayarak (Robbins, 1989:596;

Schein, 2002:20), örgütün içindeki herhangi bir bölümde ya da örgütün merkezinden fiziksel olarak ayrılmış herhangi bir şubesinde, baskın kültürünün temel değerlerine ilave olarak değerler ortaya çıkmaktadır. Bunlara ilave olarak her grubun merkezi otorite yapısından bağımsız olma ve daha fazla otonomi isteği ile kurumdaki merkezi otorite modelleri; alt kültürlerin farklılaşmasına sebep olabilmektedir (Robbins, 1989:596; Diamond, 1991:517).

Alt kültürlerin bazı değerleri farklı olsa da, kurumun faaliyeti için mecburi olan değerleri üst kültürle aynı olmaktadır (Boisnier ve Chatman, 2002:6). Örgütlerin baskın kültürün yarattığı felsefeler, yapılar ve politikalarla yönetilmesi sebebiyle alt kültürler baskın kültürden etkilenmektedir (Can ve diğ., 2006:438). Aynı zamanda alt kültürler, işletmedeki baskın kültürü destekleyen, reddeden veya baskın kültürden çok farklı bir şekilde bulunabilen kültürler olabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:382). Bu yüzden kurumdaki baskın kültürün, bu farklı alt kültürdeki çalışanların kendini tanımlayıp, kabul edip ve kucaklamasına sebep olacak kadar güçlü olması gerekli görülmektedir. Bunun olması içinse, baskın kültürün değerlerinin her bir alt kültürün ve çalışanların kişisel değerleri ile uyumlu olmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Sadri ve Lees, 2001:854).

1.2.2. Güçlü Kültür - Zayıf Kültür

Kurum kültürü kavramı, Peters ve Watemann'ın (1982) yöneticilere kurumsal başarının anahtarının "güçlü" bir kültür olduğunu söylediğinden bu yana, araştırmacılar kurum kültürünün kurumsal etkililik üzerindeki etkisini ölçmeye çalışmışlardır (Lewis, 1998:251). Güçlü bir kurum kültürü, her şeyden önce, örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışları benimsemelerini gerektirmektedir. Örgüt üyeleri bu konularda konsensüs sağlayamadıkları takdirde ise güçlü bir kurum kültürü söz konusu olmamaktadır. Kurum kültürünün fonksiyonları, diğer bir deyişle işletmeye sağlayacağı yararlar ancak güçlü bir kurum kültürünün varlığı halinde geçerlilik kazanacağından (Unutkan, 1995:69); bir ileriki bölümde açıklanacak olan kurum kültürünün fonksiyonlarından önce, güçlü ve zayıf kurum kültürü kavramlarının ele alınması gerekli olmaktadır.

Schein (1985) güçlü kültürü “kurumun temel değerlerinin yoğun olarak kabul edilmesi (değerlere bağlılık derecesi) ve yaygın olarak paylaşılması (değerleri kabul eden üye sayısının çokluğu)” olarak tanımlamaktadır. Alvesson (1994) ise, güçlü kurum kültürünü, “örgütsel amaçla bütünleşmeyi sağlayan, mükemmelliğe önem veren, takım çalışmasına ve güvene dayalı, müşteri hizmetlerine önem veren, çalışanların başarısıyla övünen, üyeler arası bütünleşme ve uyumu sağlayan, gelişime açık, eşitliğe önem veren, kuruma bağlılık duygusu oluşturan kültür” olarak tanımlanmaktadır. Kısaca güçlü kültür, kurumun temel değerlerinin çoğunluk tarafından ve yoğun bir biçimde paylaşılması ve kabulüdür (Can ve diğ., 2006:438).

“Güçlü Kültür” kavramına farklı bir kültürel perspektifle yaklaşıldığında, bu kültürlerin görüldüğünden daha az güçlü, daha az homojen ve daha az uyumlu olduğu görülmektedir (Sackmann, 1992:156). Özellikle büyük kurumlarda homojen, güçlü bir kültürden bahsetmek neredeyse imkansız olmaktadır. Büyük kurumlar daha ziyade ait oldukları karmaşık topluma benzemektedirler. Bu yüzden büyük ve karmaşık toplumlarda tek bir grubu güçlü bir kültür olarak görmek doğru olmamaktadır (Gregory, 1983:365).

Kurum kültürü her işletmede aynı güce sahip olmamaktadır (Unutkan, 1995:69). Güçlü kültürlerde, örgütün temel değerleri yaygın olarak paylaşıldığından, temel değerleri kabul eden üyeler çoğaldıkça ve bu değerlere bağlılık kuvvetlendikçe kültür de güçlenmektedir (Robbins, 1989:598; Can ve diğ., 2006:438). Grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki ve öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltıldığından; kültürün gücü ve kuvveti kısmen bu endişe azaltıcı fonksiyondan türemektedir (Schein, 2002). Ne kadar çok grup üyesi kural haline gelmiş, grup içindeki tecrübeler dayanan, paylaşılan değer ve etik sistemleriyle uygun olan beklentileri paylaşıyorsa, o kadar güçlü bir kültürden bahsedilebilmektedir. Etik sisteme uygun olan bu kurallar aynı zamanda resmi kurallar olduğunda ise kurumsallaşma ile kurallar ekstra bir güç kazanarak (Schall, 1983:575) güçlü kültürlerin zayıf kültürlerden daha güçlü etkiler üretmesini sağlamaktadır (Sathe, 1983:13).

Bir örgütte beklenen düzeyde güçlü bir kurum kültürünün oluşabilmesi, çeşitli koşullara ve etkenlere bağlıdır. Bir kültürün şekillenebilmesi için belirli bir insan grubunun yeterli sürekliliğe ve ortak bir geçmişe sahip olması gerekmektedir. Bazı örgütlerin ortak bir geçmişi olmadığı ve üyelerinde çok sık bir değişim olduğu için, bu tür örgütlerin birleştirici bir kültürü olmamaktadır. Paylaşılmış uzun bir geçmişi olan ve önemli yoğun deneyimleri paylaşan kültürler, çalışanlar arasındaki kurum kültürüne ait algıyı güçlendirmekte, kültürü daha homojen, kolektif ve tutarlı hale getirerek kurumun kültürünü “güçlü” hale getirmektedir (Wilkins ve Ouchi, 1983; Kekale ve Kekale, 1995:212; Schein, 2002:6; Erdem ve Satir, 2003:133). Güçlü bir kültürün oluşmasında, kurumun içindeki çalışan sayısı ve çalışanların coğrafi dağılımı, farklılığa sebep olan diğer önemli faktörlerdendir. Küçük ve yerel şirketlerde çalışanlar arasındaki ortak inanç ve değerlerin geniş bir biçimde paylaşımı daha kolay olduğundan, güçlü bir kültürün oluşturulmasında daha başarılı oldukları öne sürülmektedir (Sathe, 1983:13).

Kurumlar güçlü kültürleri sayesinde birçok noktaya ulaşabilmektedirler. Güçlü kültürlerde çalışan insanların iş tatmininin daha fazla olmakta (Mallak ve diğ., 2003:34) işgücü devri azalmakta (Robbins, 1989:598) ve iş gören davranışları doğrudan etkilenerek çalışanların kuruma bağlılığı artmaktadır. Güçlü kültür, amaç birlikteliği sağlamakta, güdüleme düzeyini yükselterek performans artışına sebep olmaktadır (Mallak ve diğ., 2003:34; Can ve diğ., 2006:438). Ancak güçlü kültürlerin statik bir hale gelmesine izin verilmeyerek, sürekli olarak gözlem altında tutularak yeniden değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde kurum kültürü, kurum için bir engel olmaktan çıkarak, başarıya ulaşmak için bir basamak haline gelebilmektedir (Okay, 2005:239).

Güçlü kurum kültürleri işletme açısından her zaman sadece olumlu sonuçlar yaratmayıp kimi zaman bazı olumsuzlukları da beraberinde getirdiği belirtilmektedir. Güçlü kültürler bazen değişimin önünde bir engel olabilmekteyken (Saffold, 1988:549; Can ve diğ., 2006:438) bazı durumlarda ise kurumda zayıflığa neden olarak kurumsal değişimi kolaylaştırabilmektedir (Fine, 1984:255). Güçlü kültürler kurumda stratejik miyopluk oluşturarak, çevresindeki değişikliklere daha az duyarlı olmasına neden olabilmektedir (Lozano, 1998:56). Cameron ve Ettington’a (1988:37) göre, kurumların

etkililikleri kültürlerinin güçlü olmasından ziyade, kurumun mevcut kültür tipine bağlı olmaktadır. Güçlü kültürler ancak öğrenme ve adapte olabilme özellikleri sergilediği zaman kıymetli olmaktadır. Aksi takdirde sürekli değişime ihtiyaç duyulduğu dönemlerde bir engel teşkil edebilmektedir. Güçlü kültürler, kısa vadede ve istikrarlı çevrelerde kurumun performansını arttırsa da, uzun vadede ve değişimin yoğun olduğu ortamlarda kurumun değişme, adapte olma ve yenilikçilik kapasitesini engellediğinden kurumun performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Güçlü kültür ve performans arasındaki ilişkinin bu ekseninde kurulması gerekmekte olup, güçlü kültürlerin değişime adaptasyondaki bu zayıflığının, alt kültürlerdeki alternatif değerlerden faydalanılmasıyla aşılabileceği ifade edilmektedir (Boisnier ve Chatman, 2002:22; Lee ve Yu, 2004:356).

Güçlü kültürler yaratıcı fikirlerin uygulanmasına yardımcı olmakta iken, bu fikirlerin oluşturulmasında engel teşkil edebilmektedir. Güçlü kültürler, çalışanların grup düşüncesinin daha çok etkisinde kalmasına yol açarak, farklı fikir ve düşünme şekillerini kabul etmeye daha az hazır olunmasına sebep olmaktadır. Farklı alternatifler yaratılmasına engel olunması ise problemlere çözüm bulunmasında yaratıcılığı engelleyerek, yeni davranış kalıplarının gelişmesini zorlaştırıp tek tip düşünce yaratma tehlikesini bünyesinde taşımaktadır. Bu ise kurumlardaki entelektüel çeşitliliği azaltmaktadır (Unutkan, 1995:77; Lee ve Yu, 2004:356). Kurumlarda tek bir kültürün bulunması, sosyal ya da coğrafik yerleşimine bakılmaksızın tüm kurum üyelerinin aynı değerleri paylaşması ve aynı normlar çerçevesinde çalışması anlamına gelmektedir. Bu durum ise yöneticinin kendi ideolojisini dayatma tehlikesini bünyesinde taşımaktadır. Öte yandan birçok alt kültürün bir arada bulunması ise kuruma bir dinamizm ve eleştiri yapabilme yeteneği sağlamaktadır (Lozano, 1998:56). Bu yüzden güçlü kültürler içerisinde, yaratıcılığın merkezi değer olduğu alt kültürler teşvik edilerek, yenilikçiliğin cesaretlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Boisnier ve Chatman, 2002:6).

1.2.3. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; çalışanların işlerini nasıl daha iyi yapacaklarını etkileyen, çevresine ait algılarının ölçümüdür (Watkin ve Hubbard, 2003:380). Örgüt iklimi örgüte kimliğini

kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özellikler dizisi olmakla beraber, örgüt kültürü ile arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır (Durgun, 2006:114).

İklim ve kültür araştırma geleneklerinin her ikisinde de aynı sosyal olguyu işaret etmekte, kurumlardaki sosyal bağlamların etkisini ve oluşturulmasını açıklamaktadırlar. Kültür ve iklim literatüründeki en önemli farklılaşma olgunun doğası ya da araştırma metotlarından değil, Tablo 1’den de görüleceği üzere daha ziyade sosyal bilimlerin diğer branşlarından ödünç alınan teorik gelenek ve yorumlama farkından kaynaklanmaktadır (Denison, 1996:634; Lee ve Yu, 2004:341). Kurum kültürü konusundaki çalışmaların kaynağını genelde antropoloji ve sosyoloji oluştururken, iklim konusundaki çalışmalar genelde psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır (Şişman, 2007:156).

Tablo 1: Kurum kültürü ve örgüt iklimi araştırma yaklaşımlarının kıyaslanması

<u>Farklılıklar</u>	<u>Kültür Literatürü</u>	<u>İklim Literatürü</u>
Epistemoloji	Bağlamsal	Karşılaştırmalı
Bakış Açısı	Emik (yerlinin bakış açısı)	Etik (araştırmacının bakış açısı)
Metodoloji	Nitel saha araştırması	Nicel ölçüm verisi
Analiz Düzeyi	Altta yatan değer ve varsayımlar	Yüzeydeki dışa vurumlar
Zamansal Eğilim	Tarihsel gelişim	Tarihsel olmayan anlık resim
Teorik Temeller	Sosyal yapısalılık	Lewin’ci teori
Disiplin	Sosyoloji ve Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Denison (1996:625)

İki kavram birbiriyle ilişkili olmakla beraber, kültür, kurum üyelerinin taşıdığı değer, inanç ve varsayımlarında kök salan kurumların derin yapılarından bahsetmesiyle iklime göre daha derinlikli; iklim ise nispeten geçici, direkt olarak kontrol edilebilen ve kurum üyeleri tarafından bilinçli olarak algılanan daha yüzeysel bir kavramdır. İklim

daha ziyade örgüt içerisinde belirli bir andaki durumu ifade etmektedir (Denison, 1996:624; Şişman, 2007:156). Kültür tanımları daha çok değer, inanç ve varsayımları merkezinde tutarak, iklimden ayrılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültür, örgüt ikliminden daha örtük/üstü kapalı bir kavram olup, davranışsal ve tutumsal özellikler göstermektedir. İklim kurumun üyelerinin beklentilerinin o anda ne kadar karşıladığına ait üyelerin paylaştığı algıları iken, kültür kurumun işlevleriyle ilgili paylaşılan varsayım ve anlamalardır. İklim sadece algı ve değerlerden oluşmakta iken, kültür algı ve değerlere ilaveten temel varsayımların toplamından oluşmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989:5; Wallace ve diğ., 1999:551). İklim kavramı bireysel algı ve tutumları merkezine alarak kültüre kıyasla daha çabuk değişen bir özellik taşımaktadır (Cameron ve Ettington, 1988:10). Böylece kültür, iklimi de açıklayan daha derin bir kavram olmaktadır (Schein, 2002:2).

İklimin kültüre göre daha somut bir kavram olması sebebiyle araştırılması daha kolaydır. Örgüt iklimi kültürün yalnızca bir yüzey belirtisi olup, iklim üzerindeki araştırmalar örgütlerin nasıl çalıştığının daha derin nedensel yönlerine ulaşmak için yeterli olmamaktadır (Schein, 2002:2; Şişman, 2007:156). Örgüt ikliminin ölçümünü kurum kültürü ölçümünden ayıran en önemli unsur ise, örgüt ikliminin kurumun yapısal özellikleriyle ilgilenmemesinden kaynaklanmaktadır (Burton ve diğ., 2004:70). Örgüt iklimi, örgüt çalışanlarının davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemekte ve genellikle dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütün dışındakiler tarafından kolayca anlaşılabilir değildir (Durgun, 2006:114).

Önceleri kültürü araştırmak için nitel araştırma yöntemlerine; örgüt iklimini araştırmak için ise nicel araştırma yöntemlerine ihtiyaç duyulmakta iken; günümüzde iklimcilerin nitel araştırmalara, kültürçülerin ise nicel araştırmaya yönelmesiyle her iki bakış açısı kesişmekte ve sadece araştırma metoduna bağlı olarak bu iki kavramı farklılaştırmanın mümkün olmadığı ifade edilmektedir (Denison, 1996:621).

1.3. Kurum Kültürünün Önemi ve Fonksiyonları

1.3.1. Kurum Kültürünün Önemi

Kurumlar açısından rekabet, değişim ve baskıların artmasıyla beraber kurum kültürüne verilen önem de giderek artmaya başlamıştır. Kurum kültürü; eşzamanlı olarak

kurumlar için hem istikrar hem de adaptasyon kaynağı olmaktadır. Üzerinde uzlaşmış değerler setine bağlılık sayesinde kurum içerisindeki denge ve sürekliliği güçlendiren kurum kültürü, üyeleri bir arada tutma gücü sayesinde istikrara sebep olmaktadır. Kültür aynı zamanda da yeni durum ve ortamlarla başa çıkabilmek için yeni stratejiler tasarlandığında, izlenilecek ilkeler seti sağlayarak adaptasyonu da güçlendirmektedir. Bu yüzden artan şekilde bir rekabet ve belirsizliğin olduğu dış çevreyle yüzleşen kurumlarda, hem değişimi sağlama hem de istikrarı sürdürme ihtiyacı yüzünden kurum kültürü giderek önem kazanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:144).

Benzer şekilde Schein'a (1985) göre paylaşılan değerler sistemi olan kültür, dış çevreyle adaptasyon sorunları ile içsel bütünleşme sorunlarını çözmeye gibi iki önemli fonksiyon görmektedir. Kültürün dış çevreyle adaptasyonu, kurumun amaç ve stratejilerini tanımlama ve dış çevredeki fırsat ve tehditlerin nasıl algılandığı ve tepki verildiğiyle alakalı iken; içsel bütünleşme ise kurumun çalışanlarıyla olan ilişkilerine dayanmaktadır (Barkema ve Vermeulen, 1997:847). O'Reilly (1989) ise, kültürü değerli kılan iki önemli neden olduğunu belirtmektedir;

- Kültür ve stratejinin karşılıklı uyumu ile
- Çalışanların kurumlarına olan bağlılığının artmasının sağlanması.

Her iki faktör de, kuruma güçlü bir kültür kazandırarak, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaktadır (O'Reilly, 1989:16).

Kurum kültürü, kurumun yaşam ve davranışını açıklamada, çöküş, adaptasyon ve radikal değişim gibi süreçlerini anlamada çok güçlü bir araç olmaktadır (Allaire ve Firsirotu, 1984:216). Kurum kültürü, kurumun stratejisi üzerinde merkezi rol oynamakta olup (Sadri ve Lees, 2001:853), kurumların stratejisinin ve yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Kyriakopoulos ve diğ., 2004:383; Eren, 2007:166). Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için uygun bir kültüre gereksinim duyulmaktadır. Kurumlar stratejilerini ve yapılarını değiştirdikleri zaman, altta yatan paylaşılan değerler yeni yaklaşımı desteklemediğinde başarısız olmaktadır (O'Reilly, 1989:17; Gordon, 1991:399; Vural, 1998:71; Ülgen ve Mirze, 2004:385; Eren, 2007:167). Kurum üyeleri, kendi gerçeklik algısına ters düşen kültürel özellikleri

kabul etmeyeceğinden, kültürün algılanan kurum yapısıyla uyumlu olması gerekmektedir (Fine, 1984:247). Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulduğundan, bu değerlerin geçerliliği ve gücü kurumun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişimle başladığından; yeni strateji ve faaliyetler ancak bu değişiklikler sonucu uygulanabilmektedir (Eren, 2007:168). Uygun kültüre sahip bu tür kurumlar ise açık ve net bir amaç ile motive olmuş enerjiye sahip olarak bulunulan sektörde rekabet gücü kazanmaktadırlar (Wilkins, 1983:38; Eren ve diğ., 2003:59).

Varsayım ve değerler zamana bağlı olarak oluştuğundan, rakiplerin bunları aynen kendi kurumlarında kopyalamaya çalışması kolay olmamaktadır (Marrewijk, 2004:136; Lee ve Yu, 2004:356). Kurumların birbirinin kültürlerini taklit etmeye çalışması; sabit bir çevrenin olduğu durumlarda daha uygun olmakta iken, tam tersine günümüzdeki çevresel türbülans ortamında başarılı firmaları taklit etmeye çalışmak çözüm olmamaktadır (Chatman ve Jehn, 1994:533). Bu yüzden değerli, nadir ve taklit edilemeyen kültüre sahip firmalar, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayarak olumlu ekonomik sonuçlar elde edebilmektedirler (Barney, 1986:664).

Kültürün değerli olmasının bir diğer sebebi ise; paylaşılan inançların iletişimi ekonomik hale getirip kolaylaştırmasından ve paylaşılan değerlerin yüksek düzeyde işbirliği ve bağlılık sağlamasından kaynaklanmaktadır (Sathe, 1983:9). Kültür, üyelerin neleri söylemesi ve yapmasına yönelik uygun standartlar sağlayarak, kurumu bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı vazifesi görmektedir. Kültür, kurum üyelerine kimlik duygusu kazanmalarını sağlayarak daha büyük düzeyde bir kurumsal bağlılığın oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır (Robbins, 1989: 601). Kurumsal bağlılık, kişinin kuruma psikolojik bağlılığı olup, işle bütünleşme, sadakat ve kurumun değerlerine inanma gibi duyguları içermektedir (O'Reilly, 1989:18; Vural, 1998:71). Kişiler ve kurumlar, kendi değerlerini paylaşanlarla çalışmak isterler (O'Reilly ve diğ., 1991:492). Kurum kültürü ise paylaşılan değerler seti olarak bir takım davranış beklentileri oluşturduğundan, çalışanların direkt olarak kurumun kültürüne uygun davranışlar sergilemesini beklemektedir (Gregory ve diğ., 2009:674). Kişi ile kurum arasındaki bu uyum "psikolojik kontrat" olarak adlandırılmaktadır. Psikolojik kontrat, bireysel karakteristikte sahip olup, kişilerin algılamalarına dayanmaktadır. Psikolojik

kontrat kurum kültürünün içerisinde gerçekleştirilmek zorunda olduğundan, kültür kontrat sürecinin uygulanmasını etkilemektedir. Daha iyi bir kişi - kurum uyumu olduğunda kurumsal bağlılık artmakta iken; çalışan değerleri ile kurumun değerleri arasında bir uyum olmadığında ise çalışanlar daha az fikirlerini paylaşmak isteyecek ve harekete geçmekten kaçınacaklardır (O'Reilly ve diğ., 1991:507; Thomas ve diğ., 2003:452; Silverthorne, 2004:593; Marrewijk, 2004:139).

İçsel bütünlüğü yüksek olan firmalarda koordinasyon, kontrol ve kararlara katılım gibi konularda çok az sorun olmakta ve kaynaklar kurum içi çalışmalarla israf edilmemektedir. Kurumda içsel bütünlük seviyesinin yüksek olması halinde çalışanlar farklı durumlar altında gücünü nasıl kullanacağını daha iyi bilmektedirler (Eren ve diğ., 2003:56). Bu güçlü bağlılık, özellikle çalışanların kurumun başarısında yararlı olabilecek bilgilere sahip olduğunda ya da yüksek seviyede motivasyona ihtiyaç duyulduğu dönemlerde daha da önem kazanmaktadır (Vural, 1998:71; Eren, 2007:166). Kararlar alınıp uygulamaya geçilirken, bu bağlılık duygusuna sahip kişiler otomatik olarak kurum üzerinde olumlu etkisi olacak alternatifleri gözden geçirmeye başlayacaklardır (Sathe, 1983:11).

1.3.2. Kurum Kültürünün Fonksiyonları

1.3.2.1. Çatışma Azaltma ve Bütünleştirme

İnsanlar, gündelik yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da uyum ve istikrar arama eğilimindedir. Diğer taraftan bir örgütte karşılaşılan temel sorunlar ise bütünleşme ve uyum konularıyla ilgili olmaktadır. Örgütler, ortak eylemlerin gerçekleştirildiği bir yer olup, ortak eylemler içinde yer alacak bireylerin ise bazı ortak anlamları ve değerleri paylaşması önemli olmaktadır. Örgüt içinde herkesin aynı dilden konuşması, iletişimde bulunması ve birbirini anlaması gerekmektedir. Örgütlerde bu konularda karşılaşılan çoğu sorunlar, sahip olunan birtakım kültürel değerlere göre çözümlenebilmektedir. Kültür, bir bakıma bir grubun sınırlarını tanımlamakta, ortak kimlik ve aidiyet duygusu oluşturarak grubun sürekliliğini ve bütünleşmesini sağlamaktadır (Şişman, 2007:154). Kültürün bir arada tutan bu özelliği, istisnasız olarak tüm başarılı firmaların temel niteliği olarak ortaya çıkmaktadır (Peters ve Waterman, 1995:124).

Örgütsel bütünleşme, kısaca örgüt üyelerinin istekli ve gönüllü olarak örgüte içten bağlılıkları olarak tanımlanmaktadır. Bütünleşme, bireyin örgütle olan psikolojik bağı olup, bireyin enerjisini ve bağlılığını kurumuna verme isteğidir (Moon, 2000:177; Şişman, 2007:154). Bütünleşmenin sağlanmasında hiyerarşik yapı ve yönetim birliği gibi geleneksel araçların yanında güçlü bir kurum kültürünün varlığı da zorunlu olmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü sayesinde, farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olabilmektedir (Unutkan, 1995:74).

Güçlü kültürler, çalışanlar arasında dostluk, saygı, samimiyet, güven gibi insani duygu ve değerler geliştirerek örgütte, *birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için* anlayışını meydana getirerek, takım ruhunu arttırmaktadır. Kurum kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise kurum içindeki gruplaşmalar ve ikilikler önlenmektedir (Eren, 2007:168; Şişman, 2007:154). Kurum kültürü, örgütü oluşturan farklı fonksiyonel bölümlerin ve bunların kültürlerinin bütünleşmesini sağladığı gibi, ayrıca örgüte yeni katılan üyelerin de örgütü benimsemesine, diğer bir deyişle örgütle bütünleşmesine hizmet etmektedir (Unutkan, 1995:74). Bu yüzden kurumlar işe yeni bir personel aldıklarında, kurum kültürüne ait bilgileri onlarla paylaşarak, kültürü çalışanların seçim süreci ve kriterlerine rehberlik edecek şekilde kullanması gerekmektedir. Bu sayede kişi ve kurum arasındaki uyum daha iyi sağlanarak kuruma bağlılık artırılabilir (Silverthorne, 2004:597).

Kurumda çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar, kurum kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla azaltılarak yumuşatılabilmektedir (Eren, 2007:169). Kurum kültürü sayesinde aynı ortak değerlere sahip olduğunda; demografik (yaş, cinsiyet, kıdem, mesleki tecrübe, etnisite) farklılıkların sebep olduğu olayları yorumlama farkları ortadan kalkmaktadır. Aynı kurumsal değerleri paylaşan üyeler, amaç, görev ve prosedür gibi grup faaliyetleri üzerinde daha kolay uzlaşmakta ve grup problemlerini ve olaylarını benzer şekilde yorumlayarak görev çatışmasını azaltmaktadırlar. Değer uyumu sayesinde grup üyeleri arasında etkileşim çıktıları artarak, amaç, görev ve prosedürlerin benzer yorumlanması kişilerin davranış

seçimlerine rehberlik ederek ve kendilerini bir birim/takım olarak tanımlayarak ilişki çatışmalarını da azaltmaktadır (Chuang ve diğ., 2004:29).

1.3.2.2. Kontrol ve Koordinasyon

Kurumların büyüklüğü arttıkça, artan karmaşıklığa bağlı olarak kurallar da çoğalmaktadır. Klasik bürokratik modelde, merkezi bir yönetim sisteminin bulunmasından ötürü kontrol, somut resmi kural ve düzenlemeler sayesinde sağlanmaktadır. Güç ve otoritenin yasal temelleri sistem içerisinde sağlanmaktadır. Kurumlar, bürokratik kontrol ve koordinasyon mekanizmasının başarısız olduğu durumlarda ise kurallar yerine gelenekler gibi kültürel olaylara güvenmek durumunda kalacaklardır. Bu gibi durumlarda kurum üyelerinin kontrolü kültürle sağlanacak; güç ve otorite kurumun kültüründeki gelenek ve göreneklere dayanacaktır (Jaeger, 1983:91; Park ve Ungson, 1997:286; Pandey ve Moynihan, 2005:6).

Günümüzde esnek yapılanmaya olan vurgunun artmasıyla beraber, kültür önemli bir kontrol aracı olarak kullanılmaya başlanmış olup (Şişman, 2007:151), modern kurumların kültürünün, bir “sosyal kontrol” şekli olarak anlaşılması gerektiği ifade edilmektedir (Meek, 1988:462). Rutin olmayan, önceden tahmin edilemeyen, inisiyatif, esneklik ve yenilik isteyen durumlarda hem davranış hem de çıktılar uygun olarak izlenmemektedir. Özellikle çeşitlenmiş ürün ve pazar odağı olan firmalarda daha karmaşık bilgi paylaşımı ve karar verme süreçlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür firmalar karar vermeyi daha az merkezi hale getirmekte; bunun neticesinde ise izleme/takip maliyetleri artarak kurum içerisindeki kuralların sayısında artış görülmektedir. Bu gibi durumlarla ancak uygun davranış ve tutum oluşturan, insanlar arasındaki ortak mutabakatlardan oluşan bir “sosyal kontrol sistemi” geliştirilmesiyle başa çıkılabilmektedir (Olson, 1982:83; O’Reilly, 1989:12; Park ve Ungson, 1997:286).

Kültürel kontrol sisteminde çalışanların izlenmesi kişiler arası etkileşimlerle sağlanmaktadır. Kurumun tüm üyeleri benzer beklentileri paylaşmaktadırlar. Kültür davranışlara rehberlik yapmakta; performans ve kültüre uyum kişilerarası etkileşimler süresince gözlenmektedir. Bürokratik kontrolün tersine kişisel etkileşimler, rapor ve yazılı talimatlardan daha çok önemli olmaktadır (Jaeger, 1983:94). Güçlü kültürlerle

sahip kurumlarda kültürel öğeler, birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrole olan gereksinimi en az düzeye indirmekte; yazılı kurallar, emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini almakta; bir sosyal kontrol mekanizması olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir (Şişman, 2007:151).

Güçlü bir kurum kültürü, resmi yapısal kontrollerden daha etkili olarak; sadece çalışanın davranışını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir (Vural, 2005:67). Kiminle çalıştığımızı önemsiyor ve ortak beklentilerimiz var ise onlara karşı sürekli olarak kendimizi kontrol altında hissederiz. Kabul edilmek istediğimizde, onların beklentilerini yaşamaya çalışırız. Bu açıdan sosyal kontrol sistemleri, resmi kontrol sistemlerinden daha kapsamlı bir şekilde işlemektedir (Olson, 1982:83; O'Reilly, 1989:12). Biçimsel kontrolde insanlar genellikle dıştan gelen ve tatminsizliğe neden olan bir kısıtlanma hissetmekte iken, sosyal kontrolde ise birlikte çalışılan insanlar dikkate alındığından kişi kendisini otokontrol altında hissetmektedir. Bu durum biçimsel kontrole nazaran kişiler üzerinde daha rahatlatıcı bir etki yaratmaktadır (Çetin, 2004:52).

Bürokratik sistemin karmaşıklığına, bireysel yaratıcılık ve motivasyonun eksikliğine bağlı olarak, geleneksel koordinasyon sistemleri insanları bütünleştirme bağlamında etkisiz kalmaktadır. Bu eksiklikleri azaltmak için insanlar, hareketlerine yön veren değer ve normlar ile tanımlandırılmaya başlanmıştır. Kurum kültürü, belirgin davranış talimatları sunarak davranışı yönlendirici etkide bulunmakta, hatta gerektiğinde koordine etmektedir (Unutkan, 1995:72; Vural, 2005:68). İçselleşmiş değerlere dayalı sosyal kontrol sistemi, koordinasyon ve bütünleşmeyi başarmak üzerinde, görülebilen kural ve düzenlemelere dayanan dışsal kontrol sistemine nazaran daha etkili olmaktadır (Denison ve Mishra, 1995:215). Gerçek anlamda bir işbirliği yasal yollardan sağlanamamaktadır. Yasal prosedürler ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, ortaya çıkabilecek tüm olasılıkları tahmin edememektedir. Bu olasılık ortaya çıktığında ise kurum çalışanlarının insafına kalmaktadır. Başkalarıyla irtibata geçme zamanı olmadığı durumlarda kişinin derhal harekete geçmesi gerekebilmektedir. Bu aşamada iyi niyet ve karşılıklı güven devreye girerek; kültür bir pusula vazifesi görüp insanların doğru rotada hareket etmesine yardımcı olmaktadır (Sathe, 1983:10).

Güçlü kültürler, zayıf kültürler nazaran koordinasyon ve kontroldeki bozulmaların üstesinden gelmede daha başarılı olmaktadır. Eğer çalışanların çevreye yönelik anlayışları farklı ise, alternatifler üzerinde gereksiz tartışmalarla zaman kaybedilecek ya da tutarsız davranışlar sergileyebileceklerdir. Böylece güçlü kültürler çevreye yönelik inançlardaki heterojenliği en aza indirerek içsel güvenilirliği arttırmaktadır (Sorensen, 2002:75).

Bazı yazarlar kurum kültürünü, kişilerin davranışını kontrol eden bir mekanizma olarak görmeyi faydalı bulmakta iken (Bates ve diğ., 1995:1577), bazıları ise kurumlardaki bütünleşme çabasında farklılıklara saygı gösterilip, herkesi benzer yaparak koordinasyon maliyetlerini düşürme çabası olarak görülmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Kurum kültürüne pragmatik yaklaşımlardan kaçınılarak, kurum kültürünün parçası olan insana saygı duyulması ve insanın özerkliğinin ihlal edilmemesi gerektiği ayrıca vurgulanmaktadır (Lewis, 1998:258; Lozano, 1998).

1.3.2.3. Motivasyon

Günümüzde örgütler otoriter kontrolden ziyade, bireysel motivasyona yönelmektedirler. İnsanlar sadece kaynak olarak değerlendirilmekle kalmayıp, örgütün ana serveti olarak görülmekte ve yatırım yapılması gereken bir özne olmaktadır. Örgütler giderek küçülme ve değişim mühendisliği gibi yaklaşımlar yerine; kültürel dönüşümle desteklenen insan serveti oluşturmaya çalışmaktadırlar (Marrewijk, 2004:139). Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir. Bu açıdan kurum kültürü, yarattığı sosyal tatmin vasıtasıyla bireyin motivasyonu üzerinde büyük önem taşımaktadır (Unutkan, 1995:76).

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Okay, 2005:220). Kurum kültürünün ise motive edici etkisi bulunmaktadır. Güçlü bir kurum kültürü yalnızca kuruluşun genel ruh halini etkilemekle kalmayıp, özellikle de çalışanların kurumları için olan anlayışlarının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Vural, 2005:68). Karar verme süreçlerinde adaletli olunması, çalışanların karar verme süreçlerine katılma şansının tanınması,

karşılıklı güvene dayalı bir ödül sisteminin oluşturulması gibi hususlar çalışanlar arasında motivasyon ve bağlılığı arttırmakta olup, kurumun kültürüyle yakın ilişki içerisinde (Dahlgaard ve Park, 2006:275). Bu yüzden güçlü kurum kültürüne sahip örgütlerde, üyelerin moralinin ve motivasyonlarının yüksek düzeyde olması beklenmektedir (Kotter ve Heskett, 1992:16; Flamholtz, 2001:269; Şişman, 2007:155).

1.3.2.4. Verimlilik ve Rekabet Avantajı

Kurum kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek verimliliği arttırmaktadır (Eren, 2007:168). Güçlü kültürlerin yüksek düzeyde örgütsel verimlilik ve performans, zayıf kültürlerin ise düşük verim ve performans sebep olduğu belirtilmektedir. Eğer bir örgütte üst yönetim, kurum kültürünün temelini oluşturan varsayımları, inançları keşfeder; bunlar arasında eşgüdüm sağlar ve kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik, etkinlik ve performansın da artabileceği ifade edilmektedir (Şişman, 2007:159). Tüm bunlar sayesinde kurum kültürünün rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Bakan ve diğ., 2004:31).

Kurum kültürü makalelerinde 1982 yılından itibaren içerik ve vurgu değişmeye başlamıştır. Önceki makaleler kavramı açıklamaya çalışırken, sonraki makaleler pratik bir amaçla şu soruyu sormaya başlamıştır; “Elde edilmiş bilgiden hangi faydalar çıkarılabilir?” (Lewis, 1996a:13). Bu süreç içerisinde kurum kültürünün performans üzerindeki etkisi çeşitli yazarlarca dile getirilmeye başlanmıştır (Denison, 1984:20; Marcoulides ve Heck, 1993:223; Denison ve Mishra, 1995:207; Flamholtz, 2001:268; Kyriakopoulos ve diğ., 2004:391; Chan ve diğ., 2004:28; Gregory ve diğ., 2009:678).

Kurumun sahip olduğu kültürün, sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamada katkı yapabilmesi için, rekabet üstünlüğüne neden olan kültürün ise (Ülgen ve Mirze, 2004:384);

- Değerli,
- Nadir,
- Taklit edilemez ve taklit edilmesinin zor ve pahalı olması gerekmektedir.

Kurum kültürü örgütün altyapısını oluşturan öğelerden olup, çalışanları ve kurumsal işlemleri etkilemesi ve taklit edilememesi, firmanın uzun dönem rekabet avantajı için temel sağlamaktadır (Sadri ve Lees, 2001:853; Flamholtz ve Hua, 2002:74). Kurum kültürü; kalpleri ve zihinleri kazanma, insanların bağlılığını sağlama aracı olarak, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Teknoloji ve stratejik plan gibi unsurlar, insanları birleştiren bir kültür olmadıkça etkisiz kalmaktadır (Pennington, 2003:251).

Firmalar, belirli koşullar altında kurum kültürleriyle sürdürülebilir finansal performans sağlamaktadır. Başarısız kurumların da aynı kurum kültürüne sahip olarak performans artışı sağlayacağını söylemek ise yanlış olacaktır. Kurum kültürünün tanımlanması ve değiştirilmesi zor olduğundan, sadece bazı firmalar üstün finansal performansa sahip olmaktadır. Firmaların kültürünün değiştirilebildiği varsayılsa bile, herkesin aynı kurum kültürüne sahip olması uzun vadede sürdürülebilir bir performans artışı sağlamayacaktır (Barney, 1986:664). Eğer aynı sektör içerisindeki dinamikler kaçınılmaz olarak tüm kurumları aynı eğilim ve değer setine zorlar ise ortak kültür öğeleri sürdürülebilir ve üstün bir performans kaynağı olamayacaktır. Aynı şekilde bunun tam tersi de doğru olmamaktadır. Örneğin, belli bazı sektörel öğeleri kuruma adapte etmemek de kurumun işlevselliğine zarar verebilmektedir (Lee ve Yu, 2004:355).

Böylece kültürün kurum performansı üzerinde etkili olabilmesi için güçlü (geniş bir uzlaş, derinlerde içselleşmiş) ve çevresiyle uyumlu (endüstri ve iş koşullarına bağlı olarak) olması gerekmektedir (Lee ve Yu, 2004:341). Kültür ve davranış arasındaki ilişki ise kültürün etkililik üzerindeki rolü olduğu iddiasının teorik temellerini oluşturmaktadır (Gregory ve diğ., 2009:674). Kültür amaca ulaşmayı etkilemektedir. Güçlü bir kültüre sahip olan şirketler, görece olarak zayıf kültüre sahip şirketlere nazaran amaçlarını daha iyi başardığı belirtilmektedir. Güçlü bir kültüre sahip kurumların, motivasyonla ilişkili olarak daha yüksek derecede başarılı olduğu kabul edilmektedir (Kotter ve Heskett, 1992;16; Flamholtz, 2001:269). Kurumsal değerlerin paylaşılması, kurum üyelerine ortak bir yön sağlayarak davranışlarına rehberlik etmesi kurumsal performansın başarılmasında anahtar rol oynamaktadır (Dedoussis, 2004:23). Heterojen gruplar, homojen gruplara nazaran daha çok çatışma ve daha az tatmin yaşamakla beraber, bazı durumlarda heterojen grupların homojen gruplarla aynı ya da

daha çok performans sergileyebileceği öne sürülmektedir (Pothukuchi ve diğ., 2002:260).

Güçlü kurum kültürlerinin, içsel davranışlarda tutarlılığa (yüksek motive olmuş ve ortak amaca kendini adayan çalışanlar) yardımcı olarak kurumun performansı ile olan ilişkisi; güçlü kurum kültürünün kurumsal öğrenmeyi ve kurumun iç ve dış değişikliklere tepki vermesini nasıl etkilediğine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla güçlü kültürler her şart altında iyi sonuç vermemektedir. Görece durgun bir çevreye sahip kurumlarda güçlü kültür zayıf kültüre nazaran daha iyi bir performansa sergilerken, değişimin çok olduğu çevrelerde güçlü kültürün değişime tepki vermesi güçleştiğinden performans üzerindeki etkisi kaybolmaktadır. Güçlü kültürlerde farklı bakış açıları olmadığından, kurumsal öğrenmeyi ve dolayısıyla değişen çevreye adaptasyonu güçleşmektedir. Kurumların performanslarındaki farklılık sadece iç süreçlerindeki tutarlılığı sürdürmeye değil, aynı zamanda dış çevreye adaptasyonuna da bağlı olmaktadır. Dolayısıyla performans ve güçlü kültür arasındaki ilişki, kurumların hem kendi tecrübelerinden hem de çevrelerindeki değişimlerden nasıl öğrendiğine ve tepki verdiğiyle bağlı olmaktadır (Sorensen, 2002:70).

Katılımın, kurum kültürünün öğelerinden birisi olarak kurum performansı üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Katılımcı bir kültür, çalışanların kurum içerisindeki çabalarında sahiplilik hissi geliştirerek çalışanların iş yaşamına yaptıkları katkıdan dolayı gurur duymalarını sağlar. Çalışanların psikolojik olarak katılım sağladığı bir çevre oluşturulmasıyla, çalışanlar eylemlerinin sonuçlarının farkına vararak eylemlerine daha fazla önem göstermeye başlarlar. Katılım sayesinde kurum üyeleri uzun dönemli ve sorumluluk içeren huylar edinirler. Katılım, özellikle sürekli değişimin olduğu bir iş çevresine kurumlarda daha olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Katılımın olmadığı; katı, otokratik, çatışmacı ve bireysel kurumlar ise ancak iş çevresinin durgun olduğu durumlarda başarı gösterebilmektedirler. Güçlü kültürün vurguladığının aksine, katılımcılık böylesi ortamlarda bütünleşmeye engel olarak düşük performansa sebep olabilmektedir (Denison, 1984:20).

Kültür ve etkililik başlıkları, yönetim çalışmalarında merkezi öneme sahip olup, aşılması güç araştırma sorunları yüzünden, kültür konusundaki teori ve araştırma

geliştirilmesinin ilerleyişinin yavaşladığı öne sürülmektedir (Denison ve Mishra, 1995:205). Siehl ve Martin (1990:273), kültür ve performans arasında bağ kurmaya çalışan araştırmaların niyetinin direkt olarak kurumsal kültürü yönetsel kontrolde meşrulaştırmaya çalıştığını belirterek, kültür ve performans arasında bağ kurmanın zararlı sosyal etkilerini göstererek eleştirmişlerdir. Oysa literatürdeki araştırmalar daha ziyade çalışan perspektifiyle gerçekleştirilmiş olup, kalite ve üretkenlik gibi etkililik kriterlerini, çalışanların katılımı ve yardımsever işçi ilişkileriyle bağlantılandırmıştır. (Denison, 1996:641).

1.3.2.5. Diğer Fonksiyonları

- Kurum kültürü, kurum kimliğini etkilemekte olup, tanıtıcı bir kimlik vazifesi görmektedir. Bir kurum hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılmaktadır (Okay, 2005:39; Eren, 2007:169). Kurum kültürünün değer ve norm sistemi, kurum kimliği için bir temel oluşturmaktadır. İyi bir imaja, kimliğe sahip olan kurumlarda olumlu bir kurum kültürü yaşanmaktadır. Buna karşın, bürokratik, katı bir kültürün hakim olduğu kültürlerin kimlik ve imajları da kötü olmaktadır (Okay, 2005:39). Kurum kültürü, örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgütün kişiliğini tanımlar ve buna bağlı olarak da, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarmaktadır (Gümüştuyu, 2005:34). Kimlik duygusu kazanan bireyler ise kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmektedirler. Bu ise onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlamaktadır (Bakan ve diğ., 2004:30).
- Kurum kültürü, yaratıcı düşünce ve davranışların ortaya çıkmasını ve ifade edilmesini destekleyici ya da engelleyici nitelikte olabilmektedir. Yaratıcılık, kişisel tutumlar ve örgüt ortamının bir işlevi olarak görülmektedir (Gümüştuyu, 2005:34). Yaratıcılığın olabilmesi için kişilerin farklı fikirlerini, bakış açılarını ve yaklaşımlarını başkalarıyla paylaşmaya istekli ve bu paylaşımı gerçekleştirecekleri güvenilir bir ortama sahip olmaları gerekmektedir. İşte kültür bu ortamı yaratarak yaratıcılığın örgüt içerisinde gelişmesine yardımcı olmaktadır (Bakan ve diğ., 2004:32). Yenilikçiliği destekleyen bir kültür için, yöneticiler yenilikçiliği desteklemeli, ödüllendirmeler çalışanların yenilikçiliğe

gösterdiği çabaya göre yapılmalı, çalışanlar kısa dönemli amaç gerçekleştirmeleri yerine uzun dönemde yenilikçiliğe bağlı çabalarıyla elde edilen sonuçlara göre ödüllendirilmeli, kurumdaki bilgiler serbestçe dolaşıp bir araya getirilebilmelidir (Montes ve diğ., 2004:177).

- Kurum kültürü; örgütsel değişimin doğası, örgütsel değişimlerin çalışanlar tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu süreçte kültür, değişmeyi hızlandırıcı bir araç olarak iş görebileceği gibi değişme karşıtı ve değişmeye engel bir rol de oynayabilmektedir. Değişme ve yenilik, kurum üyeleri için daima risk taşıyan bir durumdur. Bu nedenle de kurumsal değişme ve gelişme çabalarına en büyük engeli, psiko-sosyal yapı ve kültürün oluşturduğu söylenebilmektedir. Kurum üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve normlar, değişme güçlerine karşı birer savunma mekanizması oluşturabilmektedir. Bu durum ise kurumsal değişme ve gelişmeyi olumsuz bir biçimde etkileyebilmektedir. Kurum kültürünü hesaba katmayan ve hedef almayan örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşmasının güç olduğu belirtilmektedir (Şişman, 2007).
- İletişim, kısaca bir paylaşma, anlamı ve bilgiyi ortak kılma süreci olarak tanımlanırsa, bu sürecin özünü esas itibariyle anlamların oluşturduğu söylenebilir. Anlam verme ve mesaj değişimi faaliyetlerin tümü iletişim sayesinde olmaktadır (Schall, 1983:560). İletişim sürecinin başarısı, insanların birbirlerini doğru biçimde algılamasına ve bu süreçte kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklemesine bağlıdır. Bir örgütte de özellikle semboller sistemi olarak kültür, önemli bir iletişim aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2007:164). Kültür sayesinde paylaşılan inanç ve değerlerin içinde yer aldığı olayları iletişimde kullanmaya gerek kalmaz ve belli şeyler söylenmeden de devam eder. Ayrıca böylesi bir paylaşım, alıcının mesajları anlamasında rehberlik ederek bir takım ipuçları sağlar. Tüm bunlar sayesinde ise kötü iletişim tehlikesi azaltılabilmektedir (Sathe, 1983:10).
- Örgüt içinde görev ve yetkilerin dağılımını, yetkinin kademeleştirilmesini, bir başka ifade ile karar sürecinin işleyişini ifade eden örgütsel yapının

oluşturulmasında kültür önemli bir değişkendir. Farklı kültürlerde, farklı örgütsel yapılar tercih edilmektedir. Birçok yönetim teknikleri (performans yönetimi, katımlı yönetim, takım yaklaşımı, iş zenginleştirme) de belirli bir kültürel bağlamda ve tarihsel süreç içinde geliştirilmiştir. Bütün bu yaklaşımlar, insan doğası, görev ve ilişkiler konusunda farklı varsayımları yansıtmaktadır (Şişman, 2007:150).

- Günümüzde, kurumların rekabet avantajı, kurumların öğrenmesine ve iç ve dış iş çevrelerindeki olaylara tepki verme yeteneğine bağlı olmaktadır. Çalışanların sürekli öğrendiği ve bilgilerini paylaştığı bir çevre oluşturmak gerekli olduğundan, kurum kültürü ve kurumsal öğrenme yakından ilişkilidir (Skerlavaj ve diğ., 2007:360). Kurum kültürleri geçmişte öğrenilmiş olanları yansıtmaktayken, aynı zamanda gelecekteki kurumsal öğrenmeyi de belirlemektedir (Sorensen, 2002:74). Öğrenen örgütler; “bilginin yaratılmasında, edinilmesinde ve transferi ile yeni bilgi ve anlayışları yansıtacak davranış değişikliğini sağlamada yetenekli olan kurum” şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlama öğrenmeyle ilgili geniş bir anlayış oluşturarak, öğrenen örgüt ve kültür arasında köprü vazifesi görmektedir (Apfeltahler ve diğ., 2002:110). Kültür, öğrenme sürecinde etkili olmaktadır. Öğrenen örgütler amaçlarını başarmak için kurallarını, stratejilerini, yapılarını, rutinlerini, teknoloji programlarını ve hatta amaçlarını değiştirerek kendilerini değiştirmektedirler. Belirsiz, problemlili durumlarda, şüpheli teknoloji programlarında, problemler ve çözümler arasındaki bağlantılar karmaşık olduğunda kurum kültürü anlam yaratma ve açıklama hususlarında veri sağlayarak, öğrenmeye rehberlik etmektedir (Mahler, 1997). Detaylara önem veren, stabil ve itaatkar kültürler, bilgi yönetim teknolojilerinin başarısını olumsuz etkilemekte iken, bilgi paylaşmayı destekleyen bir kurum kültürü sayesinde; karar destek sistemleri, evrak yönetim sistemleri, web tabanlı eğitim, veritabanı yönetim teknolojileri gibi bilgi yönetim teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması mümkün olabilmektedir (Park ve diğ., 2004).
- Kurum kültürü, insan kaynakları maliyeti üzerinde de etkili olmaktadır. Kurumlardaki çalışan devri kurum kültürüyle ilişkili olup, kurum kültürü ve

çalışanların değer tercihleri arasındaki uyum düzeyi, çalışan devrinin göstergesi olmaktadır (Vandenberghe, 1999:175). Kurumlar çalışanların işine son verme sebebiyle bir takım maliyetlerle yüzleşmektedirler. Fakat kurumlar çalışanlarını ne kadar çok kurumda tutarlarsa bu maliyet de o kadar çok azalmaktadır. Çalışanların kurumlarında kaldığı sürenin uzamasıyla beraber, çalışanların göstermekte olduğu performans da yükselerek kurumlarına daha çok katkı sağlayabileceklerdir. Bu kapsamda görev değerlerini, kişiler arası ilişkiler değerinden daha çok vurgulayan firmalarda çalışan devri daha yüksek olmaktadır. Aynı zamanda işe alınırken çalışan-kurum uyumu çok önemli olup, çalışanın kurumda kalma kararını etkilemektedir. Özellikle kişilerarası ilişkilere önem veren kurumların çalışanlarını işte tutmada daha başarılı olduğu ifade edilmektedir (Sheridan, 1992:1052).

- Kurum kültürü, çalışanların tutumlarını direkt olarak etkileyerek iş tatminini üzerinde etkili olmaktadır (Silverthorne, 2004:597; Gregory ve diğ., 2009:679). Olumlu bir kültüre sahip kurumda, çalışanlar kendini kültürle tanımlayıp, iş çevresi daha keyifli bir hal almakta, bu ise moralleri yükseltmektedir. Takım çalışmasının, bilgi paylaşımının, yeni fikirlere açık olma ve çalışanlar arasındaki etkileşimin artmasıyla; bilgi akışı kurumun her yerine ulaşarak öğrenme ve sürekli iyileşme daha etkili hale gelmektedir (Sadri ve Lees, 2001:856). Yapıcı, destekleyici ve yenilikçi bir kültüre sahip kurumlarda, işleri iyi yapmak önemsenir, yöneticilerin amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesine değer verilir. Üst yönetimden yöneticileriyle arkadaşça ilişkiler kurması ve başkalarının işinde yükselmesi ve geliştirilmesine yardımcı olması beklenilir. Bu tür kültürlerde görev stres kaynakları azalarak, iş performansı, işe bağlılık ve iş tatmini artmakta; özellikle bürokratik kültürlere nazaran daha çok iş tatmini düzeyi gerçekleşeceği beklenilmektedir (Pool, 2000a:44; Silverthorne, 2004:596).

1.4. Kurum Kültürünün Öğeleri

Kurum kültürü birtakım öğelerden (unsurlar, elemanlar) oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, bir kurumdaki personel, o kuruma özgü kurum kültürünü çeşitli yollardan

öğrenmektedir (Öztürk, 1997:44). Bir araya geldiğinde kurumun kişiliğini oluşturan birçok öge bulunmaktadır. Kurum kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin kurum kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda ise değişik görüşler bulunmaktadır. Bu konudaki belirsizlik ise bir nevi kurum kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısı olmaktadır (Boylu ve Sökmen, 2006:17).

Kültür, anlaşılacak ve açıklanacak amacıyla bir takım öğelere ayrılarak çözümlenebilmektedir. Kurum kültürünü bazı öğelere ayırarak çözümlemenin ne ölçüde uygun bir yöntem olabileceği de araştırmacılar arasında ayrı bir tartışma konusudur (Şişman, 2007:82). Kurum kültürü kavramında olduğu gibi, kurum kültürünün öğelerini açıklamada da farklı bilim adamları, farklı öğelerden bahsetmektedir (Bakan ve diğ., 2004:35). Duncan (1989), kurum kültürünü oluşturan öğeleri 200 başlık altında toplamış, bunlardan yaklaşık 50 kadarını da bu konuda yapılacak araştırmalarda hakkında veri toplanabilecek öğeler olarak ifade etmiştir. Sınıflamalar arasındaki farklılık, bir yönüyle benzer anlamların farklı kavramlarla ifade edilmesinden kaynaklanmaktadır (Şişman, 2007:84). Değişik tanımların ortak noktalarından yola çıkıldığında ise, bir işletmenin kurum kültürünün temel değerler, liderler ve kahramanlar, tören, ayin ve seremoniler, fiziksel düzenlemeler ve semboller, hikayeler ve mitler, sloganlar gibi öğelerden oluştuğu görülmektedir (Boylu ve Sökmen, 2006:17). Bu çalışmada, Schein'in sınıflaması temel alınarak geliştirilen modele bağlı olarak, temel varsayımlar, değerler ve artefaktlar başlığı altında kurum kültürünün anlaşılmasında ve açıklanmasında kullanılan öğeler incelenecektir.

1.4.1. Temel Varsayımlar

Schein, kurum kültürünü;

“... belirgin olan davranışlar ya da kurumu ziyaret eden kişinin fark edeceği görünür artefaktlar; kurucunun yazmış olduğu felsefe ya da değer sistemleri olarak değil; değerlerin arkasında yatan, davranış kalıplarını, görünür artefaktlar olan mimarisi, ofis planlaması, giyinme şekillerini belirleyen varsayımlardır” şeklinde tanımlamıştır (Dedoussis, 2004:16).

Bu açıdan kültürün tespit edilmesi, bir nevi kurumun gözlemleri, hikayeleri, dili ve geleneklerinde gömülü zengin koleksiyonunu olan temel varsayımlarını ortaya çıkarma sanatı olarak görülmektedir (Wilkins, 1983:37).

Temel varsayımlar, bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını (paradigma) ve referans çerçevesini oluşturmaktadır. Bir kurumun kültürünün araştırılmasında öncelikle kurumun üyesi olan insanların paylaşmış oldukları algı dayanaklarının analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü bunlar kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmaktadır. Diğer öğeler, bir bakıma bunların değişik biçimlerdeki görünümleri olarak nitelendirilmektedir (Şişman, 2007:85).

Temel varsayımlar sorgusuz kabul edilirler ve bireylerin bilinçaltında saklıdır. Bu bilinçsizlik bir baskı sonucu değildir, ancak; belirli bir güdülenme ve bilişim süreci ile tekrarlandığında ve geçerliliği devam ettiğinde “bilinçsiz” bir şekil almaktadır. Bu varsayımlar değerler ve inançlar gibi açık olmadığından tartışma konusu olmaları daha güç olmaktadır (Can ve diğ., 2006:430). Kuramlara benzer olarak, onlara ne karşı çıkılır, ne de tartışılır. Bu yüzden değişimleri çok zordur. Temel varsayımların yeniden gözden geçirilmesi, insanların başından beri çözüm kaygılarının büyük ölçüde gündeme gelmesi anlamına gelmektedir. Temel varsayımların değişim zorluğu, yenilerinin tolere edilmesinden çok, insanların sahip oldukları temel varsayımların içinde buldukları dünya ile uyumlu olduğu biçimindeki algılama eğilimleri nedeniyle olmaktadır. Düşünce dünyası ya da zihinsel harita olarak temel varsayımlar bütünlüğü bir kez oluştuğunda insanlar, aynı temel varsayımları paylaşan insanlarla birlikte olmaktan huzur, farklı temel varsayımlara sahip olanlarla bir arada olmaktan huzursuzluk duyarlar. Temel varsayımların sorgulanmasına ilişkin bir sorgulama, kaygıya ve dolayısıyla savunmaya neden olur. Bu nedenle kültürü oluşturan temel varsayımlar, hem birey hem de grup düzeyinde grubun yaşamını sürdürmesi bakımından temel öneme sahiptir (Doğan, 2007:51).

Temel varsayımlar, bazı yazarlar tarafından “inançlar” olarak da adlandırılmaktadır. Hofstede (1990:25) kültürün temel belirleyici öğesinin inançlar olduğunu söylerken, Schein bunu temel varsayımlar olarak ele almaktadır. Schein’in temel varsayımların oluşumu ile Hofstede’nin inançların oluşumuna ilişkin açıklamaları dikkate alındığında; farklı sözcüklerin, fakat aynı içeriğin kast edildiğini görmek mümkündür. Bu yüzden temel varsayımlar yerine inanç kavramı da kullanılabilir (Doğan, 2007:51).

1.4.2. Değerler

Değerler, gerçekliğin sembolik açıklaması olup, sosyal eylem ve sosyal davranış standartları için anlamlar sağlamaktadırlar (Allaire ve Firsirotu, 1984:214). Aynı zamanda değerler, hangi davranışların iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirlediği için, normatif yani kural koyucu nitelik taşımaktadırlar (Unutkan, 1995:57).

Kültür, değerler sisteminden oluşmakta ve bu değerler; kültürü bir binaya benzetecek olursak, her bir tuğlasının arasında bulunmaktadırlar (Hofstede, 1980:25). Paylaşılan ortak değerler, kurum üyelerini birbirine bağlamakta, kurumsal bütünleşmenin, süreklilik ve istikrarın temel kaynağını oluşturmaktadırlar. Ortak değerlerden yoksunluk, kurumda farklı değerlerin egemen olmasına ve bir takım kurumsal çatışmalara neden olmaktadır. Değerlerin kaynağını ise örgüt üyelerinin insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucunda ortaya çıkan ve kabul edilen inançlar oluşturmaktadır (Şişman, 2007:94).

Değerler, semboller ve davranışlar gibi kültür olgusunun dışa yansıyan öğelerinin altında yatan ve onları şekillendiren temel yapıtaşlarıdır. Temel varsayımlar, kültür olgusunun çekirdeğini oluşturmakla birlikte, insanın çoğu zaman bilinç dışında olması sebebiyle ölçülmesi oldukça güç olmaktadır. Buna karşılık değerler, insanın bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme veya anket yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımaktadır (Özen, 1996:17). Bu açıdan değerler, kültürün açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle hem farklı kültürlerin birbirleri ile karşılaştırılmasında, hem de kültür ve alt kültür incelemelerinde değerler esas alınmaktadır (Doğan, 2007:41). Bu pratik özelliği yanı sıra değerler, semboller ve davranışlara göre iç tutarlılığı daha yüksek ve içinde bulunulan durumdan nispeten daha bağımsız olmasından ötürü, “ortak anlamlar bütünü” olarak tanımladığımız kültür olgusunu daha sağlıklı bir biçimde anlamamızı sağlamaktadırlar. Ayrıca, sembol ve davranışlarda olduğu gibi yorumu, yani deşifre edilmeyi gerektirmemesi ve bu nedenle de daha az yanıltıcı olması, değerlerin sunduğu diğer bir avantaj olmaktadır (Özen, 1996:17).

Yöneticilerin kurumda egemen olan değerleri tanımaları, onlara çok yönlü yararlar sağlayabilmektedir. Egemen değerler bilinirse üyelerin davranışları önceden

kestirilebilmekte, gerektiğinde davranışların düzeltilmesi için çareler düşünülebilmektedir. Ayrıca değerlerin değişebilme özelliği olup, kurumun kuruluşunda egemen olan birtakım değerler zaman içinde değişmelere uğrayabilmektedirler (Şişman, 2007:95).

Değerler, soyut ve genel kavramlardan meydana gelmeleri bakımından normlardan farklılık göstermektedir (Unutkan, 1995:11). Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallar olup, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır (Pool 2000a:33; Flamholtz ve Hua, 2002:74; Bakan ve diğ., 2004:50; Doğan, 2007:54).

Tutumlar ise, inanç ve değerler tarafından belirlendikleri için, genellikle kültürün bir ögesi olarak üzerinde fazla durulmamaktadır. Belirleyicilerinin değerler ve inançlar oluşu tutumların kültürel bir öge olmasını tartışmalı hale getirmektedir (Doğan, 2007:53). Tutumlar, inanç ve değerlerin hayata dökülmüş somut şekilleri olarak ifade edilerek (Bakan ve diğ., 2004:43) daha çok davranışlarla benzerlik gösterdiği belirtilmektedir (Doğan, 2007:53). Tutum sadece bir davranış eğilimi veya sadece bir duygu olmaktan ziyade, düşünce-duygu-davranış eğilimi bütünleşmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Unutkan, 1995:10). Çoğu yazar, belli davranış normlarının ilk olarak paylaşılan duyguları oluşturduğunu, fakat bu normların, tutumları değiştirme çabalarıyla desteklenmesinin de önemli olduğunu belirtmektedir. Bu destek sayesinde, davranışların dış gerekçeleri ortadan kalksa bile, insanlar arzu edilen şekilde davranmaya devam edebileceklerdir (Lewis, 1996a:14).

1.4.3. Artifaktlar (İnsani Yapılar ve Oluşumlar)

Kültürün görünen yüzü olarak tanımlanan artifaktlar, örgüt üyelerinin farkında olduğu ve direkt olarak gözlenebilen yönüyle alakalı olmaktadır. Görünen yüz, doğru ve yanlış kabuller ile tipik davranış ve teknoloji kalıplarını kapsamaktadır. Kurumun mimarisi, fiziksel ortam, kalemler, yazışmalar, bilgisayarlar buna örnektir. Bunların hepsine birden ise genel olarak “artifaktlar” denmektedir (Diamond, 1991:509). Böylece artifaktlar, kültürün yüzeyde konumlanmış ifadeleri olup (Sackmann, 1992:142)

üyelerce icat edilen ve gerçekleştirilen semboller, hikayeler, efsaneler ve görülen-işitilen davranış örüntüleri olmaktadır (Şişman, 2007:84).

Yeni bir üye örgüte girdiğinde örgütün suni yapılarını gözlemler ve hisseder. Bunlar; fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildirgeleri ve yıllık raporlar gibi unsurları içermektedir. Suni yapılarla, yani artifaklarla ilgili esas problem ise deşifre edilmelerinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bir şirketin diğerinden daha resmi ve daha bürokratik olduğunu görebilir veya hissedebiliriz. Fakat bu bize bunun niçin öyle olduğu veya onun üyeler için ne anlama sahip olduğu konusunda hiçbir şey söylememektedir (Schein, 2002:8). Artifakları *semboller* ve *yönetmelik uygulamalar* olarak iki alt başlıkta incelemek mümkündür.

1.4.3.1. Semboller

Semboller anlamın paylaşılan kodları olup, kültür türevleri içerisinde en kapsayıcı olanıdır (Meek, 1988:466). Semboller, değerlerin ölçülebilir, görünür ve dokunulabilir boyutu olup (Dinçer, 2004:335), örgüt içerisindeki bir takım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden daha fazla anlam yüklü kelimeler, resimler, şekiller, davranışlar, nesnelere, objelere veya eylemlere olarak tanımlanabilmektedirler (Terzi, 2000:55; Bakan ve diğ., 2004:59; Şişman, 2007:96).

Kurumun içinde yahut dışında olsun, sembollerin iki amacı vardır; paylaşılan anlam yaratmak ve kurumdaki gerçekliği temsil etmek (Frost ve Gillespie, 1998:7). Semboller; örgütün kullandığı kelimelerle, kurumun binalarının dizaynıyla, güç ve ayrıcalıkların dağıtılması ve kullanımı hakkındaki inanışlarıyla, bu dağıtımları meşrulaştıran törenler ve mitleri ile örgüt için önemli fonksiyonel sonuçlar yaratırlar. Bu bağlamda, sembollerin en önemli özelliği, insanları harekete geçirme potansiyelini içinde barındırması olmaktadır (Pettigrew, 1979:574). Bir sosyal sistem içinde egemen olan birtakım değerler, belirli sembollerle daha somut, gözle görülür hale gelmektedir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımasında ve öğrenmesinde önemli yer tutmakta, bu yönüyle sosyal öğrenme aracı olarak iş görmektedir (Şişman, 2007:96).

Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işlevlere sahiptirler (Bakan ve diğ., 2004:59). Örneğin ofislerin boyutu ve fiziksel konumları, prestij ve statünün göstergeleri olmaktadır. Ofislerin yerleşim planları ve kimlerin sahip olduğu, otorite ilişkileri ve değerleri kapsayan yönetim felsefesi hakkında önemli işaretler vermektedir. Örneğin müdürlerin odasının diğer memurlardan farklı bir katta olması, kat görevlileri ya da sekreterleri aşarak kendileriyle görüşülebilmesi onların ulaşılmaz ve çok önemli biri olarak görülmesine sebep olmaktadır. Benzer şekilde ofis boyutunun büyük oluşu, ihtişamın göstergesi olarak algılanabilmektedir (Diamond, 1991:512). Semboller, *fiziksel* ve *sözel-davranışsal* semboller olarak iki kısımda incelenilmektedir.

1.4.3.1.1. Fiziksel Semboller

Örgütte gözle görülen nesnelere, fiziksel semboller kapsamında değerlendirilmektedir. Bu nesnelere kültürün ve kurumun üyeleri için özel anlamlar taşımaktadırlar. Kurumun mimari özellikleri, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde kullanılan eşyalar, araçlar, gereçler, arabalar, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, rozetler, posterler, afişler vb. fiziksel sembollere örnek olarak verilebilmektedir (Şişman, 2007:97). Günümüzde bazı örgütlerin tepe yöneticilerine son derece lüks otomobiller tahsis edilmekte, seyahatlerini mutlaka uçak ile yapmaları istenmektedir (Öztürk, 1997:95). Böylece fiziksel semboller çalışanlara kimin önemli olduğuna, yönetimin sağladığı sosyal eşitliğe ve hangi davranışların uygun olduğuna yönelik mesajlar yollamaktadırlar (Vural, 2005:167).

1.4.3.1.2. Sözel-Davranışsal Semboller

Literatürde sözel-davranışsal semboller genel olarak *dil*, *hikayeler ve mîtlere*, *liderler ve kahramanlar ile törenler* alt başlıklarında incelenmektedirler.

- **Dil:** Sembol denince akla gelen öğelerden en önemlisi dil olmaktadır. Dil içinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri sözel-davranışsal semboller arasında yer almaktadırlar (Şişman, 2007:97). Kurum kültürünü şekillendiren değer ve normların ifade edilmesi dil aracılığıyla gerçekleşmektedir. Kültürel ve tarihi

mirasın aktarılmasında büyük rol oynayan dil, aynı zamanda kültürel farklılıkların da temelini oluşturmaktadır (Unutkan, 1995:49).

Bir iletişim aracı olan dil, kurum kültürünün nesilden nesle aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür ögesidir. Dil kurum üyeleri arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araç olmaktadır. Dil, bu işlevleri yerine getirerek kültürün devamını sağlamaktadır (Bakan ve diğ., 2004:53).

Her kurumun kendine özgü bir dili vardır ve dil o örgütün faaliyet dalı ile ilgili olmaktadır. Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri, bir bankada ise daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılmaktadır. Aynı şekilde kurum içindeki alt kültürlerin de kendine özgü bir dili olabilmektedir. Örneğin bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan diller birbirinden çok farklı olabilmektedir (Bakan ve diğ., 2004:53). Örgüt içinde kullanılan bu dil, çoğunlukla örgüt dışındakiler tarafından anlaşılabilir değildir. Örneğin çok katlı bir mağazada genel müdür, katlarda çalışan herhangi bir yardımcısını yanına çağırarak istediği zaman isim kullanmaz; bunun yerine dahili anons sisteminden aranılan kişinin kodu (ki bu genellikle bir numaradır) duyurulur. İşletme dışında olanlar ve müşteriler ise bu iletişimi anlayamamaktadırlar (Öztürk, 1997:94).

Bir kurumda egemen olan dilin çözümlenmesiyle kurum kültürü hakkında bazı ipuçları elde edilebilmektedir. Bu dil içinde egemen olan benzetmeler, mecazlar, jargon, kurum içinde bireylerin birbirine, olaylara, eylemlere, kısaca dünyaya bakışlarında tutumlarını derinden etkilemektedir (Şişman, 2007:98). Kullanılan dile bakarak, o dilin kullanıldığı kurumun kültürü, insana ve dünyaya bakışı anlaşılabilir değildir. Örneğin kamu kurumlarındaki konuşma dili, özel sektörden farklı olduğundan, devlet bankaları ile özel bankalardaki memurların müşteri ve birbirleriyle olan konuşma tarzının farklılığıyla, kurum kültürlerinin hangi aşamalarda bulunduğu tespit edilebilmektedir (Okay, 2005:229).

- **Hikayeler ve Mitler:** Hikayeler, kurum içindeki çeşitli kişi ve olaylar hakkında anlatılan, kurum felsefesini yansıtan, örgütsel açıdan bütünleşme, işbirliği,

koordinasyon ve kontrol işlevini gören ve taşıdığı kurumsal değerler aracılığıyla bir takım kurumsal sorunların çözümünü sağlayan ve kurumsal faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde kurum üyelerinin davranışlarına rehberlik eden bir kültür faktörüdür (Bakan ve diğ., 2004:57). Mitler ise, örgüt içerisinde şaşırtıcı olabilecek olay ya da eylemlerin açıklamasına yardımcı olan kurgusal öyküler olmaktadır (Terzi, 2000:53). Mitler, idealleştirilmiş ve abartılmış olmalarına rağmen, bir grubun bireyleri arasındaki bağları pekiştirmekte ve aynı zamanda bir grubu diğerinden ayırmaya yardımcı olmaktadır (Bakan ve diğ., 2004:57).

Genellikle kurumun geçmişine yönelik olayların, abartılarak anlatılması sonucunda ortaya çıkan hikayeler ve mitler, kurum kültürü açısından önemli kültür taşıyıcıları olmaktadır. Hikayeler ve mitler, kurumun geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevi görürler (Unutkan, 1995:49). Hikayeler örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemli olmaktadır (Öztürk, 1997:93). Etkili kurumlarda yönetici ve çalışanlar, kurum felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler ve anılar anlatırlar; kurumun kahramanlarından ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarısından söz ederler. Bu hikayeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte, kurum içinde kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır (Bakan ve diğ., 2004:55). Kötü zamanlarda mitlerin kurtarıcı etkisi olmakta, umuda ihtiyaç duyulduğunda üyeler bunları birbirlerine anlatmaktadırlar. Bu tür hikayeler ise grupların aynı çatı altında kimlik kazanmalarına yardımcı olmaktadır (Diamond, 1991:514).

- **Liderler ve Kahramanlar:** Temel varsayımlar ve değerler nasıl kurum kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen örnekleri ortaya koymakta ve o kültürün gücünü temsil etmektedirler. Liderler, kurum kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı firmayı ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Kahramanlar ise yönetimin herhangi bir kademesinden çıkabilmektedir (Kozlu, 1986:67).

Schein'a (1985) göre kurumun kurucusu kafasındaki "kültürel paradigma" önyargısıyla kurumun kültürünü oluşturmaktadır. Bu yönüyle kültür, liderler

tarafından şekillenmiş bilişsel süreçlerin sonucu olmaktadır. Kültürel normların ortaya çıkması ve değişmesi, liderin neye önem verdiği, krizlere karşı olan tepkisine, rol modellemesine, ödüllendirme ve işe alma kriterlerine bağlı olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kültür öğrenilen bir davranış olup, takipçileri kültürü belirgin liderlik fonksiyonlarıyla öğrenmektedirler (Tierney, 1986:677).

Liderlik, kurum kültürünün şekillenmesinde çok önemli bir öge olmaktadır. Liderler kurum kültürünün parçası olmakla beraber, aynı zamanda kurum kültürünün değiştirilmesinin aracısı olarak hareket etme imkanına da sahiptirler (Runge ve diğ., 2004:412; Boylu ve Sökmen, 2006; Pors, 2008:143). Schein (1985) liderler değiştirmek üzere harekete geçmezse kültürün stabil kalacağını belirtmiş olup; liderlerin değerler setini değiştirerek kültürü de değiştireceğini belirtmektedir. Lider yeni değerleri anlatmada başarılı olursa, diğerleri de bu değerleri benimseyecektirler (Hatch, 2004:33). Transformasyonel liderler, genel olarak kendi vizyonuna uygun amaç ve değerlerin benimsenmesi için takipçilerine ilham veren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Xenikou ve Simosi, 2006:568). Transformasyonel Liderlik teorisine göre ise sadece lider kurumu dönüştürüp kültürü değiştirebilmektedir (Lewis, 1996a:13). Özellikle merkezi otoritenin olduğu hiyerarşi kültürlerinde, gücün aşırı şekilde yukarıda toplanmasıyla beraber liderlerin kurum kültürünü etkileme gücü daha da artmaktadır (Diamond, 1991:516).

Kahramanlar, bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişilerdir (Hofstede ve diğ., 1990). Kurum kültürü değerlerini somutlaştıran, örgütün kurucuları veya örgüt içerisinde başarılı olmuş insanlardır (Terzi, 2000:57). Kahramanlar, kurumun üyeleri için değer ve ideallerin canlı olarak yaşandığı, gözlendiği ve açıklandığı örnekleri ve rol modellerini oluşturmaktadır. Kuruma yeni katılan üyeler, kurumda egemen olan değerleri, kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenebilmektedirler (Şişman, 2007:99).

- **Törenler (Ritüeller ve Seremoniler):** Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, ancak sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin

paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemlerdir. Törenler; toplum, grup veya kurumlarca değerli sayılan davranışların hem neler olduğunun toplum, grup veya kurum üyelerine aktarılması hem de bunların pekiştirilerek paylaşımının güçlendirilmesini sağlarlar (Doğan, 2007:56). Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, kutlamalar, merasimler, ritüeller, partiler, karşılama/uğurlama toplantıları, balolar, kokteyller, toplu piknikler, emeklilik ve mezuniyet törenleri, spor karşılaşmaları, bu bağlamda söz edilebilecek başlıca kültürel öğeler arasında yer almaktadır. Bu tür toplantılarda gerçekleşen etkinlikler, bireylerin ortak değerleri paylaşmalarında önemli olmaktadır (Şişman, 2007:100). Genel olarak törenlerin; sosyalizasyon, istikrarı sağlamak, belirsizlik ve endişeleri azaltmak, dış çevreye mesajlar yollamak üzere dört önemli işlevi vardır (Vural, 2005:166).

Törenler, insanların önceden tanımlanmış rolleriyle sahnelediği sosyal bir tiyatroya benzemektedir. Bunlar, benzer durumlarda sürekli olarak tekrar edilirler (Trice ve Beyer, 1984:655). Örneğin mezuniyet törenleri gibi ritüelleri ve sembolleri olmadan üniversiteler üniversite olmazdı. Akademisyenler ve mezunlar mezuniyet törenlerinde ortaçağ tarzı kıyafetler giymektedirler. Tarihçiler haricinde, üniversite üyelerinin çoğu akademik cüppe gibi kültürel artefaktların orijinini ve fonksiyonunu unutmuşlardır. Fakat hepsi bilmektedirler ki bu artefaktlar üniversiteyi sembolize etmekte olup, bu artefaktlar sergilendiği ve ritüel yerine getirildiği zaman akademik bir topluluğa ait oldukları hissini paylaşmaktadır (Meek, 1988:469).

Törenlerin önceden belirlenmiş bir başlangıç ve sonlarının oluşu pratik avantajlar sağlamaktadır. Bu tür törenlere katılarak, kültürün keşfinde çok faydalı verilere ulaşılabilmektedir. Örneğin bu törenlere olan katılıma göre, örgüte olan bağlılık tespit edilebilmektedir. Araştırmacılar törenlerin sonuçlarına bakarak, örgütte bunlardan etkilenen gruplara dikkatlerini yönlendirebilmektedirler. Bu analizlerle, yapılan aktivitelerden kimlerin fayda sağlayıp, kimlerin sağlamadığı keşfedilebilmektedir (Trice ve Beyer, 1984:664).

1.4.3.2. Yönetmel Uygulamalar

Kuruma kültürel açıdan yaklaşıldığında bir kurumdaki bütün işlem ve faaliyetlerin aslında kültürün dışında düşünülmesi mümkün değildir. Kurumdaki tüm uygulamalar, kültürel özellikler ve kültürün etkisini içermektedir (Şişman, 2007:103). Yönetmel uygulamalar genellikle örgütsel niteliklerden (örgütün işlevi, sektörün özellikleri gibi) etkilenmekte olup (Hofstede ve diğ., 1980:306), uygun davranış kodları ya da yönetim stili toplumdaki egemen değerlere dayanmaktadır. Bunlar kurum içindeki politika ve prosedürleri, ödül sistemlerini ve kabul edilen davranış normlarını etkilemektedir (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:418).

Oluşturulmuş olan resmi sistemler (dürtüleri, rapor mekanizmaları, değerlendirme programları vb.) aracılığıyla kurumun varsayım ya da perspektifleri açığa çıkmaktadır (Wilkins, 1983:35). Kurumdaki güç ve statü sistemleri, ödül-ceza sistemi, kontrol sistemi, performans değerlendirme sistemi, ödeme sistemi gibi sistemlerin analiz edilmesiyle o kurumun kültürü açıklanabilmektedir. Bazı kültürlerde bireyin performansının, yetenek, beceri ve özelliklerinin objektif olarak ölçülebileceği ve nicel olarak ifade edilebileceği kabul edilmektedir. Bu tür kültürlerde ödeme sistemleri de bireylerin göstereceği performansa göre düzenlenmektedir. Diğer taraftan bir kurumda ödül-ceza sisteminin çözümlenmesiyle, hangi davranışların para, statü, güç vb. ile ödüllendirildiği hangi davranışların da bunların elden gitmesine neden olduğu anlaşılabilir (Şişman, 2007:103).

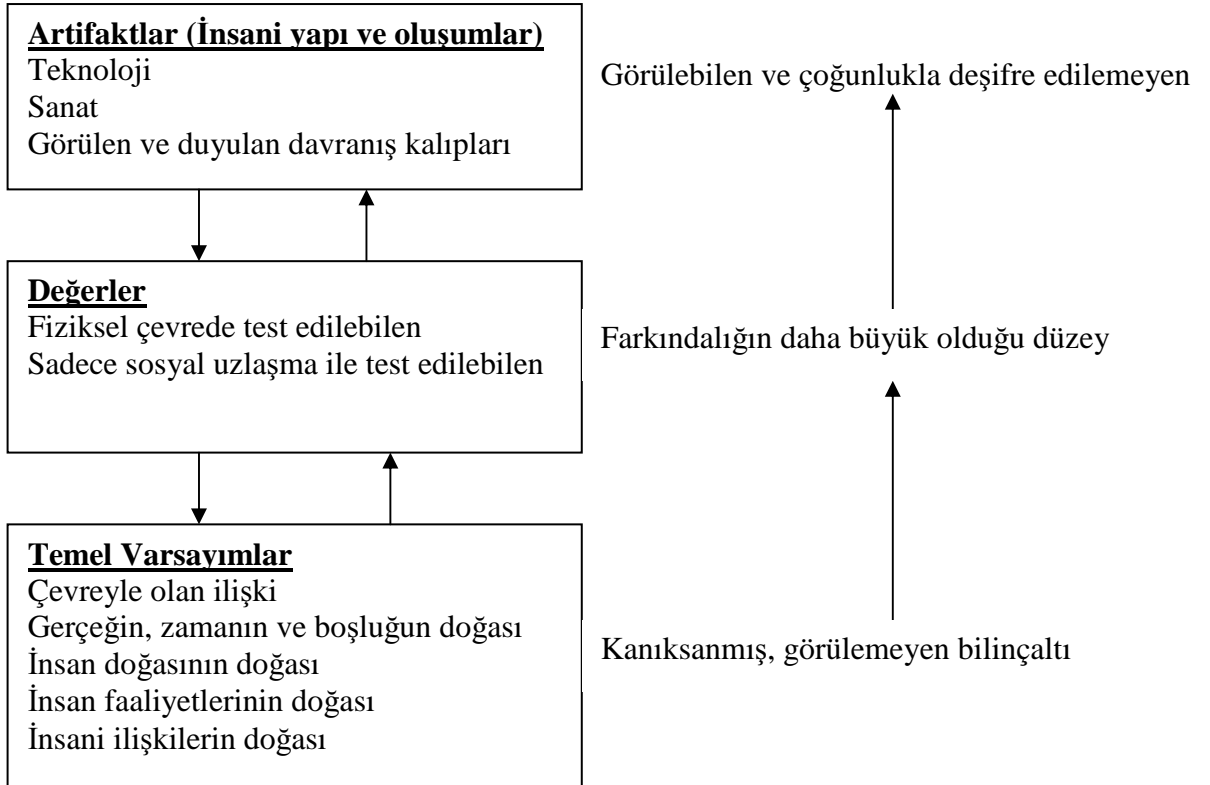
Yönetmel uygulamalar aynı zamanda kültürel anlamın güçlü taşıyıcıları olmaktadır (Tears ve Jordan, 2005:497). Kurum kültürleri kurumun iç ve dış çevresiyle olan etkileşimlerinin öğrenme süreci neticesinde ortaya çıkmakta olup, öğeleri sosyalizasyon süreçleri vasıtasıyla aktarılmaktadır (Baumgartner ve Zielowski, 2007:1323). Sosyalizasyon sürecinin ana amacı, kurumun yeni üyelerinin kurum kültürünü anlamasını geliştirmektir. Kurumlar sosyalizasyon süresince adayların kurum kültürü hakkındaki inançlarını yönetebilmekte, bireylerin kurumsal norm ve değerleri içselleştirmesi sağlanarak kültürel farklılaşmayı azaltılmaktadır (Diamond, 1991:513; Carroll ve Harrison, 1998:655; Cable ve diğ., 2000:1076). Kurumların

uyguladığı sosyalizasyon taktikleri bu kapsamda kurum kültürü değerlerinin önemli bir ileticisi olmakta, çalışanın kurumla uyumunu sağlamaktadır (Taormina, 2008:89).

1.5. Kurum Kültürünün Düzeyleri

Belli bir grubun veya kurumun kültürünü analiz ederken, kültürün kendisini belli ettiği düzeylerin ayırt edilmesi yararlı olmaktadır (Schein, 2002:8). Kurum kültürünün öğelerinin, tutum ve davranışlara etkilerinin görece önemleri dikkate alınmasıyla kültürel düzeyler oluşmaktadır (Doğan, 2007:114). Kültür, farklı düzeylerde ancak eşzamanlı olarak oluşmaktadır. Bu yüzden kültürün anlaşılabilmesi için bu düzeylerde incelenmesi gerekmektedir (Can ve diğ., 2006:429). Bu kapsamda kültür fenomenini tanımlayıp, tartışabilmek için birçok model geliştirilmiş olup, Şekil 1’de gösterilen Schein’in modeli literatürde en popüler olanıdır (Baumgartner ve Zielowski, 2007:1323). Schein bu model sayesinde, antropologlar ve halk bilimciler de dahil olmak üzere kurumlardaki kültürü analiz etmede kavramsal bir çerçeve sunup açıklayarak diğer akademisyenlerden daha etkili olmuştur (Hatch, 1993:657).

Şekil 1: Kültürün düzeyleri ve karşılıklı etkileşimi



Kaynak: Schein (1986:14)

Schein, kurum kültürünün incelenmesinde birbirinden ayrılabilir üç farklı düzeyinin olduğunu belirtmektedir. En dıştaki, ya da en üstteki düzey, gözlemlenebilen yüzeysel davranışlar ve fiziksel dışavurumlardan oluşan “artifaktlar (insani yapılar ve oluşumlar)” düzeyidir. Bu düzeyde; fiziksel yerleşim, fiziksel çevrenin mimarisi, karşılaşmaya ilişkin ritüeller, söylem biçimleri, ilişki biçimleri, giyim biçimleri, buluşlar, teknoloji, ürünler, kullanılan dil, kurumun mit ve hikayeleri, ritüeller ve seremoniler, yazılı dokümanlar ve benzeri özellikler yer almaktadır (Gordon, 1991:397; Özen, 1996:11; Terzi, 2000:38; Doğan, 2007:116; Şişman, 2007:84; Baumgartner ve Zielowski, 2007:1323). En rahat görülebilen en üst düzey, bireyin yeni bir gruba girdiği zaman gördüğü, duyduğu, hissettiği tüm olayları içermektedir. Bu düzeydeki kültür için en önemli nokta, gözlemlenmenin kolay ancak çözümlemenin zor olmasıdır (Can ve diğ., 2006:430; Baumgartner ve Zielowski, 2007:1323). Bu güçlüğün temel nedeni, söz konusu sembolün ya da davranışın ne anlama geldiğini, daha derindeki hangi inanç veya değeri temsil ettiğini bulabilmek için yorumlamayı gerektirmesidir. Yorum ise çoğu zaman araştırmacıların bakış açılarına bağlı bir çaba olmaktadır. Bu nedenle, aynı sembol ya da davranış, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilmektedir (Özen, 1996:11).

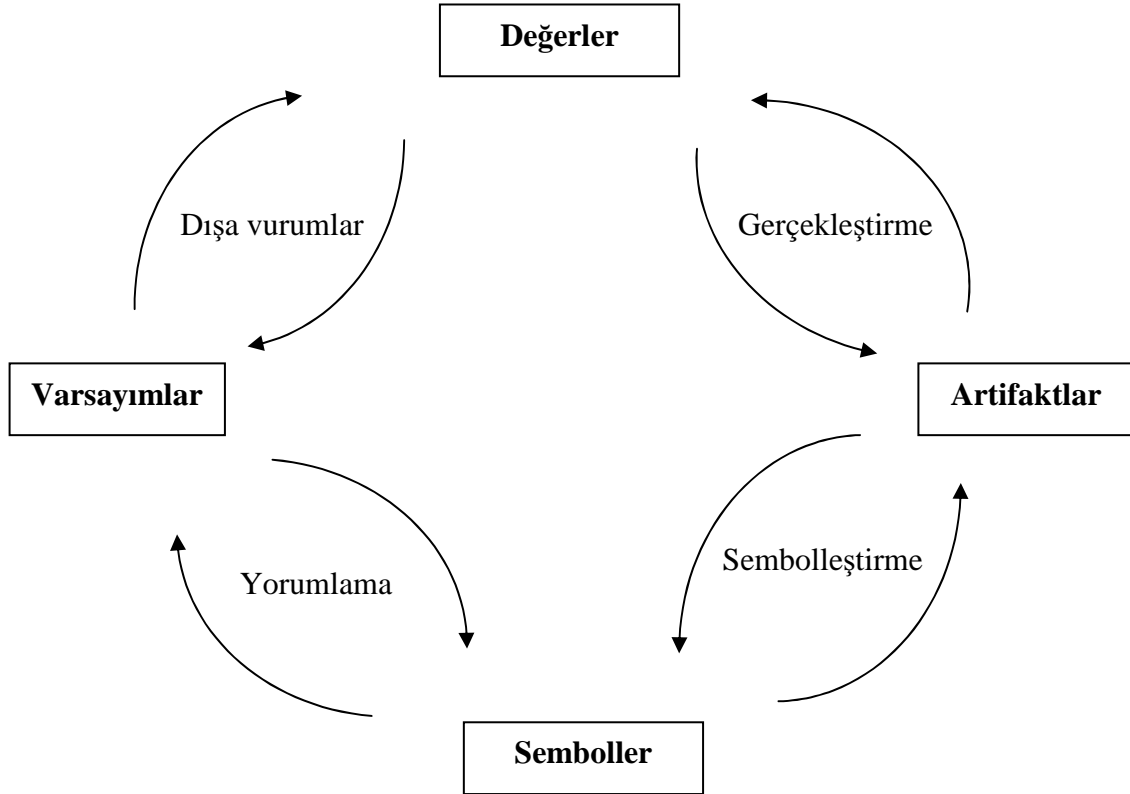
Bu düzeyin hemen altında, ortada yer alan ikinci düzeyde ise, olması gerekenin ne olduğu hissine yönelik örgütçe benimsenen “değerlerin” yer aldığı, gözlemlenemeyen ancak kişilerin bilişsel olarak farkında oldukları düzey yer almaktadır. Örgütsel değerler, özde örgütün başarısına ilişkin olmaktadır. Bunlar; örgütçe benimsenen başarı kriterleri, yönetim anlayışına ilişkin benimsenen değerler ve örgütsel başarıya ilişkin araçsal (yenilik yapma, müşteri odaklılık vb.) değerlerdir. Bu düzeydeki değerler belli durumlarda gözlenebilecek olan davranışları önceden öngörebilmektedir (Gordon, 1991:397; Özen, 1996:12; Terzi, 2000:38; Can ve diğ., 2006:430; Doğan, 2007:116). Görüşme veya anket yoluyla çıkarımlanabilen değerler, kişilerin belirli durum, kişi ve nesnelere karşısındaki düşünsel eğilimlerini yansıtmaktadır (Özen, 1996:12).

Schein’e göre kültür olgusunun en derininde bulunan üçüncü kültürel düzey ise bilinçdışı özellik taşıyan, değişime en dirençli olan ve çevreyle başa çıkmada doğru olarak kabul edilmiş yollar olan “temel varsayımların” yer aldığı düzeydir. Temel

varsayımlar, hem örgütsel bütünleşme hem de örgüt çevre ilişkilerine yönelik olup, örgütsel değerlerin de oluşmasında temel rol oynamaktadır. Temel varsayımlar sorgusuz kabul edilirler ve bireylerin bilinçaltında saklıdır. Çoğu zaman kişinin farkında olmadığı bu varsayımların, birey tarafından ifade edilmesi ve bu nedenle de ölçülmesi güç olmaktadır (Gordon, 1991:397; Özen, 1996:13; Terzi, 2000:38; Terziovski ve diğ., 2003:583; Can ve diğ., 2006:430; Doğan, 2007:116).

Hatch, Schein'in modelini daha da ileri götürerek, "dinamik kültürel model"i oluşturmuştur. "Semboller" düzeyi Schein'in modeline eklenerek, tüm düzeyler daha az merkezi hale getirilmiş, düzeyler arasındaki bağlantı öne çıkarılmıştır. Böylece Schein'in modeli statik olmaktan çıkartılarak dinamik bir hale getirilmiştir. Şekil 2'de gösterilmekte olan bu yeni model ile kurum kültürünün daha kompleks ve süreç temelli görülmesi sağlanmıştır (Hatch, 1993:660; Hatch, 2004:40).

Şekil 2: "Kültürel Dinamik Modeli"



Kaynak: Hatch (1993:660)

1.6. Kurum Kültürünün Ölçülmesi

Kurum kültürünü ölçülmesi ve değerlendirilmesi, paylaşılan temel varsayımların kişilerin bilinç düzeyinin altında olması nedeniyle zor olmaktadır (Lund, 2003:220). Yine de altta yatan temel varsayımlar, kurumsal uygulamalarla sonuçlandığı için, bunların incelenmesi sayesinde kültürel eğilimler tespit edilebilmektedir (Fey ve Denison, 2003:688). Çeşitli sosyal bilimlerde geliştirilen bazı kuram ve yaklaşımlara bağlı olarak kurum kültürlerini açıklamak ve ölçmek için; çeşitli kültürel tanım, kavram ve yaklaşımlardan hareketle, farklı boyutlarda, farklı değişken, yöntem ve teknikler kullanılarak araştırmalar yapılmaktadır. Araştırmalarda kullanılan yöntem ve tekniklerin sayıca çok çeşitli olmasının nedenlerinden biri, kurum kültürü alanına ilgi duyan çeşitli bilim dallarına bağlı bilim insanları ve araştırmacıların, kendi bilim dallarına özgü bazı yaklaşımları, paradigmaları, araştırma yöntem ve tekniklerini de bu alana birlikte taşımaları olmaktadır (Şişman, 2007:117). Bu yüzden kültürün tanımlanması, nasıl ölçüleceği ve kültürü karakterize eden ana boyutlarla ilgili olan uyumsuzluklar ekseninde kurum kültürünün değerlendirilmesinin, *tanımsal, ölçümsel ve boyutsal yaklaşımlar* altında incelenmesinin daha uygun olacağı belirtilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:145).

1.6.1. Tanımsal Yaklaşımlar

Kurum kültürü kavramı köklerini antropoloji (kurumların kendisi kültürdür) ve sosyoloji (kurumların sahip olduğu kültür vardır) disiplinlerinden almaktadır. Bu her iki disiplin içerisinde de, iki değişik yaklaşım olan işlevsel-fonksiyonalist yaklaşım (kültür kolektif davranış ile ortaya çıkar) ve yorumlayıcı-semiyotik yaklaşım (kültür bireysel yorumlama ve bilişe dayanır) bulunmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:146).

İşlevselci yaklaşımda grup, kurum ve topluma bir bütün olarak yaklaşılmakta, sosyal kontrolü sürdürmek için uygulama, inanç ve değerlerin grubun içine nasıl yerleştiği dikkate alınmaktadır. Araştırmacı kurumlardaki işlev, olay ve faaliyet olgularının yorumlanmasında ana figür olmaktadır. Araştırmacının işi çeşitli olayları tanımlayıp etiketlemek için kurumsal olgulara anlamlar oluşturmak olmaktadır (Cameron ve Ettington, 1988:4; Deshpande ve Webster, 1989:11; Sackmann, 1992:140; Schultz ve Hatch, 1996:538).

Tablo 2: Kurum kültürünün disiplinsel temelleri

	<u>Antropolojik Temel</u>	<u>Sosyolojik Temel</u>
<u>İşlevsel Yaklaşım</u>		
Odak	Kolektif Davranış	Kolektif Davranış
Araştırmacı	Teşhis eden, tarafsız davranan	Teşhis eden, tarafsız davranan
Gözlem	Objektif Faktörler	Objektif Faktörler
Değişken	Bağımlı (kültürü kendisi olarak anlamak)	Bağımsız (kültür diğer çıktılarını etkiler)
Varsayım	Kurumların kendisi kültürdür	Kurumlar kültüre sahiptir
<u>Yorumlayıcı Yaklaşım</u>		
Odak	Bireysel biliş	Bireysel biliş
Araştırmacı	Yerel bakış, tarafsız davranmaz	Yerel bakış, tarafsız davranmaz
Gözlem	Katılımcı	Katılımcı
Değişken	Bağımlı (kültürü kendisi olarak anlamak)	Bağımsız (kültür diğer çıktılarını etkiler)
Varsayım	Kurumların kendisi kültürdür	Kurumlar kültüre sahiptir

Kaynak: Cameron ve Quinn (2006:146)

Yorumlayıcı yaklaşımda ise, yerlilerin (içeridekilerin, emik) bakış açısını elde etmek daha önemli olmaktadır. Her bir kültüre özel temalar, imgeler ve metaforlar ortaya çıkartılarak yerlilerin bakış açısıyla yansıtılmakta, araştırmacının çalışma olgusuna kendini kaptırması ve önsezilerde bulunması gerekmektedir. Anlamın oluşturulması ve anlamların kurumda hangi yollarla birleştiği keşfedilmeye çalışılmaktadır. Bu gelenekte araştırmacının görevi yorumlamaları yerlilerden elde etmek olmaktadır. Araştırmacı ise katılımcı gözlem ile kendini kültüre tamamen kaptırmasıyla yerlilerin bakış açısını edinebilmektedir. Araştırmacının birleştirme yapabilme ve kullanabilme yeteneği ile sezgisel yeteneğe sahip olması özellikle önemli olmaktadır. Bu yüzden kültürü araştırırken yorumlayıcı yaklaşım tercih edildiğinde, araştırmacıda yaratıcılık yeteneğinin bulunması gerekli görülmektedir (Cameron ve Ettington, 1988:4; Diamond, 1991:510; Schultz ve Hatch, 1996:538; Lewis, 1996a:16).

Özetle işlevsel yaklaşım, araştırmacı ve yöneticilerin kurum kültürleri arasındaki farklılıkları tanımlayabileceklerini, deneysel olarak kurum kültürünün ölçülüp değiştirilebileceğini kabul etmektedir. Aynı zamanda kültür, etkililik gibi kurum çıktılarının potansiyel göstergesi olarak görülmektedir. Yorumlayıcı yaklaşım ise, kültür haricinde kurumda hiç bir şeyin var olmadığını, diğer tüm olgulardan bağımsız olarak açıklanabilecek bir kavram olarak tanımlanması gerektiğini kabul etmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:147).

İşlevselci paradigma içinde yer alan karşılaştırmalı yönetim ve ortak kültür temaları “teknik” bir ilgiden türemekte ve kültürü bir değişken olarak ele almakta iken; kültürü örgütün kendisi olarak gören örgütsel öğrenme teması, yorumlayıcı paradigma içinde yer almakta ve “pratik” bir ilgiden türemektedir (Durgun, 2006:117). Kısaca bu iki gelenek, bakış açısının meşruluğu (araştırmacı yahut yerli) ve analiz düzeyi (kurum yahut kişisel biliş) temelinde farklılaşmaktadırlar. İşlevselci gelenek kültürü sosyal sistemin parçası olarak görerek kurumsal davranışlarla dışarıya vurulduğunu; yorumlayıcı gelenek ise kültürün kişilerin zihninde yer aldığını kabul etmektedir. İşlevselci gelenek araştırmacı temelli veriye, yorumlayıcı gelenek ise yerlilerin verisine dayanmaktadır (Cameron ve Ettington, 1988:5). İşlevselci ve yorumlayıcı paradigmanın sosyal düşünceleri, ideolojik perspektiflerle şekillenmekte olup, kültürün araştırma düzeyleri her bir paradigmaya göre farklılaşmaktadır. Bu yüzden kültür araştırmalarında kullanılacak olan araştırma metodunun seçimi, araştırmacının dünya görüşü, araştırma sorusunun tipi, araştırmaya temel oluşturan adapte edilecek teknik ile metot ve teori arasındaki bağlantıya göre belirlenmelidir (Morgan ve Smircich, 1980:499; Deshpande ve Webster, 1989:6). Bu yüzden kurum kültürü çalışmalarında, önceden tanımlanmış bir analitik çerçeve kullanılarak kültürün belirli kurumlara genelleştirileceğine mi, yoksa gelişmeci bir yaklaşım kullanılarak çözümlenmeler yaparak kültürün tanımlanacağına mı yönelik karar, saha çalışmasına başlamadan önce verilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Schultz ve Hatch, 1996).

1.6.2. Ölçümsel Yaklaşımlar

1.6.2.1. Nicel - Nitel Yaklaşım

Kültürün ölçümünde kullanılabilecek yaklaşım, yöntem ve tekniklerle ilgili olarak üzerinde çok tartışılan diğer bir konu ise kültürün nicel yöntemlerle araştırılıp “ölçülebileceği” mi yoksa nitel yöntemlerle “tanımlanabileceği” mi üzerine olmaktadır (Hofstede ve diğ., 1990:287; Danışman ve Özgen, 2003:96; Şişman, 2007:118). Kültür araştırmalarının nitel metotlarla mı yoksa nicel metotlarla mı yapılacağı üzerinde ise halen bir uzlaşma oluşmamıştır (Gregory, 1983:359, Denison ve Spreitzer, 1991:7; Park ve diğ., 2004:108). Edgar Schein gibi bazı kuramcılar kurum kültürünün nitel yöntemlerle ölçülmesi gerektiğini savunmaktayken, Geert Hofstede gibi bazı kuramcılar kurum kültürü araştırmalarında nicel yöntemlerin de kullanılabileceğini belirtmektedirler (Wilkins ve Dyer, 1988:531; Hofstede ve diğ., 1990; O'Reilly ve diğ., 1991; Sinclair ve Collins, 1994:25; Schein, 1996:239; Terzi, 2000:18; Şişman, 2007:118).

Kurum kültürü çalışmalarında benimsenen nicel ve nitel yöntemler arasındaki ayırım, temelde bir paradigma farkından kaynaklanmaktadır. Yapılandırılmış görüşmeler ve anket gibi ölçme araçlarını kurum kültürü çalışmalarında uygun araçlar olarak gören pozitivist paradigmaya karşın; yorumcu paradigma, yapılandırılmamış görüşmeler, doğrudan gözlemler, belgelerin incelenmesi gibi araçlara daha çok güvenmektedir (Terzi, 2000:18).

Kültürün anlaşılabilmesi için niteliksel yöntemlere ihtiyaç duyulduğu savına karşın, niteliksel yöntemlerin genelde karmaşık, masraflı ve zaman alıcı olması ve genelleme yapmaya pek olanak tanımaması gibi sebeplerden ötürü niceliksel yöntemlerin kullanılması adeta zorunlu olmaktadır. Bu doğrultuda, çok sayıda çalışmada işletmelerde kültür, niteliksel yöntemlerin yanında, niceliksel yöntemler kullanılarak da anlaşılmaya çalışılmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003:92). Nicel araştırma, temelde nedensellik ilişkileri olduğunu varsayar ve bunları doğrulamaya çalışır. Nicel yöntemin tekniği olan istatistiksel analiz, çalışılan iki topluluğun birbirine benzediği hipotezini test eder. İstatistiki olarak anlamlı sonuçlar gruplar arasındaki farkın şans eseri olmadığını ve altında bir nedensellik yattığını işaret eder. Kültürün bazı

yönlerinin incelenmesinde nicel yöntem ve tekniklerin kullanılması mümkün olmazken; inançlar, değerler, normlar, uygulamalar gibi bazı yönlerin ise nicel yöntem ve tekniklerle araştırılmasının ve ölçülmesinin mümkün olduğunu gösteren çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu yüzden kurum kültürü üzerinde yapılacak araştırmalar, kültürün bütününden çok bazı öğeleri üzerinde yoğunlaşabilmektedir. Bir araştırmada kültürü bütün yönleriyle birden açıklayabilmek oldukça güç olmaktadır. Kurum kültürünün çözümlenmesinde temel alınacak kültürel öğeler, boyutlar ya da değişkenler konusunda araştırmacılar arasında tam bir görüş birliği bulunmamakla beraber, kültürü nicel yöntem ve teknikler kullanarak açıklamaya yönelik araştırmalar, daha çok inanç, değer, norm, uygulamalar ve davranışlar üzerinde yoğunlaşmakta; anket, envanter, kültür profili gibi araçlarla toplanan sayısal veriler, çeşitli istatistikler teknikler kullanılarak çözümlenebilmektedir. Ayrıca bu tür yöntem ve teknikler, gruplar, alt gruplar ve örgütler arasında karşılaştırmalar yapmaya da olanak sağlamaktadırlar (O'Reilly ve diğ., 1991; Lewis, 1996a:14; Şişman, 2007).

Kültür çalışmalarında yapılandırılmış anket kullanılmasının avantajları, kurum içerisinde daha çok kişinin incelenebilmesi ve anketin daha başka kurumlarda da uygulanabilmesidir. Bu tarz bir araştırma stratejisi kültür bulgularının daha iyi genelleştirilmesine imkan tanımaktadır (Lau ve Ngo, 1996:472). Nicel yöntemler, doğa bilimlerinin metotlarını ilkesel olarak kullanmakta ve sosyal dünyanın somut bir yapı şeklinde görünüşünü yakalama imkanı sağlamaktadırlar (Morgan ve Smircich, 1980:499). Kurum kültürünü kıyaslamalı ve nicel yaklaşımlarla araştıran araştırmacılar, kültürün daha derinliklerinde yer alan varsayım ve inanç düzeylerinin kıyaslamalı araştırma için kısıtlayıcı olduğunu kabul etmektedirler. Bu yüzden araştırmalarda genelleştirme yapabilmek için kültürün orta düzeyinde yer alan değer ve kültürel özellikleri tercih edilmektedir. Bu yaklaşım, kültürün derin düzeyindeki varsayımların kültüre has olduğunu reddetmemekle beraber; daha yüzeysel düzeydeki uygulamalar, artifaktlar ve sembollerin yüksek derecede durumsal anlam taşıdığını kabul etmektedirler. Temel değerler, içselleşmiş normatif inançlar olup davranışa yön vermektedir. Bir sosyal birimin üyeleri değerleri paylaştığı zaman, sosyal beklenti ya da normların temellerini oluştururlar. Bu değerler daha büyük bir sosyal grup tarafından paylaşıldığında ise kurum kültürü ya da değer sistemi oluşmuş olur. Kurum

kültürünü araştırırken normlara odaklanan araştırmacılar, altta yatan değerlerin temellendirdiği sosyal beklentileri araştırmaktadırlar (O'Reilly ve diğ., 1991:492; Denison, 1996:638). Algı ve inançlar ile birçok maddi fenomen nicel yöntemler ile ölçülebilmektedir. Bu yüzden nicel yöntemleri kültür çalışmalarında kullanmamak, dışta bırakmak gereksiz görülmektedir. Kültür dar kapsamlı olarak gizli bilgi, kabul edilmiş varsayımlar ya da bilinçaltı motifler olarak tanımlanmadığı sürece, nicel analizlerin kültür öğelerini açıklamakta yararlı olduğu belirtilmektedir (Jermier ve diğ., 1991:192).

Kültürün nitel yönü, insanların kültür fenomeniyle ilgili tanımlamalarını çözüp, tercüme ederek anlamlı hale getiren yorumları içermektedir (Duncan, 1989:230). Nitel araştırmanın özelliği sosyal olguların doğasının keşfedilmesine dayanmaktadır (Morgan ve Smircich, 1980:499). Nitel araştırmada veriler sözel olarak toplanmaktadır. Resimler ve gözlemlenen davranışlar da nitel veriler olarak değerlendirilebilmektedir. Niteliksel yöntemler, ortama ilişkin gözlem ya da yüz yüze görüşme yoluyla yapıldığından, yorumlayıcı bir bakış açısına dayanmaktadır. Nicel yöntemlerde ölçüm aleti, araştırmacı ile denekler arasında bir aracı rolü oynamaktayken, nitel yöntemlerde araştırmacının kendisi ölçüm aleti haline gelmektedir. Niteliksel yaklaşımlar, doğal olarak keşifsel ya da tanımlayıcı tekil bir bakış açısı sunmakta iken; niceliksel yaklaşımlar da daha çok sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyucu karşılaştırmalı analitik bir bakış açısı sunmaktadırlar. Bu açıdan, her iki yaklaşımın da olumlu ve olumsuz yanlarını dikkate alıp araştırmanın amacına göre, kültürün hangi derinlik düzeyinde anlaşılacak istendiğine bağlı olarak bir yöntem tercih etmek en makul yol olarak gözükmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:96; Park ve diğ., 2004:108).

Nitel çalışmalar güvenilirlik ve genelleştirilme açılarından da eleştirilmektedir (Hofstede, 1994:183). Nicel metotlar ise temel varsayım ve değerleri değerlendirmemesi, yüzeysel ve basit olması gibi hususlarda eleştirilmesine karşın, karşılaştırmalı önermelerin ise ancak bu yöntemle yapılabileceği belirtilmektedir. Ayrıca nitel metotların, kurum kültürüyle performans ya da etkililik arasındaki ilişkiyi inceleyen karşılaştırmalı sorulara cevap verememe gibi bir sorunu bulunmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:7). Nitel yöntemlerde örgütsel araştırmacıların üzerinde

çalışılan örgüte mensup olmadığı takdirde, uzun dönemli ve tam zamanlı bir katılımlı gözlemi gerektiren gerçek bir etnoğrafik araştırma yapılması çok zor olmaktadır (Trice ve Beyer, 1984:655; Jermier ve diğ., 1991:192). Ayrıca etnoğrafik metotlar araştırmanın objektifliği açısından da eleştirilmektedir. Etnoğrafik araştırmaların diğer kurumlara genelleştirebilmesi çok nadir olup, bitirilmesi yıllarca sürebilmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991:7).

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin her ikisi de farklı kapsamda bilgiler vermektedir. Kurum kültürü ve etkililik arasındaki ilişkiyi anlamak için, tümevarımcı teori kurma yaklaşımı ile tümden gelimci nicel araştırma bir arada kullanıldığında, bunların birleşimi her birinin tek başına yapacağından daha geniş bir anlayış sağlayabilmektedir (Denison ve Mishra, 1995:220). Her iki yöntemin de kendine göre belli avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. İki yöntemin de farklı güçlü tarafları olduğu için bu yaklaşımlar alternatiften çok tamamlayıcı olarak değerlendirilmelidir. Yöntemler tek başına daha ziyade kültürleri anlama veya değiştirme çalışmalarında yardımcı olmaktadır. Bu açıdan kültürel analizlerde çoklu metot yaklaşımı adı verilen nicel veriler ile nitel verilerin bir arada kullanılması bazı yazarlarca tavsiye edilmektedir (Jermier ve diğ., 1991:192; Denison ve Spreitzer, 1991:19; Wasti ve Önder, 2003:140; Lee ve Yu, 2004:354).

1.6.2.2. Etik-Emik Yaklaşım

Kültür üzerinde devam eden tartışmaların bir diğer boyutu da kültürün kurum içerisinde bir değişken mi yoksa kök metafor mu olduğu üzerine olmaktadır. Diğer bir deyişle kültürün, kurumun sahip olduğu bir şey mi yoksa kendisi mi olduğudur (Schall, 1983). Aslında, kurum kültürü çalışmalarında kullanılacak yöntem tartışmasının esasını da emik-etik bakış açısındaki bu farklılaşma oluşturmaktadır. Kurum kültürünü araştırmak için kullanılan yöntemler “dışarıdan bakış açısı (etik)” ile yapılmış tümdengelimli araştırmalar ya da “içeriden bakış açısı” ile yapılmış tümevarımlı araştırmalar olmaktadır. Bu iki farklı yaklaşım, kurum kültürünü farklı şekillerde algılayıp, yorumlamaktan kaynaklanmaktadır (Can ve diğ., 2006:439).

Kurum kültürüne içeriden bakış açısıyla yaklaşmak, örgütün içindeki yaşamı anlamak olup, araştırmacı, konu hakkında çalışanlarla bir araya gelmektedir. Bu yaklaşımda

kültür, örgütün olduğu şeylerden biridir ve önemli olan kültürü oluşturan koşulların belirlenmesidir. Kavramlar ve hipotezler, tümevarımlı bir yaklaşımla oluşturulur ve hipotezler yine bu yaklaşımla test edilirler (Can ve diğ., 2006:439). Emik yaklaşım, örgütsel faaliyetin derin düzeyde detaylı ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmasını ve anlaşılmasını sağlayacak bilgiler elde etmeye uygun olmakla birlikte, sübjektif bir nitelik taşıdığından dolayı verinin güvenilirliği, elde edilen sonuçların doğruluğu ve genelleştirilebilirliği bakımından kuşku ile karşılanabilmektedir. Bunun dışında, emik yaklaşım, örgütlerin kültürleri arasında karşılaştırma yapmayı da güçleştirebilmektedir (Danışman ve Özgen, 2003).

Emik bakış açısını savunan araştırmacılar genel olarak kültüre örgütün kendisi olarak yaklaştığından, bütün ile parçaları birbirinden ayırmaksızın bir arada görmeyi sağlayan yorumlayıcı bir bakış açısını gerektirmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Bu görüşü savunanlara göre kültürel öğeleri birbirinden izole ederek araştırmaya çalışmak, kültüre ait biçimsiz bir resim sunacak ve mevcut kültürü çok sınırlı bir şekilde anlamamıza yol açacaktır. Kültürel öğelerin birbiriyle karşılıklı bir etkileşim içinde incelenmesi sayesinde ise daha kapsamlı bir kurum kültürü analizi yaklaşımı olacak ve daha iyi sonuçlar sağlayacaktır (Trice ve Beyer, 1984:653).

Kurum kültürüne dışarıdan bir gözle bakmak (etik yaklaşım) ise, verileri genellemek ve bu doğrultuda yorumlama yapmak anlamına gelmektedir. Bu tarz araştırmaların hipotezleri kuramdan gelimlidir ve çalışmalarda bu hipotezler test edilmektedir. “Dışarıdan bakış açısıyla” yapılan araştırmalar, pozitivist bilime dayanmakta olup, araştırmacının rolü sadece seyretmek olmaktadır (Can ve diğ., 2006:439). Bu kapsamda etik yaklaşım, örgütsel düşünce ve faaliyetlerin araştırmacının kafasında önceden yapılan kategorizasyona ne derece uyup uymadığı objektif olarak analiz etmeyi sağlayacak bir bakış açısı sunmaktadır. Etik yaklaşım, kuramsal teste uygun olması, genelleştirmeye olanak tanınması ve örgütler arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırması bakımından faydalı görünmektedir (Danışman ve Özgen, 2003). Bu yaklaşım, kültürü kontrol edilebilir örgütsel bir değişken olarak ele almaktadır (Can ve diğ., 2006:439). Kültürün kurumun etkililiği üzerinde etkisi olduğunu düşünenler kültürü bir değişken olarak görmeyi tercih etmekte ve kurum kültürünü kalıplaşmış grup davranışı olarak değerlendirmektedirler (Lewis, 1996a:14).

Dışarıdan birinin perspektifi bazen içeridekinin ihmal edebileceği olayları tespit etmesi açısından önemli olsa da, dışarıdakiler aynı zamanda kendi perspektiflerini olaylara dayatarak, gözlemlenen kişinin niyet ettiği anlamı yanlış betimlemeye sebep olabilmektedir (Duncan, 1989:230). Etik yaklaşımda, örgütsel faaliyetlere ilişkin boyutlar araştırmacının kafasında oluşturulduğundan; kurumun kültüründen çok araştırmacının kültürünü yansıttığı, yapılan kategorinin araştırma ortamına yeterince uymayabileceği ve çok fazla derinliğe inilemeyebileceği yönünden eleştiriler yapılmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003).

1.6.2.3. Boyutsal Yaklaşımlar

Kurum kültürünün incelenmesi ve bir kurum kültürünün diğerlerinden farklılıklarının belirlenmesi için bu farklılıkları gösterecek kriterlere, başka bir deyişle ölçülebilir değişkenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda kurum kültürlerine ilişkin yapılmış olan çalışmalarda, kurum kültürünün önde gelen özelliklerini tanımlayan ve farklı kurum kültürleri arasındaki farklılıkları belirleyen çeşitli kültürel boyutlar esas alınmaktadır (Doğan, 2007:117). Bu boyutlar bir araya gelerek kurum kültürünün bir resmini oluşturmaktadır. Bu resim, bireylerin örgüt hakkında sahip olduğu paylaşılmış anlamlar için (örgütte işlerin nasıl yapıldığı ve bireylerden beklenen davranışa ilişkin) bir temel oluşturmaktadır. Çalışanlar bu boyutlara bakarak örgütle ilgili subjektif bütüncül bir anlam oluşturmaktadır (Vural, 1998:60). Bu yüzden kurum kültürünü değerlendirebilmek için, kurumdaki kilit roldeki değer ve varsayımları yansıtacak yönleri tanımlamak gerekli olmaktadır.

Kurum kültürü konusunda yapılmış araştırmalar incelendiğinde bu konuda yapılabilecek bir araştırmada, çok sayıda kültürel değişkenin araştırma kapsamında ele alınabileceği, konuya ilişkin olarak farklı boyutlarda araştırmalar yapılabileceği anlaşılmaktadır (Şişman, 2007:139). Bu çalışmalardan bir kısmı toplumsal kültürün boyutlarını esas alıp bunların örgütsel düzeydeki yansımalarını tespit etmiş ve buna göre örgütlerin kültürel özelliklerini tanımlamışlardır. Diğer bir kısım çalışmalar ise toplumsal kültürün boyutları ile birlikte örgütün var oluş amaçları ve görev çevrelerini dikkate alarak, toplumsal kültür boyutlarından farklı boyutları esas alarak kurum kültürlerini tanımlamışlardır (Doğan, 2007:117).

Kurum kültürünü tanımlamaya ilişkin ilk çalışmalardan biri Peters ve Waterman (1979) tarafından yapılan mükemmel örgütlerin kültürel özelliklerini belirlemeye ilişkindir. Bu çalışmada bahsi geçen kurum kültürünün değişkenleri şunlardır:

- Belirsizlik ve çelişkiyi yönetme biçimi
- Eylemden yana olma düzeyi
- Müşterilere yakınlık düzeyi
- Özerklik ve girişimcilik düzeyi
- Verimliliğin kaynağının çalışanlar olduğu anlayışı
- Değerler aracılığıyla yönetim anlayışı
- Örgütsel yapının yalınlık düzeyi
- Kontrol biçimi

Stephen Robbins'e göre ise, boyutların sınıflandırması şu şekilde olmaktadır (Vural, 1998:60):

- Bireysel inisiyatif (örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük, bağımsızlık ve sorumluluk derecesi)
- Risk toleransı (çalışanların girişkenliğe, yeniliklere açık olmaya ve risk almaya ne kadar teşvik edildikleri)
- Yön (örgütün çalışanlara verdiği açık hedefler ve kendilerinden beklenen performans derecesi)
- Bütünleşme (örgüt bünyesindeki ünitelerin, ne kadar bir arada ve koordineli bir şekilde çalışmaya teşvik edildikleri)
- Yönetimin desteği (örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi)
- Kontrol (örgütte geçerli olan kural ve yönetmeliklerin sayısı, işçi davranışlarını takip ve kontrol etmek için direkt yapılan denetimin miktarı)

- Kimlik (çalışanların kendi uzmanlık sahaları veya belirli çalışma gruplarından öte, örgütü bir bütün olarak görme ve tanımlama dereceleri)
- Ödül sistemi (kıdem süresi veya adam tutma gibi değişkenlere bağlı olmadan, işçi performans kriterine dayanan ödüllerin (ücret artışı ve terfi gibi) derecesi)
- Fikir ayrılıklarına gösterilen tolerans (Örgütte çalışanların fikir ayrılıklarından kaynaklanan çatışmaların ne kadarının tolere edildiği ve işçilere verilen açık kritizm ve mücadele etme derecesi)
- İletişim modelleri (örgütsel iletişimin, resmi otorite hiyerarşisiyle ne kadarının sınırlandırıldığıının derecesi)

Kurum kültürü konusunda en çok atıf alan çalışmalar ise Hofstede'ye aittir. Hofstede (1994:186) örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışlarını yönlendiren değerlerini ulusal kültürün değişkenleri olan;

- Belirsizlikten kaçınma düzeyi,
- Güç mesafesi,
- Bireycilik-toplumculuk,
- Eril-dişil davranış özellikleri,
- Erdem-gerçekliği arayış biçiminde ele almıştır.

Cameron ve Quinn (2006)'in "Yarışan Değerler Modeli-YDM"'nin temelini oluşturan temel boyutlar ise şunlardır;

- Kurumun dominant karakteri ya da kurumun neye benzediği,
- Kuruma nüfuz etmiş liderlik stil ve yaklaşımı,
- Kişilere nasıl davranıldığı ve iş çevresinin neye benzediğini karakterize eden; çalışanların yönetilme tarzı,
- Kurumu bir arada tutan bağlayıcı mekanizmalar,
- Kurumun stratejisini yönlendiren vurgu alanlarını tanımlayan stratejik vurgular,

- Zaferin nasıl tanımlandığı ve neyin ödüllendirilip kutlandığını tanımlayan başarı kriteri.

Cameron ve Quinn (2006:151), tüm bu boyutların kombinasyonu ile kuruma yönelik temel kültürel değer ve örtük varsayımların yansıtılacağını ifade etmektedir. Kurum üyelerinden bu boyutlara yönelik alınan cevaplar sayesinde kurum üyelerinin altta yatan kurum kültürünün keşfedilebileceğini öne sürmektedir.

Literatürde en yaygın olan boyutlar ise; kültürel güç, kültürel uyum ve kültürel tiptir. Kültürün gücü, kurumda olanları etkileyen kültürün gücüne ve üstünlüğüne atıf yapmakta; kültürel uyum ise kurumun herhangi bir yerindeki yansıtılan kültürünün kurumun diğer bir yeriyle olan benzerlik ve uyumuna atıf yapmaktadır. Kültürel tip ise kurumca yansıtılan özel kültür tipine atıf yapmakta olup, kültürün uyum ya da gücünden daha fazla kurumun etkililiğini açıkladığı belirtilmektedir (Cameron ve Ettington, 1988:385). YDM' nin eş zamanlı olarak kültürün gücü, uyumu ve tipini tanımlayabilme yeteneği olmasından ötürü özel bir model olduğu belirtilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:153).

1.7. Kurum Kültürünün Sınıflandırılması ve Yarışan Değerler Modeli

1.7.1. Kurum Kültürünün Sınıflandırması

Kurum kültürüne ilişkin öğeler, düzeyler ve kültürel boyutlar gibi unsurlar, herhangi bir kurum kültürünün incelenmesinde ele alınması gereken temel değişkenlerin neler olduğunu göstermektedir. Buna karşılık bir örgütün kültürünün hangi kültürel özelliklere sahip olduğunu göstermemektedir. Çeşitli etmenler nedeniyle örgütlerin kendilerine özgü kültürel özellikler taşıdığı kabul edildiğine göre bu özelliklerin neler olduğu ve diğer örgütlerden hangi bakımlardan farklılaştığının belirlenmesi gerekmektedir (Doğan, 2007:123). Kurum kültürünün sınıflandırılmasına ilişkin olarak ele alınan sınıflamaların her biri kurum kültürünün anlaşılmasını kolaylaştırıcı nitelik taşımaktadır. Gerçekte çok kompleks nitelik taşıyan kurum kültürü kavramı, bu tür sınıflamaların yardımıyla daha basit hale gelmektedir (Unutkan, 1995:67).

Kurum kültürünün sınıflandırılması örgütlerin ne tür bir kültüre sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kurum kültürü çalışmaları ana hatları ile örgütlerin

baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yöneliktir (Doğan, 2007:123). Örgütler arası farklılıklar yaratan kültürün anlaşılması ve tanımlanması, kurum kültürünün sınıflandırılması ile daha kolay hale geldiğinden, örgütlerin sahip oldukları kültürlerin benzer özelliklerini taşıyanları bir arada toplayarak belirli grupların oluşturulması son derece gerekli ve faydalı olmaktadır (Unutkan, 1995:56). Kurum kültürlerinin sınıflandırılması, yöneticilere (Sadri ve Lees, 2001:856);

- Her bir kültür tipinin faydalarının ve engellerinin daha iyi anlaşılması için ön bilgi sağlamakta,
- Kurum kültürünün daha iyi bir şekilde anlaşılmasıyla, kuruma yeni personel alınacağında, kuruma uygun personelin seçilmesinde yöneticilere yardımcı olmakta,
- Kurumun bulunduğu yerin anlaşılmasına ve kültürel değişim hakkında yöneticilerin karar almasına yardımcı olmaktadır.

Kurum kültürü tiplerinin belirlenmesi ise temelde örgütün baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesi olmaktadır. Baskın kültürel özelliklerinin belirlenmesi, hangi değerlerin, normların, inançların veya temel varsayım kalıplarının örgütçe benimsendiği ya da örgüt üyelerince paylaşıldığının çeşitli biçimlerde ölçülmesi ve ortaya konulmasıdır. Kurum kültürü tiplerinin belirlenmesi bir takım kabullere dayanmaktadır (Doğan, 2007:124):

- Kurum kültürü özde örgütün içsel bütünleşme ve örgüt-çevre ilişkilerine ilişkin sorunların çözümüne değerler, normlar, inançlar ve temel varsayım kalıplarına dayanmaktadır. Kurum kültürünün baskın özelliklerinin belirlenmesi bunların ölçülmesiyle belirlenebilmektedir.
- Farklı örgütleri birbiriyle karşılaştırma ve aralarındaki farklılıkları belirlemeye ilişkin bütün örgütler için ortak olan ama derece ya da benimseme düzeyi olarak farklılaşan bir takım değerler, normlar, inançlar ve temel varsayım kalıpları vardır.

- Kurum kültürünün baskın özellikleri ile örgütsel çıktılar arasında bir ilişki vardır. Üstün başarılı örgütlerin baskın kültürel özellikleri belirlendiğinde, üstün başarı için hangi kültürel özelliklerin gerektiği ileri sürülebilmektedir.
- Değerler, normlar, inançlar ve temel varsayım kalıpları genellikle ikilemler ya da benimseme derecesi biçiminde düşünülmektedir. Örneğin örgütsel amaçların bireysel çaba ve rekabetle ya da işbirliği aracılığıyla sağlanacağına dair inanç ikilem biçiminde bir inançtır. Buna karşın bir örgütte, örgütsel normlara uygun davranmanın ne ölçüde benimsendiğinin ölçülmesi ise bir “derece belirlemesi” olacaktır.

Kurum kültürü; karmaşık, birbiriyle ilişkili, kapsamlı ve muğlak faktörler setinden oluşmaktadır. Çok geniş ve kapsamlı bir faaliyet alanı olmasından ötürü de literatürde kurum kültürünün örgütsel çıktılarla ilişkisini açıklamaya yönelik kurum kültürünün baskın özelliklerini baz alan birçok kurum kültürü tipi geliştirilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006:32; Doğan, 2007:123). Bunlardan en çok bilinenleri arasında Harrison’un (1972) güç, rol, görev ve birey kültürü; Deal ve Kennedy’nin (1983) ataklık, eylem, yetki ve kapalı hiyerarşi kültürü; Hofstede’nin (1980) güç mesafesi, belirsizliğe tolerans, bireysellik ve erillik boyutlarından oluşan modeli ve Goffee ve Jones (2000) tarafından geliştirilmiş olan topluluksal, bölümlenmiş, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kültür tipleri yer almaktadır.

Bu çalışmada ise, Cameron ve Quinn’in (2006) “Yarışan Değerler Modeli” kullanılmıştır. Özellikle kalite geliştirme çabalarının başarısızlıklarına ve kurum içi kalitenin arttırılabilmesine etkin çözümler sunması, bu tercihte etkili olmuştur.

1.7.2. Yarışan Değerler Modeli

Literatürde kurum kültürünü analiz etmede çeşitli modeller kullanılmakla beraber, hem bilimsel araştırmalar hem de yönetim danışmalarında Cameron ve Quinn’in kurum kültürüyle ilgili oluşturdukları tipoloji oldukça sık kullanılan kullanışlı bir modeldir. Özellikle amaç kurum kültürünü kurumsal performansla ilişkilendirmek olduğunda, kurum kültürünü değerlendiren en popüler metottur. Model 1980’lerin başından itibaren ortaya çıkışıyla beraber dikkatleri üstüne çekmeye başlamıştır. Birçok gelişim

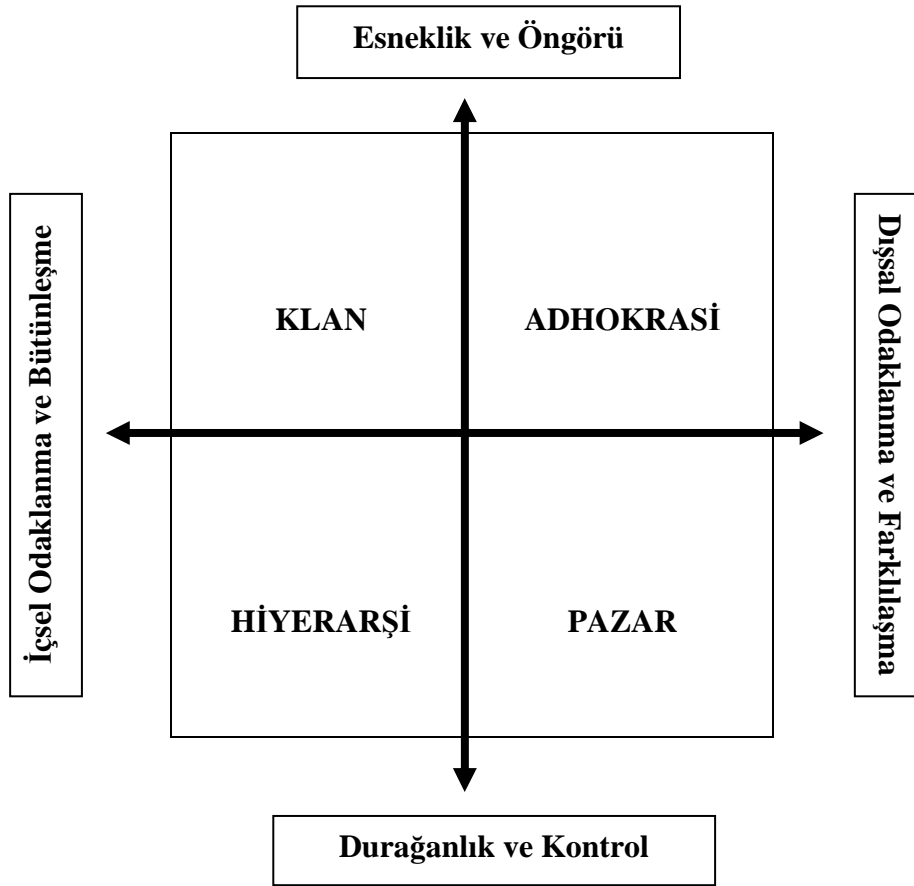
yaklaşımında kullanılmakla beraber, New York eyaletinin kamu sektörü çalışanlarının profesyonel yönetim ve gelişim programı ile Ford Motor Company'nin kurumsal değişim süreci gibi büyük çalışmalarda uygulanmıştır. Cameron ve Quinn'in modeli, sağlık kuruluşları başta olmak üzere tüm kamu kuruluşları ve bunların bölgesel alt birimleri de dahil, farklı sektörlerde 10.000'den fazla kurumda uygulama yapılarak oluşturulmuştur (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:420; Colyer ve diğ., 2000:85; Helfrich ve diğ., 2007:12; Ergün, 2007:267; Pors, 2008:141; Gregory ve diğ., 2009:673). Modelin öğelerinin, güvenilir ve genellenebilir çözümler için geçerliliğinin yüksek olması sebebiyle, kurumlardaki baskın karakter ve yapıyı sınıflandırma açısından oldukça faydalı görülmektedir (Lau ve Ngo, 1996:480; Helfrich ve diğ., 2007:12; Pors, 2008:141). Kurumların bünyesine yeni bir sistemi adapte etmekte ve büyük çaplı değişimleri planlayıp yönetmekte oldukça kullanışlı olan model (Hooijberg ve Petrock, 1993:44; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:420), özellikle başarılı kalite iyileştirme çabaları için ihtiyaç duyulan kültür tipinin geliştirilmesine yardımcı olmasından ötürü tercih ve tavsiye edilmektedir (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:420; Wicks, 2007:316; Helfrich ve diğ., 2007:12). Birçok ülkedeki danışman firmalar sundukları hizmetlerinin önemli bir parçası olarak bu modeli kullanmaktadırlar (Cameron ve Quinn, 2006:50).

Cameron ve Quinn'in "Yarışan Değerler Modeli"(YDM) adını verdikleri, örgütsel başarı ile kurum kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren, 2007:147). YDM, kurumda kişilerin nasıl hissettiğinden öte, olayların nasıl olduğunu ölçerek; iklim araştırmalarından ayrılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:147). YDM'nin oluşturduğu profiller, kurum içinde paylaşılan algı ve inançları tanımlamaktadır (Lau ve Ngo, 1996:473; Colyer ve diğ., 2000:78).

Cameron ve Quinn'e göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilecektir (Eren, 2007:147). YDM, kurum kültürünün örgütsel başarı ya da etkinlik üzerindeki etkilerini araştırmakla beraber, nitel yaklaşımların kolayca başaramayacağı kurumlar arası kıyaslamalar yapma şansını da sunmaktadır (Colyer ve diğ., 2000:79).

Modele “Yarışan Değerler Modeli” denmesinin sebebi, modelin kriterlerinin çatışma mesajı taşımasından kaynaklanmaktadır (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:419). YDM, herhangi bir insan sisteminin içindeki birbiriyle rekabet halinde olan gerginliklere ve çatışmalara odaklanmakta olup, en önemli vurgu stabilite ve değişim ile kurum içi ve dış çevre arasındaki çatışmaya yapılmaktadır (Denison, 1991:3). YDM, hem kontrol ve esnekliği, hem de iç ve dış faktörleri vurgulayıp, bunları bir araya getiren tek bir model içerisinde tanımlamaktadır (Wicks, 2007:316).

Şekil 3: “Yarışan Değerler Modeli (YDM)”



Kaynak: Cameron ve Quinn (2006:35)

Kültür tiplerinin tanımlandığı şema, Şekil 3’de görüleceği üzere iki eksen oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe, dinamizme ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler ise, kontrole, istikrara ve düzene önem vermektedir. Yatay eksen ise, dahili koruma ve dış konumlandırma

boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir. Yatay boyut olan içsel koruma- dış konumlandırma Schein'in dışa uyum ve bütünleşme sorunlarıyla hemen hemen aynı iken; dikey boyut olan mekanik süreçler-organik süreçler ise Deal ve Kennedy'in kültürleri dört kategoride temel aldığı iki unsurdan geri besleme hızı ile benzeşim göstermektedir. Eksenlerin hepsinin karşılıklı uçları birbirine zıt olmakla beraber, hepsinin farklı etkililik göstergeler seti bulunmaktadır. Aynı koşullar altında kurumlar bunların her birisi sayesinde başarılı olabilmektedirler (Vural, 2005:89; Cameron ve Quinn, 2006:35; Eren, 2007:150).

Cameron ve Quinn (2006) dört farklı kültürel yapı ile kurumlardaki kültürel yapıyı açıklamaktadır. Bu dört farklı kültür sırasıyla Hiyerarşi, Pazar, Klan ve Adhokrasi olarak isimlendirilmişlerdir. Şekil 3'deki her bir çeyrek farklı temel varsayım, eğilim ve değerleri temsil etmekte olup, kurumların bunlardan hangisine eğilimli olduğuna bağlı olarak kurum kültürü teşhis edilebilmektedir. Bahsedilen bu dört kültür tipinin özellikleri şöyledir:

- **Hiyerarşi Kültürü:** Daha ziyade resmi ve yapılaşmış iş yerlerinde görülmektedir. Bu tür kültürlerde insanların ne yapacağına prosedürler belirleyici olmaktadır. Etkili liderler iyi bir koordinatör ve organizatörlük niteliklerini taşımaktadırlar. Kurumların uzun dönemdeki endişeleri daha ziyade istikrar, tahmin edilebilirlik ve verimlilik olmaktadır. Resmi kural ve politikalar kurumu bir arada tutan faktörler olmaktadır. Kamu kurumları, fast-food restoran zincirleri ve büyük işletmeler bu tür kültürlere örnek olarak gösterilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:38).
- **Pazar Kültürü:** Hiyerarşi kültüründen çok farklı varsayımlar setine sahiptir. İçsel olaylardan ziyade dış çevreye odaklanmaktadır. Hiyerarşilerde kurallar ve merkezi karar almayla içsel kontrol sürdürülmekteyken; Pazar Kültürlerinde ekonomik piyasa mekanizmaları sayesinde faaliyet gösterilmektedir. Karlılık, pazar nişlerinde güçlü olma, sıkı hedefler ve mevcut müşteriyi elde tutma kurumların ana hedefleri olmaktadır. Rekabet ve üretkenlik Pazar Kültürlerinde hakim olan temel değerlerdir. Bu tür örgütler, piyasada önemli bir yere sahip

olmak için çaba göstermektedirler. Pazar Kültürlerinde sonuçlara daha çok önem verilmektedir. Liderler rekabetçi, kararlı ve isteklidirler. Kazanmaya olan vurgu kurumu bir arada tutmaktadır. Uzun dönemdeki temel endişe ise, rekabetçi faaliyetler ile sıkı amaç ve hedefleri başarmaktır. Başarı ise pazar payı ve pazara giriş ile tanımlanmaktadır. Rekabetçi çevre içerisinde bulunan bu örgütlere örnek olarak danışmanlık ve ilaç firmaları ile kendi sektöründeki hırçın firmalar verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:39).

- **Klan Kültürü:** Bu tür kurumlara klan denmesinin sebebi, aile tipi örgütlere benzemesinden kaynaklanmaktadır. Paylaşılan değer ve amaçlar, kaynaşma, katılımcılık ve biz duygusu klan tipi kurumlarda mevcut olmaktadır. Ekonomik varlıklardan öte olarak geniş bir aile gibi görünmektedirler. Hiyerarşilerdeki kural ve prosedürlere, Pazar Kültürlerindeki rekabetçi karlılığın odak olmasına karşın, Klan kültüründe takım çalışması, çalışan katılım programları ve çalışanların bağlılığı daha önemli olmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesine önem verilmekte, müşteriler ise daha ziyade bir takım arkadaşı olarak görülmektedir. Klan kültürlerinde arkadaşça bir çalışma ortamı bulunmakta, liderler ise yol gösterici ve bir aile reisi figürü olarak görülmektedir. Kurum, gelenek ve sadakat ile bir arada tutulmaktadır. Bağlılık yüksek olup, uzun dönem hedefi olarak çalışanların gelişimi ve moral önemli olmaktadır. Başarı ise kurum içi iklim ile tanımlanmaktadır. Takım çalışması, katılım ve konsensüs ödüllendirilmektedir. Japon örgütleri bu tür kültürlerle en iyi örnek olarak gösterilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:41).
- **Adhokrasi Kültürü:** Aşırı belirsizlik ve değişim koşullarının olduğu günümüz koşullarında Adhokrasi Kültürü yenilikçilik ve öncülüğü önemsemektedir. Adhokrasi kelimesinin kökü geçicilik ve dinamikliğe atıf yapmaktadır. Adhokrasinin ana amacı, belirsizlik, muğlaklık ve aşırı bir bilgi yüklemesine karşılık olarak adaptasyonu, esnekliği ve yaratıcılığı güçlendirmektir. Adhokrasi kurumları daha ziyade yenilikçi ürün ve hizmetlerin önemli olduğu, yeni fırsatlara çabucak adapte olması gereken uzay, danışmanlık ve yazılım firmalarında görülmektedir. Bazı durumlarda büyük kurumların alt kültürleri olarak değişik bölümlerde de görülebilmektedir. Hiyerarşilere zıt olarak

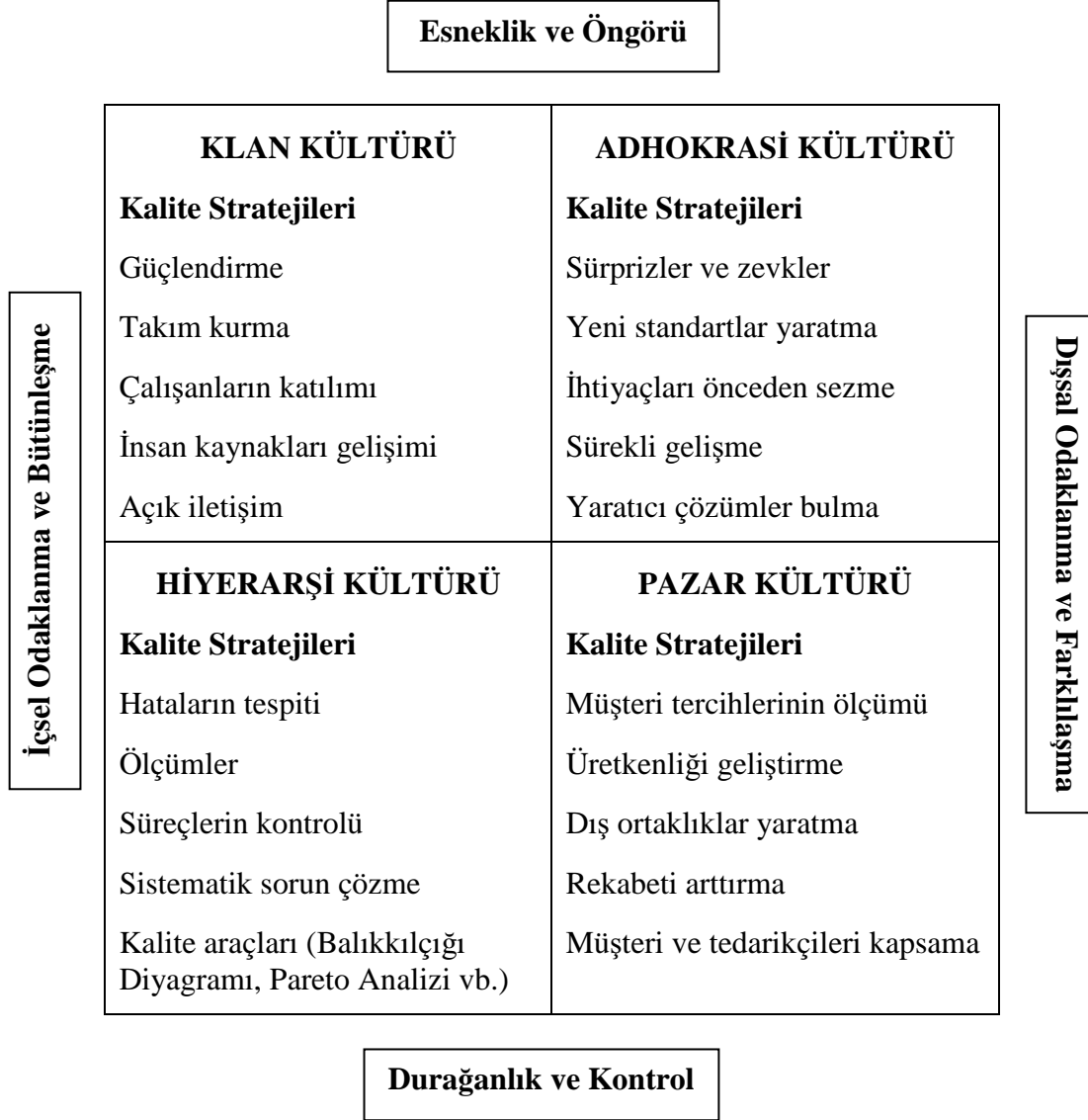
adhokrasilerde güç ve otorite ilişkileri merkezi değildir. Bireysellik, risk alma ve geleceği öngörme çok önemli olmaktadır. Vizyoner, yenilikçi ve risk alan liderler etkili olarak değerlendirilmektedir. Değişime hazır olma önemli görülmektedir. Kurumların uzun dönemdeki hedefleri ise sürekli büyüme ve yeni kaynaklar elde etmek olmaktadır. Başarı ise eşsiz ve özgün ürün/hizmet üretmek olarak tanımlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006:43).

Kurum kültürünün analiz edilmesi; kurumsal performansı ölçmek ile kurumsal değişim ve gelişimin etkilerini teşhis etmek için önemli bir ilk adım olmaktadır. YDM, yöneticilere kurumlarının, bölümlerinin ya da servislerinin kurum kültürü değerler setinin resmini çekme fırsatını sunmaktadır. Kurumun kendisini nasıl tanımladığına bağlı olarak, kurumun hangi tip kültürü diğerlerinden daha çok vurguladığını ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkarak liderin hangi kültür tiplerini daha çok vurgulaması gerektiğini görme şansı oluşmaktadır. Eğer mevcut kültür, arzu edilen kültür değerlerine uygun değilse, yöneticiler değerleri değiştirmek üzere harekete geçebilme şansına kavuşmaktadırlar (Hooijberg ve Petrock, 1993:49; Colyer ve diğ., 2000:84).

YDM, dört tip kültür arasında dengenin kurumsal etkililik açısından önemini vurgulamaktadır. YDM'nin altında iki varsayım yatmaktadır. Birincisi dört tip kültürün her birinden kurumlarda belli miktarda mevcut olduğudur. YDM, tüm insan örgütlerinde ortak olan kültürel özellik ve boyutlara bağlı olarak kurumların karakterize edilebileceği varsayımını yapmaktadır. İkincisi ise, "dengenin" önemidir. Bu dört tip kültürden biri üzerinde aşırı yoğunlaşma oluşursa kurum işlevselliğini kaybedebilir ve zayıflık oluşabilir. Örneğin esnekliğin çok fazla oluşu kargaşa yaratabilmekteyken, çok fazla kontrol ise katılığa ve değişmezliğe sebep olabilmektedir (Denison, 1991). YDM'nin yaklaşımına göre; kurumlar hem uyum sağlama ve esneklik özelliğine sahip olması gerektiği gibi, aynı zamanda istikrarlı ve kontrol edilebilir olmalıdır (Diaz-Cabrera ve diğ., 2007:1203). Yarışan bu değerler arasında bir dengenin kurulması, kurumun etkililiğini devam ettirmek açısından önemli görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991:18; Colyer ve diğ., 2000:79). Kurumların dinamik çevrelerde faaliyet göstermesinden ötürü, dört YDM kültür tipinden hiçbiri tek başına, herhangi bir kurumun çevresine cevap vermede ihtiyaç duyacağı değer ve varsayımları sağlamaya yetmeyecektir. Dört YDM kültürünü de dengeli bir şekilde

taşıyan kurumlar, yani dengeli kültürler, çevrenin dikte ettiği dört kültür tipindeki ihtiyaç duyulan tüm değerlere sahip olacaklardır (Gregory ve diğ., 2009:674). Söz konusu bu dengenin, özellikle kalite iyileştirme çalışmalarındaki başarıyı daha çok arttıracığı ifade edilmektedir (Zazzali ve diğ., 2007:1169).

Şekil 4: TKY ve Yarışan Değerler Modeli



Kaynak: Cameron ve Quinn (2006:50)

YDM aynı zamanda TKY'nin çeşitli yönlerini organize etmekte de yardımcı olmaktadır. Toplam kalite uygulamalarının büyük bir çoğunluğu başarısızlığa uğramakta; arzu edilen kalite geliştirilememekte ya da girişimler kısa bir süre sonra işe

yaramaz hale gelmektedir. Şekil 4’de görüleceği üzere, YDM’nin kullanılmasıyla TKY faktörleri daha kapsamlı olarak vurgulanmaktadır. Tüm bu faktörlerin birbiriyle bütünleştirilmesi sayesinde TKY projesindeki başarı oranının önemli bir şekilde artacağı ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:50).

Kurumdaki baskın kültür ile kalite yönetiminin uyumu sayesinde daha yüksek düzeyde bir performans elde edilmektedir. En yüksek düzeyde kaliteyi örgüt içinde tesis etmek için; ölçümleri iyileştirmek, süreç kontrolü ve sistematik sorun çözme gibi Hiyerarşik Kültür faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda bu faaliyetlere Pareto Analizi ve Balıkkılçığı Diyagramı gibi araçlar da dahil olmaktadır. Bununla birlikte, dünya standartlarındaki bir kalite için; ürünün dağıtılmasından önce ve sonraki müşteri beklentilerinin ölçümü, üretkenliğin geliştirilmesi, müşteri ve tedarikçilerle ilişkiler kurmak ve rekabeti arttırmak için müşterileri de planlama ve dizayn süreçlerine dahil etme gibi Pazar Kültürü faaliyetlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Güçlendirme, takımlar kurma, çalışan katılımı, insan kaynakları gelişimi ve açık iletişim gibi Klan Kültürü faaliyetleri de bunlara eklenmelidir. Bilindiği üzere, firmalar çalışanlarını memnun ettiği kadar, müşterilerini memnun edememektedirler. TKY aynı zamanda; müşterilere sürprizler yapma ve onlara keyiflendirme, yeni performans standartları yaratma, müşteri ihtiyaçlarını önceden sezme, sürekli gelişime bağlanma ve yeni müşteri tercihleri üretecek şekilde sorunlara yaratıcı çözümler bulma gibi Adhokrasi Kültürü faaliyetlerini de kapsmalıdır. Başarısızlığa uğrayan çoğu TKY uygulamalarında, yukarıdaki kültür tipleri faaliyetleri gerçekleştirilmemektedir. YDM uygulayıcılara daha kapsamlı bir yaklaşım sunarak, kaliteye yeni bir bakış getirmektedir. YDM’nin sunduğu çerçevenin rehberliği sayesinde kurumsal etkililiğin arttırılacağı ve kültürel değişimin kolaylaştırılacağı öne sürülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:51).

Wicks (2007:309) daha da öteye giderek, Balanced Score Card (BSC) yerine YDM’nin performans ölçümlerinde kullanılmasını tavsiye etmektedir. Wicks BSC’yi; TKY felsefesine ve kalite uygulamalarına aykırı olarak çalışanın bakış açısını önemsememesi, metrik ölçümlere dayalı kontrol temelli olması, sürekli değişen dinamik çevrelere uygun olmaması, yönetim felsefesine uygun yapılanarak aktüel kar, maliyet ve süreç çıktılarını daha çok vurgulaması gibi sebeplerden ötürü yetersiz bulmaktadır. Bu olumsuzluklardan ötürü ortaya çıkan kurum kültürünün çalışanlara

yeteri kadar kıymet vermeyeceğini, onlara fazladan iş yükü bindirerek, uzun dönemde kalitede düşüş ve maliyetlerde artış meydana getireceğini belirterek; BSC'nin ana performans ölçüm aracı olarak kullanılmasını uygun bulmamaktadır. YDM ise çalışanların bakış açısını daha çok önemsemektedir. Sadece müşteri ya da çalışan memnuniyetine odaklanmayarak, müşteri ve çalışan memnuniyetini sağlama yollarını ararken finansal engeller ve büyüme fırsatlarını da hesaba katmaktadır. Aynı zamanda kurumun kültürü ile yöneticilerin bireysel yeteneklerini değerlendirmede kullanılması sayesinde, strateji ve uygulama arasında köprü kurma işlevini görmektedir.

1.8. Kurum Kültürünün Yönetilmesi ve Değiştirilmesi

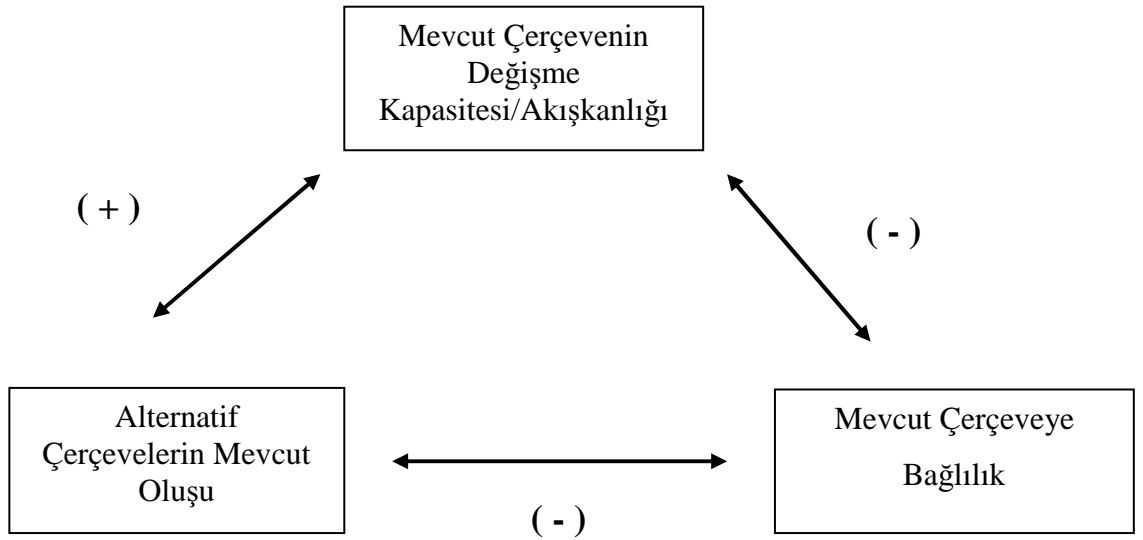
Hızlı bir değişimin olduğu çevrede durağan bir kurum kültürünün etkili olmadığı, kurumların kendini daha etkili kılacak içsel değişimleri tanıtarak dinamik bir çevreye uyarlamaları gerektiği ifade edilmektedir (Çetin, 2004:71). Öte yandan kültürün değişimi ise istenilenden daha yavaş cereyan etmektedir. Bu yavaşlığın sebebinin ise; devlet, hukuki sistemler, eğitim sistemleri, endüstriyel ilişkiler sistemi, aile yapıları, dini organizasyonlar, spor kulüpleri, yerleşim düzeni, edebiyat, mimari ve hatta bilimsel teoriler gibi kurumlar vasıtasıyla insan zihninde önceden belirginleştirilmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Tüm bu kurumların; diğer kültürlerden farklı olarak ilgili kültürün içinde kökleşmiş gelenekleri ve ortak düşünme yollarını desteklediği öne sürülmektedir (Hofstede, 1983:76).

Kurumun başarılı olması ve yaşamını sürdürebilmesi için çevredeki değişimler bir kültür değişimine olan ihtiyacı gerektirebilmekteyken; kurumun çevresine başarılı bir şekilde adapte olmasıyla oluşmuş olan mevcut kültür ise değişime direnebilmektedir (Gordon, 1991:410). Kurumlardaki değişim süreci, kurumun içinde bulunduğu duruma bağlı olarak kendine has olup, kurumun doğasındaki, işinin doğasındaki, iş kültürü ve değerlerindeki, yönetim ve liderlik tarzındaki ve çalışanların davranış ve tutumlarındaki farklılıklara bağlı olarak şekillenmektedir. Değişim sürecinin başarısız olması riski, insanların değişime göstereceği dirence bağlı olarak artmaktadır (Rashid ve diğ., 2004:161). Uzun ve başarılı bir geçmişe sahip, aynı zamanda çalışanlarının görece uzun süreli bulunduğu kurumlarda, karşılaşılan dış tehditlerin üzerinden beraberce gelindiği kurumlarda belirli ve paylaşılan güçlü kültürler oluşma eğilimi

görülmektedir. Bu tür kurumlarda kökleşmiş ve paylaşılan varsayımların bulunduğu kültürü değiştirmenin ise daha zor olduğu belirtilmektedir (Kekale ve Kekale, 1995:212).

Değişimin karşısındaki en büyük engel bilişsel düzeydeki “bilinmeyenden korkma” ve “alışık olunmayan durum” halidir (Rashid ve diğ., 2004:167). Kurum üyeleri, çevresel belirsizliklerin üstesinden gelmek ve faaliyetlerini koordine etmek için, genel ve özel referans çerçeveleri diğer bir ifadeyle “kültürel haritalar” geliştirerek, karşılaştıkları durumu tanımlama ve uygun bir karşılık verme şansına sahip olmaktadır. Şekil 5’de görüleceği üzere alternatif kültürel çerçevelerin mevcut oluşu, katılımcıların mevcut kültürel çerçeveye bağlılığı, mevcut kültürel çerçevenin değişmeye müsait oluşu gibi sebeplerle, bazı kültürler değişime diğerlerinden daha çok direnç göstermektedirler. Bu yüzden kurum kültürünün değişiminin, bütün kültürlerde aynı metot ve süreçlerin kullanılmasıyla gerçekleşmeyeceği vurgulanmaktadır (Wilkins ve Dyer, 1988:524).

Şekil 5: Kültürel ısrar faktörleri arasındaki ilişki



Kaynak: Wilkins ve Dyer (1988:527)

Stratejiyi değiştirmenin kurum kültürünü değiştirmekten daha kolay olduğu belirtilmektedir (Burton ve diğ., 2004:79). Basit bir politikayı, prosedürü ya da iş uygulamasını değiştirmeye çalışırken; politikayı yazılı hale getirip, gerekli bilgileri gönderip, çalışanları eğitime tabi tutmak kafi olabilmekteyken; söz konusu kültürün

değişimi olduğunda bu yaklaşım başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Pennington, 2003:252).

Kültür ve kültürün değişmesiyle ilgili olarak literatürde iki uç noktada, iki farklı model bulunmaktadır. İlk model kültürü mükemmel bir şirketin sahip olduğu bir şey olarak görmektedir. Kültür, yöneticilerin ideal bir kültürü örnek alıp belirli süreçleri izleyerek tüm şirketlerin geliştirebileceği bir şey olarak görülmektedir. İkinci modelde ise ideal kültürü neyin oluşturacağı konusunda daha az kesinlik belirtilmekte olup, kültür kurumsal stratejilerin nasıl uygulanacağını etkileyen bir grup insanın paylaştığı değerler, yetenekler ve inançlar olarak görülmektedir (Wilkins ve Dyer, 1988:522).

Böylece bir grup yazar, kültürün değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini öne sürmekteyken, diğer bir grup ise bunun mümkün olmadığını ileri sürmektedir. Günümüzde ağırlık kazanan görüş ise, kurum kültürünün değiştirilebileceği yönündedir. Kurum kültürü değişmez değildir; iç ve dış çevre şartları kuruma baskı yaparak onu değişime zorlayabilmektedir. Kültür aslında yavaş değişen bir olgu iken, bazı faktörler bu değişimi hızlandırabilmektedir. Ani krizler, liderin değişmesi, örgütün henüz yeni ve küçük olması, kültürün yeterince kökleşmiş olmaması ve çevresel taleplere cevap verememesi bu faktörler arasında sayılmaktadır (Vural, 1998:120; Eren, 2007:169; Şişman, 2007:123). Bu yüzden kurum kültürlerinin tümüyle olmasa da, bazı yönleriyle kısa ya da uzun vadede değişebileceği söylenilebilmektedir. Kültürün görünen öğelerinde değişme daha kolay olabilse de, özellikle inançların ve değerlerin doğrudan değiştirilmesi daha güç olmaktadır. Kurum kültürü, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalizasyon faaliyetleri ile korunmaktadır. Aynı şekilde bu sürecin devamı olan temel değerler, hikayeler ve mitler, lider ve kahramanlar, tören ve sembollerle kurum içinde neyin ve kimin önemli olduğu çalışanlara iletilmektedir. Ancak bu faktörlerin değiştirilmesiyle kurumun kültürünü de değiştirmek mümkün olabilmektedir. Bu yüzden kurumsal semboller ve uygulamalarda yapılacak bazı değişiklikler vasıtasıyla arzu edilen kurumsal inanç ve değerlerin vurgulanması gerektiği belirtilmektedir (Smirchic, 1983:346; Vural, 1998:120). Kurum kültürü, uygulanan ve teşvik edilen politikalar, uygulamalar, teknikler ve prosedürler tarafından yön verilip etkilenebilen bir kavram olarak

görüldüğünde; kültürü değiştirmenin tek yolu, kişilerin günlük hayatta yaptıklarını değiştirmekten geçmektedir (Pennington, 2003:251).

Geleneksel olarak kültür literatürü, kültürü değiştirmenin zor, zaman alıcı ve aceleye getirilmemesi konusunda hemfikirdir. Transformasyonel Liderlik teorisinin doğuşu ve sürekli değişen çevrede kurumun hayatta kalması için değişimin hızlı gerçekleştirilmesi fikrinin kabulüyle beraber; hızlı değişimlerin de kısa sürede gerçekleştirilmesi, keskin eylem patlamaları ve bunu izleyen güçlendirme dönemleri ile adına “sürekli değişim” denilen fikir ortaya çıkmıştır (Lewis, 1996b:11). Bu konuda en önemli görev ise üst yönetime düşmekte ve her şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü liderin yapması gerekmektedir. Bunun için ise ilk adım olarak kurum liderlerinin kurumlarının mevcut kültürünü anlaması zorunlu olmaktadır (Sadri ve Lees, 2001:857). Lider, tüm personele örnek olacak inanç ve değerler sergilemeli ve standartlar ortaya koymalıdır. Kültürel değişim için temel strateji olarak ise öncelikle beklenen tutum ve davranışların oluşumunu sağlayacak yeni kültürel değerlerin belirlenmesi ve bunların mevcut kültürel değerlerle karşılaştırılarak aradaki farklılıkların değişim adına ortaya konması gerekmektedir. Değişim aynı zamanda eylemlere yön veren imge ve değerlerin değişmesini de kapsamaktadır (Lozano, 1998:55). Semboller, süreçler ve biçimler kültürün somutlaştırıcıları olduğu için dönüşümleri bu alanlarda da yapmak gereklidir (Lewis, 1996b:11). Böylece arzu edilen kültürle mevcut kültür arasındaki farklılıkları giderecek, yeni vizyonu destekleyecek ritüellere, hikayelere, ödül, değerlendirme ve sosyalizasyon süreçlerine gereksinim duyulacaktır. Bütün bunlar yapılırken eğitim imkanının sağlanması, iletişim ağlarının etkin kullanılması ve katılımcı yönetim anlayışının sergilenmesi değişime karşı oluşacak direnci azaltarak oluşan yeni durumu kabullenmeyi ve desteklemeyi kuvvetlendirecektir (Bakan ve diğ., 2004:73; Eren, 2007:169; Şişman, 2007:126). Kişiler yapılacak olan değişim hakkında bilgiye sahip olduğunda ise değişime karşı olan olumsuz duyguları değişecektir (Rashid ve diğ., 2004:167).

1.9. Türkiye ve Kamu Sektörü Açısından Kültürün Değerlendirilmesi

Kurumlar, belirli bir toplum içerisinde faaliyetlerini sürdürmekte olup, toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları, değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli

tavırları bulunmaktadır (Köse ve diğ., 2001:221). Yönetim tarzı ve organizasyon biçimi ise toplumun bir parçası olup, bütünüyle ait olduğu toplumun anlayışını yansıtmaktadır (Öztürk, 1997:40). Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılan bir miras olduğu için, bulunduğu noktaya salt içindeki koşulların etkisinde gelmemektedir. Bilakis kültür, tarihi süreç içerisinde farklı koşulların ve diğer çevresel etkilerin ortaya çıkardığı bir birikim şeklinde gerçekleşmektedir (Çağlar, 2001:141). Bu yüzden kurum kültürünün temelinde toplum kültürü yer almaktadır. Dolayısıyla kurum kültürünü, kurumun içinde çalışan insanların kültürü belirlemektedir (Kayalar ve Özmutaf, 2007:164).

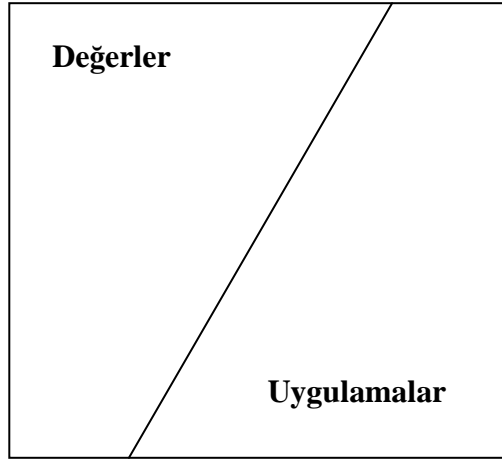
Şekil 6: Kültürel farklılıkların doğası

Düzyey:

Ulus

Endüstri

Kurum



Sosyalizasyon:

Aile

Okul,
Üniversite

İş yeri

Kaynak: Hofstede (1991:182)

Hofstede (1994)'nin dünya üzerindeki farklı ülkeler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmanın sonucuna göre; ülkemizdeki insanların sahip oldukları kültürel sistem yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu, dişi ve dışsal gibi özellikler sergilemektedir. Ülkemizde güce bağlanma eğilimi yüksek olmaktadır. Dış çevrede gelişen olaylar konusunda fazlaca inisiyatif alınmamakta, olayların nedeni ve çözümü dışarıda aranmakta, bu ise aşırı merkeziyetçilik gibi hususlarla kendini göstermektedir. Ülkemizde belirsizlikten kaçınma fazla olup, bunun üstesinden ise aşırı güvenlik eğilimi olan bir kültürle gelinmektedir. Bireyler kararlarında ve yaşamını

düzenlemede kişisel iradesinden çok, ait olduğu grubun iradesine teslim olarak ortaklaşa davranış sergilemektedirler. Kurumlar ve insanlar arasındaki güç eşitsizliği yüksek derecede kabul edilmekte, güce bağlanma eğilimi fazla olmaktadır. Ayrıca dışisel özellikler sergilenmekte; şefkatli olma, mecbur kalmadıkça saldırmama, merhametlilik, sadakat, çocuklara karşı sevecenlik, başkalarına karşı duyarlılık, anlayışlılık ve sıcaklık gibi dışi değerler öne çıkmaktadır. Çatışmaktan kaçınmak ya da çatışmayı bastırmak daha çok tercih edilerek, uzlaşma ve yarışmadan kaçınma ön plana çıkmaktadır. Türk kültürü geniş bağlamli bir kültürdür. Yani, iletişimde sözsüz davranışlar, semboller, jestler ve gönül iletişimi esas alınmaktadır. Halk edebiyatı, şiir, folklor, ürünlerinin kültürümüzde yoğun olması bunun göstergesi olmaktadır. Türk Kültürünün temel özellikleri Çağlar tarafından şu şekilde sıralanmaktadır (Çağlar, 2001:141):

- Asabiyetçi (kabile ve boy bağlılığına önem veren)
- Güvenlik merkezli (güvenliği her şeyin merkezinde ve üstünde tutan)
- Paylaşımçı (grup yaşamına endeksli)
- Otorite ve töre esaslı (merkeziyetçi)
- Meşruiyetçi (yaptığı işleri meşru bir zemine dayama isteği ağır basan)
- Bürokratik teamüllere yatkın (resmi kanun ve kurallara uygun hareket eden)

Ülkemizdeki merkeziyetçi yapı ve otoriter yönetim anlayışı tarihi kültürel mirasımızın bir ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Ülkemizde statü sembollerine (araba, lüks çalışma odaları) önem verilmektedir. Kararları üst makam almakta, sorumluluktan kaçınılmakta, yetki devrine sıcak bakılmamakta, değişikliklere direnç olmakta, bilimsellikten ve bilgi ediniminden yoksun yönetim gibi özellikler görülmektedir. Planlı ve düzenli olarak iş görmeye alışkın olmamak; görev, ödev, disiplin ve itaat bilincinin yeterince yerleşmemesi ve dostluk, akrabalık ilişkilerinin ağır basması; değişikliklere direnme eğilimi ve danışmanın kişisel kariyer kaybı olarak kabul edilerek danışmaya önem verilmemesi eleştirel hususlar olarak Türk kültürünün örgütsel yönetimdeki olumsuz yansımalarını ifade etmektedir. Türk kültür sisteminin olumlu

yanları ise; sosyal dayanışma, zayıflara yardım, kanaatkarlık, ahde vefa olmaktadır (Çağlar, 2001:140; Şahin, 2005:194). Türkiye'nin uzunca bir süredir kronik yönetim sorunlarıyla birlikte yaşamasında, geçmiş dönemlerden miras kalan otoriter, merkeziyetçi ve himayeci toplumsal ve siyasal kültür değerlerinin önemli bir rolü olduğu öne sürülmektedir (Saran, 2004:314).

Toplam 61 ülkede, toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik özelliklerini araştıran GLOBE (2001) projesi kapsamında yapılan çalışmanın bulguları neticesinde ise, ülkemizin de içinde yer aldığı Türkiye-Arap Kültürlerindeki kurumlarda genel olarak hiyerarşik ilişkiler korunmakta, otorite ve gücün eşitliği fazla kabul görmemektedir. Ayrıca, bu kurumlardaki yöneticiler kurum sistemi içinde oldukça bireysel davranmakla beraber kendi görüşlerini ön plana çıkarmakta ısrarlı davranmamakta ve iş yaşamında cinsiyetler arası eşitsizliğin erkek lehine gelişmesine izin vermektedirler. Türk kurumlarında insani yaklaşımların daha az olduğuna dair bulgular ise zor bir çalışma ortamına işaret etmektedir (Bodur ve Kabasakal, 2002).

Bugün küreselleşmenin etkisiyle yönetim anlayışı önemli ölçüde değişmiştir. Günümüzde çoğu kurum kamuoyundaki imajını değiştirmeye çalışarak, kurullarla yönlendirilen bürokratik olarak görünmek yerine, risk alabilen ve sonuçlara odaklanmış olarak görülmek istemektedirler (Cable ve diğ., 2000:1078; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:417). Modern bilgi ve iletişim teknolojileri farklı gruplara seslerini duyurma seslerini verirken, vatandaşların ihtiyaçlarının daha az maliyetle ve daha iyi karşılanmasına yönelik şeffaf ve hesap verilebilir kamu yönetimi talepleri de hızla büyümekte, kamu sektörünün özellikle sosyal hizmetlerde harcadığı paralar hor görülmektedir. Ancak kamunun mevcut hantal yapısı ve faaliyetleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan halk, kamu yönetiminin hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişini sorgulamaktadır (Schein, 1996:235; Ardıç ve Baş, 2000:1; Çukurçayır ve Sipahi, 2003:35; Rashid ve diğ., 2004:161). Kamu sektöründe de bu gelişmelere bağlı olarak temel değişimler yaşanmakta olup, liderlik ve yönetim konularının önemi giderek artmaya başlamıştır (Pors, 2008:139).

Böylece günümüzde kamu kurumları hiç olmadığı kadar çok dış çevredeki değişime adapte olma baskısıyla yüzleşmektedir. Kamu ve özel sektörün çevreleri birbirine daha çok benzemeye başlamasına rağmen, kurumların operasyonel ve kültürel düzeylerindeki farklılıklar ise halen devam etmektedir. Bu yüzden kamu sektörü, özel sektörün uyguladığı yönetim tekniklerini daha çok adapte etme baskısıyla yüzleşmektedirler (Tears ve Jordan, 2005:494). Kamu kurumlarının verimliliğini arttırmak için özel sektör gibi çalışması gerektiğine yönelik baskıların artmasıyla, kamu kurumlarına yönelik araştırmalarda kamuda temel değişikliklerin yapılmasına yönelik ihtiyacı güçlendirmiştir. En temel değişiklik düzeyi ise kamu sektörü kurumlarının kültüründe yapılacak değişimler olmaktadır (Schraeder ve diğ., 2005:493). Özellikle kamu sektörü ve yöneticileri üzerinde, kaynakların azalmasına rağmen üretkenliklerini arttırmalarına yönelik artan baskılar, yöneticilerin rollerini (kolaylaştırıcı, rehber ve koç gibi) değiştirmesini gerektirerek yapılan işin anlamı değişmekte; bu ise kültürün değişmesi anlamına gelmektedir (Colyer ve diğ., 2000:75). Özellikle kamu yönetiminde manevi değer sistemleri, teknoloji gibi değişimin maddi gerçekleriyle uygun adım gitmediğinden, kültürel açıdan bir geride kalma meydana geldiği ifade edilmektedir (Rouse, 1990:480).

Aynı kültür içerisinde yer alan kamu ve özel sektör arasındaki yönetsel varsayımlar (içsel iş kültürü), özel sektörün kamu sektörüne nazaran daha yüksek bir rekabetin olduğu çevrede yer alması ve daha güçlü bir kar etme eğilimi olması sebebiyle farklılaşmaktadır (Aycan ve diğ., 1999:506). Kamu kurumlarında hız ve esneklik yerine, hizmetin aksatılmadan sürdürülmesi öncelikli amaç olmaktadır (Gordon, 1991:404). Özel sektör, kararlarını etkileyen en önemli faktör “pazar şartları” olmak üzere karar almada bağımsız ve özerk iken; kamu örgütleri kendi başlarına özel sektör kuruluşları ölçüsünde serbestçe karar verme ve hareket etme gücüne sahip olmayıp, hem içinde buldukları kamu yönetimi sisteminin, hem de daha dış çevrede siyasal ve toplumsal yapının belirleyiciliği ve kısıtlayıcılığı altında olmaktadır (Saran, 2004:313). Kamu yönetimi çevresinin kültürel yönünü oluşturan yasalar, kamu kurumlarının sorunları çözerken toplumsal faydayı gözetmesini ve toplumu korumasını emretmekte iken; tüm kamu çalışanlarından beklenen normatif davranış olan bürokrasi, kısıtlama ve engelleme ile olumsuz bir etki yaratmaktadır. Kamu sektörü bu

rekabet halindeki değerlerin alanında faaliyet göstermekte olup, kamu yöneticileri hesap verme ve etkililik arasında ikilemede kalmaktadır. Yasalar ve aşırı dış kontrol kamu yöneticilerini kısıtlamakta ve bu yüzden kamu yöneticileri etkili olamamanın suçunu hep dışarıya atmaktadırlar. Bu yaklaşım kurumu çevresinden kopararak performansta olması gerekenden düşüklüğüne, değişime karşı direnmede bir savunma mekanizması olarak yeni teknolojilerin kurumsal performansı artırma olasılıklarının reddedilmesine ve bütün olarak olumsuz bir bakış açısına sebep olmaktadır (Whorton ve Worthley, 1981:358).

Kamu kuruluşlarında egemen olan kültürlerde, kurumda uzun süredir bulunan kişilerin kararlar alınırken sözleri dinlenildiğinden, firmanın radikal değişiklikler yapmasının engellenildiği belirtilmektedir (Gordon, 1991:404). Ayrıca kişilerin kariyer ilerlemesinde, performans yerine hizmet süresi ve kıdem etkili olmakta; dolayısıyla ödüllendirmeye yeteri kadar önem verilmemektedir (Wallace ve diğ., 1999:559). Kamuda ücret gibi dış motivasyon faktörlerinin etkin olarak kullanılmamasından ötürü, kamu yöneticileri özel sektör yöneticilerine nazaran, daha düşük moral ve motivasyon düzeyine bağlı olarak daha az kurumsal bağlılığa sahip olmaktadır (Moon, 2000:190). Tüm bunlar neticesinde özel sektörde çalışmayı tercih eden kişiler tipik olarak daha iyi bir eğitime sahip, kendine güvenen, değişme arzusu olan ve risk alabilen, katılımcı iken kamu sektöründekiler tipik olarak riskten kaçan, katılımcı olmayan, itaatkar ve reaktif özellikler gösterdiği öne sürülmektedir (Aycan ve diğ., 1999:506).

Kurum kültürünün, kamu kurumlarının performansı üzerinde etkisi olduğu (Carmeli ve Tishler, 2004:1258) ve kamu kurumlarında hiyerarşik kültüre daha çok eğilim olduğu ifade edilmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991:18; Kayalar ve Özmütaf, 2007:166). Kamuda kurallara aşırı bağlı olmanın performansı olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Pandey ve Moynihan, 2005:19). Hiyerarşiye yapılan aşırı vurgu, düşük iş yaşamı kalitesine ve tatminsizliğe sebep olmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:18; Zazzali ve diğ., 2007:1153). Hiyerarşik kültürler bürokrasi ve istikrarı yansıtmaktadır. Hiyerarşik kültürlerdeki liderler, kontrole esnek davranışlardan daha çok önem vererek yerleşmiş kurallara aşırı vurgu yapmakta; tahmin edilebilirlik, istikrar, resmiyet, katılık ve uyum önemsenerken daha çok verimliliğe odaklanmaktadır. Sıkı kontrol faaliyetleriyle

beraber, yüksek derecede yapılanmış iletişim kanalları ve sınırlı bir bilgi akışı bulunmaktadır (Bates ve diğ., 1995:1569; Wallace ve diğ., 1999:559; Henri, 2006:79; Taormina, 2008:97).

Hiyerarşilerde karar alma kurumun tepesinde yer alarak gerekli-gereksiz birçok bölüm kurulmuş olup, iletişimin belli bir komuta zincirini takip etmesi gerekmektedir. Dipadova ve Faerman'a (1993:144) göre, hiyerarşik yapıların en tepesindekiler kendilerini gerçeğin koruyucusu ve en alttakilerden üstün nitelikli olarak görmektedirler. Hiyerarşinin sürdürülmesi, tepedekilerin diğerlerinin üzerindeki kontrolünü sürdürmesini mümkün kılmaktadır. Sonuçta ise yenilikçilikten yoksun ve değişen sosyal, ekonomik ve teknolojik trendlere cevap veremeyen büyük, hantal, insana önem vermeyen bir kurum ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşiler, hiyerarşik katmanlar arasında yetersiz iletişime yol açması ve kurum üyeleri arasında statü farklılıklarını büyütmesi ve liyakat yerine hiyerarşik düzeye göre kıymet verilmesi gibi olumsuzlukları yüzünden kurumların iyi işlememesine sebep olabilmektedirler.

Hiyerarşik kültürlerde, resmi otoriteye bağlı olarak üstler ve astlar arasındaki mesafe prestij arttırıcı semboller ile vurgulanmaktadır. Hiyerarşik kültürlerde, paylaşılan inanç ve değerler vasıtasıyla kontrol etmek yerine, resmi rol temelli otoriteye daha çok bel bağlanılmaktadır (Denison ve Spreitzer, 1991:18). Çalışanların iş tatmini; kontrol, istikrar ve emrin vurgulandığı hiyerarşik kültürlerde daha az olmaktadır (Lund, 2003:223). Baskıdan kaçmak için işten kaytarmalar ise daha çok görülmektedir (Hofstede ve diğ., 1990:310). Düşük katılıma sahip bu tür ortamların, kurumun temel çevresel değişimlere cevap verme çabalarına, değişmeye ve adaptasyona engel teşkil ettiği belirtilmektedir (Denison ve Mishra, 1995:213).

Ayrıca kamu kuruluşlarının kendi arasında birçok yapısal benzerlikleri olmasına rağmen, sahip oldukları alt kültürler farklı olmaktadır. Bunun sebebi ise farklı ürün ve hizmet üretmeleri ve farklı iş gücüne sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Keton ve Mengistu, 1992:212). Hiyerarşilerin içinde ise kişilerin çoğu zaman aynı fiziksel ve kurumsal çevrede çalışmalarına rağmen, farklı perspektif, norm ve dile sahip farklı paralel grupların bulunduğu görülmektedir (Dipadova ve Faerman, 1993:144). Bu

yüzden kamuda da tek bir kültür olmayıp, birçok alt kültür bulunduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir (Keton ve Mengistu, 1992:212).

Çoğu kamu kuruluşu teknik olarak hizmet sektörü kuruluşudur (Schraeder ve diğ., 2005:494). Hizmet sektöründe, kurum kültürünün bireysel ilişkiler boyutuna ait algı daha güçlü, homojen ve kolektif olmakta; yani çoğunlukça paylaşılmaktadır (Erdem ve Satir, 2003:134). Hizmet sektöründe güçlü bir kültüre sahip olmak daha çok fayda sağlamaktadır. Çünkü hizmet sektöründeki çalışanlar hizmeti sunmakla ve müşterilerin kurumları hakkında yapacakları değerlendirmelerden sorumlu olmaktadır. Çalışanların iş stili ve davranışları, müşterilerle girdikleri direkt temas ile müşterilerin kuruma yönelik algılamasını şekillendirmektedirler. Bu açıdan hizmet sektöründeki personelin kurumun kültürünü bilerek buna uygun davranması çok daha önemli olmaktadır (Chatman ve Jehn, 1994:524).

Hizmet sektöründe iş yeri ortamı dışında çalışma oranının daha yüksek oluşu ve uzman personel sayısının fazla oluşu gibi sebeplerinden ötürü imalat sektörüne nazaran direkt denetim daha zor olmaktadır. İmalat sektöründe süreç ve ürünler daha kolay kontrol edilebildiğinden, resmi kontrol mekanizmaları daha kolay uygulanabilmektedir. Sonuç olarak hizmet sektörü firmaları üyelerinin eylemlerini yönlendirebilmek için, kültürel değerler gibi sosyal kontrol mekanizmalarına daha çok bel bağlaması gerekmektedir (Chatman ve Jehn, 1994:524). Düşük düzeyde teknoloji kullanan ve büyüme oranı düşük kamu hizmeti kuruluşlarında, görevlere ait tanımlanmış emirler ve önceden tahmin edilebilen neden sonuç ilişkileri mevcut olduğundan yüksek derecede bir yapılanma görülmektedir. Bu tür kurumların görevleri rutin ve önceden tahmin edilebilir olduğundan ayrıntılı talimatları mevcut olup, kültürleri yüksek derecede stabilite, durgunluk özelliklerine sahip olmaktadır. Rekabetçi bir pazarda mücadele eden hizmet sektörü daha pragmatik olmakta iken, yasalarla çalışan tekel işletmeler daha normatif olmaktadır (Hofstede ve diğ., 1990:310). Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için ise TKY uygulamaları bir çıkış yolu olarak değerlendirilmektedir (Ardıç ve Baş, 2000:5).

Büyük ve bürokratik kurumların kültürünü değiştirmek zor olmakta; hiyerarşilerin tamamen yok edilmesi ise mümkün olmamaktadır. Bunun yerine hiyerarşilerin negatif

etkilerinin ortadan kaldırılması yoluna gidilmesi önerilmektedir (Dipadova ve Faerman, 1993:144). Kamudaki bürokratik kültürün olumsuz etkilerini gidermek üzere şu yolların izlenmesi tavsiye edilmektedir;

- Büyük kurumların kültürlerinin değişme süresi dört ila on yıl arasında, ortalama altı yılda gerçekleştirilebilmektedir. Değişim süreci uzadıkça işlerin ters gitme ihtimali de artmaktadır. Uzun yıllara ihtiyaç duyulmasından ötürü, kurumun kültürel değişime stratejik bağlılığı sağlanmalıdır (Smith, 2003:250).
- Bürokratik kurumlarda açık bir iletişim, serbest bilgi akışı ve risk alma olmadığından; öncelikle açık iletişim, takım çalışması, kaynak mevcudiyeti ve risk almaya odaklanmalı, daha sonra öğrenme ağları ve sürekli öğrenme kültürü oluşturulmalıdır. Güven, deney, esneklik, çalışan katılımı ve takım çalışması gibi kültürel özelliklere önem verilerek kültürel değişim sağlanmalı ve öğrenen örgüt olma süreci kolaylaştırılmalıdır (Kontoghiorghes ve diğ., 2005:206).
- Kamu yöneticilerinin omuzlarındaki yükü azaltması ve işlerinde daha etkili olabilmeleri için yönetimde teknolojik yaklaşımlardan istifade etmeleri, katılımcı yönetim, biçimselleştirilmiş performans değerlendirme gibi yöntemleri kullanmaları faydalı olmaktadır (Whorton ve Worthley, 1981:358).
- Kamu yöneticileri, özel sektör yöneticilerine nazaran ücret beklentisinden daha az motive olduğundan, güçlendirme, amaç belirginliği, işyeri ortamını iyileştirme, daha çok öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları sağlama gibi içsel motivasyon faktörleri üzerinde daha fazla durularak kurumsal bağlılık artırılmalı; katılımcı bir kurum kültürü sağlanmalıdır (Moon, 2000:189). Ayrıca çalışanlara gelecek beklentisi ve daha çok yükselme fırsatları sağlanması gerekmektedir (Taormina, 2008:99).
- Kamuda yürütülen eğitim ve gelişme programlarında farklı alt kültürlere sahip yönetici gruplarına zayıf olduğu konularda daha çok eğilmeli, bu gruplara eğitim önceliği tanınmalıdır (Keton ve Mengistu, 1992:212).
- Tüm bu faaliyetlerin ödüllendirme sistemleri ile desteklenmesi sağlanmalıdır (Smith, 2003:250).

Son yıllarda kamu sektöründeki olumsuzlukların giderilmesi amacıyla, küreselleşmenin de etkileriyle birlikte, kalkınmış, kalkınmakta olan ve geçiş halindeki ülkelerde kamu yönetimi reformları “yeni kamu yönetimi” adıyla gündemde yer almaktadır. Bu yaklaşımın beş temel ilkesi; küçülme, işletmecilik, adem-i merkeziyetçilik, bürokrasiyi azaltma ve özelleştirme olarak ifade edilmektedir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003:39). Yeni kamu yönetimi konsepti, hem bilişsel hem de sembolik içeriklere sahiptir. Bilişsel içerik normal olarak verimlilik, etkililik ve üretime eğilmekte iken; sembolik içerik değişik şekillerdeki insan ilişkilerine ve kurumun toplum içerisinde meşrulaştırılmasına eğilmektedir (Pors, 2008:139). Yeni kamu yönetimi, kültürünün en önemli unsurlarından biri olan kaliteye giderek daha fazla önem vermektedir. Artık, daha fazla hizmet yerine daha kaliteli hizmet beklentisi gündeme gelmektedir. Arzın yerine talebin önem kazanması, özel sektörde ve kamu kesiminde müşteri yönelimli yaklaşım, kalitede tüketicilerin ağırlığını artırmış ve yeni bir kalite anlayışını gündeme getirmiştir. Bu yeni anlayışta kamu görevlileri hizmetlerin kaliteli sunumunda kullanıcılara karşı doğrudan sorumlu tutulmaya çalışılmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003:40). Yapılan araştırmalarda yeni kamu yönetiminin kamuda kalite ve verimliliği arttırabilmesi için; yönetsel reformlarla, performans bazlı ödeme, performans ölçümü, katılımcı karar verme süreci ve esnek kurum kültürünü bünyesinde taşıyan motivasyon, kurumsal etkililik, performansa dayalı yönetim gibi kritik yönetsel olaylara önem verilmesine dikkat çekilmektedir. Bunlar ise bir nevi özel sektördeki yönetsel kavram ve tekniklerin kamuya aktarılması olmaktadır (Moon, 2000:177).

BÖLÜM 2: ISO 9000 UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ

Bu bölümde sırasıyla ISO 9000 standartlarıyla ilişkili olarak kalite, müşteri ve müşteri memnuniyeti kavramlarıyla beraber TKY ve ISO 9000 standartları hakkında ön bilgi verilmesinin ardından, özellikle 2000 versiyonuyla baştan aşağı değişen standardın yeni özellikleri ve literatürde kurum kültürüyle olan ilişkisi sıkça ifade edilen TKY ile ilişkisi irdelenecektir. ISO 9000 uygulamalarına yönelik gerçekleştirilmiş olan araştırmaların üç alt başlık altında gözden geçirilmesinin ardından, özellikle kamu sektöründeki uygulamalarda karşılaşılmakta olan sorunlara değinilecektir. Son olarak ISO 9000 uygulamalarının başarısındaki kurum kültürünün rolüyle ilgili olarak çalışmalar, özellikle bu ilişkiyi vurgulamakta olan kalite kültürü kavramına değinilerek incelenecektir.

2.1. Kalite Kavramı ve Önemi

Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisidir. Kalite Yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılındaki W.A. Schewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu konu 1980'lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiş olup; statik bir kavram olarak ele alınarak, daha ziyade üretimde istatistiki kalite kontrolü uygulamaları şeklinde ve üretimi yapan belirli kişi, usta veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gelişmiştir. 1950'li ve 60'lı yıllarda Philip Crosby, Edward Demings, Armond Feigenbaum, Joseph Duran ve Kaon Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirler, küreselleşme olarak tarif edilen ortamın ortaya çıkmasıyla birlikte, kalite konusunun tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram haline gelmesine yardımcı olmuştur. 1980'li yıllarla beraber kalite, başta tepe yönetimi olmak üzere tüm yönetimin ve hatta tüm çalışanların konusu haline gelerek yepyeni bir aşamaya ulaşmıştır. Böylece kalite, üretim tabanından çıkarak yönetimin tepesine kadar tüm kademelere tırmanmış, ürün kalitesi ve statik bir kavram olarak değil, kaliteyi oluşturan yönetim sistemi olarak incelenmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllarda ise kalite, iş dünyasında rekabet aracı olarak görülmeye

başlanarak, stratejik yönetim boyutuna ulaşmıştır (Withers ve Ebrahimpour, 2001:139; Koçel, 2003:378; Mucuk, 2003:175; Demirci, 2008:14).

Tablo 3: Kalitenin yedi temel tanımı

Yaklaşım	Tanım	Örnek
Üstünlük	Kalite akıl ya da madde olmayıp, bu ikisinden bağımsız bir varlıktır; kalite tanımlanamaz olmakla beraber ne olduğu bilinmektedir.	Doğuştan mükemmellik Değişmeyen güzellik Evrensel cazibe
Ürün temelli	Kalite fiyatlandırılmış her birim özelliğin içindeki fiyatlandırılmamış özelliklere atıf yapmaktadır.	Uzun ömürlülük Ekstra arzulanan özellikler İstenilen özellikler
Kullanıcı temelli	Kalite kullanıma uygunluktur. Kalite, isteklerin tatmin kapasitesinden oluşmaktadır.	Müşterilerin tatmini Beklentilerin karşılanması İhtiyaçların giderilmesi
Üretim temelli	Kalite, gereksinimlere uygunluktur.	Güvenilirlik Şartnamelere bağlılık Tolerans sınırları içerisinde değişiklik
Değer temelli	Kalite, mevcut kullanım ve satış fiyatı koşulları açısından için en iyi olandır.	Kabul edilebilir fiyat performansı Satın alınabilir mükemmellik Harcanılan paranın değeri
Sistem temelli	Kalite, müşteri ihtiyaçlarını tatmin eden, ekonomik ürün ve hizmet üretimi sistemidir.	Kabul edilmiş kalite prosedürlerinin kullanımı Bütünleşik yaklaşım Kalite süreçleri
Kültürel	Kalite, kurum kültürünü tanımlayarak, sürekli bir müşteri tatminini bütünleşik araç, teknik ve eğitimlerle desteklemektedir.	Yönetim felsefesi Yaşam tarzı Akıl seti

Kaynak: Cameron ve Sine (1999:8)

Kalite, artık yaşamımızın her alanında yer alan bir olgudur. İster sanayi ister hizmet sektöründe olsun, kalite devamlı gelişen, kimi zaman yaratılan kimi zaman da ulaşılmak istenen bir kavramdır (Demirci, 2008:14). Günlük yaşamımızda sıkça kullandığımız “kalite” kavramı üzerinde bir anlam birliğinin olduğunu söylemek ise oldukça zordur. Çünkü yeni teknolojik gelişmeler, dünya ekonomisinin küreselleşmesi, toplumsal değer yargılarının farklılığı, tüketici veya vatandaşın ihtiyacı olan mal ve hizmete talebini yönlendiren satın alma gücü gibi nedenler “kalite” kavramının değişik şekillerde tanımlanmasına sebep olmaktadır (Taşkın ve Ekici, 2006:4). Böylece kaliteyi küresel olarak tarif etmek mümkün olmamakta, değişik koşullar altında Tablo 3’de görüleceği üzere farklı tanımlamalar öncelikli olabilmektedir (Lewis, 1996b:13).

Önceleri “amaca uygunluk derecesi” ve “kabul edilebilir hata düzeyine ulaşmanın ölçülmesi” olarak tanımlanan ve algılanan kalite, artık günümüzde “müşterilerin mal ve hizmetten ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması hatta daha fazlasının verilmesi” şeklinde içerik kazanarak genişlemiştir. Kalite kısaca, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamı olmaktadır (Withers ve Ebrahimpour, 2001:139; Dinçer, 2005:12). Bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin “mükemmel olma” veya “üstünlük derecesini” ifade etmektedir. Söz konusu üstünlük; hem dayanıklılık, güvenilirlik gibi somut (fiziksel) özellikleri, hem de müşteri tatmininin soyut unsurlarını içermektedir. Kalite ile ilgili yapılmış tanımların başlıcalarında, kalite: “müşteriye uygunluk”; “şartlara uygunluk”; “bir mal ya da hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme ve yeteneklerinin ortaya koyan karakteristiklerin tümü” ve “tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi” olarak ifade edilmektedir (Mucuk, 2003:175). ISO 8402 Kalite Sözlüğünde ve ISO 9000 serilerinde;

“Kalite, açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin, görülebilir ayırıcı niteliklerinin toplamı” şeklinde tanımlanmıştır (Taşkın ve Ekici, 2006:14).

Ürün ve hizmetlerin karmaşıklılaşarak giderek çeşitlenmesi ve artmasına mukabil, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma ihtiyacı artmıştır (Withers ve Ebrahimpour, 2001:139). Artık kalite, müşteri tarafından belirlenmekte ve ürünün kullanımına bağlı olmaktadır. Kalite bir nevi müşterilerin tüm ihtiyaçlarını eksiksiz karşılanması

demektir. Tüketicinin yani o malı kullananın o maldan memnun olma derecesidir. Müşterinin isteklerinde meydana gelecek değişiklikler, dolayısıyla kalite anlayışını da değiştirmektedir. Bu yüzden kalite anlayışı, kişiye ve hatta zamana göre değişken olmaktadır. Bir zamanlar sahip olunan ürünün sağlam olması, uzun dönemde kullanmayı sağlaması kaliteyle özdeş iken; şimdilerde istenilen kalite ürünün uzun zaman kullanılmasını değil, kullanıldığı sürede çok fayda sağlamasını gerektirmektedir. Kalite ile ilgili tüm faaliyetler insanlar tarafından etkilenmekte olup, işletmelerin bu değişen koşulları takip etmesi, hatta yönlendirmesi gerekmektedir (Demirci, 2008:13).

Ürünler arasındaki rekabet önceleri sadece fiyatlarına bağlıken, artık buna kalite de eklenmiştir. Eskiden firmaların en büyük düşüncesi kitle üretimi ile çok miktarda mal üretip, maliyeti azaltma ve kaliteyi ikinci planda görmek olmaktadır. Ticari yaşamdaki değişim doğrultusunda, sadece fiyat bazında rekabet etmek giderek zorlaşırken; ürünün cazibesi, satın alma anından itibaren müşterinin önceki beklentilerinin tatmin edilebilmesinin sağlanması, yani ürünün kaliteli oluşu müşteri için daha önemli olmaya başlamıştır (Escanciano ve diğ., 2001:481). Birçok çeşit geniş ürün yelpazesinin mevcudiyeti müşterilerin temel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olup, artık müşteri kaliteyi daha fazla talep etmektedir. Aynı zamanda müşteriler daha kaliteli ürüne, daha fazla ücret ödeyebilmektedirler. İşletmenin kar etmesi ve büyüyerek yaşamlarını devam ettirebilmesi bu açıdan müşterilerinin tatmini ile mümkün olmaktadır. Müşterilerin tatmini ise, onların ihtiyaçlarına uygun ve zamanında temin edebildikleri kaliteli ürün ve hizmet ile mümkün olabilmektedir (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:64; Dalay, 2001:195).

Günümüzün rekabetçi iş ortamında ve küresel ekonomisinde rekabet edebilmek için firmalar avantaj sağlamak hatta hayatta kalmak adına, müşterilerinin tatminine odaklanmaktadır. En önemli stratejik değişiklik ise çoğu firmanın kaliteli ürün ve hizmete vurgu yaparak müşteri tatminini sağlamaya çabalaması olmaktadır. Kurumsal başarı için kalite, artık bir stratejik bir araç olarak görülmektedir. Kurumlar, rekabetçi pozisyonları için kalitenin stratejik uygulamalarını görmezden gelememektedirler. Tüm bunlar neticesinde firmalar çeşitli kalite felsefesi ve girişimlerini uygulamaya başlamaktadırlar (Magd ve diğ., 2003:313).

Günümüzde, kalitenin rekabetçi konum üzerindeki stratejik rolünü kimse yadsımamaktadır (Withers ve Ebrahimpour, 2001:139). Stratejik kalite yönetimi; müşteri memnuniyetini sağlayacak, insan, araç ve bilgi kaynaklarını, kurum çapındaki ürün ve hizmetleri sürekli geliştirmek amacıyla; karlılık, iş amaçları ve rekabeti kalite geliştirme çabalarıyla bağlantılı hale getirmek anlamına gelmektedir (Tummala ve Tang, 1996:36). İşletmeler için uzun dönemli bir başarının temel ölçütü rekabet üstünlüğü olduğundan; Porter firmaların kendi pazar alanında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi için kapsamlı (generic) rekabet stratejilerinden birini seçmesi gerektiğini belirtmektedir. Düşük maliyet, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden hiçbirini başaramayan firmalar arada sıkışıp kalacak, bu ise son derece zayıf bir stratejik durum olacaktır (Dinçer, 2004:198). Farklılaştırma stratejisi, müşterinin önemli görülmesini sağlayacak niteliklerle ilgilenmektedir. Kalite ise müşterilerin ilgilendiği önemli bir nitelik olmaktadır. Yüksek kalite düzeyine erişmek ise, firmanın ürünlerini rekabette farklılaştırma yollarından birisidir. Kalite masraflarda azalma sağlayacağından, firmanın kaliteye taahhüt göstermesiyle düşük maliyet stratejisinde de ayrıca başarılı olunabilecektir (Yavaş ve Rezayat, 2003:214).

2.1.1. Müşteri ve Müşteri Memnuniyeti Kavramı

İletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme olarak ifade edilen coğrafi ve siyasi/ekonomik sınırların önemini kaybetmesi, bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler ve Japonya'nın rekabet gücü yüksek bir ülke olarak ortaya çıkması, rekabetin artması ve teknolojik gelişmeler müşteri memnuniyetini sağlamayı temel faktör haline getirmiştir. Tüm işletme faaliyet ve süreçleri ancak müşteri için bir değer yarattığı ölçüde anlamlı olmaya başlamıştır (Koçel, 2003:381). Bugünün rekabet ortamında artık üreticiler kendi istediklerini değil, müşterinin istek ve beklentilerini üretmek durumundadırlar. Çünkü son yıllarda ki rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumundadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmiştir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler ise rekabette şanslarını arttırmaktadırlar (Taşkın ve Ekici, 2006:67). Günümüzde kurumların

kendilerini müşteri ve pazar ihtiyaçlarına göre yenilemeleri, varlıklarını sürdürebilmenin ön şartı olmaktadır (Baş, 2006:173).

“Müşteri” denildiğinde genellikle ilk akla gelen işletme ürün ya da hizmetlerin son kullanıcılarıdır. Bu tanımlama yanlış olmamakla birlikte eksik olmaktadır. Üretimin temel aşamaları ürünün şekillenmesinden başlamak üzere; test etme, paketlenme, gönderme, saklama, faturalama, yerleştirme, servis sunma, ödeme alma gibi uzun faaliyetler zincirinden oluşmaktadır. Bu faaliyetlerden her biri bir ya da birkaç birey tarafından gerçekleştirilmekte ve bir faaliyetin çıktısı aynı zincirde bir başkası tarafından kullanılmaktadır. Yani işletmenin çıktısını kullanan herkes ister işletmenin içinde, isterse dışında olsun işletmenin müşterisi olmaktadır. O halde dış müşteriler, ürün ya da hizmetleri nihai olarak kullanan bireylerdir. İç müşteriler ise dış müşterilere nihai ürünü sunma sürecinde görev alan işletmedeki çalışanlardır (Acuner, 2001:28).

“Müşteri memnuniyeti” ise, müşterilerin mal veya hizmetten beklediği performans ile tüketim tecrübesi neticesinde mal veya hizmetin gerçek performansı arasında algıladığı farkın bir değerlendirilmesidir (Dalay, 2001:197). Müşteri memnuniyeti, müşterinin şartların getirildiğinin, müşteri tarafından algılanan tahmin derecesidir. Müşteri şikayetleri, düşük müşteri tatmininin yaygın bir göstergesi olmakla beraber bu şikayetlerin olmaması mutlaka yüksek müşteri tatminini ima etmez. Hatta müşteri ile mutabık kalınmış ve şartların yerine getirilmiş olması bile, zorunlu olarak yüksek müşteri tatminini ima etmemektedir (Baş, 2002:72).

Kurumlar müşteri memnuniyetini hangi yolla sağlamak isterse istesin, bu çabalar üzerinde ön hattaki personelin rolü hayati öneme sahip olmaktadır. Müşterilerin kurumun sunduğu hizmetin kalitesi üzerindeki algıları, ön hattaki personelle kurulan etkileşimden derinden etkilenmektedir. Yüksek kaliteli hizmeti sağlamak için çalışanların müşteri odaklılığına taahhüdü giderek önem kazanmaya başlamıştır. Müşteri odaklılığına taahhüt; kişinin müşterinin yararına olacak işlerde çaba sarf etmesi ve sürekli iyileştirmeye görece eğilimli olması olarak tanımlanmaktadır (Peccei ve Rosenthal, 1997:67). Aynı zamanda müşteri odaklı olmak, yalnızca işletmenin dış müşterilerine odaklanıldığı anlamına gelmemektedir. Olayın bir de “iç müşteri odaklı” yönü bulunmaktadır. İşletmeler gerçekten dış müşterilerini mutlu etmek

amacındaysalar, öncelikle iç müşteri kavramını çok iyi anlayıp, iç müşterilerini mutlu etme yoluna gitmelidirler. İşletmelerde unutulmaması gereken en önemli yaklaşımlardan bir tanesi “dış müşteri mutluluğunun iç müşterilerden geçtiğidir”. Özetle işletme ürün ve hizmetlerinin nihai kullanıcısı olan dış müşterilere mükemmel hizmet sağlayacak olanlar işletme çalışanları, yani iç müşteriler olmaktadır (Doğan, 2005:158; Doğan ve Demiral, 2007:282).

Kurumların hayatta kalmasını sağlayan sürekli müşteri memnuniyeti; süreçlerde, ürünlerde ve hizmetlerde kalite iyileştirmesi ile çalışanların mutluluğu, tatmini ve işinden gurur duymasını sağlayacak çabalara yol açacak yenilikler yapmaktan geçmektedir (Anderson ve diğ., 1995:656). Sürekli iyileştirmenin hedefinde müşteri memnuniyeti bulunduğundan, sürekli iyileştirmeyi sağlayan değerler, müşteri memnuniyetini sağlayan saygı, sorumluluk ve empati gibi değerler olmaktadır. Bu değerleri paylaşan çalışanlar; saygı duyup, empati kurduğu müşterilere karşı kendilerini sorumlu hissettikleri için sürekli iyileştirmeye bağlılık göstereceklerdir (Jabnoun, 2001:386). Çalışanların işletme içinde memnun olması, hem işletmeye bağlılıklarını arttıracak hem de moral ve motivasyonları yüksek birer personel olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır. Bu bakımdan, iç müşterilerin (tüm çalışanların) tatmini için, onların istek ve beklentilerinin belirlenmesi önemli olmaktadır (Eren, 2003:120; Taşkın ve Ekici, 2006:68).

Müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yaklaşımların temelinde; toplumdaki tüm bireylerin tüketici ya da iç müşteri sıfatıyla gerek kamu kesiminde ve gerekse özel kesimde, yönetimin karar mekanizmalarına en yüksek düzeyde katılımlarının sağlanması yatmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşlarının müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yönetim anlayışlarını benimsemeye başlamalarıyla birlikte, çalışanların ve bu hizmeti kullananların, hizmetlerin planlaması, yürütülmesi ve geliştirilmesiyle ilgili tüm süreçlere katılmalarıyla demokratik gelişme yolunda olumlu adımlar atılmış olacağı öne sürülmektedir (Taşkın ve Ekici, 2006:173).

2.1.2 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Weberyen anlamdaki bürokrasinin demokrasi bakımından olumsuzluklarını gideren bir yönetsel devrim olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımın, kalite düşüncesinin günümüzde vardığı son aşama olarak, çağdaş bir yönetim anlayışı haline geldiği öne sürülmektedir (Çukurçayır ve Sipahi,2003:41). TKY'nin temelleri 1950 yıllarında Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerle atılmıştır. Juran ve Feigenbaum'un yönetim üzerine düşünceleri, 1960'lı yıllarda Japonya'da Ishikawa'nın kalite çemberleri faaliyetleriyle birleşince Toplam Kalite anlayışının oluşması sağlanmıştır. Toplam Kalitenin uygulanmasının ve Japonya'nın savaştan sonraki kalkınma devresindeki sergilediği başarısının ardında grup dayanışması gibi Japonya'daki kültürel değerler ile sınıksız sarıldıkları kalite anlayışı önemli bir rol oynamıştır (Demirci, 2008:17). Böylece TKY'nin içine, doğmuş olduğu Japonya'nın kültürel değerleri yerleşmiştir (Roney, 1997:152).

TKY, müşteri ihtiyaçları ve beklentilerinin kurumdaki tüm işlev ve süreçlerinin birleştirilmesiyle, ürün ve hizmetlerinin kalitesinin sürekli iyileştirilerek kurum tarafından karşılanmasını hedefleyen bir yönetim modelidir (Prajogo ve McDermott, 2005:1103). Yani TKY iş süreçleriyle ilişkili olarak kurumdaki herkesin karşılıklı işbirliği olup, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik ürün ve hizmetler üretilmesidir. TKY, sürekli olarak kurum genelinde iyileştirmeler yapma inancı temelinde, hem felsefe, hem de kurumu yönetmeye rehberlik eden ilkeler setidir (Dale ve Cooper, 1994:20). Yüksek müşteri memnuniyeti düzeyini yakalamak (müşteriyi memnun etme) için kurum tüm yaptığı işlerde sürekli olarak iyileştirmeyi gerçekleştirmeli (sürekli iyileştirme); bunun için ise olaylar hakkında objektif kanıtlara dayalı karar veren bir liderlik (gerçeklere dayalı yönetim) ile çalışanların tüm kalite geliştirme faaliyetlerine katılması (insan temelli yönetim) sağlanmalıdır (Kanji ve Yui, 1997:420).

TKY, kurum kültürünün bütün yüzeylerini sürekli olarak geliştirerek rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. TKY dışsal olarak müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılamaya odaklaşırken, aynı zamanda içsel olarak da yönetimin taahhüdü ve çalışan eğitimi üzerine de odaklaşmaktadır. Ana amacı kaliteyi süreçlere katarak, böylece ürün

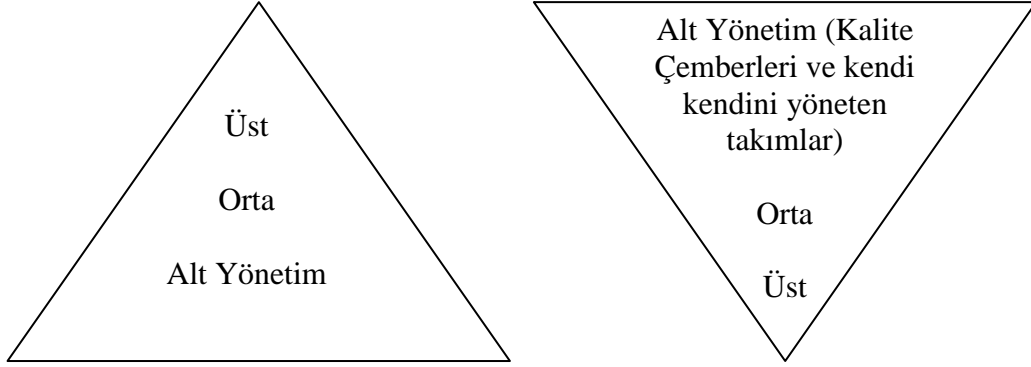
ve hizmetleri de kaliteli hale getirmek olmaktadır. Aynı zamanda TKY, şirketin içinden ve dışından kurumla ilgili müşteri ve tedarikçilerin de katılımını vurgulamaktadır. İstatistiksel metotları kullanmayı gerekli görmesine rağmen, bundan daha önemli olarak TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin taahhüdü, liderlik, eğitim ve takım çalışması anahtar faktörler olarak öne çıkmaktadır (Zhu ve Scheuermann, 1999:291).

TKY aynı zamanda kurumda sürekli iyileştirme ve müşteriye odaklanma kültürünü yerleştirmeyi hedeflemektedir (Williams, 1997:8; Roney, 1997:152; Demirci, 2008:19). Bu yaklaşım, kar amaçlı kuruluşlarda rekabet avantajı sağlayıp karlılığı arttırırken; kar amacı olmayan kuruluşlarda da hizmet kalitesinin yükseltilmesi yoluyla kaynakların etkin ve verimli olarak, rasyonel bir biçimde kullanılmasını sağlamaktadır. Çünkü bu kuruluşlar için hizmet sunma, varoluşlarının temel nedeni olmaktadır (Mucuk, 2003:176). Böylece TKY, küreselleşen dünyada aşırı rekabetçi ortamlarda rekabet üstünlüğü sağlayan bir yönetim anlayışı olmaktadır (Ardıç ve Baş, 2000:5).

Bu felsefede kaliteyi yönetenin insanlar olduğu içeriği hakimdir. TKY, kendi kendini kontrolü, özerkliği ve çalışanlar arasında yaratıcılığı vurgulamakta olup, itaatten ziyade aktif işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. TKY iç ve dış bilginin tüm çalışanlar arasında eşit şekilde paylaşılmasını ve bu sayede kalite iyileştirmesinde sorumlu olmalarının cesaretlendirileceğini varsaymaktadır (Vouzaz ve Psychogios, 2006:63).

Şekil 7'de TKY'de geleneksel hiyerarşik ve piramit nitelikli yapının tersine döndüğü, piramidin tabanının yukarıda, sivri ucunun ise aşağıda bulunduğu görülmektedir. TKY felsefesinde ve bu yaklaşımın kültüründe, üst kademe yöneticileri ile orta kademe yöneticileri çalışanları desteklemek, görüş ve önerilerini almak, üretim sürecindeki sorunları öğrenmek için alt kademe çalışanları desteklemek ve güçlendirmek yer almaktadır. Böylece çalışanların benlik ve saygılarını yükseltmek, onları güçlendirmek, sorun çözme ve öneri sunmaya teşvik etmek, başarılarını takdir etmek biçiminde sergilenecek olan koçluk tarzı liderlik, TKY'nin kültürünü oluşturmaktadır (Eren, 2003:127).

Şekil 7: TKY'nin tersine dönmüş örgüt yapısı



Kaynak: Eren (2003:127)

TKY yaklaşımları genel olarak “yumuşak” ve “sert” teknikler olmak üzere iki büyük grup altında incelenmektedirler (Boyne ve Walker, 2002:113; Prajogo ve McDermott, 2005:1103; Vouzas ve Psychogios, 2006:63; Lopez-Mielgo ve diğ., 2009:537):

- **Sert Teknikler:** Mekanik öğeler ya da kalite güvencesi olarak tanımlanmaktadır. Gözlemlenebilir olan, yönetim araç, teknik ve uygulamalarını kapsamaktadır. Bu uygulamalar kalite standartlarına uymak ve üretimin niteliklerini tatmine yönelik olarak süreç ve ürünlerin kontrolüne dayanmaktadır. Sert teknikler, performans için standartlar oluşturma ve kaliteyi değerlendirmek için istatistiksel prosedürler kullanma gibi üretim ve operasyon yönetimi faaliyetleriyle ilgili olmaktadır.
- **Yumuşak Teknikler:** Organik öğeler ya da direkt olarak TKY şeklinde tanımlanmaktadır. TKY'nin yumuşak (felsefi) kısmı yönetim kavram ve ilkelerini kapsamaktadır. Müşteri odaklılık ve kalite kültürü önemlidir. Yöneticiler ve çalışanların kalite yönetimine katılımlarıyla ilgili olarak eğitim, öğrenme, kurum içi işbirliği, takım çalışması ve çalışanların güçlendirilmesi gibi konuları içerir. Kalite yönetiminin insani yanı olup, kurumun değişen çevreye adaptasyonunu ve sürekli gelişimini sağlayan unsurlardır. TKY'nin arka planındaki felsefi öğeleri oluşturarak, tüm teoriyi sentezlemektedir. Ölçülmesi ve değiştirilmesi zor olmaktadır.

“Sert” kalite öğeleri; iç verimlilikte (kalite yönetim sistemleri) ve dış verimlilikte (kıyaslama, müşteri memnuniyeti araştırmaları) etkisi olan sistem, araç ve teknikler

olarak tanımlanmaktadır. “Yumuşak” kalite öğeleri ise, soyut ve ölçümü zor olan, özellikle liderlik ve çalışan katılımı gibi faktörler olarak görülmektedir (Thiagarajan ve Zairi, 1997:415). TKY’nin yumuşak kısmının olmayışının daha az başarı sağlayacağı vurgulanmaktadır (Prajogo ve McDermott, 2005:1103; Vouzas ve Psychogios, 2006:64). Liderlik (transformasyonel lider), insan kaynakları yönetimi (eğitim, iletişim, çalışan tatmini, çalışan sorumluluğu) ve müşteri odaklılığın (müşteri beklentilerinin tanımlanması, müşteri tatmini) performans üzerinde pozitif etkisi olduğundan; TKY’nin bu öğeleri üzerinde daha fazla çaba gösterilmesi gerektiği savunulmaktadır (Samson ve Terziovski, 1999:404).

TKY’de başarılı olabilmek için, kurum kültürünün önemini ve dinamiklerini anlayabilmek kritik bir faktör olmaktadır. Sitemlerin uygulanmasında “paylaşılan değerlere” gereken önem verilmezse TKY’den istenilen faydalar da elde edilememektedir (Angeli ve diğ., 1998:199). Öyle ki kalite artık bir paradigma, değerler seti ve insanlara yaklaşım şekli olarak yani bir “kurum kültürü” olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Literatürde kaliteyi ürün ve hizmetlerin niteliğine bağlayan yaklaşımlar “Küçük q” olarak ifade edilmekte iken, kaliteyi daha kapsamlı bir şekilde, kurumsal düzeyde uygulayan yaklaşımlar “Büyük Q” olarak adlandırılmaktadır. “Büyük Q”da, ya da diğer bir ifadeyle TKY’de, kalite kurumun akıl setindeki kuruma özgü süreç ve çıktılar seti olarak tarif edilmektedir. Stratejik kalite yönetimi uygulayarak kaliteyi stratejinin merkezine koyan “Büyük Q”, yani TKY’de, kalite müşterinin bakış açısına göre belirlenmektedir. Müşterinin beklentilerini tatmin etme sadece tek bir ürün ya da hizmet ile (Küçük q) ilişkilendirildiğinde, çok basit olarak o ürüne ya da hizmete yönelik müşteri memnuniyetini ölçerek sağlanılabilmektedir. Fakat kalite kurum kültürüne ya da süreç ve çıktılarının toplamına bağlı kılındığında (Büyük Q), müşteri tatminini ölçmek oldukça karmaşık bir hale gelmektedir (Cameron ve Whetten, 1996).

TKY’nin kendisinin de kurum kültürü gibi bir değerler seti vardır. Bu yüzden TKY, kurum kültürünü şekillendirmesinde ve değiştirilmesinde bir araç olarak kullanılabilir (Gallear ve Ghobadian, 2004:1048). TKY kültürel değişim için bir yönetim stratejisi olarak görülmekle beraber, Japon kültüründen farklı kültürlerde

çalışan bağlılığını sağlamaya uygun olmadığı da ifade edilmektedir. Yani kültürel farklılıkların TKY'nin başarısını etkilediği belirtilmektedir (Dawson, 1995:18).

2.1.3. ISO 9000 Standartları

Batı ülkeleri, sanayide Japon mucizesinin bu ülkeye rekabet öncülüğünü kazandıran sırrı olan kalite programları ile daha sonraları tanışmışlardır. Dünyada diğer iki büyük ekonomik güç, pazar alanı ve aynı zamanda rakip olan ABD ve Avrupa Birliği, 1980'lerde, özellikle 1987'den beri Japonya'yı yakından izleme yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde Japonya'daki gibi kaliteyi teşvik için ulusal ödüller geliştirilmiştir. Japonya ilk ulusal kalite ödülünü, bu ülkede büyük hizmetleri görülen ABD'li Dr. Edwards Deming adına, 1951'de "Deming Ödülü" olarak koymuştur. ABD ise ilk ulusal kalite ödülünü 1987 yılında vermeye başlamıştır. Avrupa Birliği ise, 1974 yılında İsviçre-Cenevre'de kurulan Uluslar arası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından, 1987'de geliştirilip yayınlanan uluslar arası nitelikteki ISO 9000 standartlarını benimseyerek, kalite yönetimi için uluslar arası standartlar programını yaygınlaştırmaya başlamıştır (Mucuk, 2003:178).

İşletmelerin müşteriye mal ve hizmetleri ile ilgili kalite güvencesi vermek için kaliteyi ulusal anlamda belgelemeleri gerekmektedir. ISO'nun (Uluslararası Standartlar Örgütü) kuruluş amacı ürün ve hizmetlere değer katarak dünya çapında ticareti kolaylaştıracak uluslar arası kalite standartları geliştirmektir. Uluslararası Standartlar Örgütü ISO, tüm dünya çapındaki ulusal standart kuruluşlarının bir federasyonudur (Dalay, 2001:206; Stevenson ve Barnes, 2002:696; Demirci, 2008:184).

ISO 9000 serisi standartlarının temelleri, II. Dünya Savaşı yıllarındaki askeri tedarik standartlarına dayanmaktadır. Daha sonraları 1979 yılında İngiliz Standartları Enstitüsü (British Standards Institute) ilk ticari kalite yönetim standardı olan BS 5750'yi yayınlamıştır. ISO, 1987 yılına kadar sadece ürünlere yönelik standartlar yayınlamaktayken, bu tarihten itibaren, küresel ticareti ve kalite geliştirmeyi kolaylaştırmak için, BS 5750 birtakım değişiklikler yaparak uluslar arası standart olan ISO 9000'e uyarlayarak, sistem standartlarını yayınlamaya başlamıştır. 1994 yılında küçük çapta güncellenen standartlar, 2000 yılında neredeyse sil baştan yazılarak büyük çaplı bir güncellemeye uğramıştır (Lee ve Palmer, 1999:887; Bendell, 2000:11; Eren,

2003:130). Avantajlarının kısa sürede farkına varılmasıyla ve ulusal ve/veya uluslar arası ticarete ortak bir dilin kullanımına katkısı nedeniyle yayılması çok hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir (Arıkbay ve Bozkurt, 2002:83). Ülkemizdeki şirketler ise, 1992 yılından itibaren standardın Türkçe olarak yayımlanmasıyla beraber kalite ile özdeşleşen ISO 9000 standartlarını kullanmaya başlamıştır.

Çok sayıda farklı sertifikalar mevcut olmakla beraber, bunların küresel düzeyde en çok kullanılanı ISO 9000 serisidir (Lopez-Mielgo ve diğ., 2009:538). ISO 9000 serisi, kaliteyi geliştirme konusunda atılan önemli bir ilk adım olmaktadır. Daha önceleri TKY en popüler kalite stratejisi olmakta iken, TKY'ye olan ilgi zaman içinde durgunlaşmış, ISO 9000'e olan ilgi ise sürekli bir şekilde artarak en yaygın küresel kalite inisiyatifi haline gelmesine yol açmıştır (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:66; Najmi ve Kehoe, 2000:256; Magd ve diğ., 2003:313).

Firmaların kalite sertifikasını alması, dışarıdan bağımsız akredite bir kurumun değerlendirmesiyle olmaktadır. Müşterilerin, talep gereksinimlerinin tedarikçiler tarafından karşılandığından emin olması için, kurumların uyguladığı ISO 9000 standartlarının onaylanması gerekmektedir. Akreditasyon ya da sertifikasyon süreci bu amaca hizmet etmektedir. Firmalar, ISO 9000'i tescil ettirebilmek için üçüncü bir kurum tarafından, kurumun kalite sisteminin ihtiyaçları karşıladığı ve ISO 9000 standardına bağlı olduğu onaylanmalı ve periyodik olarak tetkiklerinin yapılması gerekmektedir. Buna üçüncü taraf sertifikasyon (bağımsız bir sertifika kurumu ya da standartlar birliği tarafından yapılan doğrulama) da denilmektedir (Mo ve Chan, 1997:135; Withers ve Ebrahimpour, 2001:139; Lopez-Mielgo ve diğ., 2009:538).

Firmaların sertifikasyona sahip olma süresi 3 ay ile 2 yıl arasında değişmekte olup, ortalaması 1 yıl olmaktadır. Bu süre firmanın büyüklüğü ve karmaşıklığı, mevcut iş kalitesi, mevcut dokümantasyon düzeyi ve yönetimin taahhüdü gibi birçok faktörden etkilenmektedir. 6-12 aylık bir hazırlık ve eğitim sürecini yoğun bir biçimde 1 yıl kadar sürebilen prosedürleri ISO 9000 standartlarına adapte etme çabası izlemektedir. Firmalar sertifikasyona hak sahibi olduktan sonra her yıl yapılacak olan denetçi ziyaretlerinde prosedürlerini takip ettiğini göstermelidir. Ayrıca 3 yıl sonra firmaya kapsamlı bir değerlendirme daha yapılmaktadır (Stevenson ve Barnes, 2002:697). ISO

9000 tetkiklerinde başarılı olmak kaliteli ürünü garanti etmeyip, sadece firmanın kalite uygulamalarını tasdik eden dokümanlar setini garanti etmektedir. Dokümanlar firmanın ne yaptığını ve kalite sistemi süreçlerinin her adımında kimin yetkili olduğunu belirtmektedir. Dokümantasyon sayesinde kurum içerisindeki içsel iletişim kanalları açılmaktadır (Zhu ve Scheuermann, 1999:294).

ISO 9000 ilk başlarda çoğu firma tarafından pazar pozisyonlarını geliştirmek için bir araç olarak algılanırken, sertifikasyona sahip firma sayısının sürekli artmasıyla beraber, sertifikasyon rekabet avantajından daha ziyade firmanın yaşamını sürdürebilmesi için bir ön şart olmaya başlamıştır (Lipovatz ve diğ., 1999:534). Genel bir standart olup; tipi, büyüklüğü ve ürün kategorisi ne olursa olsun tüm organizasyonlara uygulanabilir olmayı amaçlamaktadır. Daha evvel sadece endüstri sektörü üzerinde etkileri kısıtlanan bir hareket iken, zaman içerisinde yayılması, popüleritesinin artması ve sunduğu açılımlar sayesinde finansal hizmetler, eğitim, sosyal hizmetler, sağlık sektörü gibi ekonomideki tüm sektörlerce (üretim ve hizmet sektörlerinde) dünya çapında artan bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Lee ve Palmer, 1999:887; Arıkbay ve Bozkurt, 2002:88; Bekaroğlu, 2005:20; Inaki ve diğ., 2006:807).

ISO 9000 sertifikasyonunun altında yatan önerme, ürün ve hizmetlerin bir sistem neticesinde oluşturulduğu fikridir. ISO 9000 ürün kalitesinden ziyade, süreç kalitesini düzenlemekte, bunun sonucunda ise ürün kalitesi kendiliğinden oluşmaktadır (Withers ve Ebrahimpour, 2001:139). Sistemin üretmiş olduğu değerler ise sistemdeki girdi ve çıktılarının değişik açılardan ölçülmesiyle anlaşılabilir. Bu standart, kalite yönetimi felsefesini uygulamak isteyen işletmelerin sonunda ulaşması gereken noktaları tanımlamaktadır. Standart olarak ifade edilen bu noktalar, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri ile ilgili kesin spesifikasyonlarının, net prosedür ve talimatların belirlenmesini, süreçlerin tarif edilmesini öngörmektedir. Bu tariflerin yapılmasıyla temel kalite prensiplerini uygulamak imkan dahiline girmekte, müşterilere karşı kalite garantisi verilmiş olmaktadır. Kısaca ISO 9000, kalite sisteminin standartlarını oluşturarak bu tür sistemlerin kurulmasında firmalara rehberlik etmektedir (Stevenson ve Barnes, 2002:696; Koçel, 2003:385).

Kalite yönetimi uygulamaları çok boyutlu bir yapı olup, birçok uygulamayı bünyesinde taşımaktadır. Örneğin üst yönetimin desteği, işgücü yönetimi gibi bazı uygulamalar yumuşak ya da altyapı uygulamaları olup, kalite yönetiminin kurumsal ve insani yanını vurgulamaktadırlar. Diğer yandan sert ya da temel uygulamalar kalite yönetiminin metodolojik ve teknik yönüyle ilgilenmekte olup, kalite problemlerini çözmek için ürün/hizmet dizaynı, süreç yönetimi gibi kalite yönetim araç ve tekniklerini kullanmaya odaklanmışlardır. Bu yüzden her bir ayrı kalite yönetimi uygulamalarını destekleyen farklı kültürel özellikler bulunduğu belirtilmektedir (Zu ve diğ., 2009:4). Bazı yazarlarca ISO 9000 sertifikasyonu, halen kalite iyileştirmenin “sert” ögesi olarak değerlendirilmektedir (Vouzaz, 2007:22; Lopez-Mielgo ve diğ., 2009:538). Bu yüzden 2000 revizyonuyla birlikte bambaşka bir yapıya kavuşan ISO 9000 standartlarının irdelenerek, TKY ile ilişkisinin ortaya konulması önemli görülmektedir.

2.2. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi

Uluslar arası standartların hazırlanması süreci, ISO teknik komitelerince, alt komiteler, çalışma ve görev grupları oluşturularak, üye kuruluşların, standartların kullanıcılarının ve diğer ilgili kişi ve kuruluşların görüşleri alınarak gerçekleştirilmektedir. Standartların ISO kurallarına ve protokollerine göre, teknoloji ve piyasa gelişmeleri ışığında, kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda periyodik olarak revize edilmesi gerekmektedir (Arıkbay ve Bozkurt, 2002:83). ISO 9000 serisi standartlarında ilk revizyon, 1987 yılında yapılmış olup, 1994 yılında küçük bir güncelleştirme gerçekleştirilmiştir. 2000 yılı revizyonu ise standartlardaki kapsamlı değişimi temsil etmektedir (Baş, 2002). En son olarak 2008 yılında küçük çaplı bir güncelleme daha yapılmış olup (TSE, 2009), bu versiyonun 2000 revizyonuyla arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

ISO 9000'in, 2000 revizyonundan önceki versiyonları, bazı eksiklikleri ve olumsuz etkileri bünyesinde bulundurduğu yönünde yoğun şekilde eleştirilere maruz kalmaktaydı. Önceki versiyonlar (Zhu ve Scheuermann, 1999:294; Conti, 1999:456; Stevenson ve Barnes, 2002:697; Janas ve Luczak, 2002:131; Tsim ve diğ. 2002:245;

Poksinska ve Dahlgaard, 2003:34; Biazzo ve Bernardi, 2003:158; Lorente ve Costa, 2004:261; Costa ve Lorente, 2007:495; Vouzas, 2007:22);

- Dokümantasyona olan aşırı ve gereksiz başvurma neticesinde firmanın operasyonlarını bürokratikleştirerek, yenilik ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmeyerek, durgunluğa sebep olarak firmayı esneklikten yoksun bırakmakla,
- Stratejik kalite planlaması ve üst yönetimin taahhüdünü ihmal ederek, daha ziyade kaliteye yönelik olarak sistemli bir eğitime odaklanmakla,
- Çok genel olmakla ve sektörlere özel çözümler getirmemekle,
- Aşırı kırtasiyecilik ve kontrol ihtiyacıyla şirkete daha fazla bir bürokratik yük getirmekle,
- Örgütsel davranış yerine dokümantasyonla hareket ederek operasyonel düzeyde faaliyetlerin dokümanların hazırlanması sırasında fazladan iş yükü yaratması sebebiyle çalışanların direncine sebep olmakla,
- İnsan kaynaklarını ihmali sonucunda çalışanların benimsemesindeki eksikliğiyle,
- Çok masraflı olmakla,
- Sertifikasyonun dışarıdaki akreditasyon şirketine bağlı olarak ağırlıklı bir şekilde dış tetkiklere dayanmasıyla,
- Sertifikasyon ihtiyacının pazar tarafından kuruma dayatılması neticesinde tepkici bir davranış tarzıyla yayılmasıyla,
- Performanstan ziyade uygunluğu vurgulanarak, firmanın finansal göstergeleri üzerinde, sertifikaya sahip olmayan firmalara nazaran daha olumsuz sonuçlar doğurmakla,
- Başarılması düşünülen bir amaç olarak sertifikasyon sürecini sonu olan bir faaliyet olarak görülmesiyle,

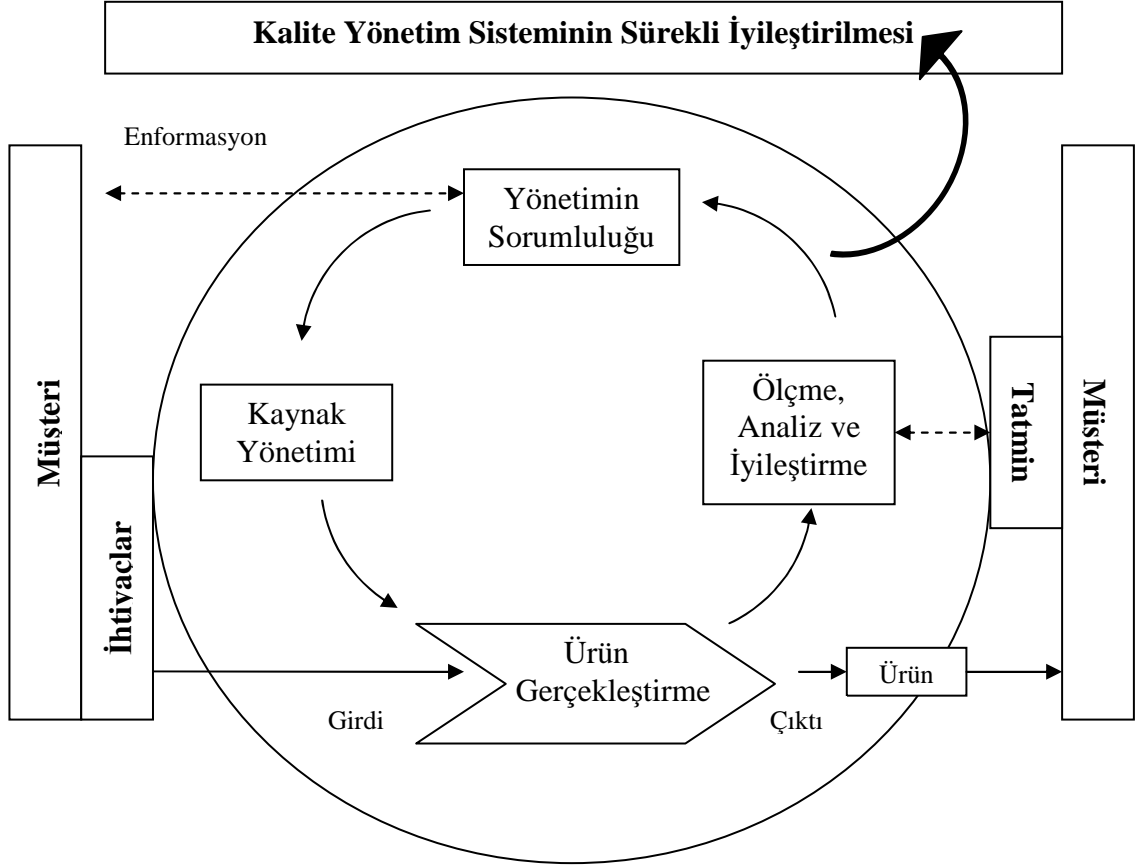
- Rekabetin yüksek olduğu ortamlarda, sadece uygunsuzlukları önleyerek müşteri memnuniyetini sağlama çabasının yetersiz kalması; müşteri memnuniyetini ve pazar çevresine ani tepkiler vermeyi önemsemeyişi, proaktif olmayışı ve kaliteye sadece üretim ve hizmetin uygunluğu açısından odaklanarak müşteriye ihmal etmesiyle,
- Zamanı geçmiş yönetim ilkelerinden oluştuğu ve TKY'nin müşteri memnuniyeti ile süreç ve ürünlerin sürekli iyileştirmesi gibi ilkeleriyle uyumlu olmamasıyla itham edilmekteydi.

ISO 9001'in 2000 yılı revizyonu, 1994 versiyonunun yukarıda bahsedilen tatminsizlik ve eleştirilerini gidermeye yönelik olarak oluşturulmuştur. ISO 9001:2000 standartları, tüm iş sektörlerince kolayca uygulanacak şekilde kullanıcı dostu bir formatta hazırlanmış olup, revize edilmiş ilkeleri her boyuttaki şirkette uygulanabilmektedir. 2000 revizyonunun önemli bir özelliği, eski standartlara göre, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin daha hissedilir hale gelmesidir. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından; “müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplumda olumlu bir etkinin sağlanabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilmesi ve yönlendirilmesi” olarak tanımlanan TKY'nin sekiz evrensel kalite ilkesinin her biri, yeni standartların özüne yerleştirilmeye çalışılarak, tamamen yeni bir yapıya kavuşması sağlanmıştır. Serinin temelini oluşturan kalite yönetim ilkeleri, TKY ilkeleriyle iyi bir bağ kurmaktadır. Bu ilkelerin önemi ve yararı ISO 9001:2000 standardı tarafından vurgulanmakta olup; üst yönetime şirketin performansını arttırmada rehberlik edecek bir çerçeve sunmada kullanılmak üzere tavsiye edilmektedir. ISO 9001:2000 versiyonu aşağıdaki kalite yönetim ilkeler seti üzerinde temellenmektedir (Arıkbay ve Bozkurt, 2002:89; Kartha, 2004:335; Gotzamani, 2005:647; Zeng ve diğ., 2007:246);

- Müşteri odaklı organizasyon
- Liderlik
- Çalışanların katılımı
- Süreç yaklaşımı
- Yönetime sistem yaklaşımı

- Sürekli iyileştirme
- Karar almada gerçeklere dayalı yaklaşım
- Karşılıklı yararların sağlanması için tedarikçilerle kurulan ilişkiler

Şekil 8: Süreç temelli Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Modeli ISO 9001:2000



Kaynak: Biazzo ve Bernardi (2003:156)

Revizyon sonucunda; 1994 baskısına göre, üç farklı kalite güvence ve kalite yönetim sistem modeline sahip olan standartlar (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994); kısaca bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi olarak tanımlanan tek bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Şartları Standardı (ISO 9001:2000) içinde bütünleştirilmiştir. Yeni ISO 9000:2000 serisi, “kalite güvencesi” standartlarından; “kalite yönetimi” standartlarına dönüşerek, TKY prensiplerinden daha fazla ilham alarak kalite yönetim sisteminin ihtiyaçları ile TKY modeli arasındaki boşluğu önemli derecede doldurmuştur. Yeni standarttaki ana değişiklikler şu başlıklar altında özetlenmektedir (Conti, 1999:457; Yahya ve Goh,

2001; Chu ve diğ., 2001; Wilkinson ve Dale, 2002; Tsim ve diğ. 2002; Arıkbay ve Bozkurt, 2002; Baş, 2002; Poksinska ve Dahlgaard, 2003; Gotzamani, 2005; Escobar ve diğ., 2006:508);

- **Üst Yönetimin Rolü:** KYS, üst yönetime artık daha fazla sorumluluk yükleyerek, sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve sürdürülmesinde üst düzey yönetimin rolüne büyük bir vurgu yapmaktadır. Üst yönetimden aktif katılım göstermesi, kalite politikasının deklarasyonu ve kalite sisteminin ele alınmasındaki rolünü arttırması beklenmektedir. Bu kapsamda şartlarının karşılanması ve sistemin sürekli iyileştirilmesine olan yönetimin taahhüdünün kalite politikasına dahil edilmesi şartı yeni olmaktadır. Ayrıca artık üst yönetim, müşteri şartlarının belirlenmesi ve karşılamasını sağlamasından birinci derecede sorumlu kılınmaktadır. Yönetim aktivitesi alanında, üst yönetimin kurumun gidişatı ve iş amaçlarını açıklama noktasında büyük bir sorumluluğu bulunmaktadır. Kısaca yeni sistemde üst yönetimin kalite yönetim sistemine daha çok katılım göstermesi, çalışanların katılımına ve işyeri ortamına daha çok odaklanması gerekmektedir.
- **Süreç Yaklaşımı:** Revize edilen yeni standartta, sistem temelli yaklaşımdan, Şekil 7’de görülmekte olan süreç temelli yönetim yaklaşımına geçilmiştir. Böylece yeni standart odak noktasını üründen, süreç yönetimine kaydırmıştır. 20 başlıktan oluşan ihtiyaçlar, planla-uygula-kontrol et- önlem al (PUKÖ) tipi bir yapıya dönüşmüştür. Yeni süreç temelli yapı, TKY’nin kullandığı PUKÖ ile uyumlu olmaktadır. Bu değişikliğin nedenini ise süreç odaklı bir yaklaşım olan ISO 14001:1996 ile ISO 9001:2000 arasındaki uyumu arttırmak oluşturmuştur. Yönetimde süreç yaklaşımı cesaretlendirilerek, kurumdaki kilit roldeki iş süreçlerinin sistematik olarak tanımlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi vurgulanmıştır. Girdi ve çıktılardan oluşan kurumsal süreçlerin tanımlanması şart koşulmuş olup kalite el kitabında bunların birbiriyle ilişkisi haritalandırılması istenmiştir. Diğer bir ifadeyle, standart artık süreçlerin birbirinden ayrı fonksiyonlar olarak ele alınmasına izin vermemektedir. Bu şartı karşılamının en kolay yolu ise kalite yönetim sistemini, kuruluşun gerçek faaliyetlerini yansıtacak şekilde oluşturmak olmaktadır. Süreç yaklaşımı

yönetim kapsamında, süreçler ve kurumdaki etkileşimleri ortaya çıkarılabilmektedir. Böylece her bir sürecin performansı, planlanan ve beklenen sonuçlar ışığında ölçülebilecektir.

- **Müşteri Odaklılık:** Yeni ISO 9001:2000, kalite güvencesinde bir adım öteye giderek, sadece ürün kalitesi güvencesini değil, aynı zamanda müşteri memnuniyeti güvencesini de hedeflemeye başlamıştır. Firmaların dikkatini uygunluktan öte, kalite sisteminin verimliliğine çekerek büyük bir adım atılmıştır. Kalite daha geniş bir kapsamda ele alınıp, kalite güvence sistemine odaklanmak yerine, müşteri memnuniyetini arttıracak olan sürekli iyileştirilen kalite güvencesi ve kalite yönetim sistemi kombinasyonuna odaklanılmaktadır. ISO 9000'in önceki versiyonlarında "müşteri memnuniyetine" sadece tek bir atıfta bulunulmaktayken, yeni versiyonda ise tüm kalite sistemi "müşteri memnuniyetini artırma" üzerinde yoğunlaşmaktadır. ISO 9001:2000, kuruluşun müşteri tatmini ile ilgili bilgiyi izlemesini şart koşmaktadır. Kuruluşun temel amacı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğundan, bu bilgi, kalite yönetim sisteminin en önemli performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu yüzden sistemin performansı açısından müşteri memnuniyetinin ölçümü ve ortaya konulmasına özel bir vurgu yapılmaktadır. Bundan sonra ISO 9001 ile uyumlu olmak isteyen tüm kuruluşların müşteriye yönelmeleri ve müşteri odaklı faaliyet göstermeleri gerekmektedir.
- **Dokümanların Sadeleştirilmesi ve Azaltılması:** Önceki serilerde, aşırı dokümantasyon ve bürokrasi önemli bir eksiklik olarak göze çarpmaktaydı. 2000 revizyonunun temel amaçlarından biri de ISO 9001'in tüm kuruluşlar için daha anlaşılır kılmak olduğu söylenebilmektedir. ISO 9001'de dokümanite edilmiş prosedür sayısı 6'ya düşürülerek, yalın bir dil kullanılarak, operasyonel düzeydeki teknik ihtiyaçların sayısı azaltılmıştır.
- **Sürekli İyileştirme:** Yeni versiyonda kalite yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi açık bir şart olmuştur. Yeni standartta, sadece prosedürlere sahip olup onları takip etmek yetmemekte, kurumsal süreçlerin ölçülüp iyileştirilmesi de gerekmektedir. Kurumlar artık kalite yönetim sistemlerini etkinliğini ve

uygunluğunu ölçüp değerlendirmek durumunda olup, bunların ardından sistematik iyileştirmeleri tanımlayıp gerçekleştirmelidirler. Sürekli iyileştirme düşüncesinin ardındaki neden ise, şirketin müşterilerini tatmin edebilme yeteneğini arttırmak olmaktadır.

- **Uygulama:** Standartları uygulayan çok sayıda değişik kurumlar olduğu göz önüne alındığında, ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminden bazı aktivitelerin kapsam dışı bırakılmasına olanak sağlanmıştır. Her kuruluş benzersiz olduğundan, standart bir kalite yönetim sistemi söz konusu olamayacağından, ISO 9001:2000 kuruluşlara, ürün gerçekleştirilmesinde yer alan ve kendi faaliyetlerine uymayan şartları “hariç tutma” imkanı sağlamaktadır. Belirli koşullar altında kuruluş yapısı özelliği itibarıyla, bir organizasyon ISO 9001:2000’in “ürün gerçekleştirme” gibi bazı spesifik şartlarını hariç tutabilmektedir. Standardın temel şartları karşılandığı sürece kuruluş, istediği kalite yönetim sistemini seçmekte serbest olmaktadır. Amaç standart bir kalite sistemi değil, standardı karşılayan bir kalite sistemi oluşturmak olmaktadır.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi, TKY içerisinde yer alan ve toplam kaliteye giriş için gerekli alt yapının hazırlanmasını gerektiren bir sistemdir. Standartlar TKY ve mükemmellik için iyi bir başlangıç adımı olup, kaliteye başlamak için üst yönetimin bağlılığını kolaylaştıran bir araç olmaktadır. Düzgün bir şekilde uygulandığında, nihai belgelendirme neticesinde kaliteye olan bağlılık ve sorumluluk artmaktadır (Eren, 2003:130; Gotzamani ve diğ., 2007:389). Yeni versiyon ile yönetim düşüncesi ISO 9000’i sadece kaliteyle ilişkili olarak görmekten, tüm şirket stratejisiyle ilişkisi olan bir yönetim kontrol aracı olarak görmeye doğru bir değişim yaşanmıştır (Wiele ve diğ., 2005:115). Getirdiği en önemli yeniliklerden birisi; yalnızca müşterilerin değil, organizasyonlarda çalışanların, işyeri sahipleri ve yatırımcıların, tedarikçilerin ve ortakların ve organizasyonun veya ürettiği ürünlerin etkilediği toplum kesimlerinin, kısaca tüm ilgili tarafların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır (Arıkbay ve Bozkurt, 2002:113). Süreç bazlı kalite yönetim sistemi olan yeni ISO 9001 modelinin, müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirme kültürünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacağı ifade edilmektedir. Bununla birlikte kalite sistem standartlarını sadece kavramsal olarak uygulamaya çalışmak, kalite standartlarının göstermelik olarak

uygulanması neticesinde istenilen faydaları sağlayamayacağı öne sürülmektedir (Biazzo ve Bernardi, 2003:164).

2.3. ISO 9001:2000 ve TKY Arasındaki İlişki

ISO 9000 genelde TKY ile karıştırılmaktadır. ISO 9000, daha ziyade TKY'ye giden yolu kısaltmaktadır (Vouzas, 2007:24). Bir nevi ISO 9000 ve TKY birbirini bütünlemektedirler. Önce ISO 9000'in uygulanmasıyla firmanın iş yaşamında istikrar ve tutarlılık sağlanmakta, ardından TKY ile çalışan motivasyonu ve operasyonel verimlilik artırılmaktadır (Magd ve Curry, 2003a:252). Bu yüzden ISO 9000'in, TKY'ye geçiş için gerekli olan alt yapıyı oluşturan başlangıç adımı olarak görülmesi gerektiği ifade edilmektedir. Böylece ISO 9001:2000'in TKY felsefesinin uygulanması için gerekli olan temeli sağladığı, kurumların TKY'ye evrim geçirmelerine yardım etmek amacıyla tasarlandığı belirtilmektedir (Akın ve diğ., 2001:363; Eren, 2003:130; Viadiu ve Fransi, 2005:291; Vouzas, 2007:21).

ISO 9000 standardına uygun çalışmak, TKY anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün olmaktadır. Bu nedenle TKY anlayışı ile ISO 9000 standardı bütünsel bir süreç olarak değerlendirilmekte (Akın ve diğ., 2001:367), ileride ISO 9000'nin TKY programının bir parçası olması beklenilmektedir (Hongyi Sun, 1999:912). Bu amaçla ISO 9000 standartları ve TKY arasında birbirine daha da yaklaşma eğilimi gözükmemektedir. Bu da göstermektedir ki, uluslar arası düzeyde ISO 9000 ve TKY'nin entegrasyonu önemli bir mesele teşkil etmektedir (Sun ve diğ., 2004:143).

ISO, ISO 9000 ve TKY arasında yapılan kıyaslamaları dikkate alarak, ISO 9000'in bünyesine daha modern yönetim uygulamalarını katıp, TKY ile olan boşluğu azaltmaya yönelik olarak ISO 9001:2000 versiyonunu yayınlamıştır. Yeni ISO 9000, kalite yönetiminin normatif gereksinimleri ile TKY alanındaki gelişmelerle aynı hizaya gelerek, örgütsel yenilikler için önemli bir katalizör ve teşvik edici unsur haline dönüşmüştür. Önceki standartlarda bulunmayan, yönetimin taahhüdü, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme gibi yeni görüşler bünyesine katılmış; sekiz kalite yönetim prensibine dayandırılmıştır. Böylece 2000 versiyonuyla beraber ISO 9000, TKY sistemine daha da yaklaşarak benzer bakış açılarına sahip olmuştur (Sun ve diğ.,

2004:136; Biazzo ve Bernardi, 2003:164; Gotzamani, 2005:646; Franceschini ve diğ., 2006:525).

ISO 9001:2000 versiyonunun yöneticilere rehberlik edecek çerçeveyi sağlayan bu 8 kalite yönetim ilkesi, TKY'ye ile arasındaki boşluğu daha da azaltmış olup, bu ilkeler sayesinde ISO 9001:2000 versiyonunun TKY ile benzerliği çok kolay bir şekilde tespit edilebilir hale gelmiştir. ISO 9001:2000 içerisine katılarak vurgulanan, müşteriye odaklanma ve müşteri tatmini, sürekli iyileştirme, çalışanların öne çıkartılması ve katılımının sağlanması, süreç-örgütlenme-sonuç bütünleşmesi, müşteri-tedarikçi-rakip bağlantısı gibi unsurlar aynı zamanda TKY'nin de temelini temsil etmektedir. Bu yeni ilkeler, TKY'nin şirketlerin performans sonuçlarında çok önemli etkisi bulunan, TKY'nin esas öğeleri olan “yumuşak öğelerini” içermektedir (Lorente ve Costa, 2004:263; Gotzamani, 2005:646; Franceschini ve diğ., 2006:525; Vouzas, 2007:22). Revizyondaki bu son değişiklikler ile artık ISO 9000 standartları üzerindeki araştırmalarda yeni bir dönemin başladığı belirtilerek, önceki araştırmaların geçerliliğini kaybettiği belirtilmektedir (Coleman ve Douglas, 2003:92).

ISO 9000'nin önceki versiyonlarının en önemli karakteristiği prosedürlerin dikkatlice yerine getirilmesiydi. Böylece standartlar kaliteyi geliştirmekten ziyade, bürokratik işlerin artmasına ve aşırı dokümantasyona yola açmaktaydı (Sun ve diğ., 2004:136). ISO 9000'nin 2000 versiyonu artık sadece uygunlukla ilgilenmiyor olup, sürekli iyileştirme ile ilgili maddeleriyle TKY yolunda daha da ileriye gitmektedir (Coleman ve Douglas, 2003:92). Uygunluktan ziyade performansa yönelik olan yeni versiyonda, kavramsal sadeleştirme, süreç temelli bir vizyon, müşteri tatmininin önemi kalite sisteminin etkililiğini kanıtlamakta anahtar gereksinimler olarak öne çıkmaktadır (Vouzas, 2007:22).

Özetle ISO 9001:2000, ürün kalite güvencesinin sağlanmasının ötesine geçerek, sadece uygunlukla yetinmeyip, müşteri memnuniyeti ile ilgili maddeleriyle önceki versiyonlarıyla kıyaslandığında TKY'ye bir adım daha yaklaşmıştır (Magd ve Curry, 2003a:250; Coleman ve Douglas, 2003:92; Sun ve diğ., 2004:136). Özellikle TKY'nin ilkeleriyle benzeşmesi ve kırtasiyeciliği azaltmasının, standardın negatif etkilerini

ortadan kaldıracak potansiyeli barındırdığı belirtilmektedir (Costa ve Lorente, 2007:495).

TKY'nin başarısında önde gelen unsurlardan birisi de kurum içindeki tüm çalışanların katılımını önemsemesidir (Sun ve diğ., 2004:136). Yeni versiyon, çalışanların katılımı noktasında fırsatlar sağlayarak, TKY'ye doğru ilerleme açısından pozitif etki sağlamaktadır (Nathan Williams, 1997:11).

TKY'nin kurum için en çok faydayı sağlayan en etkili boyutları, soyut olan, davranışsal faktörlerdir. Bunlar; liderlik, kurum kültürü, üst yönetimin taahhüdü, açık bir iletişim ile çalışanları güçlendirir. Yani, farklı isimlerle anılsa da, üst yönetimin desteği, işgücü yönetimi (eğitim, çalışanların güçlendirilmesi, takım çalışması), çalışanların tutum ve davranışı ile müşteri ilişkileri ilkelerdir. TKY'nin bu “yumuşak” unsurları, TKY uygulamalarından beklenen sonuçların geliştirilmesinden bizzat sorumlu olmaktadır. Firmaların sonuçları üzerinde en iyi etkiye sahip olan bu unsurlara, ISO 9001:1994 daha az önem vermiştir. ISO 9001:1994 ve önceki versiyonlar, performanstan ziyade uygunluğu vurgulayarak; “Ne yapılmalı” sorusuna cevap verirken, “Nasıl yapıldığı” sorusunu ihmal etmişlerdir. 2000 versiyonunda ise TKY sistemine daha da yaklaşarak, özellikle insan kaynakları yönetimini, müşteriye odaklanmayı ve liderliği geliştirme çabası öne çıkmıştır. ISO 9000'inin önceki versiyonlarıyla performans sonuçları arasında bir ilişki olmadığı, fakat yeni versiyonun önceki versiyonlarında yer almayan TKY'nin “yumuşak” unsurlarını bünyesine katmasıyla, layıkıyla gerçekleştirdiği takdirde daha iyi bir performans elde etmek için önemli bir fırsat sunduğu öne sürülmektedir. Bu etkileri görmek için henüz erken olduğu ve biraz zamana ihtiyaç bulunduğu ayrıca belirtilmektedir (Costa ve Lorente, 2004; Lorente ve Costa, 2004; Sun ve diğ., 2004:136; Costa ve Lorente, 2007).

Bu yüzden ISO 9000 sertifikasına sahip firmaların, TKY'ye doğru ilerlemek için insana daha çok eğilmesi, aynı zamanda sert olarak ifade edilen kalite iyileştirme araç ve tekniklerini daha geniş bir kapsamda kullanması gerektiği ifade edilmektedir. Tari'nin (2005:191) yapmış olduğu araştırmada, ISO 9000 belgeli firmaların bu yönleri ihmal ettiği bulunmuştur. Tari, kurumların ana amacı ISO 9000 sertifikasına sahip olmayı sürdürmek olduğunda, temel bir TKY düzeyinde kalmaya devam

edilerek, kalite yönetim öğelerinin daha geniş bir kapsamda uygulanmasına ilgi gösterilmeyeceğini öne sürmektedir.

Öte yandan ISO 9000'in bu yeni versiyonunun TKY'ye ulaşmayı çok da kolaylaştırmayacağı ifade edilmektedir. Her iki yaklaşımında gerçekleştirilme süreçleri birbirinden farklı olduğu belirtilerek, ISO 9000 standartlarının tescilinin büyük oranda kalite yöneticileri tarafından gerçekleştirilmekte olduğu, üst düzey yönetici ve çalışanlar kişisel olarak bu sürece dahil olmadığı belirtilmektedir. TKY, kurumun tüm çalışanlarının katılımına ihtiyaç duyduğundan, ISO 9001:2000'in her ne kadar süreç odaklı olsa da, tam olarak TKY felsefesini kapsamadığı ifade edilmektedir. Ayrıca, Japonya ve ABD'deki bazı şirketlerin önce TKY'yi gerçekleştirerek, ardından ISO 9000 sertifikasını almaları sebebiyle, ISO 9000'i TKY'yi gerçekleştirmek için yegane adım olarak görmenin doğru olmadığı da ifade edilmektedir. Her ne kadar ISO 9000, TKY'yi gerçekleştirebilmeyi kolaylaştırmakta kullanılan bir araç olsa da, otomatik ve doğal olarak ikinci adımı getirmeyebilmektedir. Bu ise tamamen yöneticilerin TKY ve ISO 9000'nin işlevleri ve sınırlarıyla ilgili olarak ne anladıklarına bağlı olmaktadır (Sun ve diğ., 2004). Gerçekten de çoğu firma ISO 9000'i kalite yolculuklarında son durak olarak görmektedir (Coleman ve Douglas, 2003:92). ISO 9000'i gerçekleştirip, bunun ötesinde TKY'ye geçme sloganında kastedilen "ötesine geçme" ifadesi, ISO 9000 standartları ve TKY prensiplerinin birleştirilmesi olmaktadır. ISO 9001:2000 versiyonu ise, bu birleşmeyi sağlama yolunda çok büyük bir adım olmaktadır (Sun ve diğ., 2004:148).

2.4. ISO 9000 Uygulamalarının Motivasyonu, Faydaları ve Engelleri

ISO 9000'e yönelik yapılmış araştırmalar genel olarak aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Prajogo, 2008);

- **ISO 9000 sertifikasyonuna yönelik motivasyon:** Motivasyonlar genel olarak içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta kategorize edilmektedir. Dışsal motivasyonlar; firmaların ISO 9000'i uygulamalarının sebebinin müşterilerin talepleri gibi dışsal baskılara bağlı olmasını ifade etmektedir. İçsel motivasyonlar ise, ISO 9000 uygulamasının firmanın kalite veya üretkenliğini geliştirme gibi mevcut durumları hakkında duyduğu ihtiyaçlar tarafından

başlatıldığını göstermektedir. Yapılmış birçok çalışmanın sonucuna göre, içsel motivasyonlarla yola çıkan firmalar, dışsal motivasyonlarla yola çıkanlara göre genel olarak ISO 9000 uygulamalarından daha fazla fayda elde etmektedirler.

- **ISO 9000 sertifikasyonu sayesinde elde edilen faydalar:** Motivasyonlara benzer olarak, ISO 9000 sertifikasyonu neticesinde elde edilen faydalar da, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dışsal faydalar, firmanın pazardaki konumu, sertifikalı firma olmanın daha iyi bir imaj sağlayacağı gibi konular hakkında olmaktadır. İçsel faydalar ise, iç süreçler ve örgütün yapısı gibi üretkenlik ve verimliliğin artışıyla alakalı olmaktadır. Çoğu araştırma göstermektedir ki, ISO 9000 sayesinde içsel faydalar dışsal faydalara kıyasla daha çok elde edilmektedir.
- **ISO 9000 uygulama sürecinin başarısı üzerinde etkili olan faktörler:** Bunlara örnek olarak üst yönetimin taahhüdü, çalışan taahhüdü ve motivasyonu, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim, kaynakların yeterliliği, danışman firmanın katkısı ve sertifikaya sahip diğer firmalarla olan bağlantılar verilmektedir. Yapılmış araştırmalar göstermiştir ki, bu faktörlerden bazılarını önemini kavrayamamış olan firmalar, ISO 9000'den beklenen faydayı elde edememişlerdir. Her ne kadar ISO 9000 uygulaması sadece firmanın dokümantasyon işleriyle alakalıymış gibi görünse de, insanların davranışı ve kurum kültürü gibi kurumdaki diğer faktörlerin de başarıya ulaşmada önemli olduğu ifade edilmektedir.

Literatürde kalite yönetiminde ampirik araştırma kullanmanın eksikliği ciddi bir şekilde hissedilmektedir. Buna rağmen ISO 9000 ile alakalı yapılmış olan araştırmaların çoğu, sertifikaya sahip firmaların neden ISO 9000'i tercih ettiklerinin analizine yönelmiş, ağırlıklı olarak standardın uygulanma motivasyonu, faydaları ve başarısızlık sebeplerini araştırmışlardır. Araştırmaların çoğu genel olarak benzer sonuçlara ulaşmıştır. Buna istisna olarak ise ISO 9000'i uygulamaları sayesinde kurumların sağladığı faydaları araştıran çalışmalarda değişik sonuçlara ulaşılmıştır (Casadesus ve diğ., 2001:327; Poksinska ve diğ., 2006:492). Aşağıdaki kısımda,

literatürde ISO 9000'e yönelik yapılmış olan araştırmaların bulguları, bahsi geçen bu üç başlık altında detaylı olarak incelenecektir.

2.4.1. ISO 9000 Sertifikasyonuna Yönelik Motivasyon

Literatürde ISO 9000 sertifikasyonuna yönelik motivasyonun, ISO 9000 sertifikasyonunun performansını, uygulama başarısını etkilediği vurgulanmaktadır. Firmanın sadece ISO 9000 belgesine sahip olmak için değil, bunun ötesinde bir motivasyona sahip olduğunda, elde edeceği faydaların da bu motivasyona bağlı olarak artacağı öne sürölmektedir (Huarng ve diğ., 1999:1023; Terziovski ve diğ., 2003:594; Arauz ve Suzuki, 2004:32; Williams, 2004:81).

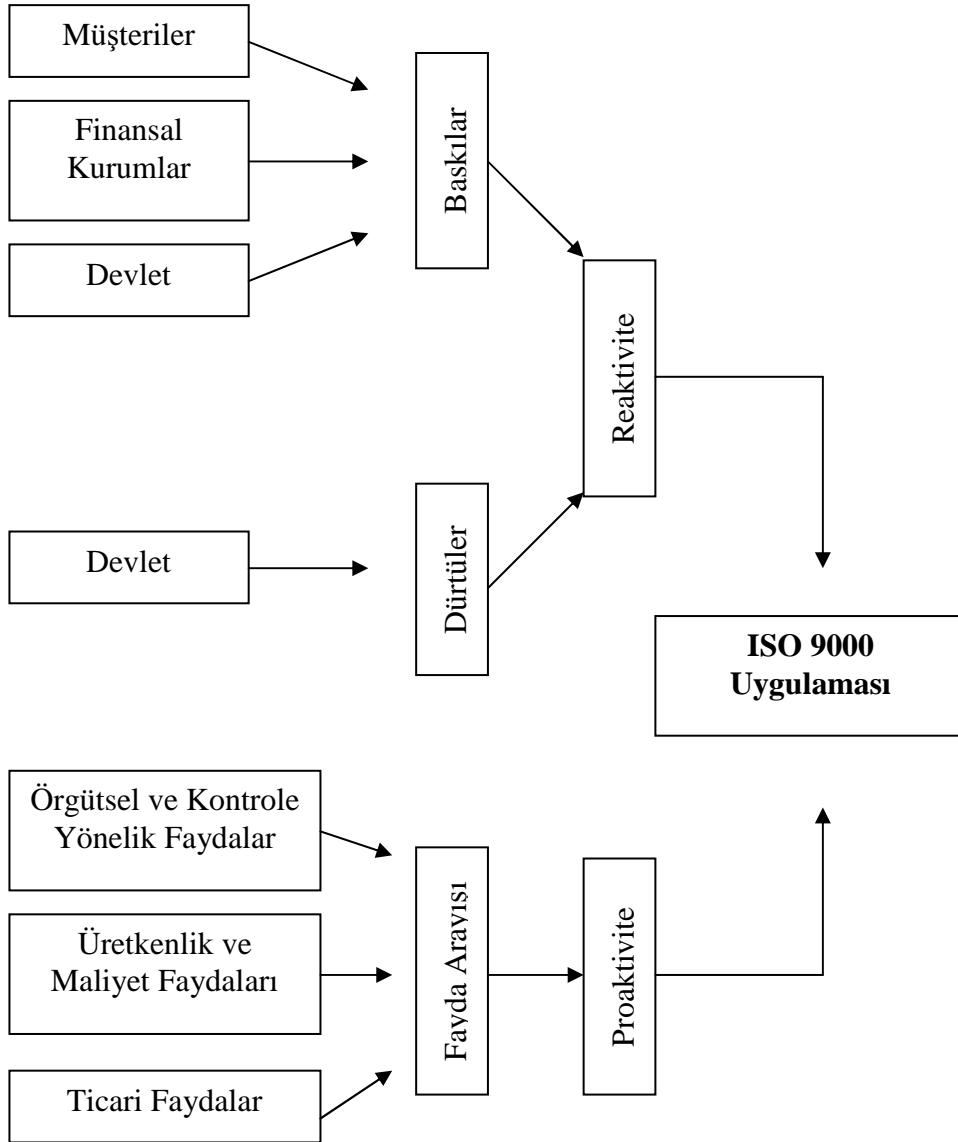
Sertifikasyona sahip olmanın ötesinde geleceğe yönelik kaliteyle ilgili planları olan firmaların ISO 9000'den daha fazla faydalar elde edeceği belirtilmektedir. Firmaların ISO 9000 belgesi almak istemesine iten sebepler genelde reklam amaçlı yahut müşterileri tarafından zorlanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu firmalar dar bir bakış açısıyla sertifikasyondan kısa dönemli rekabet avantajı sağlamak amacıyla olduğundan başarısız olmaktadır. Oysa uzun dönemde çok daha fazla avantaj elde edebilmektedir. Sertifikasyondan kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttıracak güvenilir bir kalite güvence sistemi kurmak amacıyla, kaliteyi geliştirme motivasyonu ile yaklaşan kurumların ise daha fazla faydalar sağlayıp, işlemlerine gerçek değerler katabileceği; bu açıdan bakıldığında sertifikasyona sahip olma isteğinin motivasyonunun önemli olduğu ifade edilmektedir (Escanciano ve diğ., 2001:492; Gotzamani ve Tsiotras, 2002:151; Poksinska ve diğ., 2002:305).

Kurumların ISO 9000'i uygulama ihtiyacını hissetmesinin sebepleri genel olarak içsel ve dışsal motivasyonlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Sun ve Cheng, 2002:428; Llopis ve Tari, 2003:309; Prajogo, 2008:604);

- **İçsel Motivasyonlar:** Sertifikasyonu isteme sebebinin kalite kültürü yaratmak, giderleri ve hataları azaltmak, ürünleri ve verimliliği geliştirmek, TKY'ye yönelik başlangıç noktası gibi içsel gerekçelerinin olmasıdır.

- **Dışsal Motivasyonlar:** Sertifikasyonu isteme sebebinin kurum imajını güçlendirmek, rekabet avantajı sağlamak, müşteri talepleri ve yeni pazarlara erişim gibi dışsal gerekçelerinin olmasıdır.

Şekil 9: ISO 9000 sertifikasyonunu uygulama kararı



Kaynak: Escobar ve diğ. (2006:509)

Yapılmış araştırmalar, genelde firmaların ISO 9000 belgesine sahip olma çabasının bir baskı altında gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu baskılar; müşteriler, üst yönetim yahut devlet kanunu tarafından oluşabilmektedir. Firmaların kendi inisiyatifleriyle hareket etmemesinin en önemli sebebi olarak ise standartların ve sertifikasyonun işteki

ekonomik performansı geliştireceğine yönelik duyulan kuşkulardan kaynaklandığı öne sürülmektedir (Wiele ve diğ., 2005:102).

Şirketin pazar içerisindeki kalite imajı beklentisi, müşteri talepleri, süreç iyileştirmeleri, rekabet baskısı, karlılığı arttırmak ve verimlilik motivasyonları arasında en önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır (Buttle, 1997:946; Withers ve Ebrahimpour, 2000:440; Terziovski ve diğ., 2003:594; Llopis ve Tari, 2003:313; Inaki ve diğ., 2006:822). Standarda ihtiyaç duyma motivasyonu üzerinde her iki faktör (içsel ve dışsal) birden etkili olmaktadır, genel olarak dışsal motivasyonlar daha fazla ön planda olmaktadır. Standartların kabul edilirliliği arttıkça, firmaları ISO 9000 belgesi almaya iten motivasyon, müşteri baskısından uzaklaşarak, firmanın imajını artırma ve süreçlerin kalitesini arttırmaya doğru kaymaktadır (Poksinska ve diğ., 2002:303). ISO 9000'in 2000 revizyonu ile beraber, önceki versiyonlarından farklı olarak motivasyonlar dış baskılardan ziyade, firmaların kendi kararlarıyla, baskı altında kalmadan, yani içsel motivasyonlarla olduğu belirtilmektedir (Wiele ve diğ., 2005:115). Hizmet ve üretim sektörleri açısından yaklaşıldığında ise motivasyonlar arasında bir fark bulunmadığı belirtilmektedir (Singh ve diğ., 2006:140). Büyük firmalarda ise özellikle şirket merkezinin kararı, giderleri azaltma ihtiyacı ve şirketin yaşamını sürdürmesi gibi sebeplerin, küçük ve orta ölçekli şirketlere nazaran daha fazla öne çıktığı; küçük firmalarda ise müşteri gereksinimlerinin daha ön planda tutulduğu ifade edilmektedir (Sun ve Cheng, 2002:428). Öte yandan Llopis ve Tari (2003:319), sertifikasyon sebebi ile firmanın büyüklüğü arasında bir ilişki bulunmadığını belirtmektedir.

Ülkemizdeki hizmet sektörü üzerinde yapılmış olan çalışmada, Çalışır (2007:585) kurumların ISO 9000 sertifikasyonu neticesinde bekledikleri faydaları sırasıyla şu şekilde tespit etmiştir (Calisir, 2007:585):

- Hizmetlerdeki hata oranının azaltmak
- Hizmet kalitesini geliştirmek
- Standardizasyonu geliştirmek
- Kurumun kalite imajını arttırmak

- Kurumun verimliliğini arttırmak
- Bölümler arasındaki ilişkileri geliştirmek
- Türkiye’deki pazar payını arttırmak
- Personel arasındaki iletişimi geliştirmek
- Katılımı güçlendirmek
- Modern yönetim tekniklerini kullanmak
- İşgücü planlamasını geliştirmek
- Motivasyonu arttırmak
- İşyeri koşullarını geliştirmek
- TKY için iyi bir başlangıç yapmak
- Çalışan başına düşen hizmet miktarını arttırmak
- Yurtdışı ülkelerdeki pazar payını arttırmak
- Toplam satışlar içerisinde yurtdışı satışların payını arttırmak

Başka bir araştırmada ise ülkemizde sertifikaya sahip olma isteğinin öncelikli sebepleri olarak; kalite düzeyini yükseltmek ve kalitede sürekliliği sağlamak, müşteri memnuniyeti sağlamak, pazarlama faydaları edinmek bulunmuştur (Beskese ve Cebeci, 2001:73).

ISO 9000 sertifikasyonunu duvarda asılı bir belge olarak görmeyip, içsel motivasyonla yani içsel faydalar sağlamak amacıyla yola çıkan kurumların doğru bir yaklaşım sergileyerek, ISO 9000’den daha çok fayda elde edeceği ve iş performanslarını yükselteceği öne sürülmektedir (Singels ve diğ., 2001:71; Poksinska ve diğ., 2002:305; Poksinska ve Dahlgaard, 2003:43; Llopis ve Tari, 2003:318; Gotzamani ve diğ., 2007:396; Zaramdini, 2007:488; Sampaio ve diğ., 2009:46). Bu tür firmaların aynı zamanda “insan” öğesine daha çok eğilerek, TKY’ye doğru ilerleme konusunda daha istekli olduğu; aynı şekilde, ISO 9000’den daha fazla faydalar elde eden firmaların da

TKY'ye doğru ilerlemeye daha meyilli olduğu vurgulanmaktadır (Escanciano ve diğ., 2001:492; Llopis ve Tari, 2003:318). ISO 9000'i daha bilinçli kullanan firmaların, ISO 9000'i firmalarının iç operasyonlarını iyileştirmede bir fırsat olarak gördüğü belirtilmektedir (Beattie ve Sohal, 1999:104). Özellikle iç işlemlerin ve bunların sonucu olan ürün ve hizmetlerin "kalitesini geliştirme" ana motivasyon faktörü olduğunda, ISO 9000'den en yüksek faydanın sağlanacağı iddia edilmektedir (Gotzamani ve diğ., 2007:396).

Dışsal motivasyon faktörleriyle yola çıkan kurumların ise ISO 9000'den beklenen faydaları yeterince sağlayamadığı belirtilmektedir (Gotzamani ve diğ., 2007:396). Ayrıca dışsal motivasyonun kalite geliştirme üzerinde etkisinin olmadığı da ifade edilmektedir (Poksinska ve diğ., 2002:305). Sadece müşteri baskısıyla sertifikasyona giden firmalarda özellikle verimlilik gibi içsel faydalar açısından potansiyel ISO 9000 faydalarının sağlanamadığı vurgulanmaktadır (Llopis ve Tari, 2003:314). Bu tür firmaların, sertifikasyon öncesiyle kıyaslandığında ortamdaki kalite kültürü ve elde edilen faydaların daha az olduğu bulunmuştur (Jones ve diğ., 1997:659). Sonuç olarak dışsal motivasyonun, sistemin örgütsel ve performans geliştirme potansiyelinden faydalanılmasının ıskalanmasına neden olduğu öne sürülmektedir (Lipovatz ve diğ., 1999:548).

2.4.2. ISO 9000 Uygulamalarının Sağladığı Faydalar

ISO 9001 kuruluşu önemli derecede etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyel, kuruluşa dramatik değişiklikler getirmek için yeterli olmaktadır. Yeni pazarların kapısını açma gibi bazı yararlar hemen gerçekleşirken, diğer yararlar ise dikkatli bir planlama ve kararlı bir uygulama ile elde edilebilmektedir (Baş, 2002:229). ISO 9001 sertifikasyonundan sağlanan faydaların standardın kendisinden ziyade uygulanma metodu ve işletim şeklinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Poksinska ve diğ., 2006:491).

ISO 9000 uygulamalarının sağladığı faydaları araştıran çalışmalar temel olarak iki farklı yoldan hareket etmektedirler. Bunlardan ilkinde yer alan araştırmalar genel olarak şirketlerin piyasa değerlerinin ISO 9000 öncesi ve sonrasındaki durumunu değerlendirmektedir. Bu tür araştırmalarda halka açık firmaların hisse senedi

performanslarına ve finansal açıdan sertifikasyon sonrasında sağlanan faydalara odaklanılmaktadır. Bu tür araştırmaların en büyük dezavantajı, finansal faydanın gerçekten kalitedeki iyileşmeye mi yoksa diğer dış faktörlere mi bağlı olduğunun tespitinin çok zor olmasıdır. Bu yüzden finansal göstergelerle hareket etmek hatalı sonuçlar verebilmektedir. Üstelik çoğu firmanın halka açık olmaması bu türden bir araştırma yapılmasını engellemektedir. Bu sebeple ISO 9000'in faydalarına yönelik araştırmaların çoğu çalışanların algısı üzerinden yapılmaktadır. Bu tür araştırmaların verileri ise kalite yöneticileri ya da diğer kurum üyeleriyle yapılan anket ya da yüz yüze görüşmelerden elde edilmektedir (Casadesus ve Karapetrovic, 2005c).

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi hem işletmelere hem de müşterilere çeşitli faydalar sağlamakla birlikte, yapılan çalışmalarda daha çok işletmelere olan yararlarına odaklanılmıştır. Genel olarak ISO 9000'in işletmelere sağladığı yararlar; içsel ve dışsal faydalar olarak iki grupta incelenmektedir (Shih ve diğ., 1996:688; Zhu ve Scheuermann 1999:295; Yahya ve Goh, 2001:948; Casadesus ve diğ., 2001:331; İlkay ve Aslan, 2006:69; Sampaio ve diğ., 2009:46). İçsel ve dışsal faydalar başlıkları altında, ISO 9001'in işletmelere sağladığı faydalar genel olarak özetlemek gerekirse (Lee, 1998:176; Huarng, 1998:378; Sun, 1999:912; McAdam ve McKeown, 1999:240; Dick, 2000; Sun, 2000:177; Acharya ve Ray, 2000:264; Gupta, 2000:453; Matthews ve diğ., 2001:703; Poksinska ve diğ., 2002:304; Baş, 2002:233; Feinberg ve diğ., 2003:211; Magd ve Curry, 2003b:388; Chua ve diğ., 2003:949; Quazi ve Jacobs, 2004:514, Sharma, 2005:170; Bhuiyan ve Alam, 2005:205; Kunnanatt, 2007:186; Lopez-Mielgo ve diğ., 2009:537):

- **İçsel Faydalar:** İçsel faydalar; israfın azaltılması ve kalitenin geliştirilmesi sayesinde maliyetlerde azalma, fire ve hatalı ürün miktarında azalma, yeni ürün geliştirme, çalışan motivasyonunun artması, kurum içi iletişimin iyileşmesi, bölümler arası işbirliği ve koordinasyon, problemleri tespit edebilme konusunda iyileşme, daha iyi bir dokümantasyon, çalışanlarda kalite bilincinin oluşması, kültürel değişim, operasyonel verimliliğin artması, çalışanların sorumluluk ve yükümlülüklerinin tanımlanarak daha iyi anlaşılmasının sağlanması, çalışanların üretkenliğinin artması, yönetsel sorumlulukların belirginleşmesi, teslimat süresinde kısalma, ürün ve hizmet kalitesinde

iyileşme, disiplinli bir iş ortamı, iş atmosferi ve endüstriyel ilişkilerde iyileşme, daha iyi bir takım ruhu, personel arası çatışmalarda azalma, personelin geliştirme projelerine daha fazla katılımı, iş yerindeki güvenliğin artması, süreçlerde iyileşme, çalışan tatminin artması, finansal performansta iyileşme, sistematik hale gelme, daha iyi bir kontrol, eğitim faaliyetlerinde artış olarak belirtilmektedir.

- **Dışsal Faydalar:** Dışsal faydalar ise; müşteri şikayetlerinde azalış, satışlarda ve pazar payında artış, müşteri sayısında artış, müşteri ilişkilerinde iyileşme, algılanan kalitede iyileşme, müşteri tatminin artması, rekabet avantajı sağlanması, iyileşen firma imajı, dış pazarlara açılma fırsatı, müşteri kalite denetimlerinin azalması, müşteri bağlılığının artırılması, mevcut müşterilerle kontrat süresinin uzaması, daha az kriz ve tedarikçi yönetimine sahip olma olarak belirtilmektedir.

ISO 9000 uygulamalarının, küçük ve orta ölçekli firmaların kalite ve iş performansını arttırmaktayken, kalite ve performans konusunda yeterli derecede imayı içermemesinden ötürü büyük firmalarda istenilen performans farkını yaratmadığı ifade edilmektedir. ISO 9000'in daha ziyade pazar ve müşteri ihtiyaçlarına için cevap verme konusunda etkili olduğu, sertifikayı alan küçük ve orta ölçekli firmaların ürünleri, müşterilerce büyük firmalar ve kamu işletmeleriyle eşdeğer değerlendirilmesinden ötürü iş performanslarının artmasının nispeten olumlu etkilendiğini belirtmektedir (Taylor, 1995b:25). Bazı araştırmacılar ise kurumların büyüklüğünün kalite performansını etkilemediğini bulmuşlardır (Arauz ve Suzuki, 2004:31; Escobar ve diğ., 2006:512).

Magd ve Curry (2003b:388), üretim ve hizmet sektörü açısından elde edilen faydalar arasında fark tespit etmemişlerken, Singh ve diğ. (2006:137) hizmet sektörünün sağladığı en büyük faydanın geliştirilmiş dokümantasyon olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, hizmet sektörünün üretim sektörüne kıyasla; müşteri hizmet kalitesinin artması, dokümantasyonun geliştirilmesi, daha az hata yapma konularında daha fazla faydalar sağladığını ifade etmektedirler. Öte yandan hizmet sektörünün üretim sektörüyle kıyaslandığında müşteri sadakatinin artması, çalışan moralinin artması,

müşteri ihtiyaçlarının karşılanması artması ve pazar payının artması konularında daha az fayda elde ettiğini belirtmektedirler.

ISO 9000'den sağlanacak finansal performans boyutları ile firmanın stratejik yöneliminin ilişkisi bulunmaktadır. Stratejik eğilim dikkate alındığında ISO 9000'nin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi daha net ortaya çıkmaktadır. Örneğin firma maliyet liderliği stratejisi izliyorsa, karlılığa dair finansal göstergelerde iyileşmeler belirginleşirken; pazarda farklılaşma stratejisini izlediğinde ciro artışına dair finansal göstergelerde ve neticesinde pazar büyümesinde önemli iyileşmeler gözlemlenmiştir. Böylece, ISO 9000'nin finansal performans üzerinde önemli etkileri bulunduğu belirtilmektedir (Sun ve Cheng 2002:435; Dimara ve diğ., 2004:85).

Bazı araştırmacılar, ISO 9000'in 2000 revizyonu öncesindeki versiyonlarının kurumun performansı üzerinde etkisi olmadığını bulmuşlardır (Terziovski ve diğ., 1997; Singels ve diğ., 2001;Costa ve Lorente, 2003:1189).

Kurumların ISO 9000'den sağlayacağı faydalar üzerinde firmaların standardı hangi amaçla kullanmak istemesi çok önemli olmaktadır. Eğer sertifikayı isteme sebebi sadece belgeye sahip olmak ve reklam içinse, dokümanlar ve prosedürlerin normal iş süreçlerini tahrip ederek performansın geliştirilmesine katkıda bulunmayacağı ifade edilmektedir (Sun, 2000:177). ISO 9001:2000 sürekli iyileştirmeye dayandığından, doğru şekilde uygulandığı takdirde elde edilecek faydanın zaman içerisinde artacağı öngörülebilmektedir. Casadesus ve Karapetrovic'in (2005a) yapmış olduğu çalışmada, ISO 9000'inin 2000 ile 1994 versiyonunun sağladığı faydalar benzer bulunmuştur. 1994 versiyonunda sertifikasyondan beklenen faydalar, sertifikayı elde eder etmez, kısa dönemde elde edilirken, 2000 versiyonunda bunun gerçekleşmediği belirtilmektedir. Buna sebep olarak ise 2000 versiyonu sürekli iyileştirmeye dayandığından, zaman ihtiyacına bağlı olarak bunu uzun süreçte gerçekleştireceği gösterilmektedir (Casadesus ve Karapetrovic, 2005a). Ayrıca, önceki versiyonlardan elde edilen faydaların zaman geçtikçe azalmasından ötürü, yeni versiyona olumsuz yaklaşıldığı da ifade edilmektedir (Casadesus ve Karapetrovic, 2005b). Wiele ve diğ. (2005:111) yapmış oldukları çalışmada, ISO 9000:2000 ile 1994 versiyonunun iş hayatına sağladığı faydaları araştırmış; iki versiyon kıyaslandığında, yeni versiyondan

algılanan faydaların daha çok içsel (sürekli iyileştirme, yönetim kontrolü, kaliteye odaklanma, süreçlerin verimliliği ve müşteriye odaklanma) açıdan sağlandığı, 1994 versiyonunda ise daha çok dış performans (kaliteye odaklanma, kurum imajı, hizmetin kalitesi, pazar payı ve müşteriye odaklanma) açısından faydalar sağlandığını tespit edilmiştir. Ayrıca her iki versiyonun da çalışan tutum ve davranışları üzerinde çok az etkisi olduğunu rapor etmişlerdir.

Ülkemizdeki pek çok kuruluş ise ISO 9001'i katlanmaları gereken bir yük olarak görmekte ve konuya gereken önemi vermemektedirler. Bunun sonucunda sertifikayı bir an önce alabilmek için alelacele prosedürler hazırlanmakta ve kuruluşun gerçek faaliyetleri ile ilgisiz gölge sistemler oluşturulmaktadır (Baş, 2002:229). Çalışır'ın (2007:287) yapmış olduğu araştırmada, ülkemizde ISO 9000 sertifikasyonu neticesinde sırasıyla başarılan iyileştirmeler olarak; standardizasyonun geliştirilmesi, hizmet kalitesinin geliştirilmesi, hizmetteki hata oranının azalması, kurumun verimliliğinin artması, kurumun kalite imajının artması, bölümler arası ilişkilerin gelişmesi, katılımın güçlenmesi ve personel arasındaki iletişimin gelişmesi bulunmuştur. Beskese ve Cebeci (2001:73) ise tutarlı bir dokümantasyon metodunun oluşturulması, etkili evrak akışının sağlanması, süreçler, görevler ve sorumlulukların daha iyi anlaşılması, müşteri memnuniyetinin artması, kalite düzeyinin yükselmesi, piyasada sertifikasyon nedeniyle firmanın prestijini güçlendirip reklamını yapması, kalite sağlamada süreklilik, kurum kültürünün geliştirilmesi, üretim süreçlerinin tanımlanması ve iletişimin iyileştirilmesi faydalarının sağlandığını belirtmektedir. Erel ve Ghosh (1997) tarafından yapılan araştırmada en önemli faydalar müşteri hizmetlerinde gelişme, kalite sisteminin etkinliğinde gelişme ve ürün kalitesinde gelişme olarak tespit edilmiştir.

Zaman geçtikçe tüm firmalar ISO 9000 sahibi olmaya başladıkça, standardın sağladığı faydalarda azalma görülebilmektedir. Ayrıca firmalar sertifikayı ilk aldığı zaman, bu başarıdan ötürü rehavete kapılarak; olduğundan daha fazla fayda sağladığı algı yanlışlığına sahip olabilmektedirler. Zamanla firmaların algıları daha gerçekçi hale gelmektedir. Bu yüzden firmalar ISO 9000'in ilk başlarda sağladığı faydaların zamanla azaldığını düşünerek hayal kırıklığına uğramamalı, ISO 9000'in faydasız olduğu yanlışlığına düşmemelidirler. Çünkü "öğrenme" etkisiyle, firmalar ne kadar uzun süre

sertifikaya sahip olurlarsa, sağlanan faydaların da daha fazla olacağı özellikle vurgulanmaktadır (Casadesus ve Karapetrovic, 2005c:589). Firmaların ISO 9000'den elde ettikleri faydanın geçen zaman içinde azalmasını önleyebilmek için ise sürekli iyileştirme konusuna önem vermeleri gerekli olmaktadır (Sampaio ve diğ., 2009:47).

ISO 9000 uygulamalarına başlama zamanının ise tek başına elde edilen faydalar üzerinde bir önemi bulunmadığı belirtilmektedir. Uygulamayı ilk başlatanlar, kendi deneyimleri sonucunda öğrenme sağlarken, uygulamayı sonradan başlatanlar diğerlerinin tecrübelerinden yararlanmaktadırlar. Burada önemli olan, zamanlamadan ziyade öğrenme olmaktadır. Öğrenmeyi en iyi sağlayan firmaların ISO 9000'den daha fazla faydalar elde ettiği ifade edilmektedir. ISO 9000'i uygulayan firmaların tecrübe kazandıkça standardı kendilerine daha iyi uyarlayarak gerekli öğrenmeyi sağlayacağı öne sürülmektedir. ISO 9000'i diğer yönetim uygulamalarından ayıran önemli farklardan birisi de öğrenmenin birçok kaynaktan (danışman firma, dış tetkikçi, eğitim konferansları vb.) sağlanılabilmesi olmaktadır (Naveh ve diğ., 2004:1857).

Literatürde bazı araştırmacılar firmaların sertifikaya sahip olma süreleri ile elde edilen faydalar arasında bir ilişki olmadığını belirtmektedirler (Jones ve diğ., 1997:658; Leung ve diğ., 1999:688; Singels ve diğ., 2001:73; Llopis ve Tari, 2003:318; Wiele ve diğ., 2005:115). Yani firmaların sertifikasyondan elde ettikleri faydanın geçen zaman içinde değişmediğini ifade etmektedirler. Diğerleri ise ISO 9000'nin uygulanma süresi arttıkça, elde edilen faydaların artacağını (Sun, 1999:912; Casadesus ve diğ., 2001:331), bu sürenin ise 2 ila 3 yıl (Duran, 2007:139; Zeng ve diğ., 2007:248), hatta 5 yıl sonra (Casadesus ve Karapetrovic, 2005c:583) ortaya çıkacağını, ISO 9000'in uzun dönemli bir yatırım olduğunu belirtmektedirler.

2.4.3. ISO 9000 Uygulamalarının Başarısına Yönelik Engeller

Her türlü kurumsal değişimin başarılı olabilmesi için, kurumların değişime ihtiyaç duyduğunun farkına varması gerekmektedir. Mevcut durumlarının güçlü ve zayıf yanlarının farkında olunması gerektiği gibi, gelecekte arzu edilen durumun potansiyel ve özellikleri ile geçiş aşamasındaki zorlukların da farkında olunmalıdır (Gotzamani, 2005:652). ISO 9001:2000 kalite konusunu yönetmek için bir çerçeve sunmakla beraber, standardın kendisi tek başına kurumun iş süreçlerini geliştirmesini ve

sürdürülebilir rekabet avantajını gerçekleştirmesini sağlamamaktadır. Kurumlar çaba göstermediği, doğru bir şekilde ISO 9000'i uygulamadıkları takdirde, standarttaki yeniliklerin tek başına etki göstermeyeceği belirtilmektedir. Bu yüzden başarının anahtarı olarak, standardın ihtiyaçlarını karşılamadaki istek ve derinlik gösterilmektedir (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:72; Poksinska ve Dahlgaard, 2003:43; Bangert, 2007:60).

ISO 9001:2000 standardının başarılı bir şekilde uygulanmasında sorun yaratan engelleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür;

- **Kültürün Değişmesi:** ISO 9000 iyileştirmelerinde en önemli unsur olarak kurum içerisindeki tutumlar gösterilmektedir. İş süreçleri de önemli olmakla beraber, kurum kültüründe değişim gerçekleşmediği takdirde iş süreçleri tek başına bir işe yaramayacağı belirtilmektedir. Bu hususta diğer bir engel olarak ise değişime olan direnç gösterilmektedir (Bangert, 2007:61). Müşteri memnuniyeti ve sürekli iyileştirmeye odaklanmış bir kalite yönetim yaklaşımının adapte edilmesi kolay olmamaktadır. Bu açıdan kalite yönetimi yaklaşımı kapsamında kurumun değişim istek ve kabiliyeti çok önemli bir yer tutmaktadır. Mevcut sistemi değiştirme çabası, alışlagelmiş önceki rutinlerin terk edilmesine sebep olacağından değişime karşı bir isteksizlik ve direnç oluşmaktadır. Değişim yeteneği olmayan kurumlar, yani değişimi öngörmede ve yönetmede zayıf bir hafızaya sahip kurumlar ise değişimi küçümseme davranışıyla yanlış hareket edebilmektedirler. Kültürel anlamlara gereken önem verilmediğindeyse uygulamanın başarısız olması kaçınılmaz olmaktadır. Bu yüzden TKY ile benzer ilkelere sahip olan ISO 9001:2000 standartları için ihtiyaç duyulan kültürün, sadece kağıt üzerinde belgeye sahip olma isteğine fırsat vermediği belirtilmektedir (Laszlo, 2000:336; Gotzamani, 2005:652).

Kolaylaştırıcı, yenilikçi ve açık bir kurum kültürü, endüstriyel ilişkilerde biz/onlar ayrımının olmaması, kurum içerisinde bireysel rekabetin en az seviyede oluşu, çalışanların korkmadan sorunları dile getirebilmesi, takım çalışması ve işbirliği kültürünün ISO 9000 uygulamalarının performansını arttırdığı belirtilmektedir (Huang ve diğ., 1999:1023; Laszlo, 2000:336;

Abraham ve diğ., 2000:183; Briscoe ve diğ., 2005:315). Bu yüzden ISO 9001:2000 gibi yeni bir sistem uygulanmaya başladığında, standardın firmaya içsel entegrasyonunun yapılması yani mevcut içsel prosedürlere uyumunun sağlanmasının gerekli olduğu öne sürülmektedir (Naveh ve Marcus, 2005:4).

Çalışan, müşteri ve tedarikçiler arasında açık bir işbirliği ve takım çalışması iklimini oluşturmak için, kalite yönetiminin ilkelerinin kurum kültürünün içine yerleştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Laszlo, 2000:336). ISO 9000 uygulamalarının ne kadar çok içselleştirilirse, kurumsal performansın da o kadar çok artacağı; bu yüzden ISO 9000 uygulamalarının kurumun rutin faaliyetleri haline gelmesinin sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır (Briscoe ve diğ., 2005:327). Kaliteyi bir programdan ziyade, iş yapma şekli olarak adapte eden firmaların daha çok faydalar sağlayacağı öne sürülmektedir. Daha da öte, firmaların kalite kültürünü oluşturması sayesinde, kurum genelinde kalitenin öğrenileceği, her aktivitede sürekli iyileştirmeye olan bağlılığın kökleşeceği belirtilmektedir (Handfield ve Ghosh, 1994:33).

Kalite geliştirme uygulamaları sonu olan bir aktivite değil, bir nevi sonu olmayan bir uzun yolculuk olarak tanımlanmaktadır (Dahlgaard ve diğ., 1998:826). Kalite ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek ise hiç de kolay bir iş değildir. Bu yüzden yeniliği destekleyen bir kurum kültürünün sürekli iyileştirme için arzu edilen kültür olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada açık bir iletişime sahip olmak, insanları anlamak ve farkındalığını sağlamak ile kalite konusunda çalışanların eğitilmesi önemli hususlar olarak öne çıkmaktadır (Kaye ve Anderson, 1999:505).

Kalite programlarının etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi için, bireysel faktörleri dikkate alma zorunluluğu vardır. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, ISO 9000'in başarısının algılanışında çok kritik bir öneme sahiptir. Bu yüzden yöneticilerin etkili iletişim süreçleri ile ISO 9000'i birleştirmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Bellamy ve diğ., 2001:145). Değişim ikliminin düzgün bir şekilde yapılandırıldığı takdirde, ISO 9000 sertifikasyonunun kurum performansını arttırabileceği belirtilmektedir (Çalışır ve diğ., 2005:1203).

Sonuç olarak tüm çalışanların birbirine saygı duyduğu ve aktivitelere katılma isteğinin olduğu, güvene ve paylaşıma dayalı bir atmosferin geliştirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Dahlgaard ve diğ., 1998:825).

- **Üst Yönetimin Taahhüdü:** Kalite güvencesi, sorunların düzeltilmesini ve önlenmesini kapsamakta iken; kalite yönetimi uygulamaları sürekli olarak geliştirme fırsatlarını araştırmayı kapsamaktadır. İnsanlar, kalite güvencesinin, kalite bölümü tarafından yönetilmesi gereken bir iş olarak görmekteyken, kalite yönetiminin ise bütüncül olarak üst yönetimce desteklenmesi gerekmektedir (Laszlo, 2000:336).

ISO 9000 uygulamalarının başarısında, üst yönetimin taahhüt eksikliği, değişimin gerçekleştirilmesi önündeki en büyük engellerden biri olarak görülmektedir (Taylor, 1995a:42; Tsiotras ve Gotzamani, 1996:72; Abraham ve diğ., 2000:183; Withers ve Ebrahimpour, 2000:441; Yahya ve Goh, 2001:943; Wiele ve Brown, 2002:518; Poksinska ve diğ., 2002:304; Boulter ve Bendell, 2002:41; Gotzamani, 2005:652; Sampaio ve diğ., 2009:47). Taahhüt, bir aktivitenin sorumluluğunu üstlenmeyi kabul etmekten ya da bir hedefi takip etmeye bağlanmaktan daha öte anlamlar içermektedir. Taahhüt, davranış ve tutumları kapsamakta olup; tutumlardaki değişim ise davranışlardaki değişimin sonuçları olmaktadır (Taylor, 1995a:42). Yönetimin taahhüdü başlığı altında, yönetimin ISO 9000 sertifikasyonunun sağlayacağı faydaları ve örgütün hedeflerine ulaşmasında göreceği desteği kurum geneline sürekli olarak hatırlatması beklenilmektedir. Bu yüzden yönetimin ISO 9000 kalite sisteminin sahibi olarak görülmesi gerekli olmaktadır (Chin ve diğ., 2000:95).

Kurumlarda sürekli artan yenilikler oluşmasını sağlamak için, birtakım davranış tarzlarının kasıtlı olarak aşılması gerekmektedir. Bu davranışları kurumun kültürel düzeyine ve günlük iş aktivitelerine taşımak için ise, yönetici ve üst düzey liderlerin hevesli ve tutarlı katılımına ihtiyaç duyulmaktadır (Biazzo ve Bernardi, 2003:166). Üst yönetimin kalite aktivitelerine katılma düzeyi, kurumun kaliteye olan taahhüdünün ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Dahlgaard ve diğ., 1998:815). Kapsamlı bir kurumsal değişim aşağıdan yukarı

doğru gerçekleşmediğinden; kalite geliştirmeye liderlik etmek için gerekli olan kültür değişimi ancak st yönetim tarafından sağlanabilmektedir (Angeli ve diğ., 1998:198). st yönetimi taahhüdü olmadan, çalışanların gözünde sertifikasyonun kredibilitesinin oluşması sağlanamayacağı gibi, değişime yönelik çalışanların direncini aşmak da zorlaşacaktır (Poksinska ve diğ., 2002:304). st yönetim ISO 9000'in önemini işaret ettiği takdirde çalışanlar kurum içerisindeki günlük işlerini iyileştirmeye daha fazla öncelik verebileceklerdir (Poksinska ve diğ., 2006:510). Bu yüzden kurumun st yönetimin ISO 9000'i uygulama niyetini ve başarılmasına olan bağlılığını göstermesi, kalite programlarını destekleyerek gerekli kaynakları sağlaması gerekmektedir (Handfield ve Ghosh, 1994:32; Douglas ve diğ., 1999:509). Her türlü değişim ortamlarında yöneticiler kilit role sahiptirler. Yöneticiler kalite liderliği rollerini kabul ettiği takdirde, sadece kendisinin değil, astlarının da düşünme şeklini değiştirmek mümkün olabilecektir (Angeli ve diğ., 1998:204).

ISO 9000 sertifikasyonunun etkililiği, yüksek oranda sertifikasyonun hangi şekilde sunulduğu ve değişim süreci olarak yönetildiğine bağlı olmaktadır. Liderlerin rn ve hizmetin kalitesini arttırıp desteklemek için; sistemlere ve süreçlere önem vererek örgütün amaçlarıyla uyumlaştırması, örgütün fonksiyonlarını bütünleştirmesi, güçlendirmeyi sağlamak için hiyerarşik yapıyı azaltması, örgüt içindeki iletişimi her yönde arttırması, sıkça ve zamanında etkili enformasyon sağlaması gerektiği belirtilmektedir. Tüm bunlar sertifikasyon sürecinin ana amacı olmasına rağmen yeterli olmamaktadır. nk tüm bunlar transaksiyonel değişime odaklanmaktadır. Gerçek bir transformasyonel değişim için liderlerin, ISO 9000 sertifikasyon sürecinin amacının sadece pazar avantajı sağlamaya yaradığına indirgemek yerine örgüt içinde bir kalite kültürü yarattığını vurgulaması gerekmektedir. Transformasyonel değişim için liderler yukarıdaki konularda proaktif davranması gerekmektedir. Liderlerin akreditasyon sürecini, ilerlemeler yapmak için çalışanlarına kalite kültürü ve güçlendirmeye uygun davranış modelleri sağlayacak şekilde ilham verip cesaretlendirerek statkoyla mücadele

etmek için bir fırsat olarak görmesinin faydalı olacağı ifade edilmektedir (Abraham ve diğ., 2000:190).

Yöneticilerin kalite yönetimine yönelik algıları; iç faktör olarak üst yönetimin kaliteyi destekleme derecesi ve kurumun önceki kalite deneyimlerinin performansı ile dış faktör olarak kurumun faaliyet gösterdiği sektördeki rekabet derecesi ve devletin kalite konusundaki düzenlemelerinin kapsamından etkilenmektedir. Yöneticilerin aktüel kalite durumu ile arzu edilen kalite durumuna yönelik algıları bu etkenler bağlamında şekillenmekte olup, kaliteye dair sorunların ortaya konulması neticesinde kurumsal değişim ihtiyaçları ve kurumun bu sorunlara vereceği tepki üzerinde çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Tüm bunlar neticesinde ise, kalite yönetim uygulamaları şekillenmektedir (Benson ve diğ., 1991:1122). Belirsizliğe karşı toleransın az olduğu ülkelerde değişime direnç az olmakla beraber, tam tersi toleransın yüksek olduğu durumlarda asıl sorunların liderlik ve taahhüt eksikliğinde ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Matthews ve diğ., 2001:705).

- **Gerçekçi olmayan ihtiyaçlar ve göstermelik uygulamalar:** ISO 9000 standartları kopyalanabilen, herkesçe kullanılabilen kamuya açık bir standarttır. Standartları kurumların rakipleri de aynen uygulayabileceğine göre, ISO 9000'in firmaya nasıl avantaj sağlayacağı konusu akla gelebilmektedir. Rekabet avantajı ise firmalar arasındaki farklılıklardan ötürü ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar ISO 9000 şirketleri benzer kılmak amacıyla oluşturulmuşsa da, firmaların farklı uygulama şekli bunu sağlayamamıştır. Firmaların farklı uygulama şekilleri, firmalara diğerlerinden daha az ya da fazla faydalar sağlamasına yol açmıştır. ISO 9000 standardının kendisi homojen olmasına rağmen, firmaların ISO 9000'i uygulama şekli değişik varyasyonlar göstererek, firmayı diğer rakip firmalardan işletme performansı açısından farklılaştırıp bu sayede firmaya avantaj sağlayabilmektedir. Bu açıdan ISO 9000'in günlük uygulamalarda bir değişim katalizörü olarak görülüp, uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Naveh ve Marcus, 2005:22).

ISO 9001:2000 standardı, teknik bir araçtan öte, yönetsel bir araç olarak tanımlanmaktadır. Sistemi sertifikasyona hazır hale getirmek için yeterli zamanın ayrılması, aşırı bir dokümantasyon ile aşırı rahat bir tavır sergilenmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Gotzamani, 2005:652). Konuya ciddiyle yaklaşarak, sertifikasyon tarafından ihtiyaç duyulan kaynak ve gayretlerin hafife alınmaması gerekmektedir (Yahya ve Goh, 2001:943). Aynı şekilde ISO 9001 standardından gereğinden fazla beklenti içinde olmadan, beklenen faydalarda gerçekçi olunmasına da ihtiyaç duyulmaktadır (Douglas ve diğ., 1999:509; Zeng ve diğ., 2007:249). Bu kapsamda Boiral'ın (2003:733) yapmış olduğu araştırmada, özellikle hizmet sektöründe göstermelik uygulamaların daha çok sergilendiği tespit edilmiştir.

Standarda yönelik şüpheleri olan firmaların, standardın uygulanması sonucunda elde edilebilecek yararlarından yeteri kadar faydalanamadıkları belirtilmektedir (Viadiu ve Fransi, 2005:303). Sağlıklı bir ön inceleme yapmadan ISO 9000 konusunda acele eden firmaların, özellikle kritik olan uygulamanın başlangıç aşamasında, arzu edilen sonuçlardan daha azını almakla yetindikleri ifade edilmektedir (Lee ve Palmer, 1999:888; Briscoe ve diğ., 2005:327). Firmalar kısa ve kolay yoldan sertifikasyona sahip olmaya odaklandığından, kaliteye gerçek bir bağlılık oluşmamaktadır. Bunun neticesinde bürokrasi artarak, esneklik ve yenilik azalmakta, ürün ve süreçler ile müşteri tatmininde gerçek bir sürekli iyileştirme sağlanamamakta ve böylece durgun bir sistem oluşmaktadır. Süreçler dokümente edilmeden önce, etkinliğine göre değerlendirilmediği için ise standartların etkinliği şüpheli olmaktadır. Bu tür kötü uygulamalar neticesinde artan bürokrasi ve aşırı iş yükü neticesinde oluşan kızgınlık ve hayal kırıklığı, firmayı ileriye götürmekten ziyade, geriye götürmeye sebep olabilmektedir. Çalışanlar ise kendilerine fazladan iş yükü çıkardığı gerekçesiyle daha fazla direnç gösterebilmektedirler (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:72; Acharya ve Ray, 2000:264; Gotzamani ve Tsiotras, 2001:1328).

Kalite Yönetim Sistemini kurumun süreçlerinin yönetilmesi için bir araç olarak kullanmak yerine, sadece dokümantasyonu elinin altında tutup onu ihtiyaç

duyulduğunda güncelleme yaklaşımı, sistemden sağlanacak faydaları etkilemektedir. KYS sadece bir dokümantasyon sistemi olarak görüldüğünde, ürün kalitesi ya da pazar payı üzerinde yeterince bir etkisi olmayacağı belirtilmektedir. ISO 9000 ile ilgili yapılan en önemli hatalardan birisi olarak, dokümantasyona fazla odaklanıp, dokümantasyonun işlevlendirilmesine yeterince önem verilmemesi gösterilmektedir. Faaliyetlerde yapılacak değişim, otomatik olarak çalışanların davranışlarını etkileyeceğinden, iş talimat ve prosedürleri kurumsal faaliyetleri yansıtan destekleyici doküman olarak görülmek yerine; çalışanlarda arzu edilen davranış değişikliğini zorlayan kontrol aracı olarak görülmesi gerekmektedir (Poksinska ve diğ., 2006:510).

ISO 9000'e geçmeyi düşünen firmaların, çalışmalara başlamadan önce planlama yapması, çalışanların ISO 9000 süreçlerine yönelik olan anlayışlarını geliştirmektedir. Açık planlar geliştirerek çalışanları planlama sürecine dahil etmenin, ISO 9000 hedef ve uygulamalarına olan algılayışı arttırdığı belirtilmektedir (Handfield ve Ghosh, 1994:19, Abraham ve diğ., 2000:183; Bellamy ve diğ., 2001:145; Torre ve diğ., 2001:359). ISO 9000 sistemi düzgün bir biçimde uygulandığında, örgütsel işleyişe zarar veren aşırı ve keyfi yönetim kontrollerini, çalışanların üstlerine bağımlılığını ve kurumun ilgisine ters düşecek kişiler arası olumsuz ilişkiler gibi negatif dürtüleri yok edebileceği öne sürülmektedir. Üstlerin ve yöneticilerin zorlayıcı kontrol ihtiyacını dindirerek, çalışanlara ihtiyaç duyduğu otonomiye, özgürlüğü ve özgüveni sağlayarak onları iş ortamında bireysel harekete geçebilme konusunda güçlendireceği iddia edilmektedir. Kurumdaki çalışan katılımı, takım çalışması ve kaynakların paylaşılması düzeyini arttıracığı, bunun ise katılımcı problem çözme kültürünü yetiştireceği belirtilmektedir. ISO 9000 sistemi düzgün bir şekilde uygulandığında, insan gücünün yetenek ve kabiliyetleri gelişerek, işyerinde çalışanlara yapıcı ve motive olmuş bir performans için enerji sağlayabilecektir. Her şeyden öte, günümüzün yüksek performanslı şirketlerinin başarısında yaşamsal önemde olan; çalışanlara başarıya, kazanma ve bağlılık duyguları aşılayabilecektir (Kunnanatt, 2007:189).

- **Basmakalıp kalite tetkik süreçleri:** ISO 9000 standardının uygulanmasının sürdürülebilirliği sadece kurumun ISO 9001:2000 sertifikasyonundan sağladığı faydalara değil, aynı zamanda kalite yönetim tetkiklerinin etkililiğine de bağlı olmaktadır (Gotzamani, 2005:652; Zeng ve diğ., 2007:245). Bu kapsamda sertifikasyon kurumlarının ISO 9000'nin etkililiği üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır. Denetçilerin kırtasiyeciliğe aşırı önem vermesi, denetçilerin firmanın sektörü hakkındaki yetersiz bilgisi, denetçiler arasında standartların değişik şekilde yorumlanması ve sertifikasyon şirketiyle ilgili etik ilişkilerin sistemin performansı açısından sorun teşkil ettiği belirtilmektedir (Terziovski ve diğ., 2003:585; Poksinska ve diğ., 2006:510; Sampaio ve diğ., 2009:47).

Tetkikçilerin KYS'ye bakış açısı, sistemin işleyiş şeklini etkilemektedir. Kurumlar kendilerinden istenilmekte olan çok sayıdaki evrak miktarından dolayı düş kırıklığına uğrayabilmektedirler. Bu dokümanların çoğunu ise tetkikte ihtiyaç duyulan hazırlık dokümanları oluşturmaktadır. Dokümantasyona yönelimli tetkikçilerin daha ziyade eksik evrak bulmakla meşgul olduğu, oysa bunun kurum için sağladığı herhangi bir faydanın bulunmadığı belirtilmektedir (Poksinska ve diğ., 2006:510). Bu yüzden dış kalite tetkikçisinin tutumu çok önemli olmaktadır. Genelde kalite tetkikçileri kurumun endüstrisine, sistemine, ürün ve hizmet süreçlerine yabancı olmaktadır. Bu ise zayıf bir kalite teftişine sebebiyet verebilmektedir (Terziovski ve diğ., 2003:585). Düzenli bir şekilde yönetim kontrollerinin ve tetkiklerinin yapılmaması ise sertifikasyon sonrasında karşılaşılan bir diğer sorun olarak ifade edilmektedir (Chua ve diğ., 2003:950).

ISO 9000 bazı firmalar tarafından sadece teknik bir araç olarak görülmektedir. Bu tür firmalar sertifikayı almak için sadece özel danışman şirketlerine bağlı kalmaktadırlar. Oysa yönetim isterse kendi bağımsız sistemini kurabilmektedir. ISO 9000, kurumdaki işleri yürütmek için rehberlik sağlayan bir standarttır. Kurumların işlerini yürütme şeklini ise kurumun çalışanlarından daha fazla kimse bilmemektedir. Bu yüzden danışmanlardan sertifikayı çabucak sağlaması amacıyla değil, özellikle kurum içi denetçilerin iyi eğitilmesi amacıyla yararlanılması gerekmektedir (Huang, 1998:378). Dış danışmanlar firmanın iç

süreçleriyle aşına olmadıkları için, uygulama süreçlerini, firmalardaki kişilerin katılımını ve bağlılığını ihmal ederek, düzgün bir şekilde adapte etmeyebilirler. Bu şekilde bir yaklaşım ise kalite sisteminin daha resmi ve bürokratik olmasıyla sonuçlanmasına sebep olarak, bunu uygulamaya dökülecek olan insanlarca kabul edilmemesine yol açabilmektedir (Lipovatz ve diğ., 1999:548).

Carlsson ve Carlsson (1996:41), sistemin dışarıdan bir danışman tarafından hazırlanmasının, sertifikasyonun sonuçları üzerinde olumsuz etkileri olacağından ötürü tavsiye etmemektedir. Taylor'un (1995a:52) 682 firma üzerinde yaptığı geniş çaplı araştırmanın bulgularına göre ise, danışmanların müdahalelerinin yöneticilerin ISO 9000'in amacına yönelik anlayışları üzerinde fark yaratıcı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Danışman firmalar kalite yönetimi sistemini yerleştirmede yardımcı olmalarına rağmen, bununla birlikte asıl dikkat edilecek nokta danışmanlara ne kadar sorumluluk verileceği olmaktadır. Ayrıca doğru danışmanları seçmek için zaman ve çaba harcanması gerekmektedir. İstenilecek en son şey ise danışmanın kurumun sahiplenmeyeceği ya da çalışanların dokümanite edilmiş prosedürleri izlemeyeceği bir kalite el kitabı hazırlaması olmaktadır (Douglas ve diğ., 1999:509).

- **Motivasyon Unsurları:** Firmaların sertifikasyonu sadece iç ve dış pazarlarda rekabet etmede bir araç olarak görmesi, bazı sektörlerdeki mecburi ihtiyaçtan dolayı sertifikanın alınması, rakipleri izleyerek trendi takip etme isteği, kısa vadeli bakış açısıyla “sertifikalı olmak” amacı gibi sebepler, sistemin örgütsel ve performans geliştirme potansiyelinden faydalanılmasının ıskalanmasına neden olabileceği belirtilmektedir. Daha da öte, sertifikasyonun kendisi sonu olan bir faaliyet olarak görüldüğü takdirde, sertifikasyona sahip olunmuş olsa bile rekabet avantajının kolayca yitirilebileceği ifade edilmektedir (Lipovatz ve diğ., 1999:548; Arauz ve Suzuki, 2004:32; Zeng ve diğ., 2007:249). Bu yüzden kalite iyileştirmelerinin uzun dönemli bir yaklaşıma dayanması ve tüm iş stratejisinin bir parçası olması gerektiği vurgulanmaktadır (Vouzaz, 2007:25). Eğer motivasyonun kaynağı, kısa dönemli bir pazarlama taktiği değil de,

şirketin kalite geliştirme stratejisinin bir parçası olduğunda, elde edilecek faydaların en üst düzeyde olacağı iddia edilmektedir (Williams, 2004:81). Firmaların ISO 9000'e geçmesine neden olan faktörler incelendiğinde ise içsel faktörlerle yola çıkan firmaların, dışsal faktörlerle yola çıkan firmalara nazaran bazı süreçler (sürekli iyileştirme süreci, yönetimin gözden geçirmesi süreci, ürünün korunması süreci, kayıtların kontrolü süreci) açısından daha az zorlukla karşılaştığı belirtilmektedir (Bhuiyan ve Alam, 2005:206).

- **Çalışanların Katılımı:** ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin prensiplerinden biri de, çalışanların zihinsel tutum ve duygusal katılımı ile kurumun kalite amaçlarına bağlılığı olmaktadır. Çalışanların taahhüdü olmadan sistemin etkisiz kalacağı ifade edilmektedir. Bu yüzden ISO 9000 uygulamalarının iş gücüne nasıl anlatıldığı ve işgücünce nasıl algılandığı önemli olmaktadır. Süreçlerde herkesin sorumluluğu bulunduğundan, tüm çalışanların katılımı ve taahhüdünün başarılı bir sertifikasyon için dönüm noktası olduğu belirtilmektedir (Huang ve diğ., 1999:1023; Arauz ve Suzuki, 2004:32; Williams, 2004:81; Poksinska ve diğ., 2006:510; Kunnanatt, 2007:177).

Kaliteyi iyileştirme çabasının, sadece üretim bölümünün görevi olarak görülmemekle, kurumdaki herkesin işi ve sorumluluğu olarak görülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Vouzas, 2007:25; Mehra ve Ranganathan, 2008:913). ISO 9000 standardının tescili genelde kalite yöneticileri tarafından gerçekleştirilmekte olup, üst yönetim ve diğer çalışanlar ise kişisel olarak bu sürece katılmamaktadırlar (Sun ve diğ., 2004:146). Oysa ISO 9000 kalite sisteminde, kurumun her düzeyindeki çalışanların sistemi kurma, uygulama ve sürdürme süreçlerinin hepsine birden katılımı gerekmektedir. Başarılı bir sertifikasyon için, değişik çalışanların, değişik roller üstlenip, değişik sorumlulukları üzerlerine alması gerekmektedir. ISO 9000 kalite sisteminin tescili sırasında olabildiğince çok çalışanın katılımıyla politika, prosedür ve iş talimatlarının geliştirilmesi ve uygulanmasına yönelik bir tutumun, başarıyı önemli derecede etkilediği belirtilmektedir (Cheng ve Tummala, 1998:860). Ayrıca ISO 9000 sertifikasyonunda çalışanların katılım düzeyi arttıkça,

firmanın tescil süresinin de kısaldığı ifade edilmektedir (Torre ve diğ., 2001:359).

Kurumların içerisinde, ISO 9000'e bakışları farklı olan çeşitli kesimlerin olduğunun gözden kaçırılmaması gerekmektedir (Boiral, 2003:733). Kalite, kurum içerisindeki değişik bölümlerde farklı değerlere sahip olabilmektedir. Aynı şekilde kalite çalışmalarına katılanlar ile katılmayanların kültürü de farklı olabilmektedir. Kalite hedefleri oluşturulurken çalışmalara katılmayanlar, kalite politikası kendilerine iletilmeyenler, kalite politikası ve prosedürlerin oluşturulmasına ve gözden geçirilmesine katılmayanlar; kendilerini tüm bu faaliyetlere katılanlardan ve fikirlerine danışılardan farklı hissedebilmektedirler. Tüm bunlar “biz ve onlar” ya da “ait olan ve olmayan” anlayışını güçlendirerek, kuruma yönelik farklı algılama ve farklı bir iklimin gelişmesine sebep olarak, bütünlüşmeyi engellediği ifade edilmektedir (Wilkinson ve Dale, 2002:294). Ayrıca çalışanların katılımının olmaması, sisteme yönelik olarak bir direncin oluşmasına neden olmaktadır (Abraham ve diğ., 2000:183). Bu açıdan yaklaşıldığında, çalışanları anlamadan ve onları sisteme katmadan KYS çalışmalarının işletilemeyeceği öne sürülmektedir (Poksinska ve diğ., 2006:510).

ISO 9001:2000 uygulamasından elde edilecek faydaları en üst düzeye çıkarmak için, kurumun bu süreç esnasında örgütsel davranış stratejisi kullanarak işgücünün katılımında ihtiyaç duyulan motivasyonu sağlaması gerektiği belirtilmektedir. Sürecin başında çalışanların katılımının sağlanması sayesinde, çalışanların kendini süreçlerin sahibi görerek, uygulanmasında sorumluluk hissedecekleri vurgulanmaktadır (Williams, 2004:82). Kurumda çalışanların katılımının sağlanmasıyla, takım çalışması ve kaynakların paylaşılması düzeyi artacak ve böylece katılımcı problem çözme kültürü yerleşebilecektir (Kunnanatt, 2007:189). Katılımcı yönetim ve takım çalışması yönünde yapılan çalışmaların amacı ise kaliteye yönelik olan kurumsal engellerin ortadan kaldırılması ve kurum kültürünün değiştirilmesi için olmaktadır (Hyde, 1992:27). Etkili bir takım çalışması, çalışanların farkındalığına, katılımına, taahhüdüne ve sahipliliğine ihtiyaç duymaktadır. Farkındalıktan kastedilen ise

çalışanların şirketin kalite politikasını ve kurumdaki ISO 9000 kalite sisteminin mevcut durumunu anlaması olmaktadır. Çalışanlar katkıda bulunabilme imkanları olmadığını hissettiklerinde, katılımı gönülsüz davranacaklardır. Eğitim bu engelleri yıkmada kilit rol oynamaktadır. Taahhüt konusunda ise yönetimin çalışanların kendilerinden beklenenin ne olduğunu ve nasıl gerçekleştireceğini anlayabilmesi için, hedeflerini ve rolünü tanımlamasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sahiplilik ise, çalışanların kaliteyle ilgili işleri kendisine ait olarak kabul etmesi ve düzeltici faaliyetlerde kendi kararlarını oluşturmasıyla gerçekleşmektedir. Sahipliliği sağlamanın en etkili yolu ise güçlendirmeden geçmektedir. Son olarak takım bazlı çalışan katılımı neticesinde, sistemdeki uygunsuzlukların daha ilk safhalarda tespit edilerek yok edilebilmesinin sağlanacağı belirtilmektedir (Chin ve diğ., 2000:95).

- **Maliyetler:** ISO 9000 uygulamalarında maliyetler önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve yeniden yapılanma gibi iç maliyetler ile danışmanlık firmalarına ödenen ücret ve tetkikler sırasında tescil firmalarına ödenen ücretler önemli bir harcama kalemi oluşturmaktadır. Bu masrafların, ISO 9000'in sağlayacağı faydalardan daha fazla olduğuna yönelik çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir (Torre ve diğ., 2001:359; Magd ve diğ., 2003:318; Sampaio ve diğ., 2009:47).

Kaynaklar üzerindeki kısıtlamalar, ISO 9000'e hazırlanma ve gerçekleştirme süreci esnasında karşılaşılan önemli engellerden biri olmaktadır. İhtiyaç duyulan personelin (yönetim temsilcisi, mühendisler, denetçi vb.), zamanın, gayretin ve ISO 9000'e ayrılan bütçenin yeterli olması, sisteme hazırlanma ve gerçekleştirme sürecinde yaşamsal bir öneme sahip olmaktadır (Bhuiyan ve Alam, 2005:206). Lagrosen ve Lagrosen (2003:379), kurumların büyüklüğünün kalite yönetim sisteminin etkinliğiyle ilişkisi olmadığını ifade etmekteyken, birçok araştırmacı ISO 9000 sertifikasyonun, küçük kurumların kısıtlı ekonomik kaynaklara sahip olmasından ötürü, büyük kurumlara nazaran daha fazla zorluklarla karşılaştığını ifade etmektedir (Mo ve Chan, 1997:144; Bhuiyan ve Alam, 2004:15; Briscoe ve diğ., 2005:310).

ISO 9000'i hayata geçirme sürecinin maliyeti değerlendirirken, süre ve toplam gerçekleştirme maliyeti iki önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Süre, yönetimin sertifikayı uygulama kararını almasıyla başlayıp, kuruma resmi olarak sertifikanın verilmesiyle sonlanmaktadır. Türkiye'de bu süre yaklaşık olarak 1–1,5 yıl arası gerçekleşmektedir. Gerçekleştirme süreci esnasında karşılaşılan maliyetler ise şunlardır (Halis ve Öztaş, 2002:102);

- Prosedürlerin tanımlanıp, belirlenmesi
- Danışman ücretleri
- Kalite el kitabının hazırlanması
- Tetkik giderleri
- Çalışanların eğitimi

ISO 9000 gerçekleştirme süresi ve yapılan harcamalar, kurumlar aynı sektörde ve benzer özelliklere sahip olsa bile birbirinden farklı gerçekleşmektedir. Firmaların içinde bulunduğu koşullardan ötürü, ISO 9000'i uygulama başarısı aynı olmamaktadır. Süre ve maliyetleri etkileyen faktörler ise;

- Konuyla ilgili prosedürlerin mevcudiyeti,
 - Üst yönetimin taahhüt ve desteği,
 - Çalışanların katılımı ve motivasyonu,
 - Profesyonel danışman desteği,
 - Etkili insan kaynakları yönetimi,
 - Eğitim,
 - Etkili kurumsal iletişim,
 - Diğer sertifikalı kurumlarla ilişkiler olmaktadır.
- **Eğitim:** Eğitim eksikliği firmaların ISO 9000 uygulamalarında karşılaştığı bir diğer önemli sorun olmaktadır (Abraham ve diğ., 2000:183; Yahya ve Goh,

2001:943; Wiele ve Brown, 2002:519; Quazi ve Jacobs, 2004:514; Calisir, 2007:588). Eğitim sayesinde çalışanlar ISO 9000'in önemli süreçleri hakkında bilgi sahibi olmakta, çalışanlar iş süreçlerini analiz edip sistem hatalarını düzeltmekte ve değişim daha kolay olmaktadır (Gupta, 2000:453). Bu yüzden uygulamanın daha en başında, üst ve orta düzeydeki yönetim başta olmak üzere tüm personele kapsamlı ve uygun eğitimlerin verilmesinin gerekli olduğu ifade edilmektedir (Erel ve Ghosh, 1997; Calisir, 2007:588).

Çalışanların kalite yönetim araçlarının ilkeleri konusunda eğitilmesi ve çalışanların kalite geliştirme çalışmalarının farkına varması, çalışmalara katılımının ve taahhüdünün sağlanması açısından oldukça önemli olmaktadır (Dahlgaard ve diğ., 1998:815; Chin ve diğ., 2000:95; Bangert, 2007:61). Etkili bir eğitim programı neticesinde, işlerin yapılış şeklinde yeni yaklaşımlar uygulamaya istekli, güçlendirilmiş bir işgücü temin edilmektedir. Ayrıca işgücünün tatmini, motivasyonu ve sürekli iyileştirme sürecindeki etkili bir rol üstlenme yeteneği eğitime bağlı olmaktadır. Eğitime ayrılan kaynağın az olması neticesinde ise kalite geliştirme aktivitelerinde darboğazlar yaşanabilmektedir (Dahlgaard ve diğ., 1998:815).

Yeni çalışanlar işe başlarken; ISO 9000'i, kurumun kalite politikasını ve kalite yönetim sistemini onlara anlatacak eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Kurum bunu kendisi yapabileceği gibi, dışarıdan bir kurumdan da tedarik edebilmektedir. Aynı şekilde, mevcut çalışanların da ISO 9000 bilgilerinin verilecek kurslarla güncellenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Chin ve diğ., 2000:95). Hizmet sektörü, üretim sektörüyle kıyaslandığında, personelin eğitimi konusunda daha az zorlukla karşılaşıldığı belirtilmektedir. Bunun sebebi olarak ise hizmet sektörünün insanlarla daha yoğun iletişimde olması ve dolayısıyla bu konularda kendini geliştirmiş olması gösterilmektedir (Singh ve diğ., 2006:137).

Türkiye genelinde yapmış oldukları çalışmada Erel ve Ghosh (1997), ISO 9000 sertifikasyon sürecinde karşılaşılan en büyük engel olarak, kurumsal düzeyde bölümler tarafından konuya gereken önemin verilmemesini ve mevcut sistemin değişmesine

olan isteksizliği tespit etmişlerdir. Benzer şekilde ISO 9000 sertifikasyonunun ülkemizdeki hizmet sektöründeki uygulanması sırasında karşılaşılan zorlukları Calisir (2007) sırasıyla aşağıdaki gibi tanımlamaktadır;

- Personeli motive etmek
- Prosedürleri belirlemek
- Belirsiz fikir/görüşleri açıklığa kavuşturmak
- İstatistiki teknik ve araçları kullanmak
- Bölümlerin geleneksel politika ve prosedürlerini değiştirmek
- Doküman/formları hazırlamak
- Akışları (süreç kontrolü, kalibrasyon, tetkikler vb.) belirlemek
- Kalite hedeflerini belirlemek
- Üst yönetimden destek almak
- Üst ve orta düzey yöneticilerin eğitilmesi
- Kalite güvence grubunu oluşturmak

Beskese ve Cebeci (2001:73), ülkemizde sertifikasyon süresince karşılaşılan güçlükleri sırasıyla; dokümantasyon kontrolü, mevcut kültür ve sistemin değiştirilmesi, standardizasyonun gereksinimlerini anlamadaki güçlükler, firma içindeki bölümler arası işbirliği güçlüğü, yanlış bir başlangıç, üst yönetimi ISO 9000'e inandırmaya çalışmak, değişime karşı direnç ve yetersiz proje süresi olarak bulmuşlardır. Aynı zamanda, sertifikasyonun ardından kurumların karşılaştıkları hayal kırıklıklarının ise; evrak işlerinin artıp karmaşıklaşması, umulduğu kadar pazar payının artmaması ve yüksek maliyet olduğunu ifade etmektedirler.

2.5. ISO 9000 Uygulamalarında Kamuya Özgü Karşılaşılan Sorunlar

Kamu yönetimleri, küreselleşmenin ekonomik, siyasi ve toplumsal alanlarda ortaya çıkardığı değişim ihtiyaçlarını, vatandaşların sürekli artan ve çeşitlenen kaliteli hizmet

taleplerini geleneksel yönetim yaklaşımlarıyla karşılamakta yetersiz kalmaktadırlar. Bu çok yönlü faktörlerin yanında mevcut yönetim anlayışı, hiyerarşik yapılarına egemen olan verimsizlik, tembellik, hantallık, değişime olan direnç, kuralcılık ve kırtasiyecilik gibi olumsuz özellikler nedeniyle borçlanma, bütçe açığı, israfçı kamu harcamaları, pahalı ve gecikmeli kamu hizmeti biçiminde ortaya çıkan kötü yönetimden kurtulamamaktadırlar. Kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, karlılığın artışı açısından her ne kadar özel kesim kuruluşları ölçüsünde bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesiyle vatandaşların memnuniyetinin sağlanacağı ve böylelikle devlet yönetimlerinin kamuya karşı olan toplumsal sorumluluklarının gereğinin yerine getirilmiş olacağı düşüncesi kamu yönetiminde kalite odaklı uygulamaların başlatılmasında hayli etkili olmuştur (Taşkın ve Ekici, 2006:130).

Günümüzde birçok kamu kuruluşu rekabetle yüzleşmiş olup, verimlilik ve etkinliğini arttırmaya ihtiyaç duymaktadır. Kıt kaynakların daha iyi yönetilmesine yönelik baskılar, bütçe açıkları ve teknolojik değişim gibi içsel zorlamalar da bu süreci etkilemektedir (Saner, 2002:407). Değişim çabalarının gerçekleştirilmesi ise yöneticilerinin maddi olmayan ödüllerle güdülemekten başka şansı olmayan kamu kuruluşlarında daha da zor hale gelmektedir. Bu yüzden kamu kurumlarına TKY benzeri yaklaşımların getirilmesi eşi görülmemiş teknik yeteneklere ihtiyaç duyulması ve kültürel reform süreçlerinin karışık olması sebebiyle, tamamlanması için en az on yıl gerektiren bir faaliyet şeklinde tanımlanmaktadır (McNabb ve Sepic, 1995:370).

Kamu hizmetinin, özel sektör kuruluşları tarafından sunulan mal ve hizmetlerden birtakım farkları bulunmaktadır. Bu farklar şöyle sıralanmaktadır (Taşkın ve Ekici, 2006:141):

- Kamusal hizmetler “kamu yararı” doğrultusunda sunulurken, özel sektör kar amacıyla mal ve hizmet üretmektedir.
- Kamusal kurumların muhatabı “vatandaş” veya “halk” iken, özel sektörün alıcıları “müşteri”dir.
- Kamu hizmeti veren kuruluşların sadece bir grubu belirleyerek ona göre hizmet sunma lüksü yoktur.

- Kamu kurum ve kuruluşlarının sunduğu hizmetler genel olarak “tekel” niteliğindedir. Dolayısıyla, o alanda devletin rakibi yoktur.
- Kamusal hizmetlerin kullanımı ve tüketimi, genel olarak halkın istek ve beklentilerinden bağımsızdır.
- Devletin yerine getirmek zorunda olduğu ödevlerin somut mamullere dönüştürülmesi ve kamu kurum kuruluşlarının faaliyetlerinin ve performanslarının ölçülmesi güçtür. Özel sektörde bu ölçümler çok daha rahat olmakta ve performans belirleyici bir kriter olarak kullanılmaktadır.
- Kamu hizmeti veren kuruluşlarda yetkililerin ticari bir niteliği yoktur.

Bu farklar, ISO 9000 uygulamalarının kamu yönetimi alanında uygulanmasında karşılaşılabilecek güçlüklerin bir kısmına ışık tutmaktadır. Chu vd. (2001:397), kamuda ISO 9000 standartlarına sahip olma dürtüsünün şu nedenlerden kaynaklandığını belirtmektedir:

- Kalite yönetimine yönelik (kamu kurumun imajını arttırmak, servis/ürün kalitesinde kontrolü sağlamak)
- Vatandaş ihtiyaçlarına yönelik (müşteri tatminini arttırmak, müşteriye hizmete yönelik eğilimleri vurgulamak)
- Kurumun yeniden yapılanmasına yönelik (örgütün yapısındaki ve sorumluluklarındaki değişiklik, iç yönetim etkinliğini arttırmak)
- Maliyet/Faydaya yönelik (kontrolü arttırarak maliyeti azaltmak, satışları arttırma fırsatları)

Kamu kurumlarındaki ISO 9000 uygulamalarını etkileyen başlıca engeller olarak üst yönetimin kapasitesi ve katılımı, politika ve yönetimin desteği, ISO 9000’e yönelik farkındalık düzeyi, bölümler arasındaki işbirliği düzeyi ve çalışanların direnç düzeyi tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin direnç düzeyinin farklı olduğu da belirtilmekte, özellikle çalışanların daha negatif bir bakış açısına sahip olduğu ifade edilmektedir. Tüm ülkelerde ISO 9000 uygulamalarında karşılaşılan ortak engel olarak

ise kültürlerindeki derin değişikliğe karşı gösterilen kurumsal düzeydeki direnç gösterilmektedir. Bu yüzden kamu kurumlarında, çalışanların kamu sektörünün mevcut sınırlarını reddettiği, mükemmel bir hizmetin sunulmasının gerektiğine inandığı bir kurum kültürü oluşturulması tavsiye edilmektedir (Chu ve Wang, 2001:118).

Kamu sektörünün, ISO 9000'in tam olarak anlaşılması ve sağlayacağı faydalar hakkındaki fikirler açısından özel sektöre nazaran daha fazla sıkıntı çektiği görülmektedir (Taylor, 1995b:25). Ayrıca kamu yönetiminin birbiriyle çelişen amaç ve hedeflerle başa çıkmayı bilmesi gerekmektedir. Özel sektörün ise böyle bir sıkıntısı bulunmamaktadır (Saner, 2002:408).

Kamudaki kurum kültürünün eski ve kökleşmiş oluşu, kurum kültürünü değiştirmeyi zorlaştırmaktadır (Ehrenberg ve Stupak, 1994:95). Ayrıca, kamu yönetiminde bürokratik kuralların ve politik olayların etkisi altında oluşmuş bir kurum kültürü mevcut olup (Taşkın ve Ekici, 2006:181), kamu sektöründeki kültür ve alt kültürlerin değiştirilmesi nispeten daha zor olmaktadır. Kamu sektörü ISO 9000'in uygulanmasında özel sektörün karşılaştığı değişim zorluklarının çoğuyla yüzleşmektedir. Karşılaşılan bu engellerin üstesinden gelinmesi sırasında taahhüt, eğitim ve destek gibi unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat en büyük zorlukla, kültürün değiştirilmesi sırasında karşılaşıldığı belirtilmektedir (McAdam ve Canning, 2001:82). Geleneksel hiyerarşik yönetim modelleri, çalışanların güçlendirilmesini engellemekte ve çalışanların yenilik yapmasını teşvik etmemektedir. Yönetimin taahhüdü, hataların kabul edilebilirliği, çalışanların güçlendirilmesi, müşteri odaklılık ve süreçlerin iyileştirilmesinin sistematik olarak ölçülmesi yeni bir düşünme şekline ihtiyaç duymaktadır. Tüm bunlar ise kültürle alakalı olmaktadır (Zamany ve diğ., 2002:247).

Kamudaki kalite programların başarılı olduğu örneklerde, programın ilk yıllarında müşteriye verilecek önemin artmasının sağladığı yararları vurgulayan hedeflerin oluşturulması doğrultusunda tüm çalışanların güçlendirildiği görülmektedir. Çalışanların güçlendirilmemesi, kamu kurumlarında görülen uygulama başarısızlıklarının en önemli sebeplerinden birisi olarak gösterilmektedir. Güçlendirme, kontrolden ziyade güvene dayanmaktadır. Çalışanların eğitimi

halihazırda yapılmış olabilir, fakat en zor olan görev ve güven konusundaki temel tutumların değiştirilmesi olmaktadır. Kamu kurumlarındaki liderlerden, otokratik kontrole ve giderleri kontrole inanan eski tip yöneticilerden ziyade bir kültürel değişim temsilcisi olarak davranması beklenilmektedir. Yöneticinin bu tutumları ise kurumun kültürü ve politikaları vasıtasıyla şekillenmektedir (McNabb ve Sepic, 1995:370).

ISO 9000 uygulanırken, tüm ülkelerdeki kamu sektöründe ortak engel olarak, kültüründe meydana gelen derin değişime karşı olarak kurumsal direnç meydana geldiği ifade edilmektedir. Chu (2001:408), Tayvan örneğinden yola çıkarak, bu ve diğer sorunların üstesinden gelmek için şu tavsiyelerde bulunmaktadır:

- Kamu sektörü ISO 9000'i sürdürme konusunda yasal motivasyonlara ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca kamu çalışanlarının ISO 9000'i, örgütsel süreçlere ve kalite gelişimine, performansa ve üretkenliğe artı değer katan bir kavram olarak gördüğü bir kültüre ihtiyaç duyulmaktadır.
- Kamu kurumlarında başarılı bir ISO 9000 uygulamasında; ISO 9000'in farkındalık düzeyi, çalışanların direncinin derecesi, bölümler arasındaki işbirliği düzeyi, yönetim kapasitesi ve katılım ile politika desteği en kritik süreç faktörleridir. Çalışanlarla diyaloglar kurarak endişelerin giderilip, ISO 9000'in farkındalığını arttırmak faydalı olacaktır.
- Küçük kamu kuruluşları, büyük kamu kuruluşlarına nazaran daha girişimci, saldırgan ve yenilikçi karakteristikler sergilediğinden, ISO 9000 uygulamaları süresince hizmet kalitesini geliştirme, kurum imajı, müşteri tatmini ve kurumsal gelişim konusunda daha isteklidirler. Buna nazaran, küçük kamu kuruluşları ISO 9000 farkındalığı, yönetim kapasitesi ve katılım konusunda daha fazla sorunlar yaşamaktadır. Bütçelerinin büyük kamu kuruluşlarına göre yetersiz oluşu, insan gücü eksikleri buna sebep olabilmektedir. Bu hususlarda küçük kamu kurumlarına gerekli destek verilmelidir.

Uzun dönemli bir üst yönetim taahhüdü, kalite yönetiminin kamuda karşılaştığı en büyük sorunlardan biri olmaktadır (Ehrenberg ve Stupak, 1994:95). Kamu hizmet sektöründeki yöneticilerin, diğer sektörlerle nazaran nispeten daha az müşteri odaklı

olması sebebiyle, kalite yönetimi çalışmaları işlevini yeterince yerine getiremediği öne sürülmektedir (Lagrosen ve Lagrosen, 2003:378). Kamu yönetiminin müşterisini sadece vergi ödeyen vatandaşlar olarak görmesi ise yanlış bir tutum olarak görülmektedir. Vergi ödeyecek parasal kaynağa sahip olamayanlar da sosyal adalet ilkesine uygun olarak, kamu hizmetlerinden yararlandırılmaktadırlar. Bu yüzden vatandaş, hemşeri, paydaş gibi kavramların özel sektördeki müşterinin yerini alabileceği ifade edilmektedir (Taşkın ve Ekici, 2006:68).

Sürekli iyileştirmeyi sağlayan ana mekanizma rekabet mekanizması olmaktadır. Rekabetçi ortamda bulunmayan firmaların ise böyle bir talebi olmamaktadır. Pazar mekanizmasının kurumun içsel gelişimini sağlayamadığı görece büyük ve daha bürokratik kurumlarda sürekli iyileştirme gereksinimi daha ön planda olmaktadır (Larsen ve Haversjö, 2000:229). Ayrıca büyük kurumlar, fonksiyonel bölümler arasındaki bariyerleri yıkma ve yatay iletişimi arttırmaya daha çok ihtiyaç duymaktadırlar (Lee ve Palmer, 1999:898). Bu açıdan ISO 9000 kamu sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaya gayet uygun olmaktadır. Bu yüzden kamu sektöründeki kurumlar, ISO 9000 standartlarını süreçlerini iyileştirmek amaçlı kullanabilmektedirler. ISO 9000'in, kamu sektöründen beklenen operasyonel açıdan verimli olma isteğini yerine getirme potansiyelini bünyesinde barındırdığı ifade edilmektedir (Singh ve Nahra, 2006:139). Kamu kurumlarında ISO 9001:2000'den, daha fazla bürokrasiye yol açmadan birçok faydalar sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir (Heuvel ve diğ., 2005:368). Kalite çalışmaları neticesinde, kamu sektöründe özellikle çalışanlar (daha iyi bir kurum iklimi ve artan çalışan katılımı) açısından önemli iyileşmeler olduğu tespit edilmiştir (Lagrosen ve Lagrosen, 2003:376).

2.6. Kalite Kültürü

ISO 9000 uygulamalarının kurum kültürüyle olan ilişkisinin açıklanmasından önce, tanımı gereği kalite ile kültür arasındaki ilişkinin kabulünü vurgulayan bir kavram olan kalite kültürünün incelenmesi faydalı olacaktır.

ISO 9000, firmaların etkili bir kalite yönetim sistemine sahip olduğunu belgelerken, kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin kaliteli olduğunun garantisini vermemektedir.

Bunu sağlayabilmek için, sistemin müşteri menfaatlerine yönelik olarak hizmet etmesi ve bunun da kalite kültürü tarafından desteklenmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Terziovski ve diğ., 1997:4). Tek başına kurum içerisinde ISO 9000'in kabul görme düzeyinin fazla olması firmanın kalite kültürünü sağlamış olmasını garanti etmemektedir (Handfield ve Ghosh, 1994:32). Bu yüzden kalite kültürüne sahip bir örgüt için; “kalite davranışını teşvik eden belirgin değer ve inançlara sahip olan örgüt” tanımı yapılmaktadır (Sommerville ve Sulaiman, 1997:281; Mahmood ve diğ., 2006:3).

Kurumlar ISO 9000 belgesini alıncaya kadar, çalışanları kalite yönetim sistemi ile adeta içli dışlı olmaktadır. Kalite, müşteri tatmini, sürekli iyileştirme, önleyici faaliyet gibi terimler çalışanların zihnine kazınmakta, çalışanlar işletmeye farklı bir açıdan bakmayı öğrenmektedirler (Baş, 2002:233). Kalite bilinci ise, ISO 9000 uygulamalarına yönelik davranışsal bariyerleri ortadan kaldırmaktadır. Kaliteye değer veren bir kültür oluşturan kurumların ISO 9000 uygulamalarını içselleştirmekte daha başarılı olduğu öne sürülmektedir. Kaliteyi öncelikli bir konu haline getiren, sürekli iyileştirme davranışını aşılaman, kaynaklarındaki kalite problemini yok etmeye çalışan ve üst yönetimden destek alan kurumlarda, hem kurumdaki kalite bilincinin düzeyinin hem de ISO 9000 uygulamasını düzgün bir şekilde gerçekleştirme yeteneğinin mevcut olduğu belirtilmektedir (Briscoe ve diğ., 2005:327).

ISO 9000 standartlarının, TKY'ye yönelik iyi bir başlangıç noktası olup, kalite kültürünü ve kaliteye olan bağlılığı arttırdığı öne sürülmektedir (Gotzamani ve Tsiotras, 2001:1339). Deming, Juran ve Crosby, kalite kültürünü tesis etmek için, kaliteye yönelik algı ve tutumların değiştirilmesini, öncelikli bir kalite geliştirme faaliyeti olarak vurgulamışlardır (Sommerville ve Sulaiman, 1997:281).

Bu kültürün oluşmasında da temel görev yönetime düşmektedir. Yönetim öncelikle bu anlayışı benimsemeli ve bu değerlerin oluşmasına önderlik etmelidir (Tummala ve Tang, 1996:12; Baş, 2002:233). Kalite kültürünü oluştururken karşılaşılan en büyük sorun ise değişim sürecinin yönetilmesi esnasında, değişime yönelik olan çalışanların tutumunun yönetilmesinin de gerektiğinin farkına varılması olmaktadır. Ne yazık ki değişim sürecinin, genellikle kurumdaki çalışanların, özellikle de daha önce hiç karar

verme ve planlama sürecine katılmamış çalışanların üzerindeki psikolojik etkilerinin dikkate alınmadığı belirtilmektedir (Terziovski ve diğ., 2003:584).

Uygulayıcılar geleneksel olarak görünen, dokunulan ve ölçülen şeylere niyetlenip kurumun “sert” kısmına odaklandıklarından, “yumuşak” kısmına gereken önemin verilmediği; bu nedenle kurumun insan ve sosyal kısmının genelde ihmal edildiği öne sürülmektedir (Conti, 1999:458). Kısaca kalite kültürünü oluşturamamanın sebebi olarak, kalite yönetim sisteminin kısa dönemli sistematik uygulanması ve kalitenin “sert” yönüyle daha fazla meşgul olunması görülmektedir (Vouzas, 2007:26).

Kurum dış çevrede hayatta kalma kapasitesini geliştirirken, kaliteyle ilgili değerler üzerinde kolektif ve paylaşılmış bir anlayışa sahip olması gerekmektedir. Zaman içerisinde grupların oluşturacağı bu değerler ise kurumun ideoloji, felsefe, tüzüklerinde görülebilmektedir. Grupların oluşturduğu bu değerler, kurumun yönetim süreçlerinde, sistemlerinde ve insan ilişkilerinde gözlemlenerek tespit edilebilmektedir. Kalite kültürünün oluşturulmasıyla; kurumun kalite temelli vizyonu, amaç ve hedefleri, birbiriyle uyumlu resmi ve gayri resmi kurumsal yapıları, uygun ödül sistemleri, uygun teknoloji ve iş tasarımı, önemli personel konularına olan hassasiyeti gibi konularda kurum sisteminde değişimler meydana gelebilecektir (Terziovski ve diğ., 2003:583).

Kalite kültürü, yüksek güvene dayalı sosyal ilişkileri yeşertmekte, herkesçe paylaşılan bir aidiyet hissi ve sürekli iyileştirmenin kurumdaki herkesin menfaatine olduğu inancını geliştirmektedir (Vouzas ve Psychogios, 2006:67). Ayrıca Terziovski ve diğ. (2003:594) tarafından ISO 9000 sertifikasına sahip firmanın kalite kültürü ile sertifikasyon neticesinde elde edilen faydalar arasında pozitif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Kalite kültürünün özellikle “müşteri odaklı olma” ögesinin, iş performansını arttırmada en çok olumlu etkiyi sağladığı ifade edilmektedir.

Firmanın kalite kültürünü değiştirmek ve ihtiyaç duyulan değişimlerin gerekliliğine herkesi ikna etmek ise çok zor olmaktadır. Bu konuda yönetimin çok çaba sarf etmesi gerekmektedir. Çünkü gerçekte ihtiyaç duyulan sadece sertifikasyon değil, firmanın kalite kültürünün geliştirilmesi olmalıdır. Firmaların iyi yetiştirilmiş ve uzmanlaşmış iç kalite denetçilerine sahip olması ve firmanın beraber çalışacağı danışmanlık şirketinin saygın oluşu diğer önemli unsurlar olmaktadır (Tsiotras ve Gotzamani, 1996:71).

Geleneksel ve kökleşmiş endüstrilerde, kurum kültürü uzun yıllar sonucunda gelişmiş olduğundan, kalite kültürünü getirmek için yapılacak değişimlerde kullanılmasına ihtiyaç duyulan araçların, mevcut yönetim tarzına uyumlu olmaması gerektiği öne sürülmektedir. Aksi takdirde bu araçların mevcut kültürün çözülmesi yerine statükoyu güçlendirecek bir etki yaratacağı belirtilmektedir. Yönetim tarzını, sistemleri ve yapıyı değiştirmeden yapılacak olan kültürel değişim çabalarının, kurum geneline çelişkili mesajların iletilmesine neden olacağı; değişim için tüm kurumu kapsayacak ortak anlayış ve yaklaşımlar geliştirmeden yapılacak bu çabaların değişime yönelik tepkiyi arttıracacağı ve mevcut kültürün daha da derinleşmesine ve güçlenmesine sebebiyet vereceği iddia edilmektedir (Robinson, 1997:260).

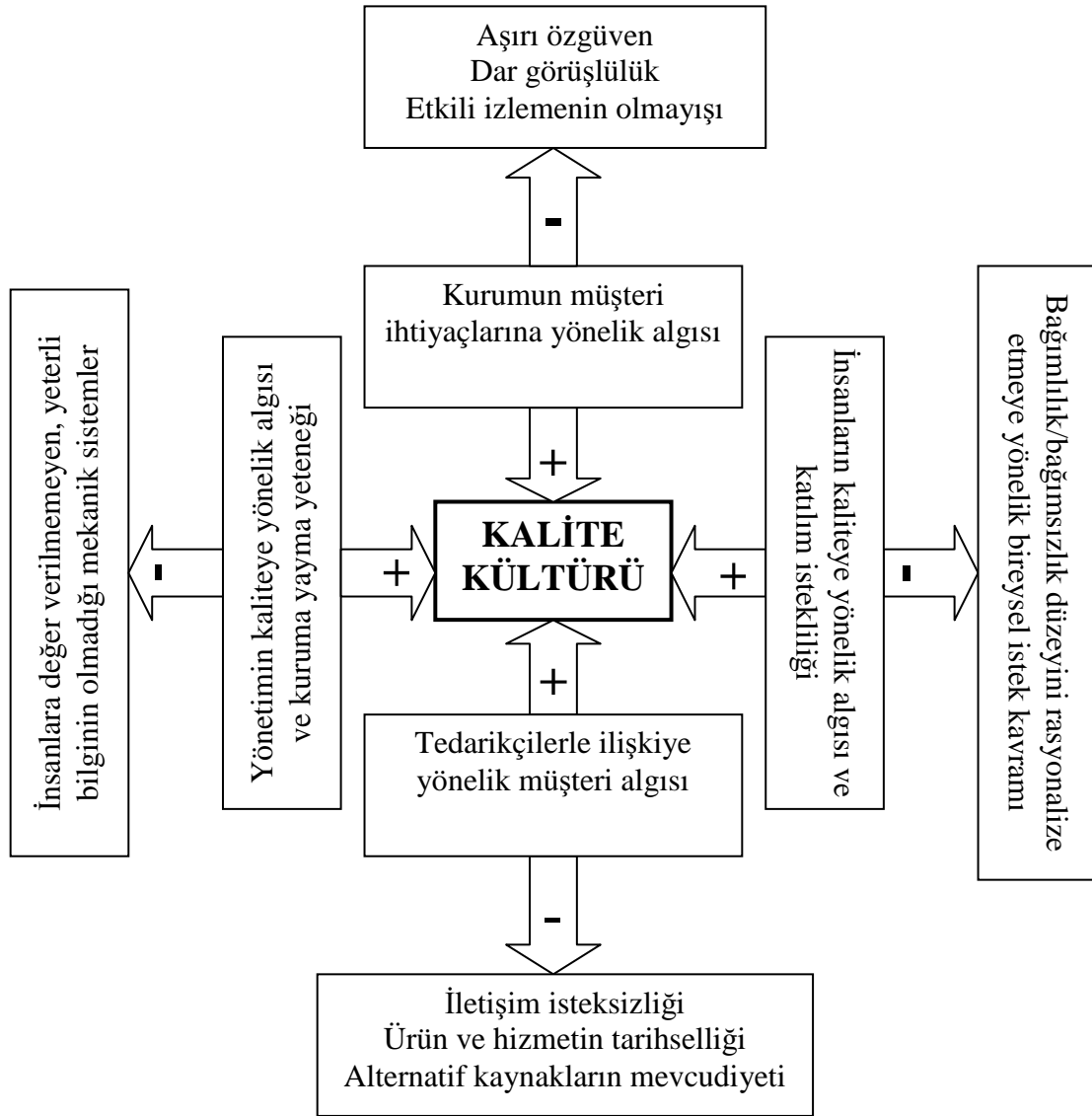
Etkin bir kalite kültürü oluşturmak için ihtiyaç duyulan unsurlar ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Peker, 1996:52);

- Kültürel değişimi sağlamak üzere üst yönetimin liderliği
- Tüm çalışanlarca paylaşılan bir vizyon ve amaçların şeffaflaşması
- İyi geliştirilmiş kalite misyon ve hedefleri
- İstikrarlı ve basit bir örgüt yapısı
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımı
- Geliştirilmiş performans değerlendirme ve motivasyon sistemi
- Bireysel sorunların çözümünün sağlanması

Kalite kültürüne sahip olmayı başarabilmek için; kalite, kurum kültürü ve değişim süreci kavramları konusunda temel bir anlayışa sahip olunup, bunların arasındaki ilişki tanımlanabilmelidir (Şekil 10). Etkili bir değişim yönetimi, öncelikle nerede olduğunu bilip, varılmak istenilen yerin kararlaştırıldıktan sonra, bu iki konum arasında geçişi sağlayacak etkili araçları bulmaktan ibaret olmaktadır. Bulunulmak istenilen nokta kalite kültürü ise, bu açıkça ortaya konulmalıdır. Etkili bir değişim için, mevcut bulunan davranış modellerinin niçin var olduğunun herkes tarafından anlaşılmasının ardından, herkesin sahipleneceği yeni bir davranış seti oluşturulması gerçekleştirilebilmektedir. Eğer bu değerler TKY'nin ilkelerine dayanıyorsa ve kurum genelinde karşılıklı anlayışa dayalı bir kültürel denge sağlanmışsa, kalite kültürüne ulaşmak için çok önemli bir adım atılmış demektir. Gerçek bir kalite kültürü, ortak

değer ve anlayışların hem kurum içinde, hem de müşteriler arasında tesisiyle var olabilmektedir. Kültürel dengeyi sağlayabilmek için ise, yapılan müdahalelerin sonuçlarını değerlendirmek için kurum hiyerarşisini dikkate almadan her düzeyden çalışanın katılacağı odak grup toplantıları düzenleyip, bölüm başkanlarıyla ya da odak grup temsilcileriyle mülakatlar yapılması gerekmektedir (Robinson, 1997:256).

Şekil 10: Kalite kültürünün dengelenmesi



Kaynak: Robinson (1997:257)

Kalite kültürünü adapte etmekte, küçük firmaların, büyük firmalara nazaran daha fazla güçlük çektiği belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak ise küçük firmaların ISO 9000'i kendi içinde sonu olan bir uygulama olarak değerlendirmesi görülmektedir. Oysa

büyük firmalar ISO 9000'i kalitenin alt kümesi olarak görmektedirler. Bu ise kurum kültürünü değiştirmekte küçük firmaları başarısız kılmaktadır. Büyük firmaların çoğu ISO 9000'den sonra TKY'yi gerçekleştirmek isterken, küçük firmalarda bu çaba daha az görülmektedir. ISO 9000 genelde pazar güçleri gibi dış kaynaklı baskılara tepki olarak ortaya çıkarken; TKY, kavramsal ve felsefi dürtüler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Küçük firmaların daha ziyade ISO 9000'in kısa dönemde sağlayacağı faydalarla ilgilendiği iddia edilmektedir (Lee ve Palmer, 1999:895).

2.7. Kurum Kültürü ve ISO 9000 Uygulamaları Arasındaki İlişki

Yönetim standartları ve araçlarının seçimini etkileyen en önemli faktör, bunlara gereksinim duyulmasına dair algı olmaktadır (Pors, 2008:150). Günümüzün değişen iş ortamında ise, daha etkili, daha esnek ve rekabetçi olabilmek için çoğu ülke ve kurum, yönetim transferinin önemini artık kavramış bulunmaktadır (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:417). Bununla birlikte kaliteye ve mükemmelliğe doğru yönelme, tatmin edilebilen müşterinin öneminin kavranması ve işletmedeki personelin müşterilerle birlikte en değerli varlık olarak görülmesi neticesinde kurum kültürüne verilen önem de artmaktadır.

Kalite yönetiminin transferi kapsamında ise kültür konusu genellikle göz ardı edilmektedir (Akın ve diğ., 2001:329). Oysa bireysel tutumlar, değerler ve davranışsal amaçların tüm kalite yönetim programlarının başarısında önemli olduğu ifade edilmektedir (Pavett ve Whitney, 1998:609). Belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve diğer kişiler arası ilişkilerden oluşan kültür, belirli bir toplumda faaliyet gösteren işletmelerin çalışma biçimi ve faaliyetlerinin sonucunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu durumda, toplumları birbirinin kopyası kabul edip, aynı davranışları göstermek, aynı metot ve araçları kullanarak davranış ve tutum değişikliğine götürmek, onların davranışlarını zorlamak olacağından istenilen sonuç elde edilemeyebilecektir (Öztürk, 1997:87). Başarısızlıkların sebebi yönetsel problemlerden ziyade, daha derin ve kritik kaynaklara bağlı olup, çalışanlara daha önceden aşılınmış olan kurum kültürü ile ilişkili olmaktadır. Bu yüzden kalite geliştirme çalışmalarının uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde daha başarılı olabileceği belirtilmektedir. Aksi takdirde tüm çabalar, kaynaklar ve

zaman boşa gidebilecektir. Ayrıca kalite geliştirme gibi kurumsal yenilik çabalarının başarısında, kültür kavramı kilit öneme sahip bir değişken olarak kalite yönetiminin çıktılarını etkilediği vurgulanmaktadır. Kültürün; kalite çabalarının, davranış değişikliklerinin, müşteri odaklılığın, çalışan tutumlarının, ödül sistemlerinin vd. başarısızlıklarında başlıca sebep olduğu ifade edilmektedir (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369; Shih ve diğ., 1996:689; Mallak ve diğ., 1997; Detert ve diğ., 2000:850; Prasad ve Tata, 2003:488).

Kurum kültürünün insanların eylemlerini, referans noktalarını etkilemesi ve böylece işleriyle ilgili bakış açılarına ait algılarını ve her türlü eylemlerini değiştirmesine yönelik olan genel düşünce, kaliteyi de içine alacak şekilde genişlemiştir. Bunun sonucunda kurum kültürü ve kalite arasında bir ilişki sağlanarak; kalite yönetiminin uygulanması ve başarısının kurum kültürünün araştırılmasıyla mümkün olabileceği fikri ortaya çıkmıştır. Hatta bu ilişki “kalite kültürü” gibi kavramlarla da ifade edilmiştir (Corbett ve Rastrick, 2000:17). Bir önceki bölümde de belirtildiği üzere kalite kültürü, tanımı gereği kalite ile kültür arasındaki ilişkinin kabulünü vurgulamakta olup; kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum kültürü, yani kalite kültürü ön koşul olmaktadır.

Kaliteyi kültürel bir fenomen olarak görmek demek, kaliteyi bir araç ve teknik seti görmek yerine; kaliteye bir değerler seti, genel bir eğilim ve kurumsal bir ideoloji olarak yaklaşmak demektir. Kaliteyi kültürel bir fenomen olarak tanımladığımızda, araştırmacılar hangi boyut ya da süreçlerin önemli olarak değerlendirileceği tartışmasından kurtulma şansına kavuşmaktadırlar. Kalite ilkeleri dile getirilirken dikkatler kurumun değerlerinin, tutumlarının ve beklentilerinin etkilerine yönelmektedir. Bir kurumun kalite kültürü, genel kültürünün bir alt seti olup, kaliteyle ilgili olarak kurumun faaliyetlerine nüfuz eden genel yaklaşım, değerler ve eğilimi yansıtmaktadır. Kaliteyi kültürel bir değişken olarak değerlendirmenin en önemli avantajı ise kalite yönetiminin tanım ve boyutlarıyla ilgili belirsizlikleri ve tutarsızlıkları ortadan kaldırmasıdır. Japonlar, 1950’lerde başlayıp, 1980’lere kadar geçen süreçte gelişim gösterip kaliteyi bir araç ve teknik seti görmekten uzaklaşarak, bir inanç sistemi olarak görmeye başlamışlardır. Amerikalıların, Japonların kalitesini düşük maliyet sağlama amacıyla kopyalama çabasının ise araç ve tekniklerin kültürel

bir değişim olmaksızın ithal edilmesi yüzünden başarısız olduğu iddia edilmektedir (Cameron ve Sine, 1999).

Uluslararası çevresel faktörler de kalite yönetimini etkilemekte olup (Prasad ve Tata, 2003:488), dünyanın herhangi bir yerinde geliştirilmiş olan teori ve modellerin, dünyanın bir başka yerinde uygulanması sırasında, olgunun anlaşılmasına yönelik ortaya çıkan sorunlar önemli olmaktadır (Dennison ve diğ., 2004:98). Yönetim yaklaşımları bazı kültürlerde başarılı bir şekilde uygulanabilirken, çok farklı bir tarihe, politik/sosyal sitemlere ve böylece farklı değerlere sahip kültürlerde birtakım zorluklarla karşılaştığı belirtilmektedir (Roney, 1997:166). Ayrıca kurumlar tarih, liderlik stili, yönetim ve kültürel çevre açısından farklı arka plana sahip olduklarından, kaliteyi geliştirmeyi sürdürmenin her kuruma özgü geliştirilerek farklı şekilde yönetilmesi gerektiği öne sürülmektedir (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:418; Tsim ve diğ., 2002:249). Kültür, kurumdan kuruma değişmekle beraber, kurumun faaliyetlerinin doğası, var olan kültürde büyük oranda farklılık yaratabilmektedir (Kanji ve Yui, 1997:426). Bu ise kalite kültürünün adaptasyonu sürecinde etkili olmaktadır. Örneğin destek fonksiyonunu görmeye odaklanmış kurumlarda (muhasabe, düzenleme, hukuk hizmetleri, finans vb.) gelişmiş bir kalite kültürünün adapte edilmesi daha güç olmakta iken, üretim, satış ve araştırma ve geliştirme kurumlarında nispeten kolay olduğu belirtilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:19).

Kamu sektörü açısından olaya yaklaşıldığında ise, özellikle değişime karşı daha çok direnç gösterildiği görülmektedir. Özel sektörde müşteri kolay tanımlanabilirken, çoğu kamu kuruluşları için müşterinin tanımlanması zor olmaktadır. Ayrıca kamu sektörünün üründen ziyade hizmet sunan kuruluşlar olması sebebiyle hizmet sektöründe yaşanan zorlukların çoğu kamuda da yaşanmaktadır. Özel sektörde temel amaç kalitenin artırılması yoluyla daha fazla müşteri çekmek ve karlılığı bu şekilde artırmak iken, kamuda durum bundan daha farklıdır. Kamuda talep fazlası olması ve bu talebin sürekli artması sebebiyle istenilen hizmet verilememekte, müşteriler tatmin edilememektedir. Müşteri sayısının azaltılarak istenilen standartlara yükseltmek ise, bazı müşterilerin hizmeti alamaması anlamına gelecektir ki bu durum kamunun herkese hizmet verme ilkesi ile çelişmektedir (Ardıç ve Baş, 2000:7).

ISO 9000'in sürdürülebilir ürün kalitesi, pazar imajındaki artış, müşteri memnuniyetinin artması ve uzun dönemdeki karlılık gibi somut görünen faydalarının üzerindeki etkileriyle kıyaslandığında; kurumların insan tarafı üzerindeki, özellikle kurum içi insan çevresi üzerindeki etkileri çok kısıtlı araştırılmıştır. ISO 9001:2000 KYS, bünyesinde insani öğeleri barındırmasına rağmen, kurumlar tarafından sadece sertifikasyon süreci olarak görülüp, kurumun sistemlerindeki insan öğelerinin üzerinde harekete geçirici potansiyel bir etkisinin bulunmadığı zannedilmektedir. Bu ikisi arasındaki ilişki kurulduğu takdirde, stratejik değişim yöneticileri ISO 9000'i sadece ürün ve süreç kalitesini arttıran mekanik bir araç olarak görmekten öte, kurumların karakter ve insan kalitesi üzerinde temel değişiklikler yaratan bir stratejik araç olarak görebilmesinin sağlanacağı ifade edilmektedir (Kunnanatt, 2007:175).

Kalite yönetim uygulamaları ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyle ilgili olarak, bir takım yazarlar kalite yönetim uygulamalarının kültürel değişimi sağladığını, diğerleri ise kurum kültürünün kalite yönetim uygulamasını ve sonuçlarını etkilediğini öne sürmektedirler. Bu tartışmanın kökeni; kurum kültürünün kurumun kendisi mi, yoksa sahip olduğu bir şey mi olarak anlaşılması gerektiği tartışmasına dayanmaktadır (Prajogo ve McDermott, 2005:1106). Kurumun kendisinin kültür olduğunu kabul edenler; kurum kültürünün kalite yönetim uygulamalarını etkilediğini savunarak kurum kültürünü bağımsız bir değişken olarak görmektedirler (Prasad ve Tata, 2003:488; Prajogo ve McDermott, 2005:1106; Rad, 2006:619; Zu ve diğ., 2009:15). Diğer görüşte olanlar ise, kültürü kurumun sahip olduğu bir şey olarak görmekte ve kalite yönetim uygulamalarının da kültürü değiştirme gücü olduğunu öne sürmektedir (Kanji ve Yui, 1997:426; Gore, 1999:164; Sommerville ve diğ., 1999:730; Akın ve diğ., 2001:724; Pors, 2008:151). Bu görüştekiler özellikle kurum kültürünün; müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, liderlik, süreç yaklaşımı, takım çalışması gibi ilkelerden etkilendiği ifade etmektedirler (Kanji ve Yui, 1997:426; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:418; Dahlgaard ve Dahlgaard-Park, 2006:273). Withers ve Ebrahimpour (2001:150) ise, ISO 9000 uygulamaları ile ilgili çoğu engeller, yararlar ve diğer unsurların bir ülkeden ya da kültürden diğerine yüksek derecede değişmediğini ifade ederek, ISO 9000 uygulamalarının başarısının ve yaygın bir

şekilde kabul edilmişinin, onun kültürden bağımsız bir değişken olduğunu kanıtladığını iddia etmektedir.

Kurum kültürünün, ISO 9000 standartları üzerinde çok önemli bir etmen olduğu (Wilkinson ve Dale, 2002:285), dünya çapında bir kaliteye ulaşmak isteyen firmaların, uygun bir kurum kültürü olmadan bu amaca ulaşamayacakları ifade edilmektedir (Dahlgaard ve Dahlgaard-Park, 2006:272). Bu nedenle bir kurumun kalite yönetim programını uygulamaya başladığında, mevcut kültürünün onu destekliyor ya da ona uygun olması çok önemli olarak görülmektedir. Aynı zamanda kalite yönetim ilkeleri ve uygulamalarının sürekli olarak işyerinde uygulanmasıyla beraber zaman içerisinde çalışanların inanç ve tutumlarında değişiklikler meydana gelerek kurum kültürünün değişme potansiyelinin de söz konusu olabileceği öne sürülmektedir (Zu ve diğ., 2009:15). ISO 9000 sertifikasının, sağlıklı bir kurum kültürü yarattığı üzerindeki bilgi yetersiz ve belirsiz olup (Jones ve diğ., 1997:652), bu etkinin ancak uzun süreli zamansal çalışmalarla tespit edilebileceği belirtilmektedir (Prajogo ve McDermott, 2005:1118).

Kalite yönetim programlarının resmi bir şekilde uygulamanın, başarısızlığı da beraberinde getireceği ifade edilmektedir. Kaliteyi kurum genelinde gerçekleştirebilmek için resmi programların sonuçlarından ziyade günlük aktivitelerde sergilenen davranışlarda kültürel değişiklikler yapılmasına ihtiyaç duyulduğu öne sürülmektedir (Smith, 2004:26). Kalite ilkelerini destekleyen değer, inanç ve davranışların bulunduğu bir kültür ile istenilen kalite ilkelerini yansıtacak tutum ve davranışların sağlanabileceği belirtilmektedir. Destekleyici bir kültür olmazsa, baskı kalktığı andan itibaren önceki öğrenilmiş davranışlara geri döneceği iddia edilmektedir (Mallak ve diğ., 1997:329). Sadece üretim şekillerine yapılan vurguyla yetinip, bu ürünleri üreten kişilerin tutumlarına önem verilmemesinin ise uygulamadaki başarıyı etkileyeceği, bunun da kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının uyum sürecinde ne kadar önemli bir rol oynadığının göstergesi olduğu söylenmektedir. Her ne kadar çoğu yazar ISO 9000 uygulamalarının gerçekleştirilmesi için kurum kültürünün değiştirilmesini önermekteyken, mevcut kurum kültürünün gerçekleştirme sürecindeki etkileri konusunda ise çok az araştırma bulunmaktadır (Mallak ve diğ., 1997:329; Clarke, 2004:58; Balzarova ve diğ., 2006:90).

Literatürde kalite yönetim uygulamaları ile kurum kültürü arasında bir ilişki olduğu belirtilmekle beraber, her ikisinin de birbirini kısmen kapladığı ve birbirinden ayrı varlıklar olarak ele alınmaları gerektiği de ifade edilmektedir. Kurum kültürünün kalite yönetim uygulamalarının sonuçlarının belirleyicisi olduğu, kalite yönetim uygulamalarının ise kurum için faydalı olabilmesi için uygun bir kültür içerisinde uygulanması gerektiği öne sürülmektedir. Bu açıdan her ikisinin de birbirini destekleyici ve uyumlu olması gerektiğinden, kurumun mevcut paradigması ya da kalite kültüründe değişim yapılmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:21; Prajogo ve Sohal, 2001:553; Prasad ve Tata, 2003:488; Pors, 2008:151).

Literatürde kalite iyileştirme faaliyetlerinin kültürle ilişkisi olan beş ögesi bulunduğu belirtilmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705; Gore, 1999:164; Mahmood ve diğ., 2006:3; Balzarova ve diğ., 2006:92; Dahlgaard ve Dahlgaard-Park, 2006:273; Jones ve Seraphim, 2008:295):

- **Müşteri Odaklılık:** Müşteri odaklı olmak, sürekli iyileştirme, süreç yaklaşımı gibi kavramlar, yeni bir kurum kültürünün geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. ISO 9000 uygulamalarında, davranışsal yön en az yapısal yön kadar önemli olmaktadır. Davranışsal bakış açısı; değişim ihtiyacının iletişimi ile kurumdaki herkesin sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetine katılımının sağlanmasını kapsamaktadır. Kontrol odaklı ve mekanik yapıları şirketlerde, içsel bakışa odaklanılmış olup, firma çevresinden bağımsızmış gibi değerlendirilmektedir. Sadece müşteriden geri besleme yapmak, iç ve dış müşterinin ihtiyaçlarını karşılamayı sağlamamakta; tedarikçi-kurum-müşteri arasındaki sınırları kaldırmaya yardımcı olmamaktadır. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan araçların talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek en önemli işlev olmaktadır. Diğer bir husus ise, elde edilen bu bilgilerin kuruluş veya işletme içinde etkin bir biçimde iç müşteriler (çalışan) tarafından paylaşılması olmaktadır. Böylece müşterinin beklentileri ile buna uygun kuruluş ve işletme içi davranışlar birbirleriyle uyumlanmış olabilecektir. Bu yüzden esnek ve organik yapıdaki kültürlerin, firmayı etkileyen dış faktörlere odaklandığından, müşteri odaklılık açısından daha uygun olduğu

belirtilmektedir (Soares ve Lucas, 1996:56; Shih ve diğ., 1996:689; Tata ve Prasad, 1998:705; Abraham ve diğ., 2000:186; Eren, 2003:119).

- **Çalışanların Katılımı:** Kalitelerini geliştirmek isteyen işletmeler; her düzeydeki çalışanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı sayesinde gerçek bir gelişmeyi sağlayabilmektedirler (Akın ve diğ., 2001:328). Katılım sadece masaya iştirak etmek ya da mevcut bulunmak değil; karar ve eylemler üzerinde etkide bulunmak olmaktadır. Katılımcı bir kurum olabilmek için kurumların değişim çabaları ise dirençle karşılaşabilmektedir (Kirby ve diğ., 2003:23). Çalışanların katılımının; yönetim tarzı ve kurum kültürü faktörlerinden etkilendiği belirtilmektedir (Cheng ve Tummala, 1998:890). Bu yüzden katılımcı bir kültür oluşturmanın karmaşık ve dinamik bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Özellikle üst yönetimin desteği, katılımı geliştirmek için istenilen değişime yol açan iklimi sağladığından çok önemli bir katalizör olarak görülmektedir (Kirby ve diğ., 2003:30). Kontrol odaklı ve mekanik yapıdaki kurumlarda karar verme yetkisi yönetimin elinde merkezileşmiş olduğundan çalışanların katılımının mümkün olmadığı; esnek ve organik yapıdaki kurumlarda ise yatay koordinasyon ve iletişim ağları mevcut olduğundan, fonksiyonlar arasındaki yatay iş akışı süreçlerinin daha etkili işlediği öne sürülmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705).
- **Sürekli İyileştirme:** Kontrol ve mekanik yapıdaki kültürler istikrara daha çok odaklanmaktadır. Bu her ne kadar tahmin edilebilirliği arttırsa da, aynı zamanda kontrolü de arttırarak, özellikle değişim açısından sıkıntı yaratabilmektedir. Bu yüzden esnek ve organik yapıdaki kurumların, öğrenme ve değişime adapte olmanın yaşamsal önemde olduğu varsayımına sahip olmalarından ötürü sürekli iyileştirmede daha başarılı olacağı ifade edilmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705).
- **Takım çalışması:** ISO 9000, takım halinde çalışma yaklaşımını da bünyesinde bulundurmaktadır. Kurumların mevcut çalışma felsefelerinin bu doğrultuda değiştirme işleminin ise bir nevi büyük çaplı bir kültürel değişime sebebiyet verdiği belirtilmektedir (Motwani ve diğ., 1996:80). Takım çalışması, özellikle

değişik hiyerarşik düzeylerin bir arada çalışması gerektiği durumlarda, hiyerarşik açıdan üst düzeydeki çalışanlar tarafından statü ve ayrıcalıklarına yönelik bir tehdit olarak algılanabilmektedir (Jones ve Seraphim, 2008:294). Takım halinde çalışmada başarının aracı “güçlendirme” olup, sorumluluğu kurum içerisinde paylaşarak her düzeydeki çalışanın lider gibi davranıp kurumun üretkenliğine ve kalitesine yardım etmesi fikrine dayanmaktadır (Lewis, 1996b:13; Soares ve Lucas, 1996:56). Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerindeki kalite problemlerine dikkatlerini vererek işlerini yapış şekillerini sürekli olarak iyileştirmeye çabalayabileceklerdir (Sigler ve Pearson, 2000:28). Kurum kültürü ile güçlendirme arasında ilişki olduğundan, çalışanlarını güçlendirmeyi düşünen kurumların, kurum kültürlerini incelemeleri tavsiye edilmektedir (Sigler ve Pearson, 2000:43). Müşterilerle birebir ilişkide olan çalışanlar, onların ihtiyaçlarını karşılamada ve ortaya çıkan problemleri çözmede gerekli yetkiye ve kaynaklara sahip olduklarından, müşterisini ilk defada memnun edebilmektedirler. Emir komutaya dayanan hiyerarşik bir kültürde ise personel güçlendirme anlayışının uygulanması zor olacaktır. Bu yüzden çalışanların kendi işlerinin sahibi olduğu, takım çalışması ve ödüllendirmeye dayalı bir kültüre ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Doğan ve Demiral, 2007:283). Esnek ve organik yapıdaki kurumlarda yatay koordinasyon ve iletişim ağları görülmekte olduğundan, bu tür kültürlerin takım çalışması açısından olumlu olduğu ifade edilmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705).

- **Yönetimin Liderliği:** Sürdürülebilir, uzun dönemli sürekli kalite iyileştirmesinde anahtar rolü yönetim oynamaktadır. Kalite performansını geliştirmek için ise üst yönetimin desteğiyle kurumda bir kalite kültürünün oluşturulması gerekli görülmektedir (Chattopadhyay, 1999:62). Bu tip bir kültürün geliştirilmesinde; kalite yönetim sistemi ilkelerine öncelikle gerekli değişimlerin liderliğini yapacak olan üst yönetimin taahhüdünün sağlanması, ardından ise diğer tüm katılımcıların taahhüdünün sağlanması gerektiği ifade edilmektedir (Soares ve Lucas, 1996:56). Bu yüzden yöneticilere, kuruluş içinde her düzeyde öğrenen ve öğrendiklerini paylaşan bir sistemi (öğrenen

örgütler) işletmelerine kurum kültürü ögesi olarak getirmeleri tavsiye edilmektedir (Eren, 2003:119). İşleri bambaşka bir şekilde yapmaya başlama durumu kolay olmamaktadır. İnsanların liderlerini izlemelerinden ötürü, liderlerin kültür değişimini desteklemediği durumlarda herhangi bir değişim oluşmayabilecektir (Motwani ve diğ., 1996:80). Kontrol odaklı ve mekanik yapıları kültürlerde, yönetimin rolü planlama, organize etme, yönetme ve çalışanları kontrol etmek olmaktadır. Yönetimin planlama yapmaktan öte, liderlik ederek vizyon oluşturduğu; yönetmek yerine çalışanları güçlendirdiği; organize ve kontrol etmekten ziyade ortak olup yetki verdiği kültürlere ihtiyaç olduğu belirtilmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705).

Wilkinson ve Dale (2002:295) ise ISO 9001:2000'in kültür sorununu hala çözemediğini belirtmektedirler. 2000 versiyonu 1994 versiyonuyla hala aynı faaliyet alanına sahip olduğundan, yani başlangıcından itibaren herkesi sürece dahil etmediğinden (kurum içi ve dışından katılım düzeyi), farklı alt kültürlerin oluşmasını teşvik etmeye devam edeceğini ifade etmektedirler. Kurumun ikliminin bu durumdan olumsuz etkilenmeye devam ederek; hissetme ve ait olma duygusunu, kaliteye sahip çıkılmasının yaygınlığını, kalite amaçlarının gerçekleştirilmesinde verilen destek ve işbirliği düzeyini ve kurumdaki morali olumsuz etkileyeceğini öne sürmektedirler. Bu farklı alt kültürler, kalite yönetim sisteminin performansını iyileştirmede önemli olan işbirliği ve katılım değerlerine dayanan güçlü bir kültürün oluşmasını engelleyebilecektir. Aynı şekilde kurum kültürü, ISO 9000'nin kapsama alanının kısıtlayarak en az düzeyde gereksinimle uygulanmasının tercih etmesine sebep olabilecektir. Kültürün çok önemli bir konu olmasına ve ISO 9000'nin kapsamının kültürü direkt olarak etkilemesine rağmen, ISO 9000 standardının kültür konusuna değinmeyişi eleştirilmektedir. Katılım, takım çalışması, eğitim, bağlılık ve liderlik gibi öğeleri destekleyen güçlü bir kültüre ihtiyaç duyulduğu ayrıca ifade edilmektedir.

1990'lı yıllarda kaliteye yönelik ilginin artmasıyla beraber kültür değişimi literatürü, ağırlıklı olarak yöneticilere kalite yönetimi konusunda gerekli görülen katılım, takım çalışması ve çalışanları güçlendirmeyi nasıl başaracakları doğrultusunda tavsiyeler vermeye odaklanmıştır (Lewis, 1996b:10). Kültürel değişim ise bugünden yarıya hızla olabilecek bir süreç değildir. Öncelikle değişime açık olmak, rolleri, sorumlulukları ve

ilişkileri önceden belirleyerek işe başlamak gerekmektedir. Liderlerin, yerleşmiş olan kültürü dikkate almadan değişimi sağlaması ise olanaksızdır. Bu nedenle liderlerin kültürel değişimi planlarken sabırlı ve dikkatli olmaları gerektiği belirtilmektedir (Akın ve diğ., 2001:329).

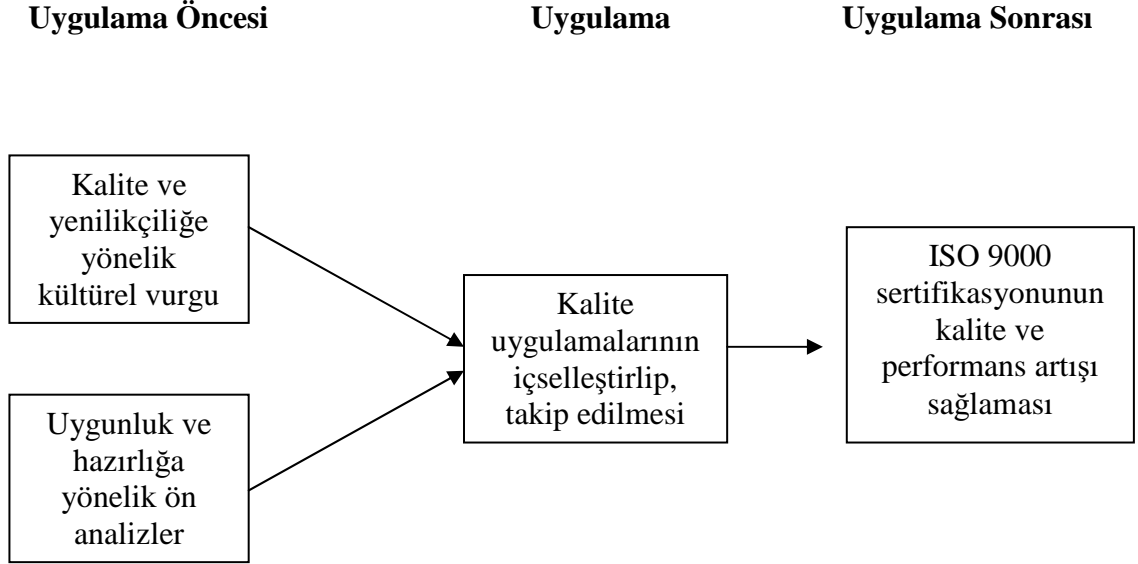
Bu bağlamda, ISO 9000 uygulamalarının gerçekleştirilmesinde kültürün oynadığı yaşamsal rol dikkate alınarak, yöneticilere şu tavsiyelerde bulunmaktadır (Baş, 2002:100):

- İnsanları, süreçleri, yapıları ve çevreyi kapsayacak şekilde mevcut kurum kültürünün tanımlanması
- Gerçekleştirme üzerindeki kurum kültürünün güçlü ve zayıf yönlerinin önceden tahmin edebilmek üzere analizler yapılması
- Arzu edilen kültüre geçişin planlanması
- Hakim olan kültür ile ISO 9000 programının uyumlaştırılması

Uygulayıcılar artık farkına varmaktadırlar ki, en iyi şekilde hazırlanmış planlara rağmen, örgütsel değişim sadece yapı ve süreçlerin değişimini değil; aynı şekilde kurum kültürünün de değiştirilmesini gerektirmektedir. ISO 9000 standartlarının içerisinde yer alan, takım çalışması, yönetimin taahhüdü ve katılım gibi tüm faktörlerin kaçınılmaz olarak mevcut kurum kültüründen etkilendiği belirtilmektedir (Balzarova ve diğ., 2006:92). Kalite yönetim programlarında asıl zor olanın ise söz konusu kültürel değişikliğin gerçekleştirilmesi olduğu ifade edilmektedir (Soares ve Lucas, 1996:57). Kalite yönetimi de kendi içinde bir kültür olduğundan farklı ekonomilere adapte edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden kurumların kalite sürecine geçişi öncesinde mevcut kültürünü değerlendirmesi ve sahip olduğu çevrenin kalite yönetimine destek verip vermediğini saptamaları tavsiye edilmektedir. Kalite yönetimi uygulamalarının, yönetimde ve kültürde değişimi gerekli kıldığı (Akın ve diğ., 2001:329), sonuç olarak yöneticiler her yeni yönetim aracı ve tekniğinin uygulanmasını değerlendirirken, yeni yaklaşımdaki kültürün, kurumun kültürüyle ne kadar uyduğunu bilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak bu sayede kalitenin istenilen en yüksek seviyeye

çıkartılabileceği ve kurumun göstereceği direncin de en az seviyeye indirilebileceği öne sürülmektedir (Kekale ve Kekale, 1995:213).

Şekil 11: ISO 9000 uygulamasının kavramsal modeli



Kaynak: Briscoe ve diğ. (2005:318)

ISO 9000'e uygun olan kurum kültürünü bir gecede sağlamak mümkün olmadığından, ISO 9000 çalışmalarına başlamadan aylar önce, kurumların kültürünü araştırıp iyileştirilmeye çalışılması tavsiye edilmektedir. Bu yüzden kurumların yöneticilerinin ISO 9000 uygulamalarının başlangıç noktası olarak kendi kurum kültürlerini değerlendirmesi gerektiği ifade edilmektedir (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369; Mallak ve diğ., 1997; Pool, 2000b:373; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:426; Clarke, 2004:59; Briscoe ve diğ., 2005:315). Kurum kültürü hakkında yeterli bilgiye sahip olduğunda, uygulama sürecinin yönetilmesinde güvenilir verilere sahip olunarak, kurumun kalite yönetim uygulamaları hakkında daha kolay öngörülerde bulunularak, harekete geçilecek önceliklerin belirlenebileceği belirtilmektedir (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:426; Mason, 2003:25; Jung ve diğ., 2008:631). Böylece kurumun kültürünün gözden geçirilmesi sayesinde iş çevresi içinde uygulamaların desteklenip desteklenmediği tanımlanabilecektir. Tespit edilen kültürün değişimin kabulünü reddeden yapıda oluşu ise yönetimin plan ve arzularına rağmen başarısızlığı peşinden getirebileceği öne sürülmektedir (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369; Pool, 2000b:373). Bu

yüzden kalite geliştirme çabalarını yürütme ve liderlik etmede görevli kişilere, kalite programlarını başlatmadan önce kurumun kültürü üzerinde dikkatlice çalışmaları önerilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:21).

Kurum kültürüyle, ISO 9000 uygulamalarının uyumu çok önemli olmaktadır. Özellikle yenilikçi kurum kültürlerinin, yeni uygulamaları adapte etmekte ve dış çevredeki güçlere karşı daha sorumlu hareket ederek, kalite sonuçlarını elde etmede daha başarılı olduğu iddia edilmektedir (Briscoe ve diğ., 2005:315). İşbirliğinin, güçlendirmenin ve çalışanların kişisel gelişiminin önemsendiği, katılımcı, risk alıcı, yenilikçi ve girişimci, açık iletişime dayalı, amaçlarını gerçekleştiren çalışanların ödüllendirildiği ve yaptığı işten keyif alarak sorumluluk alma isteği daha fazla olan çalışanların olduğu esnek ve organik yapılı kurumlarda kalite yönetim programlarına adaptasyonun daha hızlı olduğu; bürokratik ve mekanik kültürlerde ise söz konusu durumun olumsuz olduğu belirtilmektedir (Corbett ve Rastrick, 2000:24; Prasad ve Tata, 2003:501; Rad, 2006:619; Kumar ve Sankaran, 2007:178).

YDM kültür tiplerinden Adhokrasi ve Klan Kültürlerinin; esnek ve müşteri odaklı olmaları, katılımı ve yenilikçiliği vurgulamaları, insan kaynakları gelişimini önemsemeleri ve karar vermeyi adem-i merkezileştirmeye çabalamalarından ötürü kalite yönetimi uygulamalarını kolaylaştırdıkları belirtilmektedir (Dellana ve Hauser, 1999:11; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:420). Üst yönetimin desteği ve kalite iyileştirme aktivitelerine katılımın daha çok Klan ve Pazar Kültürüyle korelasyon halinde olduğu bulunmuştur. Bağlılık ve işbirliğine vurgu yapan, katılım, güven ve insanın gelişimini temel değer olarak kabul eden Klan Kültürünün ise en etkili kültür tipi olduğu belirtilmektedir. Klan Kültürünün hakim olduğu ortamlarda çalışanların sürekli iyileştirme faaliyetlerine katılmakla kalmayıp, kaliteye yaptıkları katkı karşılığında ödüllendirildiği, işlerinde başarılı olmak için gerekli eğitimlerin kendilerine verildiği ifade edilmektedir. Hiyerarşi Kültürünün ise kalite yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı öne sürülmektedir (Zu ve diğ., 2009).

Hofstede'nin kültür boyutlarından belirsizliğe karşı tolerans, güç mesafesi ve bireysellik-kolektivizm boyutlarının, kalite yönetimindeki değişiklikleri açıklamada en

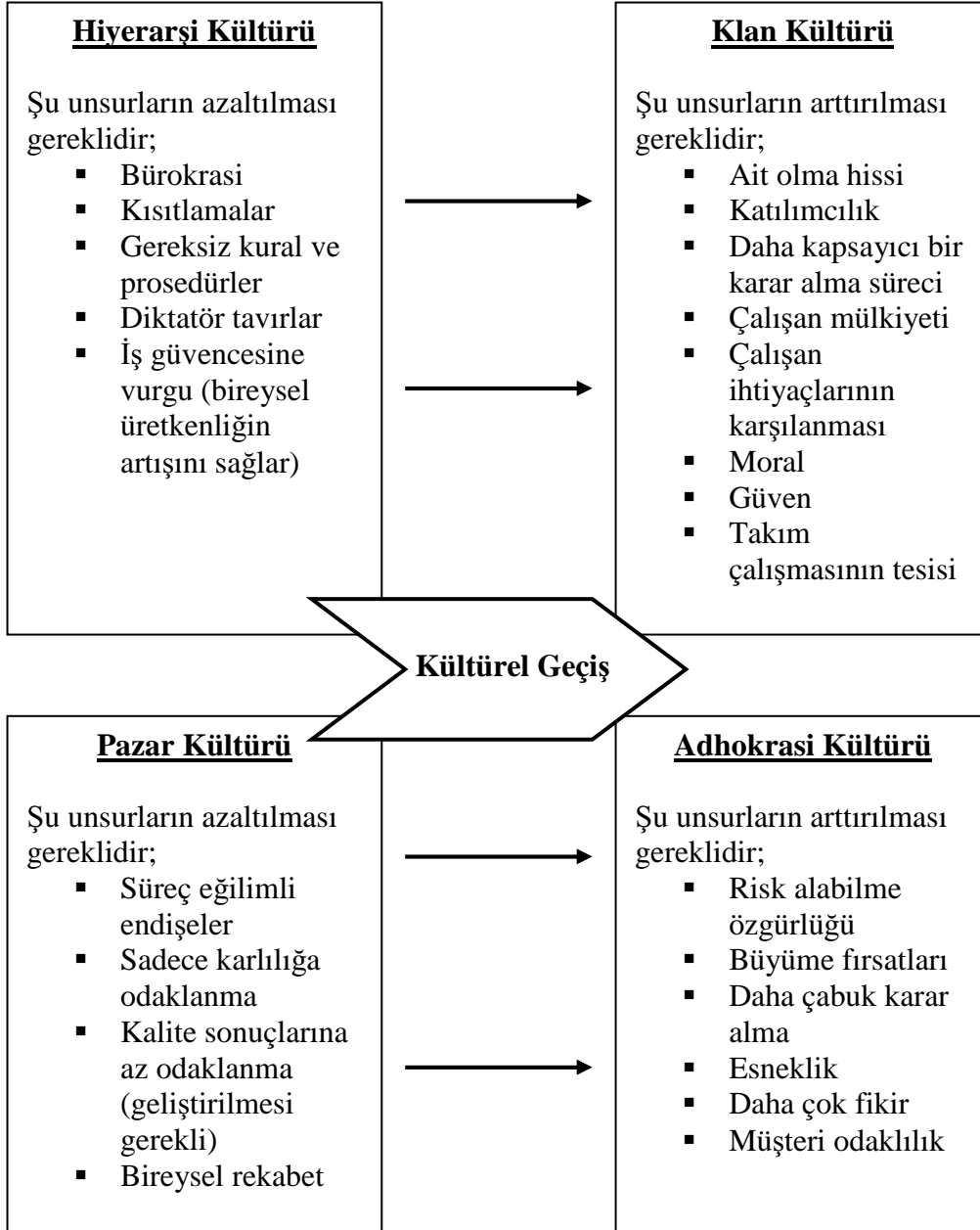
etkili boyutlar olduğu ifade edilmektedir (Matthews ve diğ., 2001:706; Yavaş ve Rezayat, 2003:230). Belirsizliğe karşı olan tolerans neticesinde, kalite yönetiminin adapte edilme şekli daha kural temelli ya da sorumluluğun paylaşılması gibi farklı biçimlerde olabilmektedir. Aynı şekilde belirsizliğe tolerans, kalite araç ve tekniklerinin kalite yönetimiyle birlikte ne kadar adapte edileceğini de belirlemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde ise ast ve üstler birbirini eşit görmediğinden, kurumlardaki güç bir kaç kişinin elinde merkezileşmekte ve astlardan kendilerine söylenileni yapması beklenmektedir. Çalışanlar üstleriyle olan görüş ayrılıklarını sergilemekten çekinmektedirler. Çalışanların sorgusuzca amirlerinin kararlarına itaat ettiği ve karar verme süresinde astların fikirlerine danışılmadığı ortamlarda iletişim sekteye uğramakta; iletişim tek yönlü olarak sadece yukarıdan aşağıya işlemektedir. Güç mesafesi düşük olduğunda ise, kurumlarda merkeziyetçilik kaybolmakta, astlara kendilerini ilgilendiren işlerdeki kararlarda danışılmaktadır. Özellikle güç mesafesi yüksek ülkelerde kalite yönetimi uygulamalarına daha ziyade yönetimin inisiyatifıyla başlanıldığı belirtilmektedir (Matthews ve diğ., 2001:706; Jones ve Seraphim, 2008:294). Güç mesafesi, gelişmekte olan ülkelerde astların üstlerinin emirlerini sorgulayamamasını, karar vermeyi ve çalışanların katılımını etkileyerek grupların etkinliğini engellediği öne sürülmektedir (Gosen ve diğ., 2005:461). Güç mesafesi ve belirsizliğe karşı toleransı düşük kültürlere sahip ülkelerin kurumları esneklik eğilimli ve organik yapıları olup, kalite yönetim uygulamaları açısından daha uygun olduğu belirtilmektedir. Güç mesafesi ve belirsizliğe toleransı yüksek olan kültürlerde ise şirketlerin daha çok kontrol odaklı olup, mekanik bir yapıya sahip oldukları öne sürülmektedir (Tata ve Prasad, 1998:710). Güç mesafesi yüksek toplumlar, güçlendirme ve katılım için, için olumsuz kültür tipi olmakla beraber, tezat olarak kolektivist kültürlerde, hiyerarşiye eğilimin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örneğin Japonya, kolektivizmi ve hiyerarşisi yüksek olan bir ülke olmaktadır. İş temelli grup bağlılığı sergileyen Japonların, bu sayede hiyerarşinin olumsuz etkilerini yok ettikleri belirtilmektedir. Hiyerarşide usta-çırak ilişkisi gibi insan odaklı, insana duygusal açıdan yaklaşıldığı durumlarda, hiyerarşinin olumsuz etkilerinin kırıldığı öne sürülmektedir (Kumar ve Sankaran, 2007:178). Öte yandan güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, üst yönetim kalite yönetimi uygulamalarında güçlü bir taahhüt sergilediğinde, astların üstlerinin kararlarına saygı duyup, uygulama noktasında daha

istekli olacağı da belirtilmektedir. Bireysel kültüre sahip kurumlarda ise, kalitenin sert öğelerinin uygulanmasına adapte olmakta daha çok zorlukla karşılaşıldığı ifade edilmektedir (Jung ve diğ., 2008:630).

Türkiye belirsizliğe karşı toleransı yüksek, aynı zamanda kolektivist değerlere sahip olan bir ülkedir. Bu yüzden ülkemizin süreçlere odaklanmada ve sürekli iyileştirme çabalarına karşı daha şüpheli bir tutum sergileyeceği öngörülebilmektedir. Bu bağlamda süreçlere odaklanma ve sürekli iyileştirme ilkeleri, iş uygulamalarında ve kurumda değişikliklere sebep olacağından ülkemizde daha sorunlu cereyan edebilecektir. Belirsizliğe karşı toleransın yüksek olduğu toplumlarda ise bu tür değişimler hoş karşılanmamaktadır. Bu yüzden bu ilkeler gerçekleştirilirken nazik davranılmalı, büyük çaplı ani değişikliklerden kaçınıp yavaşça gerçekleştirilmeli, bunların neler olduğu ve bunların yaratacağı sonuçlar hakkında açık ve detaylı bilgi sağlanılmasına odaklanılması gerekmektedir.

Kültür boyutları bazı kalite yönetimi uygulamaları boyutlarında olumlu etki yaparken, aynı zamanda bazı kısımlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu yüzden tek bir kültür tipinin uygun olduğunu söylemenin yanlış olacağı belirtilmektedir (Poza ve diğ., 2001:755). Tek yönlü bir kültürden ziyade, çoğulcu bir bakış açısıyla dengenin kurulduğu bir kültürün kalite yönetimi uygulamaları açısından daha uygun olacağı ifade edilmektedir. Bir yöne olan (esnek-yapılanmış, mekanik-organik, iç- dış olaylarla ilgilenen, müşteri - çalışan odaklı) aşırı eğilimin, diğer yöne zarar vereceği öne sürülmektedir (Hind, 1996:28). Örneğin YDM kültür tiplerinden Klan, Adhokrasi ve Pazar Kültürlerinin her birinin, kalite yönetim uygulamalarının farklı yönleri üzerinde ayrı ayrı etkili oldukları belirtilmektedir (Zu ve diğ., 2009:12). Ayrıca kalite yönetimi uygulamalarında en iyi kültürü bulmak için, kurumun faaliyet gösterdiği endüstri ve kurumun stratejik amaçların da dikkate alınması gerekmektedir. Bu farklı değişkenlerin de eklendiğinde sonuçların farklı çıkabileceği ifade edilmektedir (Prajogo ve McDermott, 2005:1117).

Şekil 12: Mevcut kültürden arzu edilen kültüre geçiş stratejisi



Kaynak: Al-Khalifa ve Aspinwall (2001:427)

Yeni bir çalışma şeklinin kurumun kültürüyle tanıştırılması, çoğunlukla çalışanlarda tatminsizlik ve sıkıntılara sebebiyet vermesinden ötürü desteklenilmemektedir. Personelin istenilen değişime karşı direnci çoğunlukla ani ve aşırı olup (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369), kurum kültürüyle çatışan yeni yaklaşımların kabulünde isteksiz olduğu belirtilmektedir (Rad, 2006:609). Kurumun kültürü ile uygulanmak istenilen

kalite geliştirme yaklaşımının ihtiyaç duyduğu kültür ne kadar örtüşüyorsa, o kadar çok başarılı sonuçlar elde edileceği iddia edilmektedir (Kekale ve Kekale, 1995:218). Bu yüzden kaliteli hizmeti sağlayacak uygun bir kültürel ortam için şu unsurlara dikkat edilmesi tavsiye edilmektedir (Sinclair ve Collins, 1994:28);

- Değişim ihtiyacının mantıklı bir temele oturtulması
- İhtiyaç duyulan kültürün açık bir resminin çizilmesi
- Bu resmin iş stratejisinin başarılmasına nasıl uyum sağlayacağı
- Kurumu oluşturan birçok kültürel formun netleştirilmesi
- Kaliteyi izole etmeyip, kurum genelinde etkisinin olduğunu anlaşılması
- Kişilerin kaliteli hizmet sunduklarında bireysel fayda edineceğini görmelerinin sağlanması
- Kurumların çalışanlarının güçlendirilmesini başarmak için yönetim süreçlerini incelemesi
- Maddi ve manevi ödüllerin verilmesi
- Kalite tekniklerini sonu olan bir faaliyet olarak görülmemesinin sağlanması

Literatürde “kalite kültürüne” atıflar yapılmasına rağmen, kaliteye ulaşmak için mevcut kültürle mi yoksa kültürün değiştirilmesiyle mi ulaşılabileceği konusunda ise anlaşmazlık bulunmaktadır. Kültür potansiyel bir direnç kaynağı olarak (Lewis, 1996b:13; Rashid ve diğ., 2004:173), herhangi bir değişim çabasının başarısının altındaki anahtar faktör olduğundan; değişimler sadece işletmenin yapısını değil, sistemi etkileyen ve onun bir parçasını oluşturanların sahip olduğu varsayımları, değerleri ve yaptıkları uygulamaları da ilgilendirmektedir (Akin ve diğ., 2001:313). Kişisel eğilimler, davranış rollerini etkilemekte; kökleşmiş eğilimler, tutumlar ve duygusal tepkiler gibi davranış karakteristikleri, sabit fikirliliğe ve değişime direnç sebep olmaktadır (Belasen ve Frank, 2008:140). Değişim çabalarının kurum üyelerince değerli bulunmadığı durumlarda ise kurumsal hale gelemeyip başarısız olunmaktadır. Bu kapsamda kültür kurumlarda bütünleştirici bir güç olarak, değişimlere siper görevi

görmektedir. Değişime atfedilen değer ise, değişim sürecinde ağırlıklı rol oynamaktadır. Bu açıdan tüm kurumsal değişim çabaları, kurumun değişimle ilgili inançlarına bağlı olarak kültürle ilişkili olmaktadır (Sinclair ve Collins, 1994:20; Frost ve Gillespie, 1998). Yeni bir kalite sistemine başlamak ve uygulamak, ilgili kurumlarda özellikle davranışlarda değişimi önemli kılmaktadır (Carlsson ve Carlsson, 1996:36 Taşkın ve Ekici, 2006:181). Kalite, örgütün yapısı ve iş yapma biçimi için kültürel temellerin sağlandığı durumlarda var olabilmektedir. Kalitedeki gerçek değişim ise kültürel dönüşümle eş değer olmaktadır (Abraham ve diğ., 2000:186). Bu yüzden kalite geliştirme programları söz konusu olduğunda, kurum kültürü değişim konusunda engel yaratabilmekte (Mallak ve diğ., 1997), eğer kurumlar mevcut kültür içinde ISO 9000 çalışmalarını gerçekleştirilmeye çalışılırsa başarısız olabilmektedirler (Baş, 2002:98). Sadece ISO 9000 sertifikasyonunda başarılı olmak için kültürel değişikliğe gitmek ise doğru görülmemektedir. Firmaların başarılı bir ISO 9000 sertifikasyonu için gerekli kültürel bilgiye sahip olması, gelişime engel olan problem alanlarının kültürel açıdan tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu kültürel bilgi, kurumdaki insanların sertifikasyon için gerekli olan davranışları oluşturmasında kullanılabilir. Bu sayede kurumun kültürü anlaşılabilir, değişim çabalarının kolaylaştırılması için gerekli bilgi sağlanılmaktadır (Mallak ve diğ., 1997).

Gerçekte, çoğu değişim girişiminin kurum kültürünün o esnada değişime hazır olmamasından ötürü ya da değişimin insan sistemleri üzerindeki etkisini tahmin edememesinden ötürü dirençle karşılaşarak başarısızlığa uğradığı belirtilmektedir (Cheng ve diğ., 2007:72). Eğer değişim, kültürü dikkate almadan dayatılmaya çalışıldığında, değişim bir politika ve sadece yüzeysel bir değişim olarak kalarak, gelecekteki liderler tarafından kolayca elimine edilebilecektir (Frost ve Gillespie, 1998:9). Kalite kültürünün en önemli unsurunu ise insanlar oluşturmaktadır. Hizmeti sağlayanlar, problemlerle başa çıkanlar, kötü sistemi çalıştıran ya da iyi sistemi başarısız kılanlar hep insanlar olmaktadır. Aynı zamanda insanların, kültürel değişim programlarına inanıp benimsemeleri de gerekli olmaktadır. Bu açıdan yönetimin değişim için, çalışanlarının değerlerine, inançlarına ve davranışlarına uyan ortamı yaratmaları gerekmektedir. Değişim programlarında çalışanları zorluk çıkaran negatif

unsurlar görmek yerine, onları merkeze alan yaklaşımlar sergilenmesi tavsiye edilmektedir (Sinclair ve Collins, 1994:28).

Değişime karşı en büyük engeller olarak; üst yönetimin taahhüdünün eksikliği, çalışanların değişime direnci ile yetersiz eğitim ve destek gösterilmektedir (Cheng ve diğ., 2007:72). Yöneticiler, çalışanlarının da kendileri gibi değişimi kucaklayacağı yanılığına düşerek, değişim programlarının başarısızlığına sebep olabilmektedirler. Çalışanların ise yöneticilere nazaran değişimin sonuçlarıyla alakalı daha çok endişeleri bulunmaktadır. Yöneticilerin bu yüzden davranışları şekillendirmede başarılı olması için yönetilenleri de hesaba katması gerekmektedir (Lau ve diğ., 2002:542; Hatch, 2004:3; Cheng ve diğ., 2007:62). Unutulmamalıdır ki yöneticiler de değişimin hedefi olup, kalite girişimleri sadece işgücü üzerinde uygulanmamalıdır. Öyle ki bazı durumlarda yöneticilerin değişim programlarına direnç gösteren anahtar güçler olduğu belirtilmektedir (Sinclair ve Collins, 1994:24).

Değişim dirençlerinin üstesinden eğitim ve iletişim, katılım ve bağlılık, kolaylaştırma ve destek ile gelinebilmektedir. Öncelikle şirket genelinde eğitim programları başlatılarak her düzeydeki çalışanın yeni şirket değerlerini anlayabilmesi sağlanması tavsiye edilmektedir. Çalışanlara gerekli eğitimin verilmesiyle, çalışanların kültürel değişime göstereceği duygusal tepkilerin azaltılacağı ve kurum kültürünün değişmesini destekleyecek uygun temelin sağlanabileceği belirtilmektedir. Kurum kültürünün karmaşık yapısının, eğitim programları sayesinde farkındalık sağlanmasıyla kültürel değişime yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Özellikle iletişim ve katılımın, kalite sistemlerinin uygulanmasının önündeki engellerin kaldırılmasında kilit bir role sahip olmasından ötürü; değişimin iletişiminin iyi olması ve kurumun misyon ve vizyonu açısından herkesçe gerekli görülmesinin sağlanması önerilmektedir. (Carlsson ve Carlsson, 1996:36; Frost ve Gillespie, 1998:9; Tears ve Jordan, 2005:495; Dahlgaard ve Dahlgaard-Park, 2006:272). Çalışanlar değişimin onlara ne kadar çok fayda sağlayacağını algıladıklarında, değişime o kadar çok bağlanacak ve tatmin olabileceklerdir (Lau ve diğ., 2002:547). Değişim programlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için ise üst yönetimin desteği ve liderliği, stratejik planlama (yeni sistemi kurumun misyon ve vizyonu, stratejik öncelikleri ve amaçları ile bağlantılandırmak), uygulamayı planlamak (değişime engelleri ve destekleri

tanımlamak), uygun bir eğitim (insanların ne olup bittiğini ve neden olduğunu anlaması), ölçme ve değerlendirme (sürekli etkililiği sağlamak için uygulama süreci dikkatlice izlenmeli-örn. müşteri memnuniyet anketleri) sağlanması gerekmektedir (Cheng ve diğ., 2007:72). Başarısızlığın en önemli sebepleri ise, lidere, değişimle ilgili olarak çalışanla kurulan iletişime ve proje yönetiminin başarısızlığına bağlı olmaktadır. Bu yüzden mevcut kültürün gücü, değişimle ilgili en önemli engellerden birisi olarak görülmektedir (Smith, 2003:259).

Tablo 4: Kalite kültürlerinin ayırt edici özellikleri

Az Gelişmiş Kalite Kültürleri	Gelişmiş Kalite Kültürleri	Eşsiz, Yaratıcı Kalite Kültürleri
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Düşük düzeyde kurumsal etkililik ▪ ISO 9000 süreçleri gibi kalite araç ve tekniklerinin az kullanımı ▪ Müşteriler, rakipler, çalışanlar ve performansa yönelik veri toplama, analiz ve değerlendirme üzerinde durmama ▪ Örgütsel öğrenmenin olmayışı <ul style="list-style-type: none"> ▪ Birimler arası koordinasyonun az oluşu ▪ Çalışanlar arası takım çalışmasının az oluşu ▪ İnsan kaynaklarının optimal kullanımını üzerinde durmama ▪ Kalitenin yönetsel öncelik olmayışı 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek düzeyde kurumsal etkililik ▪ ISO 9000 süreçleri gibi kalite araç ve tekniklerinin kullanılması ▪ Müşteriler, rakipler, çalışanlar ve performansa yönelik veri toplama, analiz ve değerlendirmeye özel önem verme ▪ Örgütsel öğrenmenin mevcudiyeti <ul style="list-style-type: none"> ▪ Birimler arası koordinasyonun olması ▪ Çalışanlar arasında takım çalışmasının olması ▪ İnsan kaynaklarının optimal kullanımına vurgu yapma ▪ Kalitenin yönetsel öncelik oluşu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eşzamanlı olarak örgütsel öğrenmeye (değişim), istikrara ve kontrole (kalite güvence araçları) vurgu yapma ▪ Kurumdaki herkesin kalite iyileştirme faaliyetlerine katılımı ▪ Kurumsal yapının kalite amaçlarıyla uyumlu hale getirilmesi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kalite süreçleri, prosedürleri ve başarıları desteklemek ve ödüllendirmek için insan kaynakları sisteminin aktif kullanılması ▪ Üst yönetimin kalite ilkelerinin akıl hocalığını yapması ve örnek olması

Kaynak: Cameron ve Sine (1999:20)

Değişim programlarının uygulanmasında karşılaşılan zorluklara rağmen, günümüzün modern kurumları, değişen iç ve dış çevreye etkili bir şekilde cevap vermek zorunda olduğundan, kurumsal öğrenme önemli bir stratejik odak haline gelmiştir. Öğrenen örgütler ile takım çalışması, bölümler arası koordinasyon ve insan kaynaklarından faydalanmayı optimize eden insani yönetim yaklaşımları, kurumları kalite kültürü konusunda daha iyi bir noktaya ulaştırmaktadır. Kurumsal olarak öğrenen bir örgüt olabilmek için, çevredeki değişimleri proaktif öğrenme ile önceden tahmin edip karşılık vermek gerekmektedir. Kurumsal öğrenme, öğrenmenin kurum içerisindeki birey ya da grupların davranışlarında değişiklik yapabilmesidir. Bu değişiklik sayesinde, kurumdaki aktiviteler dönüştürülerek, kurum somut faydalar edinebilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:20; Cheng ve diğ., 2007:62). Kalite ile ilgili bilgiler sağlayan kalite güvence prosedür ve araçlarının kullanımını sınırlı tutarak; koordinasyon, geribildirim ve takım çalışması gibi insani yönetim tekniklerine daha az önem vererek ilerleme sağlanması güç olmaktadır. Tablo 4’de görüldüğü üzere ileri düzeyde bir kalite kültürüne sahip kurumlarda kalite ilerlemesini sağlamanın yolu öğrenen örgüt olmaktan geçmektedir. Bu yüzden kurum içerisinde bilgi yönetimi ve insan kaynaklarının merkezi rol oynamasının sağlanması tavsiye edilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:20).

Dinamik ve ürün/süreç rekabetinin yoğun olduğu bir çevrede faaliyet gösteren kurumların kalite uygulamalarına daha çok önem verdiği belirtilmektedir (Briscoe ve diğ., 2005:315). Değişim çabalarının gerçekleştirilmesi, yöneticilerini maddi olmayan ödüllerle güdülemekten başka şansı olmayan kamu kuruluşlarında ise söz konusu durum daha da zor hale gelmektedir. Bu yüzden kamu kurumlarına bu yaklaşımların getirilmesi, uzun dönemli, eşi görülmemiş teknik yeteneklere ihtiyaç duyulan kültürel reform süreçlerinin karışık olması gibi sebeplerden ötürü tamamlanması için en az on yıl gerektiren bir çaba şeklinde ifade edilmektedir (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369). Oysa kamu yönetiminde kültürel değişim yasal düzenlemeler sayesinde kolaylaştırılabilmektedir (Haris ve Crane, 2002:230). Ayrıca kamu kurumlarının kültürlerini uyumlu hale getirmek için, aşamalı, tedrici kültürel değişimler izlemesi tavsiye edilmektedir. İlk etapta kendi kültürlerine daha az karşı olan iyileştirmelerin gerçekleştirilmesiyle, zamanla diğer zıtlıkların yumuşayacağı ve kalite kültürünün

yavaş yavaş kurumda yerleşmesi sağlanacağı belirtilmektedir (Jones ve Seraphim, 2008:305).

Yönetimsel sorunlar, kaliteyi başarmada diğer önemli bir etken olmaktadır. Kalite stratejik bir mesele olarak görüldüğünde, bunun başarılmasına yardım eden kültürün üst yönetimin liderliğiyle desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir (Ngowi, 2000:443). Bu yüzden üst düzey yöneticilere; insanların takım halinde ve diğer takımlarla çalışabildikleri, hataların özgürce kabul edilebildiği, her düzeyde katılıma ihtiyaç duyulduğu ve insanların katılımının öncelik olarak kabul edildiği bir kültür oluşturması tavsiye edilmektedir (Abraham ve diğ., 2000:186). Kurum lideri kaliteyi sadece iletişime değil, günlük faaliyetlere, kurumun tüm iş modelleri ve stratejisine yerleştirmelidir (Smith, 2004:26). Bireysel çalışmaktan takım halinde çalışmaya, kurumdaki bariyerlerin yıkılmasına, yürütme ve kontrolde otokratik yönetim sisteminden daha yumuşak olan takım lideri ve koçluğa geçişe, gücün yukarıda merkezileşmeyerek çalışanlarla paylaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Tata ve Prasad, 1998:710). Çalışanların otokratik bir sistemden, pazar odaklı ve müşteriye değer veren bir kültürel değişim geçişini vurgulayan amaç ve öncelikler oluşturulması gerekli görülmektedir. Üst yönetimin politikaları ve kaliteye olan taahhütlerinin ise çalışanları kaliteye katkıda bulunmaya motive etmek yönünde olması tavsiye edilmektedir (Gosen ve diğ., 2005:461). Kurumların daha yenilikçi olabilmelerinin yolu, çalışanlarının yenilikçi yeteneklerinden yararlanmalarına bağlı olduğundan; liderlerin çalışanlarının bireysel yenilikçiliğini arttırmak için onlarla daha sık görüşüp fikir alışverişinde bulunarak, onların görevleriyle ilgili olarak karar almalarında yeterli otonomi sağlaması, çalışanların yenilikçi çaba ve inisiyatiflerini desteklemesi önerilmektedir. Olumlu ve güvene dayalı bir atmosferin sağlanması sayesinde açık bir iletişim ve risk alabilme ile birlikte yeni fikirler oluşturmanın ve uygulamanın cesaretlendirileceği belirtilmektedir (Jong ve Hartog, 2007:58).

BÖLÜM 3: ISO 9000 UYGULAMALARININ BAŞARISINDA KURUM KÜLTÜRÜNÜN ROLÜNÜ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde kalitenin stratejik bir başarı aracı olarak görülmeye başlanmasıyla beraber, kurumlar kaliteye ulaşmak için ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi gibi değişik yöntemlere başvurmuşlardır. Kalite geliştirmeye yönelik uygulamalar ise buna elverişli bir ortamda; yani uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip kültürlerde başarılı olabilmektedir. Bu yüzden yapısal değişimlerden öte, inançların, davranışların ve değerlerin değişmesini içeren kültürel bir değişime ihtiyaç duyulmaktadır. Zira örgütlerin bu tarz yeni yönetim uygulamalarını kendi kurum kültürünü tanımadan gerçekleştirmesi, tüm çaba ve kaynakların boşa gitmesine neden olabilmektedir.

Küreselleşmenin etkileri ve vatandaşlardan gelen yoğun değişim talepleri karşısında çevreye bağlı olarak birçok kamu kuruluşu, bu değişen koşullarla başa çıkabilmek için ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına başvurmuştur. Kamu kuruluşlarının nispeten köklü ve bürokratik bir kültüre sahip olmaları ise arzu edilen değişimi daha da zorlaştırmaktadır. Bu yüzden kamudaki ISO 9000 uygulamalarının başarısı açısından mevcut kurum kültürü ve oynadığı rolün belirlenmesi özellikle gerekli olmaktadır.

Bu araştırma genel olarak ülkemizde ve dünyada yaygın olarak kullanılan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) uygulamalarının başarısında, kurum kültürünün rolünün belirlenmesine odaklanmaktadır. Özellikle ISO 9000'in, 2000 yılındaki revizyonuyla beraber TKY'nin ilkelerini benimsemesi, kalite yönetiminin kurumların performansında önemli rolü olan müşteriye odaklanma, çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme gibi "yumuşak" öğelerini bünyesine katmasıyla neticelenmiştir. Bazı çevrelerce ISO 9000'in halen TKY'nin "sert" ögesi olarak değerlendirilmesi ve de 2000 uygulamalarının başlangıcı üzerinden yeterince zaman geçmemesi gibi gerekçelerle, ISO 9000 ile kurum kültürü arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Bu amaçla bir kamu kuruluşu olan Orman Genel Müdürlüğü (OGM) bünyesinde ISO 9001:2000 belgesine sahip olan merkez ile taşradaki Ankara Orman Bölge Müdürlüğü (AOBM) ve Mersin Orman Bölge Müdürlüğü (MOBM) birimlerinin kurum kültürü tipleri ve beş yılı aşkıdır uygulamakta oldukları ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin başarısı tespit edilmeye çalışılarak; ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisi ortaya konulmak istenmektedir. Bu ilişkinin ortaya konulması sayesinde, başta kamu kuruluşları olmak üzere, ISO 9000 uygulamasına başlamayı düşünen ve hali hazırda uygulayan kurumlara başarılı olmak için kurum kültürünün önemi hakkında literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

ISO 9000 uygulamalarının başarısında kurum kültürünün rolünü belirlemeyi hedefleyen bu araştırmada, kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının sonuçlarını etkilediği varsayımıyla, ISO 9000 uygulamalarının başarısı bağımlı değişkeni, kurum kültürü ise bağımsız değişkeni oluşturmaktadır.

Kültür, kurumdan kuruma değişmekle beraber, kurumun faaliyetlerinin doğası, var olan kültür içerisinde de büyük oranda farklılıklar yaratabilmektedir (Kanji ve Yui, 1997:426). Örneğin destek fonksiyonunu görmeye odaklanmış birimler (muhasabe, düzenleme, hukuk hizmetleri, finans vb.) ile üretim, satış ve araştırma ve geliştirme birimleri arasında birtakım kültürel farklılıklar olduğu ifade edilmektedir (Cameron ve Sine, 1999:19). Ayrıca büyük kurumların sahip oldukları işgücünü kısımlara bölmeleri ve her biri kendi özel çevresi içerisinde var olan fonksiyonel ve coğrafi birimler oluşturmasının örgütün içindeki herhangi bir bölümde ya da örgütün merkezinden fiziksel olarak ayrılmış herhangi bir şubesinde, baskın kültürünün temel değerlerine ilave olarak yeni değerler ortaya çıkarabildiği belirtilmektedir (Robbins, 1989:596; Schein, 2002:20). Bu kapsamda araştırmanın yürütüldüğü OGMM biriminin uzmanlık ve destek faaliyetleriyle meşgul oluşu, AOBM ve MOBM'nin ise daha çok uygulayıcı birimler olarak faaliyet göstermesi ve de fiziksel olarak birimlerin birbirlerinden ayrı olarak kendi özel çevresi içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi sebebiyle kurum kültürleri arasında bir farklılık olması beklenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 1: OGMM, AOBM ve MOBM birimlerinin kurum kültürleri arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

Kurumların ISO 9000'i uygulama şekillerine bağlı olarak sistemden sağlanmakta olan faydaların değişmekte olduğu belirtilmektedir (Naveh ve Marcus, 2005:22). Üst yönetimin ve çalışanların taahhüdü, çalışanların motivasyonu, yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim, kaynakların yeterliliği, danışman firmanın katkısı, sertifikaya sahip diğer firmalarla olan bağlantılar ve en önemlisi de kurum kültürünün sistemden elde edilen faydaların farklılaşmasına sebep olan unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Prajogo, 2008). Bunlara ek olarak kamu kuruluşlarının büyüklüğünün de ISO 9000 uygulamalarından elde edilmekte olan faydalar üzerinde etkisi olduğu öne sürülmektedir (Chu, 2001:408). Ayrıca nispeten dinamik bir çevrede faaliyet gösteren kurumların kalite uygulamalarına daha çok önem vermesine bağlı olarak uygulamaların sonuçlarının etkilendiği belirtilmektedir (Briscoe ve diğ., 2005:315). Araştırma kapsamındaki birimlerin her biri ISO 9000 uygulamasını birbirlerinden bağımsız olarak yürütmektedirler. Üç birim arasında OGMM diğer iki birime nazaran personel sayısı açısından daha büyük bir birimdir. Ayrıca OGMM'nin sunmakta olduğu hizmetler süresince vatandaşla olan teması diğer iki birime nazaran daha düşük olmaktadır. AOBM ve MOBM ise nispeten daha dinamik bir çevrede, bünyesinde gerçekleştirmekte oldukları üretim ve pazarlama gibi faaliyetleri sebebiyle piyasaya ve vatandaşlara daha yakın olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu kapsamda birimlerin ISO 9000 uygulamalarından elde etmiş oldukları faydaların farklı olacağı beklentisiyle araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 2: OGMM, AOBM ve MOBM birimlerinin ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasında anlamlı bir farklılaşma vardır.

ISO 9000 ve benzeri kalite geliştirme çabalarının başarısında kültür kavramının kilit öneme sahip bir değişken olarak kalite yönetiminin çıktılarını etkilediği ifade edilmektedir (Mc.Nabb ve Sepic, 1995:369; Shih ve diğ., 1996:689; Mallak ve diğ., 1997; Detert ve diğ., 2000:850; Prajogo ve Sohal, 2001:553; Prasad ve Tata, 2003:488; Prajogo ve McDermott, 2005:1106; Pors, 2008:151). Özellikle 2000 yılı revizyonuyla beraber ISO 9000 standartlarının içerisinde yer alan müşteri odaklılık, yönetimin

taahhüdü, çalışanların katılımı ve sürekli iyileştirme ilkelerinin kaçınılmaz olarak mevcut kurum kültüründen etkileneceği belirtilmektedir (Balzarova ve diğ., 2006:92). Böylece kurum kültürünün kalite yönetim uygulamalarını etkilediğini savunan yazarlar, kurum kültürünü bağımsız bir değişken olarak değerlendirmektedirler (Prasad ve Tata, 2003:488; Prajogo ve McDermott, 2005:1106; Rad, 2006:619; Zu ve diğ., 2009:15). Bununla beraber esnek ve organik yapıdaki kurumların, bürokratik ve mekanik kültürlere nazaran kalite uygulamalarından daha olumlu sonuçlar elde edeceği belirtilmektedir (Tata ve Prasad, 1998:705; Corbett ve Rastrick, 2000:24; Prasad ve Tata, 2003:501; Rad, 2006:619; Kumar ve Sankaran, 2007:178). Araştırma kapsamında kullanılan YDM ölçeği içerisinde yer alan kültür tiplerinden Adhokrasi ve Klan Kültürlerinin; esnek ve müşteri odaklı olmaları, katılımı ve yenilikçiliği vurgulamaları, insan kaynakları gelişimini önemsemeleri ve karar vermeyi adem-i merkezileştirmeye çabalamalarından ötürü kalite yönetimi uygulamalarını kolaylaştırdıkları (Dellana ve Hauser, 1999:11; Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:420) ve özellikle de Klan Kültür tipinin en etkili kültür tipi olduğu, Hiyerarşi Kültürünün ise kalite yönetimi uygulamaları üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı iddia edilmektedir (Zu ve diğ., 2009). Öte yandan kültür boyutlarının bazı kalite yönetimi uygulamaları boyutlarında olumlu etki yaparken, aynı zamanda bazı kısımlarını da olumsuz etkileyebildiği ve bu yüzden tek bir kültür tipinin uygun olduğunu söylemenin yanlış olacağı da ifade edilmektedir (Poza ve diğ., 2001:755). Ayrıca kalite yönetimi uygulamalarında en iyi kültürü bulmak için, kurumun faaliyet gösterdiği endüstri ve kurumun stratejik amaçların da dikkate alınması gerektiği, bu farklı değişkenlerin de eklendiğinde sonuçların farklı çıkabileceği ifade edilmektedir (Prajogo ve McDermott, 2005:1117). Bu kapsamda ISO 9000 uygulamalarının başarısı ve kurum kültürü arasında bir ilişki olduğu ve de kurum kültürü tiplerinin değişik başarı boyutları üzerinde göstereceği farklı etkilerin bulunacağı beklentisiyle araştırmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

Hipotez 3: Kurum kültürü ile ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 4: ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürü tiplerinin etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

3.2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma bir kamu kuruluşu olarak Çevre ve Orman Bakanlığı bünyesinde bağlı kuruluş olarak faaliyet gösteren Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilmiştir. 170 yıllık bir tarihe sahip köklü bir kurumda kurum kültürünün ilk kez tespit edilmeye çalışılıyor olması, kurumun ileriki dönemde ISO 9000 uygulamalarını tüm birimlerine yayarak kurumsallaştırma çabası içerisinde olması ve de araştırmacının söz konusu kurumda çalışıyor olmasının verilerin toplanması sırasında herhangi bir kısıtlılığa neden olmayacağını düşünmesi söz konusu tercihte etkili olmuştur. Araştırmanın gerçekleştirildiği 2009 yılı itibariyle kurum genelinde sadece Orman Genel Müdürlüğü Merkezi ile Ankara ve Mersin Orman Bölge Müdürlüklerinin ISO 9000 belgesine sahip olması sebebiyle, araştırma evreni bu birimlerdeki çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

Araştırma evreni, Orman Genel Müdürlüğü merkezinde 605, Ankara Orman Bölge Müdürlüğü merkezinde 100 ve Mersin Orman Bölge Müdürlüğü merkezinde 97 olmak üzere toplam 802 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın özelliğine bağlı olarak “tam sayım” yapılması hedeflendiği için örneklem tespiti yapılmamıştır. Ancak, anketin uygulandığı dönemde ilgili birimlerde çalışan personelin bazılarında ulaşılamaması, bazılarının izin, rapor vb. durumu olması, bazı personelin anketi cevaplamayı reddetmesi ya da eksik ve hatalı doldurulan bazı anket formlarının ayıklanması nedeniyle, analize tabi tutulan anket sayısı 240 olarak gerçekleşmiş ve böylece evrenin % 29,9’una ulaşılmıştır.

3.2.2. Verilerin Toplanma Yöntem ve Araçları

3.2.2.1. Verilerin Toplanma Yöntemi

Araştırma evreninin bir kamu kuruluşu olması sebebiyle, istenmeyen etkilerle katılımcıların herhangi bir baskı altında kalmasını önlemek, yapılan işin ciddiyeti konusunda katılımcılara güven telkin etmek, verilerin benzer koşullarda toplanması ve sorularda yanlış anlamaların en aza indirilmesi amacıyla veri toplama yöntemi olarak yüz yüze anket yöntemi tercih edilmiştir. Söz konusu tercihte araştırmacının kurum

çalışanı olması sebebiyle çalışanlarla görüşme konusunda problem yaşanmayacağı düşüncesi de etkili olmuştur. Anket çalışmasının yapılabilmesi için kurumdan gerekli izinler alınmış olup, araştırma esnasında herhangi bir engelle karşılaşılmamıştır. Anketlerin uygulanması Haziran-Eylül 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anketin bilimsel bir çalışmada kullanılacağı ve cevapların gizliliği konusunda gerekli olan güvence verilmiştir. Anketler katılımcılara bizzat dağıtılmış ve toplanmıştır. Anketler, çalışanların çalışma ortamlarında bizzat ziyaret edilerek doldurulması sağlanmıştır. Böylece anketlerin aynı gün içerisinde geri alınması sağlanmıştır.

3.2.2.2. Verileri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında 5’i demografik soru olmak üzere toplam 63 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Anket içerisinde iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki kurum kültürünü ölçmek üzere Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş, 24 sorudan oluşan “Yarışan Değerler Modeli (YDM) ”, diğeri ise ISO 9000 uygulamalarının başarısını ölçmek üzere kuramsal araştırmanın arkasından geliştirilmiş olan 34 sorulu ölçektir.

Her iki ölçekte de katılımcılardan anket içerisindeki ifadelerle “katılma derecelerini” işaretlemeleri istenmiştir. Maddelerin cevaplanmasında 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadeler “Kesinlikle Katılıyorum= 5, Katılıyorum= 4, Kararsızım= 3, Katılmıyorum= 2, Kesinlikle Katılmıyorum= 1” şeklinde puanlanmıştır.

3.2.2.2.1. Yarışan Değerler Modeli Ölçeği

Araştırma kapsamında farklı birimlerin kurum kültür tiplerinin kıyaslanması ve de ISO 9000 uygulamasının etkililiğiyle ilişkisi ortaya konulmak istenmesinden ötürü; kurum kültürünün tespitinde araştırma amacına uygun olarak nicel yöntem kullanılması gerekli olmuştur. Kültür araştırmalarında, kültürün en alt düzeyinde yer alan temel varsayımların çoğu zaman insanın bilinç dışında olması sebebiyle ölçülmesi oldukça güç olmaktadır. Buna karşılık kültürün orta düzeyinde yer alan değerler, insanın bilişsel olarak farkında olduğu normatif inançlar olarak, görüşme veya anket yoluyla ölçülebilirlik özelliği taşımaktadır (Özen, 1996:17). Bu açıdan değerler, kültürün

açıklanmasında en önemli öge olarak kabul edilmektedir. Hem farklı kültürlerin birbirleri ile karşılaştırılmasında, hem de kültür ve alt kültür incelemelerinde değerler esas alınmaktadır (Doğan, 2007:41). Kültür çalışmalarında yapılandırılmış anket kullanılmasının en büyük avantajı ise kurum içerisinde daha çok kişinin incelenebilmesi ve anketin diğer kurumlarda da uygulanabilme imkanının bulunmasıdır. Bu tarz bir araştırma stratejisi aynı zamanda kültür bulgularının daha iyi bir şekilde genelleştirilmesine imkan tanımaktadır (Lau ve Ngo, 1996:472). Ayrıca kurum kültürünün etkililikle olan ilişkisini tespit etmeye yönelik araştırmaların ancak nicel yöntemlerle gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991:7). Punch'a (2005:230) göre yapılacak olan araştırmalarda tam olarak neyi bulmaya çalıştığımıza bağlı olarak nicel ya da nitel yöntemler arasında tercih yapılabilmektedir. Böylece araştırma kapsamındaki sorular tercih edilecek yöntemi etkilediğinden, asıl önemli olanın soruyla yöntemin uyuşması olduğu ifade edilmektedir.

Bu kapsamda birimlerdeki kurum kültürünün tespitinde literatürde sıkça kullanılan, özellikle kalite uygulamalarının başarısı açısından çözümler sunmakta olan Cameron ve Quinn'in (2006) 24 sorudan oluşan "Yarışan Değerler Modeli (YDM) " tercih edilmiştir. YDM, sağlık kuruluşları başta olmak üzere tüm kamu kuruluşları ve bunların bölgesel alt birimleri de dahil, farklı sektörlerde 10.000'den fazla kurumda uygulama yapılarak oluşturulmuş, işlevselci sosyolojik geleneğin temsil etmekte olduğu kültür tanımını benimseyen bir modeldir. Söz konusu gelenek, araştırmacıların kurum kültürleri arasındaki farklılıkları tanımlayabileceklerini, deneysel olarak kurum kültürünün ölçülüp değiştirilebileceğini kabul etmektedir. Aynı zamanda kültür, etkililik gibi kurum çıktılarının potansiyel göstergesi olarak görülmektedir (Cameron ve Quinn, 2006:147).

"Yarışan Değerler Modeli", Cameron ve Quinn'in (2006) yapmış olduğu çalışmadan Türkçeye çevrilerek oluşturulmuştur. Çeviriden kaynaklanan hataları önlemek için çeşitli dil uzmanlarının kontrolü sağlanmıştır. YDM, 24 adet sorudan oluşmakta olup, 6 değişik boyutu kapsamaktadır. Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşik Kültür tiplerini ölçmek üzere her bir boyut altında 4 adet soru bulunmaktadır.

YDM, herhangi bir insan sisteminin içindeki birbiriyle rekabet halinde olan gerginliklere ve çatışmalara odaklanmakta olup, en önemli vurgu stabilite ve değişim ile kurum içi ve dış çevre arasındaki çatışmaya yapılmaktadır. Örneğin kurumlarda esnekliğin çok fazla oluşu kargaşa yaratabilmekteyken, aşırı kontrol ise katılığa ve değişmezliğe sebep olabilmektedir (Denison, 1991). YDM'nin yaklaşımına göre; kurumlar hem uyum sağlama ve esneklik özelliğine sahip olması gerektiği gibi, aynı zamanda istikrarlı ve kontrol edilebilir de olmalıdır (Diaz-Cabrera ve diğ., 2007:1203). Yarışan bu değerler arasında bir denge kurulması, kurumun etkiliğini devam ettirmek açısından önemli görülmektedir (Denison ve Spreitzer, 1991:18; Colyer ve diğ., 2000:79).

Modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Kurumların YDM puanlarının tespit edilmesinde iki farklı ölçek kullanılmaktadır. Bu ölçeklerden ilki 100 puanın her bir boyut içerisindeki sorulara dağıtılmasına dayanmaktadır. Bu yöntemin en büyük dezavantajı istatistiksel modellemeler yapılmasına uygun olmamasıdır. Bu yüzden diğer bir yöntem olan 5'li Likert Ölçeği tercih edilmiştir. Bu yöntemde katılımcıların her bir boyut içerisindeki kültür tipine yönelik vermiş olduğu cevapların toplamının 6'ya bölünmesiyle, ilgili kültür tipine ait puan tespit edilmektedir. Likert Tipi Ölçeğin kullanılmasının en büyük dezavantajı ise, katılımcıların cevaplarına bağlı olarak kültürel modeller arasında küçük farklılıklar ortaya çıkmasıdır. Avantajı ise karmaşık istatistiksel analizlere olanak sağlaması ve yüksek düzeyde katılımı teşvik etmesidir (Diaz-Cabrera ve diğ., 2007:1204).

3.2.2.2.2. ISO 9000 Başarı Ölçeği

ISO 9000 uygulamalarının etkilerini değerlendirmedeki ana problemi, firmanın kalite aktivitelerini diğer etkenlerden izole edecek metodun bulunması oluşturmaktadır. Literatüre bakıldığında ISO 9000 uygulamalarının sağladığı faydaları araştıran çalışmalar temel olarak iki farklı yoldan hareket etmektedir. Bunlardan ilkinde genel olarak kurumların piyasadaki değerlerinin ISO 9000 uygulamasından önceki ve sonrasındaki durumu değerlendirilmektedir. Bu tür araştırmalarda, halka açık firmaların hisse senedi performanslarına ve finansal açıdan sertifikasyon sonrasında

sağlanılan faydalara odaklanılmaktadır. Bu tür araştırmaların en büyük dezavantajı, finansal faydanın gerçekten kalitedeki iyileşmeye mi yoksa diğer dış faktörlere mi bağlı olduğunun tespitinin çok zor olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca finansal göstergelerle hareket etmek hatalı sonuçlar verebilmekte; çoğu firmanın halka açık olmaması ise bu yöntemin kullanılması yönünden engel teşkil etmektedir. Bu sebeple ISO 9000'in faydalarına yönelik araştırmaların çoğu çalışanların algısı üzerinden yapılmaktadır. Bu yöntemde veriler, kalite yöneticileri ya da diğer kurum üyeleriyle yapılan anket ya da yüz yüze görüşmelerden elde edilmektedir (Casadesus ve Karapetrovic, 2005c). Araştırma evrenini oluşturan birimlerde, yukarıda bahsedilen gerekçelerden ötürü ISO 9000 uygulamalarının başarısının tespiti ikinci yöntem olan çalışanların algısı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Ayrıca ölçek içerisindeki sorularda katılımcıların başarı değerlendirmesini yaparken genel izlenimlerde bulunmasından ziyade; birimlerindeki ISO 9000 uygulamasını öncesiyle kıyaslaması istenmiştir. Bu sayede sorulara dış referans noktası sağlanarak, cevapların nispeten daha güvenilir yargılar yansıtması sağlanmıştır (Cameron ve Sine, 1999:16).

Ölçeğin değişkenlerinin tespiti için öncelikle mevcut literatürde kapsamlı bir tarama gerçekleştirilmiştir İlgili literatürün (Shih ve diğ., 1996; Lee, 1998; Huarng, 1998; Pavett ve Whitney, 1998; Sun, 1999; McAdam ve McKeown, 1999; Acharya ve Ray, 2000; Dick, 2000; Gupta, 2000; Sun, 2000; Beskese ve Cebeci, 2001; Singels ve diğ., 2001; Matthews ve diğ., 2001; Calisir ve diğ., 2001; Gotzamani ve Tsiotras, 2002; Poksinska ve diğ., 2002; Baş, 2002; Magd ve Curry, 2003a,b; Feinberg ve diğ., 2003; Lagrosen, 2003; Chua ve diğ., 2003; Conca ve diğ., 2004; Quazi ve Jacobs, 2004, Sharma, 2005; Briscoe ve diğ., 2005; Calisir ve diğ., 2005; Bhuiyan ve Alam, 2005; Escobar ve diğ., 2006; Kunnanatt, 2007; Calisir, 2007; Jung ve diğ., 2008; Lopez-Mielgo ve diğ., 2009) araştırılmasının ardından, başarılı bir şekilde uygulanan ISO 9000 uygulamalarının kurumlara sağlamış olduğu başlıca faydalar, 34 sorudan oluşmakta olan bir soru havuzunda toplanmıştır.

3.2.2.2.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Geçerlilik, bir ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesi iken; güvenilirlik ölçülmek istenen şeyin tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir (Altunışık vd.,

2002:106). Hazırlanmış olan ölçek formlarının güvenilirliğini ölçmek üzere OGM merkezinde 16 kişilik bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama neticesindeki veriler, SPSS 16.0 ile analize tabi tutulmuş olup, YDM Kurum Kültürü ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısı =0,956; ISO 9000 Başarı Ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısı ise =0,965 olarak hesaplanmıştır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, bu sayı 1'e yaklaştığı ölçüde ölçeğin güvenilirliği, yani soruların birbirleriyle olan tutarlılığı yüksek olarak kabul edilmektedir. Alfa değeri 0,8–1 aralığında olduğunda ise ölçek “yüksek derecede güvenilir” kabul edildiğinden (Kayalar ve Özmutaf, 2007:170) elde edilen sonuçların kabul edilebilir sınırlar içerisinde çıktığı tespit edilmiştir.

Geliştirilen bir ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olması, o ölçeğin geçerliliğini desteklemektedir. Ancak yüksek derecede güvenilirlik ve iç tutarlılık, ölçeğin yapısal geçerliliğin ön şartı olsa da tek başına yeterli olmamaktadır. Yapısal geçerlilikle ilgili temel kuramsal kriterin içerik geçerliliği olduğu ifade edilmektedir. Yapısal geçerlilikte içerik geçerliliğine bakılarak, ölçek içerisindeki soruların ölçülmesi istenilen konuyu ölçüp ölçmediği araştırılmaktadır. İçerik geçerliliğinde, ölçek haline getirilen kavram ve onun açıklanmasındaki eksiksizlik ve ölçekteki tutum cümlelerinin kavramı temsil etme derecesi olmak üzere iki noktanın incelenmesi yapılmaktadır. İçerik geçerliliğinin değerlendirilmesi nicel olmaktan çok nitel bir yaklaşım olup, en yaygın kullanılan yöntem konu hakkındaki uzman kişilerin görüşlerinin alınmasına dayanmaktadır (Baş, 2006:189). Bu kapsamda her iki ölçeğin de geçerliliğini sağlamak üzere konunun uzmanı akademisyenlerin ve uygulayıcıların görüşleri alınmıştır. Alınan görüş ve öneriler kapsamında bazı sorular ölçeğe aynen alınırken, bazı sorular ise değiştirilmiştir.

Özellikle ifade edilecek olursa, araştırma kapsamında kullanılan YDM ölçeği; 334 yüksek öğrenim kurumunda, her bir kurumdan yaklaşık 20 katılımcının yer aldığı toplam 3,406 kişinin katıldığı bir çalışmayla güvenilirlik ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçektir (Cameron ve Quinn, 2006:157).

3.2.3. Araştırmanın Analiz Yöntem ve Teknikleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin aralık seviyesinde ölçülmüş olması ve normal dağılım sergilemesi sebebiyle ANOVA, Tek Yönlü ANOVA, Korelasyon ve Regresyon istatistiksel yöntemleri kullanmak mümkün olmuştur. Verilerin analizinde SPSS 16.0 programı kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinden önce, kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Çok sayıda yargıdan oluşan ISO 9000 uygulamalarının başarıları ölçeğindeki temel boyutları belirlemek amacıyla Varimax yöntemiyle faktör analizi uygulanmıştır. Çalışılan birim açısından kurum kültürü tiplerinin ve ISO 9000 uygulamalarının başarı boyutlarının farklılaşp, farklılaşmadığını belirlemek üzere; yapılan analizler tek bir değişken üzerinden yapıldığından ve ikiden fazla gruplar arasında mukayese gerçekleştirildiğinden, Scheffe Testi (gruplar arasında farklılık olması durumunda oluşturulan tabloyla istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan grupları belirtmesi) ile birlikte tek değişkenli analiz tekniği olan Tek Yönlü ANOVA testi kullanılmıştır. Kurum kültürü tipleri ve ISO 9000 uygulamaları başarı boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak, verilerin en az aralık seviyesinde olması şartı karşınmasından ötürü Pearson Korelasyon Testi uygulanmıştır. Ayrıca bağımlı değişkenin ISO 9000 uygulamalarının başarı boyutları, bağımsız değişkenin ise kurum kültürü tipleri olduğu Regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin tamamı %5 anlamlılık düzeyi ve %95 güven aralığında test edilmiştir.

3.2.4. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtlılığı

Çalışmada tüm katılımcıların anket içerisindeki soruları okuyup, aynı şekilde anlayabildikleri; ölçeklerin araştırma amacına uygun olduğu ve çalışanların soruları samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır.

Araştırmanın en önemli kısıtlılığı, kurum kültürünü ölçmede kullanılacak araştırma yönteminin seçilmesinden kaynaklanmaktadır. Literatürde kurum kültürü boyutlarına yönelik farklı sınıflandırmalar bulunmakla beraber, araştırma kapsamında Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş tipoloji kullanıldığından, bu modelin ele aldığı 6 boyut (kurumun karakteristiği, liderlik stili, yönetim tarzı, bağlayıcı mekanizma, stratejik vurgu ve başarı kriteri) ile yetinilmiştir.

Araştırmanın Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde yürütülmesi sebebiyle, araştırma bulgularının diğer kurum ve kuruluşlara genelleştirilmesi ve araştırmanın zamansallığı diğer kısıtları oluşturmaktadır.

3.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Araştırmadan elde edilen verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasının ardından, ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Kurum kültürü ölçeği olan YDM boyutlarına verilen cevapların toplamının ortalaması ile ISO 9000 uygulamalarının başarı boyutlarına verilen cevapların ortalaması, her bir katılımcı için ayrı ayrı hesaplanarak ortalama puanlar tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilmiş olan bulgulara geçmeden önce araştırmanın yürütüldüğü kurum hakkında ön bilgi verilmesinin bulguların yorumlanması aşamasında faydalı olacağı kanaatiyle aşağıdaki bölümde incelenmesi gerekli görülmüştür.

3.3.1. Orman Genel Müdürlüğü

Ülkemizdeki ormancılık hizmetlerinin yerine getirilmesi görevi 31.10.1985 tarih ve 3234 sayılı yasa ile Orman Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir. Orman Genel Müdürlüğü 01.05.2003 tarihinde kabul edilen 4856 sayılı kanun kapsamında, Çevre ve Orman Bakanlıklarının birleştirilmesi nedeniyle bu tarihten itibaren Çevre ve Orman Bakanlığı bünyesinde kamu tüzel kişiliğine haiz özel bütçeli bir kuruluş olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Orman Genel Müdürlüğü'nün ilk kuruluş yılı (1839) dikkate alındığında, kurumun köklü bir tarihsel geçmişe sahip olduğu ve 170 yıllık uzun bir görev dönemini geride bıraktığı görülmektedir (OGM, 2009).

Anayasa'da, ormanların politik müdahalelere karşı korunması için orman ve ormancılığa ait hükümler yer almaktadır. Bu Anayasal hükümler özetle, devlet ormanlarının mülkiyetinin devir olunamayacağı, kamu yararı dışında irtifak hakkına konu olamayacağını, devlet ormanlarının kanuna göre devletçe yönetilip işletileceğini; ormanların korunması için ormanlar içinde veya bitişiğinde yaşayan halkın kalkındırılması, ormanın gözetilmesi ve işletilmesinde devletle bu halkın işbirliği yapmasını sağlayıcı tedbirler alınması hüküm altına alınmaktadır (OGM, 2009).

Anayasanın 169. maddesindeki ormanların korunması ve geliştirilmesi başlığında belirtilen hususlar ile 170. maddedeki orman köylü ilişkilerinin düzenlenmesine ilişkin hükümler ve 6831 Sayılı Orman Kanunu, 3234 sayılı Orman Genel Müdürlüğü Teşkilat Kanununa baktığımızda Orman Genel Müdürlüğünün faaliyetlerini üç ana başlık adı altında incelemek mümkündür. Bunlar;

- Ormanların korunması,
- Ormanların geliştirilmesi,
- Ormanların işletilmesi şeklinde sıralanmaktadır.

Ormancılık, toplumun başta odun maddesi olmak üzere, çeşitli orman ürünlerine olan gereksinimlerini, ormanların topluma sağladıkları sosyal ve kültürel hizmetleri de gözetmek suretiyle, sürekli bir biçimde karşılamak amacıyla yapılan çalışmaların tümü olmaktadır. Bu etkinlikler ormanların korunması, yetiştirilmesi, orman ürünlerinin ve hizmetlerinin üretimi ve değerlendirilmesi gibi biyolojik, teknik, ekonomik ve sosyal temellere dayanmaktadır.Ormancılık sektörünün özellikleri ve görmekle yükümlü olduğu görevlerin çok yönlü ve çeşitli oluşu, sektörün yönetsel özelliğinin de kendine özgü bir nitelik taşımasına sebep olmaktadır.Ormancılık etkinliklerinin bir kısmı kamu hizmeti karakteri ağır basan işler olmakta iken diğer bir kısmında işletmecilik karakteri ağır basmaktadır. Bu nedenle ormancılıkta hem kamu yönetiminin, hem de işletme yönetimi ilke ve kurallarının uygulama alanları bulunmaktadır (Özdönmez ve diğ., 1998:139).

Orman işletmeciliğinde yatırım ve üretim süreçleri diğer sanayi ya da hizmet sektörlerinden oldukça farklı olmaktadır. Orman işletmeciliğini diğer sektörlerden ayıran en temel farklılık, ormancılıkta üretim süreçlerinin canlı bir varlık olan ağaç servetinde özdeşleşmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca orman üretim süreci oldukça uzun bir süreç olup, çoğu zaman yirmi yıldan daha fazla sürmektedir.Ormancılıkta, emek ilişkileri de farklılıklar göstermektedir. Üretimde çalışanların çoğu kırsal kalkınma politikasının bir sonucu olarak ve kanunen, orman köylüleri olmaktadır. Aynı zamanda orman döner sermaye işletmelerinin yapısından dolayı üretim her ne kadar özel bir mal şeklinde gerçekleşse de, orman işletmelerinin üstlenmiş oldukları önemli kamusal fonksiyonlar da bulunmaktadır. Bu nedenle orman işletmelerinde tek amaç kar maksimizasyonu olmamaktadır.Ormancılık faaliyetlerinin ve dolayısıyla

Üretim faaliyetlerinin devam ettirilebilmesi orman kaynaklarının devamlılığı ile mümkün olmaktadır. Bu da kamusal faydaların ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Çünkü orman yatırımı çoğu zaman özel faydadan daha çok sosyal fayda yaratmak amacıyla yapılmaktadır. Ormancılık faaliyetleri sonucunda yaratılan çok çeşitli ekonomik ve sosyal faydalar bulunmaktadır. Ayrıca, yaratılan bu faydalar çoğunlukla sadece ulusal düzeyde kalmayıp, uluslararası düzeye de yayılmakta hatta gelecek nesilleri de önemli ölçüde etkilemektedir (Başar ve diğ., 2009:144).

Öte yandan OGM bünyesinde yer alan Devlet Orman İşletmelerinde, uzun yıllar boyunca ormancılık sektöründe monopol durumda olunmasına bağlı olarak sosyal amaçların çoğunlukla ekonomik amaçların önünde yer aldığı belirtilmektedir. Fakat gümrük birliğiyle beraber ithalat rejiminde meydana gelen değişmeler, özellikle kıyı ve doğu bloğu ülkelerinden ülkemize bol miktarda ve düşük fiyatla orman ürünlerinin girmesi OGM'nin monopol özelliğini kaybetmesine ve rekabette zorlanarak zarar eder hale gelmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Bu yüzden orman işletmelerinin küresel rekabetle başa çıkabilmek üzere yüksek rekabet gücüne sahip olmaları için kaliteli ürün ve maliyet düşürücü yöntemleri kullanması tavsiye edilmektedir (Ardıç ve diğ., 2009).

Ormancılığın alışma alanı ve işlevleri yönünden diğer sektörlerden göstermekte olduğu farklıklar, Orman Genel Müdürlüğü'nün örgütlenme biçimini de önemli ölçüde etkilemektedir (Başar ve diğ., 2009:19). Ormancılık ve orman işletmeciliğinin doğaya ve dolayısıyla araziye çok sıkı bir biçimde bağlı oluşu nedeniyle ormancılık örgütünün bölgesel bir yayılma göstermesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu yüzden Orman Genel Müdürlüğü'nün Ankara'daki merkez birimine ilave olarak birbirinden bağımsız bulunan, daha düşük bir yönetim düzeyine sahip taşra birimleri de bulunmaktadır. (zdnmez ve diğ., 1998:166). OGM, 3234 Sayılı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun çerçevesinde merkez ve taşra teşkilatı olmak üzere ikili bir teşkilat düzenine sahiptir. EK B'de görüleceği üzere OGM merkez teşkilatı; ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ile yardımcı birimlerden oluşmaktadır. Taşra teşkilatında ise 27 adet Orman Bölge Müdürlüğü ile bunlara bağlı 217 adet Orman İşletme Müdürlüğü ve 1328 adet Orman İşletme Őefliđi ve diğer Őeflikler bulunmaktadır. Ormancılık faaliyetleri esas olarak taşradaki Orman İşletme Müdürlükleri ve Őeflikleri

vasıtasıyla uygulanmaktadır. OGM'nin ormancılık faaliyetlerinin finansmanının önemli bir kısmı söz konusu Bölge Müdürlüklerine bağlı işletmelerin gelirleri ile sağlanmaktadır. Merkez birimi ise daha ziyade taşra birimlerinin faaliyetlerinin takip ve kontrolünü gerçekleştirmekte, danışma birimleri olarak uzmanlık hizmeti sağlamaktadır.

3.3.2. Orman Genel Müdürlüğü'nde ISO 9000 Uygulamaları ve Kurum Kültürü

Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki ISO 9000 uygulamaları, merkez teşkilatı ile taşra teşkilatında yer alan Ankara ve Mersin Orman Bölge Müdürlüklerinde geçmiş 2004 yılına dayanan çalışmalarla başlamıştır. Hali hazırda bu üç birimin de TSE onaylı ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi bulunmakta olup, çalışmalar birbirinden bağımsız olarak sürdürülmektedir. 2009 yılı içerisinde Orman Genel Müdürlüğü merkezinde bulunan Eğitim Dairesi Başkanlığı bünyesinde "Performans ve Kalite Bürosu" kurularak, ISO 9000 uygulamalarının ileriki dönemde kurum geneline yaygınlaştırılarak tek çatı altında birbiriyle entegre hale getirilmesi hedeflenmiştir.

Kurum bünyesinde sistemin kurulması esnasında danışmanlık şirketi ve TSE'den alınan eğitimlerden faydalanılmıştır. Yapılan görüşmeler de belgeye sahip olma dürtüsünün ağırlıklı olarak kurumsal imaj gibi dışsal nedenlere bağlı olduğu, üst yönetimin isteği ve kararıyla çalışmalara başlandığı tespit edilmiştir. Kurum içerisinde bugüne kadar yapılmış olan müşteri memnuniyet anketleri dışında, ISO 9000 uygulamalarının sağlamış olduğu başarıyı ölçen kapsamlı bir araştırma yürütülmemiştir.

2008 yılında kurumun iç ve dış müşterilerinin memnuniyetini belirlemeye yönelik internet ortamından gerçekleştirdiği araştırma projesi kapsamında, ormancılıkta kalite çalışmalarının bir zorunluluk haline geldiği belirtilmektedir. Ayrıca kurumun sürekli kalite iyileştirme yaklaşımını en kolay ve hızlı şekilde uygulanabileceği kurumlardan birisi olduğu ifade edilmektedir. Buna karşılık ormancılık sektöründe verilen hizmetlerin kalitesinin sektörel özelliklerine bağlı olarak açıkça tanımlanıp ölçülmesinin zor olduğu, bu yüzden kurumun periyodik olarak iç ve dış müşteri memnuniyetini ölçmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Yapılan araştırma bulgularına göre, çalışanlar tarafından kurumun yenilikçilik düzeyinin düşük olduğu belirtilmekle

beraber çalışanların kurumu yüksek oranda bürokratik olarak değerlendirdiği, kurumun sunduğu hizmetlerin kalitesini yüksek bulduğu, kurumda müşteri memnuniyeti ilkesinin benimsenmekle beraber çalışan memnuniyetinin önemsenmeyerek kendilerine yeterince değer verilmediği, fikirlerinin önemsenmediği, verilen eğitimlerin yetersiz olduğu, sosyal ve kültürel faaliyetlerin yetersiz olduğu, iletişim ve koordinasyon konularında sorunlar bulunduğu, performansın ölçülmeden kurumda adil bir ödüllendirmenin olmadığı ve yönetici kademesindekilerin kurumu diğer çalışanlara nazaran daha olumlu algıladığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Eroğlu, 2008).

Ayrıca OGM bünyesindeki Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nün kurumsal itibarının iç ve dış müşterilerce nasıl algılandığı ölçmek üzere gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel yapı, bağlılık ve önemli değerleri kapsayan kurum kültürü kategorisinde sorulan 10 ifadeye yönelik olarak, Bölge Müdürlüğü'nün alt birimleri ve iç ve dış paydaşlardan açısından anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada çalışanlar kurum dışarısında yer alan müşterilere nazaran kurum kültürünü daha olumsuz değerlendirmişlerdir. Özellikle çalışanlara uygun olanakları sağlama, çalışanları düşünüp sahiplenme, eğitimlerine ve gelişimlerine önem verme ve kurum içerisindeki iletişim ortamı açısından katılımcılar nispeten olumsuz cevaplar vermişlerdir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen kurum içerisindeki çalışanların kuruma karşı bağlılıkları yüksek oranda çıkmıştır. Kurumsal itibarın en zayıf olduğu boyutun paylaşılan kurum kültürü olduğu bulunmakla beraber, yapılacak eğitim ve gelişme çalışmalarıyla bu durumun düzeltilmesi tavsiye edilmiştir (Şimşek ve Sever, 2009).

Kurumun kültürü ile ilgili olarak yapılmış tek çalışma; 2000-2003 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından desteklenen, ülke genelindeki taşra birimlerinde yer alan Orman Bölge ve İşletme Müdürlükleri yöneticileri araştırma evrenini temsil etmek üzere, 186 kişiden oluşan kurum yöneticisi üzerinde kurum kültürünü belirlemek üzere gerçekleştirilmiş olan çalışmadır. Araştırma kapsamında kültür tipi tespitinden ziyade, kurumun kültürel bir değişime ihtiyaç duyduğu varsayımıyla iletişim yapısı, liderlik tipi, yetki kullanımı ve sosyal ilişkiler gibi değişkenlerle kurumun kültürel yapısına ait bir perspektif sunulmak amaçlanmıştır (Türker ve diğ., 2009).

Söz konusu araştırmanın bulgularına göre yöneticiler arasındaki ast-üst ilişkilerinin sıcak ve yakın olduğu, bu durumun da kurum kültürü açısından olumlu olduğu değerlendirilmesi yapılmakla beraber, yöneticilerin kurumun daha esnek bir yapıya kavuşmasını arzuladıkları, açık kapı politikasının kurumda mevcut olmadığı, çalışanların görüş ve düşüncelerinin alınmasında olumsuz bir tablonun olduğu, kurumdaki katı örgüt hiyerarşisine bağlı olarak üst kademedeki yöneticiler tarafından yeteri kadar bilgilendirme yapılmadığı, çalışanlar arasında belirli bir birlik ve bütünlük olmakla beraber kurumda işbirliği ve takım çalışmasının yeterli düzeyde olmadığı, sosyal ve kültürel faaliyetlerin yetersiz olduğu, modern iletişim araçlarının yetersiz kullanımına bağlı olarak bilgi akışında sıkıntılar olduğu, kararların genellikle tepede ve çok az katılımı alındığı, yapılan yeniliklere fazla direnç gösterilmediği, kurumların büyük bir oranda bürokratik nitelik taşıdığı, kurumda ciddi anlamda değişime ihtiyaç duyulduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca piyasaya yönelik orman işletmeciliği işlevleri gören taşra birimlerinde “kar elde etme” amacının zımnen de olsa yöneticiler tarafından kabul edilmiş olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Öte yandan yöneticilerin düşük bir oranda (%13) “müşterilerin tatmin edilmesi” amacına tamamen katılması dikkat çekmiştir. Buna neden olarak ise taşra birimlerindeki halkla ilişkiler ve pazarlama gibi birimlerin bulunmayışı gösterilmiştir. Kurumun odun hammaddesi pazarındaki tekel yapısının hedef kitleler ile sağlıklı ilişkiler kuramamasına sebep olduğu ve pazardaki müşterilere yönelik müşteri tatmini amacını gerçekleştirmediği yorumu yapılmıştır. Sektördeki üretim faaliyetlerin çoğunun talep gözetilmeden yapıldığı ayrıca vurgulanmıştır. Sektörün hammadde üreten bir sanayi özelliğine sahip olması, rekabet ve yarışmanın olmaması, buluş, icat ve yeniliklere çok nadir rastlanılması gibi sebeplerden ötürü kurum yöneticilerinin teknolojiden uzak ve kullanma yetenek ve arzusuna sahip olmadığı belirtilmektedir (Türker ve diğ., 2009).

Kurumun 2007 yılında gerçekleştirmiş olduğu “Stratejik Plan Çalıştayı” kapsamında kurum kültürüne yönelik yapılan tespitlerde ise; kurumun çok köklü bir kurum kültürüne sahip olduğu, gelenek ve değerlerin kurum kültüründe önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Her meslek mensubu için ormancılığın kendi başına bir etik değer olduğu; kurum içerisinde farklı meslek mensuplarına önemli bir ayırım yapılmayarak, bir “ormancı” olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. Kurumda hiyerarşik düzene

bağlı olarak dikey iletişimin mevcut olduğu; karar mekanizması merkezi olmakla birlikte, karar safhasında istişarenin önemli bir yer tuttuğu belirtilmektedir. Meslek mensuplarının mesai saatlerinin dışında da genellikle hep birlikte aynı ortamlarda bulunması ve bu ortamlarda da genellikle ormancılığın konuşulması, çalışanların genellikle kurum lojmanlarında ikamet etmesi sebebiyle her çalışanın komşusunun aynı zamanda mesai arkadaşı olduğu; bayram ve benzeri diğer günlerde herkes birbirini mutlaka ziyaret ettiği, sıkıntı ve sevincini paylaştığı ifade edilmektedir. Hiyerarşinin kurumda önemli bir saygı unsuru olduğu belirtilmekle beraber, uzun yıllar meslekte çalışmış olan personelin, kendilerinden çok genç olmasına rağmen amirlerine mutlak bir saygı gösterdiği belirtilmektedir. Buna karşılık hiyerarşik olarak çok üst bir görevde olmasına rağmen amirlerin, kendilerinden daha yaşlı ve deneyimli personele karşı saygılı bir yaklaşım sergilediği ve mesai dışında bu kişilere bir meslek büyüğü olarak muamele ettiği belirtilmektedir (OGM, 2009).

Özetleyecek olursak ülkemizin %27,2'sini kaplayan orman kaynağının sürdürülebilir bir şekilde işletmek ve korumakla yükümlü olan Orman Genel Müdürlüğü (OGM), 2004 yılından başlayarak ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarına başlamış bulunmaktadır. OGM, yurt sathına yayılmış, 170 yıllık bir tarihe sahip ülkemizin en köklü kurumlarından birisi olarak; sürdürmekte olduğu faaliyetler ile ülkemizin en yoksul ve eğitim seviyesi düşük yaklaşık 7,5 milyon orman köylüsünün birçok ihtiyacını direkt olarak karşılamakla yükümlüdür. Aynı zamanda ülke orman endüstrisinin en önemli hammadde sağlayıcısıdır. OGM, ülkenin zorlu arazi koşullarında, sosyal açıdan en mahrum ve geri kalmış yörelerinde faaliyet göstermektedir.

Öte yandan OGM'nin geçmişteki ülkemiz odun hammaddesi sektöründeki monopol yapısının, ithalat rejimindeki gelişmelere bağlı olarak değişerek ciddi bir rekabet baskısı altında kalmasına ve kurumun zarar etmesine sebep olduğu ortaya çıkmaktadır. OGM, ormancılık faaliyetlerinin finansmanının önemli bir kısmını kendi bünyesindeki işletmelerin gelirleri ile sağlamakla olduğundan; ormancılık faaliyetlerinin sürdürülebilirliği ve kamuoyundaki kurumun imajı açısından kurumda bazı değerlerin yerleşmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu doğrultuda kaliteli ürün ve hizmet sunumunun sağlanmasının OGM açısından önemli bir çıkış yolu olacağı

belirtilmektedir. Ayrıca kurum içerisindeki çalışanlarla olan ilişkiler açısından da bir takım sıkıntılar olduğu, yönetici ve çalışanlar arasında farklı bakış açılarının mevcut olduğu, kurumun yenilikçilik düzeyinin düşük olduğu, aşırı bir bürokrasiye de bağlı olarak kurumda ciddi anlamda bir değişime ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. OGM'ye yönelik yapılmış olan tüm bu tespitler doğrultusunda kurum içerisinde rekabet halinde olan gerginliklere ve çatışmalara odaklanarak; stabilite ve değişim ile kurum içi ve dış çevre arasındaki çatışmaya yapılan vurgunun YDM aracılığı ile tespit edilmesi ve bu değerler arasındaki mevcut dengenin ortaya koyularak, özellikle Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının etkililiği açısından ihtiyaç duyulan iyileştirme alanlarının tespit edilmesi çok önemli bir ilk olacaktır.

Köklü bir tarih ve yurt çapında örgütlenmiş büyük bir kurum olan OGM'de, haliyle kurumun iş yapış şeklini önemli ölçüde değiştirme potansiyelini bünyesinde barındıran ISO 9000 uygulamalarının, yılların getirmiş olduğu alışkanlıkları kırabilmek açısından çok da kolay olmayacağı açıktır. Bu açıdan böylesi kutsal ve zorlu bir görevi gerçekleştiren OGM yöneticilerine yol gösterecek ve yardımcı olacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca önümüzdeki dönemde kurum içerisindeki ISO 9000 uygulamaların diğer tüm birimlere de yaygınlaştırılması söz konusu olduğundan, mevcut uygulamadan elde edilecek sonuçlar sayesinde gerekli yol haritasına sahip olunarak, olası sorunlar baştan giderilebilecek, harcanılan çaba, kaynak ve zaman boşa gitmeyerek mümkün olan en yüksek fayda sağlanılabilecektir.

3.3.3. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında çalışanlara beş adet demografik soru yöneltilmiştir. Bunlar; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, görev unvanı, öğrenim durumu ve birimdeki çalışma süresidir. Bu kapsamda katılımcılardan toplanmış olan veriler, SPSS 16.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik verilere bağlı olarak dağılımlarına ait bilgiler sırasıyla şöyledir;

Tablo 5: Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde
Kadın	83	34,6	34,6
Erkek	157	65,4	65,4
Toplam	240	100,0	100,0

Ormancılık sektöründe arazi şartlarında çalışma gibi koşullarının zorluğu, erkeklerin daha çok tercih ettiği bir meslek olmasına neden olmaktadır. Tablo 5’de görüldüğü üzere, katılımcıların 83’ü (%34,6) kadın, 157’si (%65,4) ise erkektir. Buna rağmen kadın oranının yüksekliği araştırma evreninin merkez birimlerden oluşması ve bu birimlerde ağırlıklı olarak büro çalışmalarının yürütülmesine bağlı olarak normal karşılanmaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	2	0,8	0,8	0,8
26-33	19	7,9	7,9	8,7
34-41	50	20,8	20,8	29,5
42-49	120	50,0	50,0	79,5
50-57	45	18,8	18,8	98,3
58 ve üstü	4	1,7	1,7	100,0
Toplam	240	100,0	100,0	

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların %70,8 gibi büyük bir çoğunluğunun 34–49 yaş arasında yer aldığı görülmektedir. Kurumun uyguladığı mevcut personel politikası gereğince son yıllarda yeni personel alımında dikkatli davranılması ve anket kapsamındaki Bölge Müdürlüğü ve Genel Müdürlük merkezinde kişilerin taşrada belli bir süre görev yaptıktan sonra merkeze tayin olabilmesi gibi sebeplerden ötürü katılımcıların yaş ortalaması beklenildiği üzere yüksek çıkmıştır.

Tablo 7’de görüleceği üzere katılımcıların %39,6 gibi büyük bir çoğunluğunu büro çalışanları oluşturmaktadır. İkinci büyük grubu ise %21,2 ile mühendisler oluşturmaktadır. Yöneticilerin büyük bir kısmının da mühendis kökenli olduğu dikkate alındığında katılımcıların ağırlıklı olarak bu iki grupta yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırma evrenindeki birimlerin ağırlıklı olarak uzmanlık faaliyetleri yürütmesi sebebiyle bu durum normal karşılanmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların görev unvanlarına göre dağılımı

Görev Unvanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İşçi	20	8,3	8,3	8,3
Büro Çalışanı	95	39,6	39,6	47,9
Teknisyen	30	12,5	12,5	60,4
Mühendis	51	21,3	21,3	81,7
Yönetici	20	8,3	8,3	90,0
Diğer	24	10,0	10,0	100,0
Toplam	240	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim seviyeleri ise Tablo 8’de görülmektedir. Eğitim durumları bakımından %48,3 ile lisans mezunlarının yüksekliği dikkati çekmektedir. Araştırma evrenini oluşturan birimlerin yürütmekte oldukları uzmanlık faaliyetleri ve kurumdaki Orman Mühendisi istihdamının yoğunluğuna bağlı olarak bu düzey normal karşılanmaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımı

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlkokul	3	1,3	1,3	1,3
Ortaokul	14	5,8	5,8	7,1
Lise	67	27,9	27,9	35,0
MYO (Ön Lisans)	33	13,8	13,8	48,8
Fakülte (Lisans)	116	48,3	48,3	97,1
Lisansüstü	7	2,9	2,9	100,0
Toplam	240	100,0	100,0	

Tablo 9 incelendiğinde, katılımcıların %42,5 gibi büyük bir çoğunluğunun 21 yıldan fazladır aynı birimde çalışmakta olduğu görülmektedir. Bu durum kurum içi tayin ve personel politikası açısından değerlendirildiğinde normal karşılanmaktadır. Özellikle araştırma evrenini oluşturan birimlerin sosyal imkanlara sahip büyükşehirlerde oluşu, çalışanların tayin isteklerinde etkili olmaktadır. 5 yıldan az süredir çalışanların büyük bir kısmının son dönemde özelleştirilen kamu kuruluşlarından (Türk Telekom ve bazı kamu bankaları) geçişlerden kaynaklandığının ayrıca belirtilmesinde fayda vardır.

Tablo 9: Katılımcıların birimdeki çalışma süresine göre dağılımı

Çalıştığı Süre	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
5 yıldan az	40	16,7	16,7	16,7
6-10	35	14,6	14,6	31,3
11-15	32	13,3	13,3	44,6
16-20	31	12,9	12,9	57,5
21 yıldan fazla	102	42,5	42,5	100,0
Toplam	240	100,0	100,0	

3.3.4. Birimlerin Kurum Kültürü ve ISO 9000 Uygulamalarının Başarısına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

3.3.4.1. Birimler Bazında Kurum Kültürü Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

YDM ölçeğinde, kurum kültürüne ait 6 boyut kapsamında katılımcıların her bir kültür tipini temsil eden ifadeleri değerlendirmesi istenmiştir. Bu kapsamda anket içerisindeki 1, 5, 9, 13, 17 ve 21 numaralı ifadeler Klan Kültürünü; 2, 6, 10, 14, 18 ve 22 numaralı ifadeler Adhokrasi Kültürünü; 3, 7, 11, 15, 19 ve 23 numaralı ifadeler Pazar Kültürünü; 4, 8, 12, 16, 20 ve 24 numaralı ifadeler ise Hiyerarşi Kültürünü ölçmeyi amaçlayan sorular olmaktadır. Her üç birim bazında (AOBM, MOBM, OGMM) çalışanların YDM ölçeğindeki ifadelerle ait ortalamaları EK C’de gösterilmektedir.

Tablonun daha iyi yorumlanabilmesi için her bir kültür boyutuna ait birimlerin en yüksek ortalama puanı koyu renkte işaretlenmiştir. OGMM’nin her bir boyut altında Hiyerarşi Kültür tipine ait değerleri çalışanlarca en yüksek oranda kabul görmektedir (3,65; 3,05; 3,36; 3,54; 3,47 ve 3,49). Bu durum OGMM bünyesinde Hiyerarşi Kültürünün egemenliğini çarpıcı şekilde göstermektedir. AOBM ve MOBM’de ise boyutlar bazında diğer kültür tiplerinin de öne çıkabildiği görülmektedir.

Birimin “dominant karakteri” boyutuna yönelik değerlendirmede AOBM ve MOBM çalışanları Hiyerarşi Kültür tipini (3,84 ve 4,05) OGMM gibi en yüksek oranda benimsemektedirler. Birimin “liderlik stili” boyutu altında AOBM ve MOBM çalışanları Klan Kültür tipini (3,72 ve 3,77) kurumlarına daha uygun olarak değerlendirmektedir. Birimin “yönetim tarzı” boyutu altında ise AOBM çalışanları kurumlarına Pazar Kültürünü (3,59) uygun görürken, MOBM çalışanları Klan Kültürünü (3,56) daha uygun olarak görmektedir. AOBM çalışanları birimlerindeki “bağlayıcı mekanizma” boyutu altında Adhokrasi Kültürünü (3,61), MOBM çalışanları ise Pazar Kültürünü (3,62) daha yüksek oranda kabul etmektedirler. Birimlerdeki “stratejik vurgu” boyutu altında ise AOBM ve MOBM çalışanları (4,06 ve 4,13), OGMM’den farklı olarak Pazar Kültürünü ön plana çıkarmaktadır. Birimlerdeki “başarı kriteri” boyutu altında ise AOBM ve MOBM çalışanları Pazar (4,04 ve 3,91) ve Hiyerarşi Kültürlerini (4,06 ve 3,87) daha yüksek oranda benimsemektedirler.

Genel olarak kültür tipleri arasında bir değerlendirme yapıldığında ise; Klan Kültür tipi, tüm alt boyutlar arasında birimlerdeki “liderlik stili” alt boyutunda daha yüksek ortalamalar elde etmişken, “dominant karakter” alt boyutunda çalışanlarca düşük oranda birimlerine uygun olarak değerlendirilmiştir. Adhokrasi ve Pazar Kültürü “stratejik vurgu” ve “başarı kriteri” alt boyutlarında (özellikle AOBM ve MOBM’de); Hiyerarşi Kültürü “dominant karakter”, “başarı kriteri” ve “stratejik vurgu” boyutlarında daha çok ön plana çıkarılmıştır. Pazar Kültürü alt boyutları arasında “yönetim tarzı” OGMM’de en düşük olarak öne çıkarken, AOBM ve MOBM’de “dominant karakter” açısından diğer alt boyutların gerisinde kalmıştır. Adhokrasi ve Hiyerarşi Kültür tipleri alt boyutları arasında en düşük ortalama “yönetim tarzı” alt boyutunda olmaktadır.

3.3.4.2. Birimler Bazında ISO 9000 Başarı Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Birimlerdeki ISO 9000 uygulamalarının başarısını ölçmeye yönelik olarak geliştirilmiş olan ölçekteki ifadelerin tanımlayıcı istatistiği EK D’de görülmektedir. Birimler arasında her bir ifadeye ait en yüksek ortalama koyu renkte gösterilmektedir.

Tabloyu incelediğimizde OGMM çalışanlarının ISO 9000 uygulamalarının başarısını AOBM ve MOBM’ye kıyasla daha düşük oranda değerlendirdiği göze çarpmaktadır. Tüm birimlerdeki çalışanlar yüksek oranlarda “kalite konusunda kendini sorumlu hissettiklerini” (4,11; 4,25 ve 3,89) ve ISO 9000 uygulamalarının birimleri açısından “faydalı” (4,11; 4,09 ve 3,92) olduğunu ifade etmektedirler. Çalışanlar yüksek oranlarda kaliteye yönelik taahhütlerini ifade etmekle beraber, söz konusu “diğer çalışanların üzerine düşen çabayı göstermesi” (3,58; 3,75 ve 3,14) ve “üst yönetimin taahhüdü” (3,50; 3,94 ve 3,35) olduğunda bu oran nispeten düşmektedir. Birimlerde “müşteri memnuniyeti ilkesinin benimsenmesi” söz konusu olduğunda ise (3,79; 3,92 ve 3,57) çalışanlar nispeten olumlu görüş beyan etmişlerdir. Birimlerin hepsinde de çalışanların ISO 9000’i kurumları açısından yüksek oranlarda “faydalı” olarak değerlendirdiği (4,11; 4,09 ve 3,92) dikkat çekmektedir. ISO 9000 uygulamalarının “iş yükünü azaltması” konusunda ise çalışanlar yeteri kadar olumlu değildirlere (2,94; 3,07 ve 2,96) . KYS’ye katkıda bulunan “çalışanların ödüllendirilmesi” konusunda AOBM

(3,58) başarılı uygulamalar gerçekleştirmişken, MOBİM ve OGİMİİ'de böyle bir çabanın olmadığı görölmektedir (2,63 ve 2,43).

AOİM açıısından olaya yaklaşıldığında çalışanlar en yüksek başarının kurum içi işlemlerdeki “standardizasyonun iyileşmesi” (4,05) ve “evrak akışının iyileşmesi” (3,94) konularında ilerlemeler sağlandığını belirtmektedirler. “Yenilikçiliğin daha çok teşvik edilmesi” (3,94), “kalite bilincinin yerleşmesi” (3,91), “hizmet süreçlerindeki verimliliğin artışı” (3,91), “daha iyi bir dokümantasyona sahip olunması” (3,88), “fiziki çalışma koşullarının iyileşmesi” (3,85) ve “müşteri memnuniyetine daha çok önem verilmesi” (3,82) hususlarında önemli gelişmeler sağlandığı çalışanlarca ifade edilmektedir. Birim içerisindeki “çatışmaların azalması” (2,88) ve “çalışanların fikirlerine verilen önemin artması” (2,97) hususlarında yeterli düzeyde başarı sağlanamamıştır. Ayrıca “çalışanların güçlendirilmesi” (3,00), “çalışanlar arası iletişimin iyileşmesi” (3,00), “KYS konusunda gerekli eğitimin verilmesi” (3,17), “birimler arasındaki ilişki ve iletişimin (koordinasyon) iyileşmesi” (3,23), “çalışanlara duyulan güvenin artması” (3,26), “takım çalışmasına verilen önemin artması” (3,26), “bilgi paylaşımının artması” (3,29) konularında elde edilen başarı düzeyi düşük çıkmıştır.

MOİM çalışanlarının, ISO 9000 uygulamalarının başarısına yönelik olarak diğer iki birime nazaran daha olumlu bir tavır içerisinde oldukları göze çarpmaktadır. Çalışanlar en yüksek başarının “daha iyi bir dokümantasyona sahip olunması” (4,07), “evrak akışının iyileşmesi” (4,00) ve “fiziki çalışma koşullarının iyileşmesi” (4,00) konularında sağlandığını belirtmişlerdir. Birim içerisindeki “standardizasyonun iyileşmesi” (3,96), “müşteri ihtiyaçlarına daha çok önem verilmesi” (3,84) konuları başarı sağlamada öne çıkan diğer konular olmaktadır. MOBİM'de “çalışanların fikirlerine verilen önemin artması” (2,94) konusunda yeterli düzeyde başarının sağlanamadığı görölmektedir. Birim içerisinde “hatalara karşı hoşgörünün artması” (3,15), “çalışanların güçlendirilmesi” (3,15), “çatışmaların azalması” (3,17) ve “çalışanlar arası iletişimin iyileşmesi” (3,25) konularındaki sağlanan başarı düzeyinin nispeten düşük olduğu görölmektedir.

OGMM’de ISO 9000 uygulamalarının başarısı konusunda çalışanların AOBM ve MOBM’ye nazaran daha olumsuz bir tavır içerisinde oldukları dikkati çekmektedir. Buna rağmen en yüksek başarının “fiziki çalışma koşullarının iyileşmesi” (3,65) konusunda sağlandığı görülmektedir. Birim içerisindeki “çalışanların güçlendirilmesi” (2,53), “çatışmaların azalması” (2,59), “çalışanların fikirlerine verilen önemin artması” (2,64), “hatalara karşı hoşgörünün artması” (2,68), “çalışanlara gerekli kaynağın sağlanması” (2,89), “çalışanlar arası iletişimin iyileşmesi” (2,92) ve “çalışanlara duyulan güvenin artması” (2,92) konularında yeterli başarının sağlanılmadığı görülmektedir.

Özetle her üç birimde de ISO 9000 uygulamalarında özellikle üst-ast ve çalışanlar arası ilişkilerde sağlanan başarının düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Elde edilmiş olan başarıların ise daha ziyade fiziki ortam ile kurum içi operasyonel işlemlere ait konular ile sınırlı kaldığı görülmektedir.

3.3.5. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Cronbach Alpha (α) katsayısı, ölçek içerisinde bulunan maddelerin birbirleriyle olan tutarlılıklarının (iç tutarlılık) ölçüsüdür. Yani, maddelere verilen cevaplar (puanlar) arasındaki benzerlik ve dolayısıyla maddelerin birbirlerine benzerliği ölçülmek istenmektedir. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, bu sayı 1’e yaklaştığı ölçüde ölçeğin güvenilirliği, yani soruların birbirleriyle olan tutarlılığı yüksek kabul edilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi için ise alfa katsayısının 0,70 ve üzeri olması arzu edilirken (Çelik, 2007:204) bazı özel durumlarda bu oranın 0,60 düzeyine kadar inebileceği de ifade edilmektedir. Alfa değeri 0,8–1 aralığında ise ölçek “yüksek derecede güvenilir”, 0,6–0,8 aralığında ise “oldukça güvenilir”, 0,4–0,6 aralığında ise “düşük derecede güvenilir” ve 0,0- 0,4 aralığında ise “güvenilir olmadığı” ifade edilmektedir (Kayalar ve Özmutaf, 2007:170).

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerdeki değişken sayılarının çok olmasından ötürü, verilerin anlaşılmasını daha kolay hale getirmek için Faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, değişken sayısını azaltmak ve değişkenlerin hangi

boyutları içerdiğini belirlemek amacıyla yapılmakta olup, değişkenler arasındaki korelasyona dayanmaktadır (Punch, 2005:124). Faktör analizi kapsamında Varimax metodu kullanılarak, değişkenlerin yüklemeye değeri 0,50 üzeri olanlar dikkate alınmıştır. Söz konusu güvenilirlik ve faktör analizlerine ait sonuçlar her bir ölçek bazında aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır.

3.3.5.1. YDM'ne Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

24 adet ifadeden oluşan YDM içerisindeki 6'şar adet soru sırasıyla Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kültürünü belirlemeye çalışmaktadır. YDM uzaysal bir model olmasından ötürü, her bir kültür tipinde yer alan ifadelerin komşu çeyrekte yer alan ifadelerle kısmen korelasyon halinde bulunabileceği belirtilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Bu kapsamda YDM ölçeğine önceden belirlenmiş olan ilişkilerin doğruluğunu test etmek amacıyla onaylayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 10'da yer alan faktör analizinden de görüleceği üzere Hiyerarşi Kültürünü ölçmeye çalışan 16. sorunun, Hiyerarşi Kültürü ölçeğinin tutarlılığını olumsuz etkilediği bulunmuştur. Söz konusu tutarsızlık literatürdeki bazı araştırmacılar tarafından da daha önceden tespit edilmiştir (Prajogo ve M. McDermott, 2005:1111; Helfrich ve diğ., 2007:8; Gregory ve diğ., 2009:676). Bu yüzden ölçek içerisindeki 16. sorunun değerlendirilme kapsamından çıkartılmasına karar verilmiştir. Tabloda Hiyerarşi Kültürü boyutu altında parantez içerisindeki değerler ilgili sorunun çıkartılması neticesinde elde edilen verilere aittir. Bu işlemden sonra her bir kurum kültürü ölçeğine ait güvenilirlik düzeyleri ise Tablo 11'deki gibi olmuştur.

Hiyerarşi Kültürü boyutunun alfa katsayısının diğer kültür tiplerinden düşük çıkmasına yönelik bulgu, literatürdeki diğer araştırmacılar tarafından da tespit edilmiştir (Fjortoft ve Smart, 1994:435; Lund, 2003:226; Henri, 2006:92; Bosch ve diğ., 2008:3; Gregory ve diğ., 2009:676). Buna rağmen Hiyerarşi Kültürü boyutunun alfa katsayısının 0,702 olarak kabul edilebilir ve "oldukça güvenilir" düzeyde olduğunun belirtilmesinde fayda vardır.

Tablo 10: YDM faktör analizi sonuçları

Klan Kültürü KMO Değeri = 0,884 Açıklanan Varyans = %60,9		Adhokrasi Kültürü KMO Değeri = 0,880 Açıklanan Varyans = %57,9	
İfade	Yükleme Değeri	İfade	Yükleme Değeri
1. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok özel bir işyeridir. Büyük bir aile gibiyiz. Çalışanların pek çok şeylerini paylaştığı, içten, samimi bir mekandır.	,647	2. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok dinamik ve girişimciliğe önem veren bir yerdir. Çalışanlar işleriyle ilgili risk alma konusunda isteklidirler.	,752
5. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak yol gösterici, işleri kolaylaştıran ve eğitici biri olarak tanımlayabiliriz.	,803	6. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak girişimci, yenilikçi ve risk almayı özendiren biri olarak tanımlayabiliriz.	,799
9. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, ekip çalışmasına dayalı, uzlaşmayı ve katılımcılığı önemseyen bir yapıdadır.	,812	10. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, çalışanların risk almasını özendiren, yenilikçi, özgürlükçü bir yapıdadır.	,806
13. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; sadakat ve karşılıklı güven bizi bir arada tutmaktadır.	,794	14. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; yenilikçiliğe ve gelişmeye olan bağlılık bizi bir arada tutmaktadır.	,781
17. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çalışanlarının gelişimini önemsemektedir. Karşılıklı güven, samimiyet ve katılımcılığa önem verilir.	,816	18. Genel/Bölge Müdürlüğümüz yeni kaynaklar elde etmeyi ve olaylara farklı yaklaşımlar getirmeyi önemser. Yeni şeyleri denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.	,761
21. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; insan kaynaklarını geliştirmek, ekip halinde çalışmak, çalışanların bağlılığını sağlamak ve çalışanlarını önemsemektir.	,799	22. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; vatandaşa sunulan hizmet süreçlerinde sürekli olarak yenilik yapmak ve bu konuda öncü olmaktır.	,662

Tablo 10'un devamıdır.

Hiyerarşi Kültürü KMO Değeri = 0,72 (0,73) Açıklanan Varyans = %38,8 (%45,6)		Pazar Kültürü KMO Değeri = 0,77 Açıklanan Varyans = %50,8	
İfade	Yükleme Değeri	İfade	Yükleme Değeri
4. Genel/Bölge Müdürlüğümüz tedbirli, kontrollü olmayı ön planda tutan, resmi yapılanmış bir yerdir. Çalışanların yaptıkları işlemler genellikle resmi prosedürlerle ve yazılı talimatlarla önceden belirlenmiştir.	,617 (,620)	3. Genel/Bölge Müdürlüğümüz genel olarak faaliyetlerinde sonuca odaklanmaktadır. Çalışanlar rekabeti sever ve işlerinde başarılı olmayı hedeflerler.	,617
8. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak koordine ve organize eden, verimliliği ön planda tutan biri olarak tanımlayabiliriz.	,705 (,723)	7. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak zorlayıcı, rekabeti özendirilen ve konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen biri olarak tanımlayabiliriz.	,696
12. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, mevcut pozisyonunu korumaya yönelik, kurallara uymayı önemseyen, temkinli ve ilişkilerinde istikrarı savunan bir yapıdadır.	,637 (,625)	11. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, rekabeti özendirilen, çalışanlarından yüksek beklentileri olan, konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen bir yapıdadır.	,736
16. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde yazılı kurallar ve talimatlar bizi bir arada tutmaktadır.	,283	15. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; ortaya konulan hedeflere ulaşmak ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önem bizi bir arada tutmaktadır.	,798
20. Genel/Bölge Müdürlüğümüz sürekliliği ve istikrarı önemser. Verimliliği, temkinli olmayı ve sorun çıkarmayacak faaliyetlerde bulunmayı ön planda tutar.	,723 (,714)	19. Genel/Bölge Müdürlüğümüz diğer kurumlarla rekabet içinde olmayı ve başarılar elde etmeyi önemser. Yüksek hedefleri tutturmak ve kamu sektöründe öncü olmak önemlidir.	,753
24. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; verimli olmaktır. En az maliyetle, en çok hizmet ön planda tutulur.	,666 (,690)	23. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; diğer kamu kurumlarıyla rekabete girerek, kamu sektöründe öncü bir kurum olmak temelindedir.	,664

Tablo 11: YDM güvenilirlik analizi sonuçları

Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	YDM
%86,9	%85,4	%80,4	%70,2	%94,2

YDM ölçeğinin tamamına ait alfa katsayısı %94,2 olup, ölçeğin “yüksek derecede güvenilirliğe” sahip olduğu görülmektedir.

3.3.5.2. ISO 9000 Başarı Ölçeğine Ait Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

ISO 9000 Başarı Ölçeği kapsamında ifadelerin hangi boyutlar altında toplandığını ölçmek için, ölçekte yer alan 34 soruya Varimax rotasyonu ile açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ankette gereğinden fazla soru bulunmasını önlemek için araştırmacılar her bir faktör içerisinde yükleme değerinin 0.40 tan yüksek olan değişkenlerin dikkate alınmasını (O'Reilly ve diğ., 1991:502), bazıları bu değer 0.45 (Clarke, 1999:188), hatta 0.50 den yukarı olmasını ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır (Prajogo ve M. McDermott, 2005:1111; Zazzali ve diğ., 2007:1159). ISO 9000 Başarı Ölçeğinde ise yükleme değeri 0,50 ve üzeri olanlar dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda 22 ifadenin toplam 5 faktöre yüklenmiş olduğu bulunmuştur. Faktörlerin açıkladığı toplam varyans %68,1 olup, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda bulunan değer 0,92 çıkmıştır. Bu değer ölçeğe faktör analizi yapmanın mümkün olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: ISO 9000 Başarı Ölçeği faktör analizi sonuçları

Katılım Başarı Faktörü		Genel İş Performansı Başarı Faktörü	
İfade	Yükleme Değeri	İfade	Yükleme Değeri
41. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim ortamı sağlanmıştır.	,772	28. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki evrak akışı daha etkin hale gelmiştir.	,801
40. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, alınacak kararlarda fikirlerime daha çok önem verilmektedir.	,756	29. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, kurum içi işlemlerin standardizasyonu iyileşmiştir.	,743
42. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde ekip çalışmasına verilen önem artmıştır.	,752	27. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, verilmekte olan hizmetin kalite düzeyi artmıştır.	,682
39. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde çalışanlara duyulan güven artmıştır.	,637	30. ISO 9000 çalışmaları, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün hizmet süreçlerindeki verimliliğini arttırmıştır.	,602
43. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanların kendi işleriyle ilgili karar verme yetkileri arttırılmış, çalışanlar güçlendirilmiştir.	,632	26. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, yapılan işlerdeki hata oranı azalmıştır.	,544
37. ISO 9000 çalışmaları, görev ve sorumluluklarımı daha iyi anlamamı sağlamıştır.	,591	25. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde “kalite bilinci” yerleşmiştir.	,531
Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü		İletişim Başarı Faktörü	
İfade	Yükleme Değeri	İfade	Yükleme Değeri
33. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) memnuniyetine daha çok önem vermeye başlanmıştır.	,848	47. Üst yönetim, ISO 9000 çalışmalarına aktif bir şekilde katılmaktadır.	,745
32. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermeye başlanmıştır.	,829	46. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki bilgi paylaşımı artmıştır.	,698
34. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerden (vatandaşlardan) gelen şikayetler azalmıştır.	,667	44. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki çatışmalar azalmıştır.	,647
		45. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, birimler arasındaki iletişim ve ilişkilerde iyileşme sağlanmıştır.	,599

Tablo 12'nin devamıdır.

Taahhüt Başarı Faktörü	
İfade	Yükleme Değeri
56. Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki hizmetin kalitesi konusunda kendimi sorumlu hissetmekteyim.	,765
55. Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki mevcut kalite düzeyinin sürekli olarak artırılması için herkes üzerine düşen çabayı göstermektedir.	,675
54. Genel/Bölge Müdürlüğümüz, müşteri (vatandaş) memnuniyeti ilkesini benimsemiştir.	,660

Tablo 12’de faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktörler, sırasıyla Katılım Başarı Faktörü, Genel İş Performansı Başarı Faktörü, Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü, İletişim Başarı Faktörü ve Taahhüt Başarı faktörü olarak adlandırılmıştır. Katılım Başarı Faktörü içerisinde yer alan ifadeler dikkate alındığında genel olarak ast-üst ve çalışanlar arası ilişkilerdeki iyileşmelere bağlı kurum içerisindeki çalışanların katılımının artışına yönelik bir başarının ifade edilmek istendiği anlaşılmaktadır. Genel İş Performansı Başarı Faktörü ise, kurum içerisindeki operasyonel işlemler ile iş performansındaki iyileşmeleri yansıtmaktadır. Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü, kurumun dış müşterisine yönelik yaklaşımındaki iyileşmeleri ve neticesinde sağlanmış olan başarıyı göstermektedir. İletişim Başarı Faktörü ise genel olarak kurumda sağlanan iletişim konusundaki iyileşmeler neticesinde çatışma, bilgi paylaşımı ve koordinasyona ilişkin sağlanan başarıyı yansıtmaktadır. Son olarak Taahhüt Başarı Faktörü, kurum içerisinde kaliteye yönelik taahhüdün genel bir göstergesi olmaktadır. Her bir faktör ile ölçeğin geneline ait alfa güvenilirlik katsayıları ise Tablo 13’deki gibi bulunmuştur.

Tablo 13: ISO 9000 Başarı Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Katılım B. F.	Genel İş Perfor. B.F.	Müşteri Odaklılık B.F.	İletişim B.F.	Taahhüt B.F.	ISO 9000 Başarı Ölçeği
%89,1	%87,7	%86,6	%82,6	%66,9	%93,9

Taahhüt Başarı Faktörüne ait alfa katsayısı “oldukça güvenilir”, diğer 4 faktöre ait değerler ise “yüksek derecede güvenilir” düzeyde hesaplanmıştır. Bütün olarak ISO 9000 başarı ölçeğine ait alfa değeri ise %93,9 olduğundan, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde ve “yüksek derecede güvenilirliğe” sahip olduğu söylenebilir.

3.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

3.4.1. Birimler Arasında Kurum Kültürü Açısından Farklılıklar

Birimler arasındaki kurum kültürünün farklılığını incelemeye önce, birimlerin YDM ölçeği kapsamında kültür tipleri ölçeklerinden elde etmiş oldukları puanları incelemek faydalı olacaktır. Tablo 14’deki değerler, araştırmaya katılan çalışanların birimlerinin kurum kültürü tipine ilişkin olarak YDM ölçeğindeki ifadelerle verdikleri yanıtların değerlendirilmesi neticesinde oluşan ortalama değerler ve standart sapmalarıdır.

Tablo incelendiğinde, AOBM ve MOBM’nin kültür tipleri ortalamalarının birbiriyle yakınlığı dikkat çekmektedir. OGMM’nin kültür tiplerine ait ortalamaları ise, AOBM ve MOBM’den daha düşük çıkmıştır. Ortalama puanların farklı olmasıyla beraber her üç birimde de Hiyerarşi Kültürünün egemenliği (3,73; 3,79 ve 3,39) görülmektedir.

Tablo 14: Birimlerin YDM puan ortalamalarına ait analiz sonuçları

Birimler	Kurum Kültürü Tipleri							
	Klan Kültürü		Adhokrasi Kültürü		Pazar Kültürü		Hiyerarşi Kültürü	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
AOBM	3,40	,961	3,56	,755	3,66	,631	3,73	,652
MOBM	3,48	,842	3,50	,743	3,69	,675	3,79	,673
OGMM	2,77	,830	2,85	,768	2,99	,736	3,39	,648
Genel	3,06	,918	3,14	,829	3,28	,778	3,55	,679

Araştırma evreninin tamamında ise Klan Kültürü ortalama puanı 3,06, Adhokrasi Kültürü ortalama puanı 3,14, Pazar Kültürü ortalama puanı 3,28 ve Hiyerarşi Kültürü ortalama puanı 3,55 olarak bulunmuştur. Araştırma evreninde Hiyerarşi Kültürünün egemen olduğu açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır.

OGMM, AOBM ve MOBМ birimleri arasında kurum kültürünün farklılaşığına yönelik hipotezi test etmek için uygulanan Tek Yönlü ANOVA Testi neticesinde elde edilen sonuçlar ise Tablo 15 ve 16'daki gibidir.

Analiz neticesinde birimler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ($p=,000<0,05$) her bir kurum kültürü tipi açısından bir farklılık olduğu ($F=18,242;23,748;27,780$ ve $9,836$) görülmektedir. Tablodan görüleceği üzere gruplar arasındaki değişimler değişimin ana kaynağı olup, grup içi değişimlerden daha büyüktür. Bu bulgu bizi grupların farklılaşığı sonucuna ulaştırmaktadır. F değeri ne kadar büyük olursa, gruplar arasındaki değişim de o kadar büyükmekte ve gruplar arasındaki farklar anlamlı hale gelmektedir. Bu bağlamda en düşük F değerinin Hiyerarşi Kültüründe ($F=9,836$) olması dikkat çekmektedir. Sonuç olarak birimlerin kurum kültürü arasında anlamlı bir farklılaşma olduğuna dair hipotez (Hipotez 1) kabul edilmiştir.

Tablo 15: Birimler arasındaki kurum kültürü farklılığına ait ANOVA testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
Klan Kültürü	Gruplar arası	26,888	2	13,444	18,242	,000
	Grup içi	174,660	237	,737		
	Toplam	201,548	239			
Adhokrasi Kültürü	Gruplar arası	27,437	2	13,719	23,748	,000
	Grup içi	136,913	237	,578		
	Toplam	164,350	239			
Pazar Kültürü	Gruplar arası	27,536	2	13,768	27,780	,000
	Grup içi	117,459	237	,496		
	Toplam	144,996	239			
Hiyerarşi Kültürü	Gruplar arası	8,455	2	4,228	9,836	,000
	Grup içi	101,864	237	,430		
	Toplam	110,319	239			

Tablo 16: Birimler arasındaki kurum kültürü farklılığına ait Tek Yönlü ANOVA testi

Bağımlı Değişken	(I) Bölge Müdürlüğü	(J) Bölge Müdürlüğü	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Klan Kültürü	AOBM	MOBM	-,07746	,17163	,903	-,5002	,3453
		OGM	,63115*	,14863	,000	,2650	,9973
	MOBM	AOBM	,07746	,17163	,903	-,3453	,5002
		OGM	,70860*	,13434	,000	,3777	1,0395
	OGM	AOBM	-,63115*	,14863	,000	-,9973	-,2650
		MOBM	-,70860*	,13434	,000	-1,0395	-,3777
Adhokrasi Kültürü	AOBM	MOBM	,05956	,15195	,926	-,3147	,4339
		OGM	,71673*	,13159	,000	,3926	1,0409
	MOBM	AOBM	-,05956	,15195	,926	-,4339	,3147
		OGM	,65717*	,11894	,000	,3642	,9502
	OGM	AOBM	-,71673*	,13159	,000	-1,0409	-,3926
		MOBM	-,65717*	,11894	,000	-,9502	-,3642
Pazar Kültürü	AOBM	MOBM	-,02586	,14074	,983	-,3726	,3208
		OGM	,67029*	,12188	,000	,3701	,9705
	MOBM	AOBM	,02586	,14074	,983	-,3208	,3726
		OGM	,69615*	,11017	,000	,4248	,9675
	OGM	AOBM	-,67029*	,12188	,000	-,9705	-,3701
		MOBM	-,69615*	,11017	,000	-,9675	-,4248
Hiyerarşi Kültürü	AOBM	MOBM	-,06473	,13107	,885	-,3876	,2581
		OGM	,34051*	,11350	,012	,0609	,6201
	MOBM	AOBM	,06473	,13107	,885	-,2581	,3876
		OGM	,40525*	,10259	,001	,1525	,6580
	OGM	AOBM	-,34051*	,11350	,012	-,6201	-,0609
		MOBM	-,40525*	,10259	,001	-,6580	-,1525

*. Ortalama Farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olması

Tespit edilen farklılığın kaynağının tespitine yönelik olarak Scheffe Testi aracılığıyla oluşturulan Tablo 16'da görüleceği üzere, özellikle OGMM'nin kurum kültürünün, AOBM ve MOBM'ye göre dört kurum kültürü tipi açısından da %5 anlamlılık

düzeyinde ($p<0,05$) farklılaştığı ve düşük çıktığı; MOBİM ve AOBİM arasında ise anlamlı büyüklükte bir farkın olmadığı belirlenmiştir. OGİM'in diğer iki birimle de farklılaşmasının en az Hiyerarşi Kültüründe gerçekleştiği görülmektedir.

3.4.2. Birimler Arasında ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Açısından Farklılıklar

ISO 9000 uygulamalarının başarı ölçüğünde, katılımcılardan birimlerinde sağlanmış olan iyileşmeleri uygulamanın öncesiyle kıyaslanması istendiğinden; birimlerde çalışma süresi 5 yıldan az olan toplam 40 kişi söz konusu ölçüğün analizinde değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 200 çalışanın birimlerinin ISO 9000 uygulamalarının başarısına yönelik oluşturulmuş olan faktörlere verdikleri yanıtların değerlendirilmesi neticesinde oluşan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17: Birimlerin ISO 9000 Başarı puanı ortalamalarına ait analiz sonuçları

Birimler	ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı											
	Katılım B.F.		Genel İş. Perf. B.F.		Müşteri Odaklılık B.F.		İletişim B.F.		Taahhüt B.F.		Genel Başarı	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
AOBİM	3,16	,840	3,87	,845	3,60	,911	3,22	,723	3,83	,735	3,52	,623
MOBİM	3,27	,848	3,79	,830	3,65	,850	3,56	,793	3,97	,679	3,61	,710
OGİM	2,86	,781	3,38	,624	3,32	,730	3,03	,741	3,53	,676	3,19	,561
Genel	3,02	,825	3,57	,752	3,46	,805	3,20	,781	3,70	,711	3,35	,640

Yukarıdaki tablo incelendiğinde çalışanların genel olarak ISO 9000 uygulamalarının başarısına yönelik olumlu bir tutum içerisinde buldukları görülmektedir. Buna rağmen en az başarının Katılım Başarı Faktörü altında sağlandığı (3,16; 3,27 ve 2,86), en yüksek başarının ise Genel İş Performansı (3,87; 3,79 ve 3,38) ile Taahhüt Başarı Faktörlerinde (3,83; 3,97 ve 3,53) sağlandığı görülmektedir. Her birimin başarı puanı

ortalamaları farklı olmakla beraber, OGMM'nin diğer iki birime nazaran daha düşük, MOBM'nin ise daha yüksek değerlere sahip oldukları görülmektedir.

Bu kapsamda, OGMM, AOBM ve MOBM birimleri arasında ISO 9000 uygulamalarının başarısının farklılaştığına yönelik hipotezi test etmek için uygulanmış olan Tek Yönlü ANOVA Testinin sonuçları Tablo 18 ve 19'daki gibi olmuştur.

Tablo 18: Birimler arasındaki ISO 9000 uygulamalarının başarısı farklılığına ait ANOVA testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anamlılık Düzeyi (p)
Katılım B.F.	Gruplar arası	6,713	2	3,356	5,125	,007
	Grup içi	129,012	197	,655		
	Toplam	135,724	199			
Genel İş Perf. B.F.	Gruplar arası	9,751	2	4,876	9,335	,000
	Grup içi	102,895	197	,522		
	Toplam	112,647	199			
Müşteri Odaklılık B.F.	Gruplar arası	4,699	2	2,349	3,717	,026
	Grup içi	124,537	197	,632		
	Toplam	129,236	199			
İletişim B.F.	Gruplar arası	9,786	2	4,893	8,637	,000
	Grup içi	111,603	197	,567		
	Toplam	121,389	199			
Taahhüt B.F.	Gruplar arası	7,619	2	3,809	8,065	,000
	Grup içi	93,048	197	,472		
	Toplam	100,667	199			
Genel	Gruplar arası	7,448	2	3,724	9,882	,000
	Grup içi	74,245	197	,377		
	Toplam	81,693	199			

ANOVA Analizi neticesinde birimler arasında %5 anlamlılık düzeyinde ($p=,000<0,05$) her bir ISO 9000 Başarı Faktörü ($F=5,125$; $9,335$; $3,717$; $8,637$ ve $8,065$) ve tüm faktörlerin birlikte genel olarak ($F=9,882$) farklılaştığı görülmektedir. Bu bulgu

neticesinde, birimlerin ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasında anlamlı bir farklılaşma olduğuna dair hipotez (Hipotez 2) kabul edilmiştir.

Tablo 19: Birimler arasındaki ISO 9000 uygulamaları başarısı farklılığına ait Tek Yönlü ANOVA testi

Bağımlı Değişken	(I) Bölge Müdürlüğü	(J) Bölge Müdürlüğü	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Katılım B.F.	AOBM	MOBM	-,10577	,17848	,839	-,5460	,3344
		OGM	,29971	,15813	,169	-,0903	,6897
	MOBM	AOBM	,10577	,17848	,839	-,3344	,5460
		OGM	,40548*	,13542	,012	,0715	,7395
	OGM	AOBM	-,29971	,15813	,169	-,6897	,0903
		MOBM	-,40548*	,13542	,012	-,7395	-,0715
Genel İş Performansı B.F.	AOBM	MOBM	,08578	,15939	,865	-,3074	,4789
		OGM	,49441*	,14122	,003	,1461	,8427
	MOBM	AOBM	-,08578	,15939	,865	-,4789	,3074
		OGM	,40863*	,12094	,004	,1103	,7069
	OGM	AOBM	-,49441*	,14122	,003	-,8427	-,1461
		MOBM	-,40863*	,12094	,004	-,7069	-,1103
Müşteri Odaklılık B.F.	AOBM	MOBM	-,04600	,17536	,966	-,4785	,3865
		OGM	,28036	,15537	,199	-,1028	,6636
	MOBM	AOBM	,04600	,17536	,966	-,3865	,4785
		OGM	,32636	,13305	,052	-,0018	,6545
	OGM	AOBM	-,28036	,15537	,199	-,6636	,1028
		MOBM	-,32636	,13305	,052	-,6545	,0018
İletişim B.F.	AOBM	MOBM	-,33456	,16600	,134	-,7440	,0749
		OGM	,18847	,14708	,441	-,1743	,5512
	MOBM	AOBM	,33456	,16600	,134	-,0749	,7440
		OGM	,52303*	,12595	,000	,2124	,8337
	OGM	AOBM	-,18847	,14708	,441	-,5512	,1743
		MOBM	-,52303*	,12595	,000	-,8337	-,2124

*. Ortalama Farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olması

Tablo 19'un devamıdır.

Bağımlı Değişken	(I) Bölge Müdürlüğü	(J) Bölge Müdürlüğü	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık Düzeyi	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Taahhüt B.F.	AOBM	MOBM	-,14103	,15158	,649	-,5149	,2328
		OGM	,29825	,13429	,088	-,0330	,6295
	MOBM	AOBM	,14103	,15158	,649	-,2328	,5149
		OGM	,43927*	,11501	,001	,1556	,7229
	OGM	AOBM	-,29825	,13429	,088	-,6295	,0330
		MOBM	-,43927*	,11501	,001	-,7229	-,1556
Genel	AOBM	MOBM	-,09178	,13540	,795	-,4257	,2422
		OGM	,32974*	,11996	,025	,0339	,6256
	MOBM	AOBM	,09178	,13540	,795	-,2422	,4257
		OGM	,42153*	,10273	,000	,1681	,6749
	OGM	AOBM	-,32974*	,11996	,025	-,6256	-,0339
		MOBM	-,42153*	,10273	,000	-,6749	-,1681

*. Ortalama Farkın 0.05 düzeyinde anlamlı olması

Tespit edilen farklılığın kaynağının Başarı Faktörleri bazında tespitine yönelik olarak Scheffe Testi aracılığıyla oluşturulan Tablo 19'da görüleceği üzere, Katılım Başarı Faktörünün OGMM'de, AOBM ve MOBM'ye kıyasla düşük, MOBM'nin ise en yüksek değere sahip olduğu bulunmuştur. Söz konusu faktörde sadece OGM ile MOBM ile arasında %5 anlamlılık düzeyinde ($p < 0,05$) bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Genel İş Performansı Başarı Faktörü altında ise OGMM puanının, diğer birimlerden %5 anlamlılık düzeyinde ($p < 0,05$) farklılaştığı ve düşük çıktığı görülmektedir. MOBM ve AOBM arasında ise anlamlı büyüklükte bir farkın olmadığı ($p > 0,05$) ortaya çıkmıştır.

Müşteri Odaklılık Başarı Faktörüne baktığımızda ise, OGMM yine en düşük puana sahip olmakla beraber, farklılığın anlamlı bir büyüklükte olmadığı ($p > 0,05$) anlaşılmaktadır. OGMM ve MOBM arasındaki farklılaşmanın sınır değere yakın olduğu ($p = 0,052$) dikkat çekmektedir.

İletişim Başarı Faktöründe ise, OGMM diğer birimlerden daha düşük puana sahip olup, sadece MOBAM ile arasındaki farklılık %5 düzeyinde anlamlı ($p<0,05$) olmaktadır. MOBAM ve AOBM arasında ise anlamlı büyüklükte bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Taahhüt Başarı Faktörünü incelediğimizde, İletişim Başarı Faktörüne benzer bir durum ortaya çıkmaktadır. OGMM diğer birimlerden daha düşük puana sahip olup, sadece MOBAM ile arasındaki farklılık %5 düzeyinde anlamlıdır ($p<0,05$). MOBAM'nin puanı daha yüksek olmakla beraber, AOBM ile arasında anlamlı büyüklükte bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

ISO 9000 uygulamalarının başarısına ait faktörlerin genel değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkan farklılığı incelediğimizde, OGMM'nin %5 anlamlılık düzeyinde AOBM ve MOBAM arasındaki farklılık anlamlı ($p<0,05$) ve düşük çıkmaktadır. MOBAM'nin genel başarı puanı AOBM'den daha yüksek olmakla beraber, bu fark %5 düzeyinde anlamlı değildir ($p>0,05$).

3.4.3. Kurum Kültürü ile ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Kurum kültürü ile ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla faktörlere Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Pearson Korelasyon katsayısı "r" olarak bilinmekte ve değeri -1 ve +1 arasında değişmektedir. Katsayının 1'e yaklaşması durumunda değişkenler arasındaki ilişkinin güçlenmesi söz konusu olmaktadır. 0'a yakın bir değer ise değişkenlerin fazla ilişkili olmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, korelasyon katsayısı ilişkinin yönü ve gücü konusunda bilgi vermektedir (Punch, 2005:118). Bu kapsamda yapılmış olan Korelasyon analizine ait değerler Tablo 20'deki gibidir.

Tablo 20: Kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki korelasyon analizi sonuçları

Kurum Kültürü Tipleri	ISO 9000 Başarı Faktörleri				
	Katılımcılık B.F.	Genel İş Perfor. B.F.	Müşteri Odaklılık B.F.	İletişim B.F.	Taahhüt B.F.
Klan Kültürü	,520**	,499**	,317**	,410**	,467**
Adhokrasi Kültürü	,531**	,532**	,323**	,434**	,496**
Pazar Kültürü	,474**	,500**	,334**	,406**	,525**
Hiyerarşi Kültürü	,402**	,542**	,361**	,395**	,451**

** . Korelasyonun (r), 0.01 düzeyinde (p<0,01) anlamlı olması (2-kuyruklu)

Tablodan görüldüğü üzere tüm kurum kültürü ve başarı faktörleri arasında %1 anlamlılık düzeyinde (p<0.01) pozitif yönde (r>0) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilmiş olan en yüksek ilişkilerin sırasıyla Hiyerarşi Kültürü ile Genel İş Performansı Başarı Faktörü arasında (r=,542); Adhokrasi Kültürü ile Genel İş Performansı Başarı Faktörü arasında (r=,532); Adhokrasi Kültürü ile Katılımcılık Başarı Faktörü arasında (r=,531); Pazar Kültürü ile Taahhüt Başarı Faktörü arasında (r=,525); Klan Kültürü ile Katılımcılık Başarı Faktörü arasında (r=,520) ve Pazar Kültürü ile Genel İş Performansı Başarı Faktörü arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgular neticesinde kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasında bir ilişki olduğuna dair hipotez (Hipotez 3) kabul edilmiştir.

3.4.4. ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Üzerinde Kurum Kültürünün Etkisine Yönelik Regresyon Analizleri

Kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasından sonra, kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde etkili olduğu konusundaki hipotezi test etmek maksadıyla çok değişkenli Regresyon analizi uygulanmıştır. Analizlerde yer alan R değeri, kurum kültürü bağımsız değişkenlerinin, ISO 9000 başarı faktörleri bağımlı değişkenindeki çoklu korelasyon katsayısını ifade etmektedir. Bunu karesi ise (R²), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenindeki değişimin ne kadarının açıkladığını göstermektedir. Ayrıca analizler

neticesinde her bir bağımsız değişkenin ağırlığı (regresyon ağırlığı) sayesinde, bağımlı değişkeni tahmin etmede ne kadar önemli olduğu neticesine ulaşılmaktadır (Punch, 2005:119). Analizlerde “bağımlı değişken” olarak ISO 9000 Başarı Faktörleri, “bağımsız değişken” olarak ise Kurum Kültürü Tipleri alınmıştır. Analizler her bir ISO 9000 Başarı Faktörü üzerinde ayrı ayrı ve en son genel olarak gerçekleştirilmiştir.

3.4.4.1. Kurum Kültürünün Katılım Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının Katılım Başarı Faktörü üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 21’de görülmektedir.

Regresyon Analizi neticesinde kurum kültürü bağımsız değişkenlerinin, Katılım Başarı Faktörü bağımlı değişkenindeki değişimin %30,3’ünü ($R^2=0,303$) açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle Katılım Başarı Faktörü üzerindeki başarının %30,3’ü kurum kültürü tarafından açıklanmaktadır. ANOVA analizinde ise modelin ilişkiyi açıklamakta önemli bir katkı sağladığı ve uygun olduğu ($F=21,185$, $p<0,000$) görülmektedir.

Tablo 21: Kurum kültürü tiplerinin Katılım Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,550 ^a	,303	,289	,69655

a.Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	41,114	4	10,279	21,185	,000 ^a
	Artan	94,610	195	,485		
	Toplam	135,724	199			

a. Göstergeler.: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

b. Bağımlı Değişken: Katılım B.F.

Tablo 21'in devamıdır.

Model		Katsayılar ^a				
		Standardize Edilmemiş - Ham Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anl. Düz. (p)
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,284	,267		4,806	,000
	Klan Kültürü	,211	,097	,244	2,177	,031
	Adhokrasi Kültürü	,274	,133	,281	2,060	,041
	Pazar Kültürü	,046	,122	,044	,379	,705
	Hiyerarşi Kültürü	,018	,105	,015	,173	,863

a. Bağımlı Değişken: Katılım B.F.

Modeli açıklayan Regresyon katsayılarına baktığımızda ise Adhokrasi ve Klan Kültürünün modele katkı sağladığı (beta=0,281 ve 0,244 ve $p<0,05$) görülmektedir. Diğer kurum kültürü tiplerinin ise Katılım Başarı Faktörü üzerinde bir etkisi bulunmadığı ($p>0,05$) anlaşılmaktadır.

3.4.4.2. Kurum Kültürünün Genel İş Performansı Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının Genel İş Performansı Başarı Faktörü üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 22'de görülmektedir.

Regresyon Analizi neticesinde kurum kültürü bağımsız değişkenlerinin, Genel İş Performansı Başarı Faktörü bağımlı değişkenindeki değişimin %34,5'ini ($R^2=0,345$) açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle Genel İş Performansı Başarı Faktörü üzerindeki başarının %34,5'i kurum kültürü tarafından açıklanmaktadır. ANOVA analizi ise modelin ilişkiyi açıklamakta anlamlı olduğu ($F=25,676$, $p<0,000$) görülmektedir. Modeli açıklayan Regresyon katsayılarına bakıldığında, tek başına Hiyerarşi Kültürünün modele katkı sağladığı (beta=0,312 ve $p<0,05$) görülmektedir. Diğer kurum kültürü tiplerinin ise Genel İş Performansı Başarı Faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22: Kurum kültürü tiplerinin Genel İş Performansı Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,587 ^a	,345	,332	,61513

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K.

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	38,862	4	9,715	25,676	,000 ^a
	Artan	73,785	195	,378		
	Toplam	112,647	199			

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

b. Bağımlı Değ.: Genel İş Performansı B.F.

Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmemiş - Ham Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anl. Düz. (p)	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,418	,236	,070	6,011	,000
	Klan Kültürü	,055	,086	,221	,641	,522
	Adhokrasi Kültürü	,197	,118	,047	1,674	,096
	Pazar Kültürü	,045	,107	,312	,417	,677
	Hiyerarşi Kültürü	,341	,093		3,666	,000

a. Bağımlı Değ.: Genel İş Performansı B.F.

3.4.4.3. Kurum Kültürünün Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 23’de görülmektedir.

Tablo 23: Kurum kültürü tiplerinin Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,383 ^a	,146	,129	,75215

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K.

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	18,918	4	4,730	8,360	,000 ^a
	Artan	110,317	195	,566		
	Toplam	129,236	199			

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

b. Bağımlı Değ.: Müşteri Odaklılık B.F.

Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmemiş - Ham Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Anl. Düz. (p)	
		B	Std. Hata			Beta
1	(Sabit)	1,907	,288		6,610	,000
	Klan Kültürü	,051	,105	,060	,485	,628
	Adhokrasi Kültürü	,016	,144	,017	,114	,909
	Pazar Kültürü	,119	,131	,118	,907	,366
	Hiyerarşi Kültürü	,267	,114	,228	2,352	,020

a. Bağımlı Değ.: Müşteri Odaklılık B.F.

Regresyon Analizi neticesinde kurum kültürü bağımsız değişkenlerinin, Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü bağımlı değişkenindeki değişimin %14,6'sını ($R^2=0,146$) açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerindeki başarının %14,6'sı kurum kültürü tarafından açıklanmaktadır. ANOVA analizi ise modelin ilişkiyi açıklamakta anlamlı olduğu ($F=8,360$, $p<0,000$)

görülmektedir. Modeli açıklayan Regresyon katsayılarına bakıldığında, tek başına Hiyerarşi Kültürünün modele katkı sağladığı (beta=0,228 ve $p<0,05$) görülmektedir. Diğer kurum kültürü tiplerinin ise Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

3.4.4.4. Kurum Kültürünün İletişim Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının İletişim Başarı Faktörü üzerindeki etkisine yönelik gerçekleştirilmiş olan Regresyon analizi neticesinde; değişimin %21,1'i kurum kültürü tarafından açıklandığı ($R^2=0,211$) ve ilişkinin anlamlı ($F=8,360$ ve $p<0,000$) olduğu bulunmuştur.

Buna rağmen sırasıyla Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kurum Kültürü tiplerinin %5 anlamlılık düzeyinde İletişim Başarı Faktörü üzerinde etkilerinin olmadığı (beta=0,97; 0,196; 0,063 ve 0,153, $p=0,416$; 0,178; 0,614 ve 0,104) tespit edildiğinden söz konusu tabloya yer verilmeye gerek görülmemiştir.

3.4.4.5. Kurum Kültürünün Taahhüt Başarı Faktörü Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının Taahhüt Başarı Faktörü üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 24'de görülmektedir.

Regresyon Analizi neticesinde kurum kültürü bağımsız değişkenlerinin, Taahhüt Başarı Faktörü bağımlı değişkenindeki değişimin %29,8'ini ($R^2=0,298$) açıkladığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle Taahhüt Başarı Faktörü üzerindeki başarının %29,8'i kurum kültürü tarafından açıklanmaktadır. ANOVA analizi ise modelin ilişkiyi açıklamakta anlamlı olduğu ($F=20,673$, $p<0,000$) görülmektedir. Modeli açıklayan Regresyon katsayılarına bakıldığında, tek başına Pazar Kültürünün modele katkı sağladığı (beta=0,306 ve $p<0,05$) görülmektedir. Diğer kurum kültürü tiplerinin ise Taahhüt Başarı Faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 24: Kurum kültürü tiplerinin Taahhüt Başarı Faktörü üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,546 ^a	,298	,283	,60209

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

ANOVA^b

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)	
1	Regresyon	29,977	4	7,494	20,673	,000 ^a
	Artan	70,690	195	,363		
	Toplam	100,667	199			

a. Göstergeler: (Sabit), Klan K., Adhokrasi K., Pazar K., Hiyerarşi K

b. Bağımlı Değ.: Taahhüt B.F.

Katsayılar^a

Model	Standardize Edilmemiş - Ham Katsayılar	Standardize Edilmiş Katsayılar		t	Anl. Düz. (p)	
		B	Std. Hata			Beta
1	(Sabit)	1,917	,231		8,302	,000
	Klan Kültürü	,067	,084		,793	,429
	Adhokrasi Kültürü	,063	,115		,549	,584
	Pazar Kültürü	,274	,105		2,605	,010
	Hiyerarşi Kültürü	,133	,091		1,461	,146

a. Bağımlı Değ.: Taahhüt B.F.

3.4.4.6. Kurum Kültürünün Genel Olarak ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı Üzerindeki Etkisi

Kurum kültürü tiplerinin genel olarak ISO 9000 uygulamalarının genel başarısı üzerindeki etkisine ait Regresyon analizi sonuçları Tablo 25’de görülmektedir.

Tablo 25: Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 uygulamalarının genel başarısı üzerindeki etkilerine ait regresyon analizi sonuçları

Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,584 ^a	,341	,337	,52156
2	,612 ^b	,374	,368	,50934

a.Göstergeler: (Sabit), Adhokrasi K.

b.Göstergeler: (Sabit), Adhokrasi K., Hiyerarşi K.

ANOVA^c

Model		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Düzeyi (p)
1	Regresyon	27,833	1	27,833	102,321	,000 ^a
	Artan	53,860	198	,272		
	Toplam	81,693	199			
2	Regresyon	30,587	2	15,293	58,951	,000 ^b
	Artan	51,107	197	,259		
	Toplam	81,693	199			

a.Göstergeler: (Sabit), Adhokrasi K.

b.Göstergeler: (Sabit), Adhokrasi K., Hiyerarşi K

c.Bağımlı Değ.: ISO 9000 Uygulamalarının Genel Başarısı

Katsayılar^a

Model		Standardize Edilmemiş - Ham Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anl. Düz.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,952	,144		13,566	,000
	Adhokrasi Kültürü	,443	,044	,584	10,115	,000
2	(Sabit)	1,533	,190		8,047	,000
	Adhokrasi Kültürü	,313	,059	,412	5,341	,000
	Hiyerarşi Kültürü	,234	,072	,251	3,258	,001

a. Bağımlı Değ.: ISO 9000 Uygulamalarının Genel Başarısı

Regresyon Analizinden görüleceği üzere sadece Adhokrasi Kültürü bağımsız değişkeninin yer aldığı 1. Modelde, ISO 9000 uygulamalarının genel başarısı bağımlı değişkenindeki değişimin %34,1'i ($R^2=0,341$); Adhokrasi Kültürünün Hiyerarşi Kültürüyle beraber bulunduğu 2. Modelde ise %37,4'ü ($R^2=0,374$) açıklanmaktadır. ANOVA analizi sonucuna göre her iki modelin de ilişkiyi açıklamakta anlamlı olduğu ($F=102,321$ ve $58,951$, $p<0,000$) anlaşılmaktadır. Görüleceği üzere Adhokrasi Kültürü, ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde, anlamlı düzeyde en yüksek açıklayıcı olmaktadır. Hiyerarşi Kültürünün de genel başarı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmakla beraber, Adhokrasi Kültürüyle kıyaslandığında bu etki düşük kalmaktadır. Klan ve Pazar Kültürlerinin ise anlamlı düzeyde bir etkisi olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tüm bu bulgular neticesinde, kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde önemli bir etkisi olduğuna dair son hipotez de (Hipotez 4) kabul edilmiştir.

Tablo 26: Kurum kültürü tiplerinin ISO 9000 Başarı Faktörleri üzerindeki etkilerinin karşılaştırılması

Kurum Kültürü Tipi	ISO 9000 Uygulamalarının Başarısı				
	Katılım B.F.	Genel İş Performansı B.F.	Müşteri Odaklılık B.F.	İletişim B.F.	Taahhüt B.F.
Klan Kültürü	,244*	,070	,060	,097	,089
Adhokrasi Kültürü	,281*	,221	,017	,196	,075
Pazar Kültürü	,044	,047	,118	,063	,306*
Hiyerarşi Kültürü	,015	,312**	,228*	,153	,129

* beta değerinin 0.05 düzeyinde ($p<0,05$) anlamlı olması

** beta değerinin 0.01 düzeyinde ($p<0,01$) anlamlı olması

Kurum kültürü tiplerinin, tüm Başarı Faktörleri üzerindeki etkilerine ait Regresyon analizleri sonuçlarının karşılaştırıldığı Tablo 26'da görüleceği üzere, farklı ISO 9000 başarı boyutu söz konusu olduğunda farklı kurum kültürü tipleri açıklayıcılıkta ön plana çıkabilmektedir. Bu yüzden tek başına belirli bir kültürün kalite uygulamalarının

başarısını arttırmadığı, her bir kültür tipinin farklı konularda başarıyı etkilediği ortaya çıkmaktadır.

Özetlenecek olursa, Tablo 26'dan da görüleceği üzere, ISO 9000 uygulamalarının Katılım Başarı Faktörü üzerinde Adhokrasi (beta=,281) ve Klan Kültürü (beta=,244); Genel İş Performansı Başarı Faktörü ve Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerinde Hiyerarşi Kültürü (beta=,312 ve ,228); Taahhüt Başarı Faktörü üzerinde ise Pazar Kültürünün (beta=306) anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün rolünü ortaya koymak olduğundan; bir kamu kuruluşu olan OGM bünyesindeki OGMM, AOBM ve MOBAM tarafından uygulanmakta olan ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin uygulamasının başarısı ile her bir birimdeki kurum kültürü karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Önceki versiyonunda yeteri kadar araştırılmayan bu ilişkinin, 2000 revizyonunun üzerinden yeteri kadar zaman geçtiği düşüncesiyle ortaya konularak, literatüre ve uygulamaya önemli bir katkı sağlanmak istenmiştir.

Kurum kültürünü ölçmek üzere Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilmiş olan ve kurumsal performansla kurum kültürünü ilişkilendirmekte sıkça başvurulan “Yarışan Değerler Modeli (YDM)” kullanılmıştır. Birimlerdeki ISO 9000 uygulamalarının başarısını ölçmek için ise kapsamlı bir literatür araştırmasının ardından geliştirilmiş olan “ISO 9000 Başarı Ölçeği” kullanılmıştır.

Verilerin yorumlanmasına tanımlayıcı istatistiklerle başlanmıştır. Bunun ardından uygulanmış olan faktör analizleri neticesinde YDM ölçeği Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kültürü boyutları altında; ISO 9000 Başarı Ölçeği ise Katılım, Genel İş Performansı, Müşteri Odaklılık, İletişim ve Taahhüt boyutları altında incelemeye alınmıştır. Faktör analizleri neticesinde güvenilirliği düşürdüğü için YDM ölçeği içerisinde 1 adet ifade ile ISO 9000 Başarı Ölçeğinden 12 adet ifade analiz dışı bırakılmıştır. Ardından yapılmış olan güvenilirlik analizleri neticesinde sırasıyla güvenilirlik katsayıları YDM ölçeği için %94,2, ISO 9000 Başarı Ölçeği için ise %93,9 olarak bulunmuştur. Araştırmanın devamında hipotezlerin sınanması bu boyutlar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin akışına uygun olarak öncelikle araştırma kapsamındaki birimlerin kurum kültürü ve ISO 9000 uygulamalarının başarısı arasındaki farklılıklar araştırılmıştır. YDM kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde, birimler arasındaki farklılığı en iyi açıklayan faktör Pazar Kültürü olmuştur. Her üç birimde de bürokrasi, kontrol ve istikrarı yansıtan, kurallara ve verimliliğe aşırı vurgu yapan Hiyerarşi Kültürü baskın kültür olarak bulunmakla beraber, aynı zamanda farklılığı açıklayıcılığı en düşük olan faktördür. Ülke kültürümüzdeki bürokratik teamüllere yatkınlık (Çağlar,

2001), güç mesafesinin yüksekliği (Hofstede, 1994) ve de otoriter yönetim anlayışının egemen oluşuna (Şahin, 2005) bağlı olarak bu durum ülke kültürümüzün kuruma yansımaları olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bu bulgu, kamu yönetiminin kültürel çevresini oluşturan yasalara bağlı olarak kamu kuruluşlarında hiyerarşi kültürüne daha çok eğilim olduğu yönündeki görüşleri de desteklemektedir (Whorton ve Worthley, 1981; Denison ve Spreitzer, 1991; Kayalar ve Özmutaf, 2007). Aynı şekilde kurum içerisinde önceden yapılmış olan çalışmalarda da çalışanların kurumu bürokratik (Eroğlu, 2008) gördüğü ve kurumda katı bir örgüt hiyerarşisi bulunduğu (Türker ve diğ., 2009) tespit edilmiştir. Gerçekten de birimlerdeki kurumsal yapı ve uygulamalar incelendiğinde; dikey iletişimin (hem sözlü hem de yazılı) uygulanmakta olduğuna, liyakat yerine hiyerarşik düzeye önem verildiğine, üstlerin çok sayıda prestij artırıcı sembollere sahip olduğuna (lojman ve resmi araç tahsisi, odaların ihtişamı, lokal ve yemekhane oturma düzenleri vb.), kurum içerisinde kullanılan dile bağlı olarak hitap edilirken “Bey” takısının bazı alt düzey görevlerdeki çalışanlardan esirgendiğine, kurumun veda, terfi ve emeklilik törenlerinin daha ziyade üst kademedekilere mahsus olarak gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. Böylece kurum içerisinde güç mesafesine yönelik aşırı bir vurgu yapıldığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların sosyalizasyonu konusunda birimlerde özel ve planlı bir çabanın bulunmaması, kuruma yeni girenlerin amir ve iş arkadaşları tarafından alışlageldik mevcut uygulamaların aynı şekilde aktarılmasına neden olmaktadır. Araştırmanın kapsamında yer almamakla beraber, bu tür uygulamalara bağlı olarak kurum içerisinde farklı alt kültürlerin mevcut olabileceği kanaatine varılmıştır. Kurum içerisinde yapılmış olan görüşmelerde, çalışanların kurumda önemli bir lider ya da kahraman olarak kimseyi gösterememesi ayrıca dikkat çekmiştir.

Sektör olarak ormancılıkta düşük düzeyde bir teknolojinin kullanılmasına da bağlı olarak görevlere ait çok sayıda tanımlanmış emir bulunmaktadır. Orman Genel Müdürlüğü'nün organizasyon şeklini incelediğimizde ise hizmet, fonksiyon ve bölge esasına dayalı bölümlere ayrıldığı görülmektedir. Bu durum, yüksek derecede bir yapılanmayı ve kontrol ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Buna rağmen kurumun taşradaki faaliyetlerinin doğaya açık oluşu sebebiyle, çalışanların önemli bir kısmının arazi koşulları altında amirlerinden uzakta bulunması

denetim ve kontrolün istenildiği kadar kolay olmamasına sebep olmaktadır. Bu sebeple taşradaki birimlerde (AOBM ve MOBM) Klan, Adhokrasi ve Pazar kültür tiplerinin, merkezdeki (OGMM) çalışanlara nazaran daha yüksek oranda kabul edildiği düşünülmektedir. Taşra birimlerindeki rekabet daha ziyade bir üst birim olan OGMM tarafından belirlenmiş olan hedeflere, zorlu doğa ve piyasa koşulları altında ulaşmak temelinde gerçekleşmektedir. OGMM ise daha ziyade uzmanlık ve denetim hizmeti sunarak, kendi altındaki taşra birimlerine hizmet vermektedir. AOBM ve MOBM, piyasaya yönelik orman işletmeciliği görmesi sebebiyle vatandaşlarla daha çok muhatap olmakta, görevlerini yerine getirirken bu kitlenin baskısını üzerinde daha çok hissetmektedir. Ayrıca sene başında belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleştirilmesi ile Bölge Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen orman ürünleri satışlarındaki başarı gibi unsurlar, bu birimleri daha pragmatik olmaya zorlamaktadır.

Yapılmış olan varyans analizleri neticesinde en düşük farklılık Hiyerarşi Kültüründe olmakla beraber, farklılıkların kaynağının OGMM olduğu tespit edilmiştir. Nitekim OGMM çalışanları, Hiyerarşi Kültürü faktörünü oluşturan ifadelerle en yüksek puanları vermişlerdir. Her üç birimin çalışanları da kurumun dominant karakteri olarak Hiyerarşi Kültürünü tercih etmekteyken, kurumdaki liderlik ve yönetim tarzı konusunda AOBM ve MOBM çalışanları başta Klan Kültürü olmak üzere, diğer kültür tiplerinin de belirli miktarda görülmekte olduğunu belirtmişlerdir. AOBM ve MOBM'deki stratejik vurgu ve başarı kriterine yönelik ifadeye verilen cevaplarda Pazar Kültürünün ağırlıkta olduğu görülmüştür. Kurumu bir arada tutan AOBM'de Adhokrasi Kültürü iken, MOBM'de Pazar Kültürü olmaktadır. Genel olarak AOBM ve MOBM arasında ise anlamlı büyüklükte bir farklılığın olmadığı bulunmuştur. Her üç biriminde aynı sektörde ve aynı çatı altında faaliyet göstermesine rağmen; yukarıda bahsedilmiş olan hususlardan dolayı AOBM ve MOBM'nin OGMM'den farklı olarak benzer koşullar altında dış etkilere maruz oluşu, AOBM ve MOBM arasındaki benzerliğin, OGMM ile farklılığının kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Birimler arasındaki ISO 9000 uygulamalarının başarısı açısından bir farklılık olup olmadığına yönelik gerçekleştirilen varyans analizi neticesinde, birimler arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Birimler arasındaki farklılığı en iyi açıklayan faktör Katılım Başarı Faktörü (%44,3) olmuştur. Çalışanların fikirlerine

önem verilmesi, çalışanlara duyulan güven, çalışanların güçlendirilmesi ve takım çalışmasına vurgu yapan Katılım Başarı Faktörü açısından, tüm birimlerdeki çalışanlar en az başarının sağlandığını ifade etmekteyken; OGMM çalışanları diğer birimlerden daha da olumsuz bir tutum sergilemişlerdir. Bu boyut altında OGMM ile MOBM ile arasındaki farkın anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

En yüksek başarı ise standardizasyon, evrak akışı, dokümantasyon ve verimliliğe vurgu yapan Genel İş Performansı ile çalışanların kurumlarındaki kalite çalışmaları konusunda üzerine düşeni yapmasına odaklanan Taahhüt Başarı Faktörlerinde sağlanılmıştır. Genel İş Performansı konusunda en yüksek başarıyı AOBM, Taahhüt konusunda ise MOBM elde etmiştir. Genel İş Performansında OGMM ile diğer iki birim arasındaki fark, Taahhüt boyutunda ise OGMM ile MOBM arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Diğer tüm boyutlarda olduğu gibi OGMM çalışanları diğer birimlere nazaran daha düşük düzey bir başarı sağlandığını ifade etmişlerdir.

Müşteri Odaklılık ve İletişim konusunda MOBM ve AOBM, OGMM'ye nazaran daha fazla başarı sağlamışlardır. Her ne kadar Müşteri Odaklılık boyutu altındaki fark açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiş olsa da, OGMM ile MOBM arasındaki farklılığın sınır değere yakın olduğu ($p=0,052$) görülmüştür. İletişim boyutu altında ise OGMM ve MOBM arasındaki farkın anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde ISO 9000 uygulamalarının başarısındaki anlamlı farklılıkların çoğu OGMM ve MOBM arasında tespit edilmiştir. AOBM ve MOBM arasında anlamlı büyüklükte bir farklılık olmayışı dikkat çekmiştir. Tüm boyutlar bir arada değerlendirildiği genel başarıda ise OGMM'nin diğer iki birimle arasında anlamlı ve daha düşük bir başarı elde ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Birimlerin hepsinde de fiziki koşul ve işe yönelik faaliyetlerde sağlanmış olan iyileşmelere rağmen, çalışan ilişkilerine yönelik hususlarda gerekli mesafenin alınamadığı görülmektedir. ISO 9000 uygulamaları, çalışanların katılımı ilkesini bünyesinde bulundurmaktadır. Bu açıdan tüm birimlerde Katılım ve İletişim boyutunda sağlanan başarının düşük çıkması dikkate değer görülmektedir. Taahhüt boyutu altında MOBM çalışanları kendilerinin, diğer çalışanların ve üst yönetimin diğer birimlere nazaran ISO 9000 çalışmalarına daha çok iştirak ettiklerini ve üzerine

düşeni yapmakta olduklarını ifade etmektedirler. ISO 9000'in müşteri odaklılık ilkesine uygun olarak MOBM ve AOBM, müşteri odaklılık boyutu altında OGMM'ye göre daha yüksek başarı sağlamışlardır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olduğunda birimlerin ISO 9000 uygulamalarının sağlama potansiyeli olan faydaların daha azıyla yetinilmekte olduğu kanaatine varılmaktadır. Bunda sistemin yeterince farkında olunmayışı ve belgeyi alma motivasyonunun da kısmi bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar kurumun sektörde rakibinin olmayışı ve sunduğu hizmetin tekel niteliğinde olması ile kamu kuruluşu olarak kar etme kaygısının olmaması gibi sebeplerden ötürü pazar kaygısının nispeten düşük olması, belgenin daha ziyade kurumsal imaj gibi dışsal faydalar elde etme motivasyonu ile edinilmesine sebep olmuştur. Buna rağmen sistemden bir takım içsel ve dışsal faydaların elde edilmiş olması önemlidir. Ancak dikkat edilmesi gereken husus, elde edilmiş olan içsel faydaların operasyonel faaliyetlerle sınırlı kalmasıdır. "Sert" kalite unsurlarında elde edilmiş olan başarıların yüksekliği, "yumuşak" kalite unsurlarında elde edilmiş olan başarının düşüklüğü araştırma neticesinde ortaya çıkmaktadır. Oysa kurumlara en yüksek faydayı sağlayacak unsurların "yumuşak" öğeler olduğu belirtilmektedir. Tari'nin (2005) bulgularına benzer olarak çoğu ISO 9000 belgeli firma gibi kurumda da bu yönün ihmal edildiği ortaya çıkmaktadır. Birimlerin hizmet sektöründe faaliyet göstermesi, Singh ve diğ. (2006)'nin bulgularına destekler şekilde dokümantasyon, hata oranı ve hizmet kalitesinin artışında ilerlemeler sağlandığını göstermektedir. Kamu kuruluşlarında en büyük sıkıntının çalışanların güçlendirilmesi boyutu altında gerçekleştiğini ifade eden Mc Nabb ve Sepic'in (1995) bulguları desteklenmiştir. Lee ve Palmer'ın (1999) bulgularına benzer olarak büyük kurumların birimleri arasındaki iletişim sıkıntısı, araştırma bulgularınca desteklenmektedir. Lagrosen ve Lagrosen (2003), kalite çalışmaları sayesinde kamu sektöründe çalışanlar açısından önemli iyileştirmeler sağlanacağını ifade etmesine rağmen, araştırma kapsamında böyle bir bulguya ulaşamamıştır. Özellikle katılım boyutu altında elde edilen başarının düşüklüğü, birimlerdeki Hiyerarşi Kültürünün baskın oluşuyla ilişkili olarak kurum kültürü açısından bir sıkıntı olabileceği sorusunu akla getirmektedir. KYS uygulamalarına başlangıç zamanı ve uygulama süresinin her üç birimde de birbirine yakın oluşu, sağlanması gereken faydalar açısından zaman

faktörünü ortadan kaldırmaktadır. Dolayısıyla firmaların sertifikaya sahip olma süreleri ile elde edilen faydalar arasında bir ilişki olmadığına yönelik bulgular (Singels ve diğ., 2001; Llopis ve Tari, 2003; Wiele ve diğ., 2005) desteklenmektedir.

Birimlerin ISO 9000 uygulamalarının başarısı ve kurum kültürü arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere yapılmış olan Pearson Korelasyon analizi neticesinde, tüm kurum kültürü ve ISO 9000 başarı boyutları arasında %1 anlamlılık düzeyinde ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar ilgili hipotezin kabulüyle beraber; ISO 9000 uygulamalarının başarısının kurum kültürüne bağlı olarak artacağını ifade etmektedir.

Genel İş Performansı Başarı Faktörü ile tüm kurum kültürü tipleri arasındaki yüksek ilişki bulunmaktadır. En yüksek ilişki ise Hiyerarşi ve Adhokrasi Kültürleriyle olmuştur. Müşteri Odaklılık Başarı Faktörüyle kurum kültürü arasındaki ilişkiler ise nispeten düşük oranlarda gerçekleşmiştir. Katılımcılık ve İletişim Başarı Faktörleriyle Adhokrasi ve Klan Kültürünün yüksek ilişkisine rağmen, Hiyerarşi Kültürünün ilişkisi düşük çıkmıştır. Taahhüt Başarı Faktörünün en yüksek ilişkisi ise Pazar Kültürüyle olmuştur. Özellikle kalite yönetiminin “sert” öğeleri ile Hiyerarşi Kültürünün, “yumuşak” öğeleri ile Klan ve Adhokrasi Kültürünün yüksek ilişkisi dikkat çekmiştir.

Son olarak ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde kurum kültürünün etkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilmiş olan regresyon analizleri neticesinde, ayrı ayrı her bir başarı faktörü üzerinde etkisi olan kültür tipleri ortaya konulmuştur. Bu analizler neticesinde önemli bulgulara ulaşılmıştır. Katılım Başarı Faktörü üzerinde Klan ve Adhokrasi kültürünün etkisi anlamlı ve pozitif çıkmıştır. Böylece kalitenin “yumuşak” öğelerinden olan katılım ilkesi üzerinde, YDM'nin organik süreçleri vurgulayan, Klan ve Adhokrasi Kültürünün etkili olduğu bulunmuştur. Dellana ve Hauser (1999) ile Al-Khalifa ve Aspinwall'ın (2001) Adhokrasi ve Klan Kültürünün kalite yönetim uygulamaları üzerindeki olumlu etkisi olduğuna dair bulguları desteklenmiştir. Zu ve diğ. (2009), Klan Kültürüyle birlikte Pazar Kültürünün de katılım üzerinde etkisi olduğunu belirtmesine rağmen, araştırmada Pazar Kültürünün böyle bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Biz duygusu, takım çalışması, çalışanların güçlendirilmesi ve katılımcığın yoğun görülmekte olduğu Klan Kültürü ile yenilikçilik, dinamizm, güç ve otorite ilişkilerinin merkezi olmadığı, esneklik, risk alma ve

yaratıcılığın önemli olduğu Adhokrasi Kültürünün araştırma kapsamındaki birimlerde en az gözlemlenen kültür tipleri olması, ISO 9000 uygulamalarının Katılım Başarı Faktörü üzerinde en az başarının sağlanmış olmasının sebebi olarak değerlendirilmektedir. YDM'nin dikey ekseninin alt kısmında yer alan ve kontrol ve istikrara vurgu yaparak mekanik süreçlere önem veren Hiyerarşi ve Pazar Kültürünün, Katılım Başarı Faktörü üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Birimlerde istikrar ve kontrole bağlı olarak yazılı kuralların ön planda olduğu Hiyerarşi Kültürünün baskın olması ve de bu kültür tipinin Katılım Başarı Faktörü üzerindeki etkisinin yok denecek düzeyde olması diğer önemli bir bulgudur. Bu kapsamda Gosen ve diğ. (2005) ile Kumar ve Sankaran'ın (2007) güç mesafesinin yüksek olduğu Hiyerarşi Kültürlerinde katılım boyutunun olumsuz etkilendiği yönündeki görüşleri desteklenmiştir.

Evrak akışının etkinliği, kurum içi işlemlerdeki standardizasyon, yapılan işlerdeki hata oranının, verilen hizmetin kalite düzeyi ve verimlilik gibi kalite yönetiminin “sert” unsurlarını içeren Genel İş Performansı Başarı Faktörüne baktığımızda ise, Hiyerarşi Kültürünün tek başına anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki birimlerde Hiyerarşi Kültürünün baskın oluşuna bağlı olarak, ISO 9000 uygulamalarında en yüksek başarının Genel İş Performansında elde edilmiş olması bu durumu açıklamaktadır. Zu ve diğ. (2009), kalite uygulamalarında Hiyerarşi Kültürünün bir etkisi olmadığı yönündeki bulgusu araştırma bulgularıyla örtüşmemektedir. Öte yandan güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda Hiyerarşi Kültürüne bağlı olarak, üst yönetimin kalite uygulamalarına güçlü bir taahhüt sergilemesine bağlı olarak çalışanların üstlerin kararlarına saygı duyarak, uygulamada daha istekli olacağı belirtilmektedir (Jung ve diğ., 2008). Burada önemli olan Hiyerarşi Kültürünün de ISO 9000 uygulamalarının başarısında önemli olduğunun ortaya çıkmış olmasıdır. Klan ve Pazar Kültürünün ise Genel İş Performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Adhokrasi Kültürünün ise, anlamlı olmamakla beraber Genel İş Performansı üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri Odaklılık Başarı Faktörü üzerinde, Genel İş Performansına benzer şekilde Hiyerarşi Kültürünün tek anlamlı açıklayıcı olduğu ortaya çıkmıştır. Anlamlı olmamakla beraber Pazar Kültürünün nispi bir etkisi bulunmakta, Klan ve Adhokrasi

Kültürünün ise etkisi bulunmamaktadır. Araştırma yapılan birimlerde müşteri kavramının hala oturmamış olduğu, daha ziyade vatandaş kavramının tercih edilmekte olduğu görülmüştür. Bu durum birimlerdeki kalite politikalarına bile yansımıştır. Kurum genelindeki görüşmelerde, dış müşteri olan vatandaşlara, iç müşteri olan çalışanlardan daha fazla kıymet verilmekte olduğu çalışanlarca ifade edilmektedir. Buna benzer bir bulgu Eroğlu (2008) tarafından yürütülmüş olan araştırma tarafından da ortaya çıkarılmıştır.

Özellikle taşra birimlerinde, vatandaşlarla yaşanan yoğun temaslar neticesinde dış baskı daha yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Taşra birimlerindeki gerçekleştirilmekte olan ormancılık faaliyetlerinin (orman ürünleri üretimi, fidan dikimi vb.) kanunen yöre halkına yaptırılma zorunluluğu, orman yangınlarını vatandaşla beraber söndürme ve orman suçlarının azaltılmasına yönelik vatandaşlarla iyi geçinmenin gerekliliği ile vatandaşın siyasetçileri devreye sokarak yönetici ve çalışanlar üzerinde baskı kurması gibi sebeplerden ötürü bu ilişki özellikle önemsenmektedir. Buradaki asıl zorluk ise en çok muhatap alınan kitle olan orman köylülerinin, gerek eğitim gerek ekonomik olarak toplumun en düşük seviyesinde yer almalarından kaynaklanmaktadır. Bu kitle üzerinde etkili olmada en önemli unsur ise onlarla iyi ilişkiler kurulmasıyla sağlanılmaktadır. Bu kapsamda vatandaşların yakacak ve yapacak odun ihtiyaçlarının zamanında ve yeterli miktarda karşılanmasına önem verilmektedir. Birime yolu düşen her vatandaşa en azından çay ikram edilerek dertlerinin dinlenmesi gerektiği yöneticiler tarafından sürekli olarak vurgulanmaktadır. Tüm bunlar neticesinde ISO 9000 uygulamaların sayesinde Müşteri Odaklılık Başarı Faktörünün düşük çıkması, çalışanların bunun birimlerde zaten var olduğuna dair inançlarından kaynaklandığı doğrultusunda değerlendirilmektedir.

Çalışanlar arasındaki iletişim, bilgi paylaşımı ve koordinasyon gibi unsurları içeren İletişim Başarı Faktörü üzerinde, tüm kurum kültürü tipleri bir arada dahil edildiğinde her ne kadar anlamlı bir ilişki tespit edilememiş olursa da, Adhokrasi Kültürünün açıklayıcılıkta en etkili kültür tipi olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içerisinde bürokrasiden kaynaklanmakta olan dikey iletişim tarzı ile bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasındaki yetersizlik bu konuda başarı sağlanamamasına sebep olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçiliği vurgulamakta olan Adhokrasi Kültürünün bu

kapsamda teknolojik yeniliklerin kurumda yaygınlaşmasına bağlı olarak iletişim sorunlarında iyileşmeler sağlayabileceği söylenebilir.

Kurumun kaliteye olan bağlılığını içermekte olan Taahhüt Başarı Faktörü incelendiğinde ise, Pazar Kültürünün tek başına en anlamlı açıklayıcı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu ise göstermektedir ki, dış çevreye olan aşırı duyarlılığa bağlı olarak çalışanların ve yöneticilerin ISO 9000 uygulamalarına verdikleri önem de artmaktadır. Keza OGMM'ye nazaran taşra birimlerinde Pazar Kültürünün daha yüksek görülmesi bu zorunluluktan kaynaklanmaktadır. Benzer olarak taşra birimlerinde OGMM'ye nazaran taahhüdün daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kalite yönetim uygulamalarının başarısında en önemli unsurlardan biri olarak görülen taahhüdün, taşra birimlerinde Pazar Kültürünün OGMM'ye nazaran daha yüksek görülmesiyle ilişkili olarak tüm başarı faktörlerine de yansımış bulunmaktadır. Taşra birimlerindeki rekabet algısının; sene sonu hedeflerine ulaşma, yılsonunda kar-zarar dengesi ile birimlerin merkezce değerlendirilmeye alınması neticesinde oluşan karlılık algısı ve doğa koşullarıyla başa çıkma gibi sebeplere bağlı olarak daha yoğun olduğu değerlendirilmektedir.

Tüm başarı faktörlerinin bir arada değerlendirildiği, ISO 9000 genel başarısına bakıldığında ise Adhokrasi Kültürünün, Hiyerarşi Kültürüyle beraber en önemli açıklayıcı olduğu bulunmuştur. Adhokrasi Kültürü ağırlıklı olarak yenilikçiliğe vurgu yapmaktadır. Bu kapsamda Briscoe ve diğ.'nin (2005) yenilikçi kültürlerin kalite sonuçlarını elde etmede daha başarılı olduğu yönündeki bulgusu desteklenmiştir. Esnek ve organik yapıyı vurgulamakta olan Klan ve Adhokrasi kültürünün ISO 9000 uygulamaları üzerinde daha başarılı olduğu, bürokratik ve mekanik özellikler sergileyen Hiyerarşi ve Pazar Kültürlerinin olumsuz etkisi olduğuna dair araştırmacıların iddiaları (Corbett ve Rastrick, 2000; Prasad ve Tata, 2003; Rad, 2006; Kumar ve Sankaran, 2007) ise destek bulamamıştır.

Genel bir değerlendirme yapacak olursak, kurum kültürünün ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisi araştırma bulguları neticesinde açıkça ortaya konulmuştur. Balzarova ve diğ.'nin (2006) ISO 9000 standartlarının içerisinde yer alan katılım ve taahhüt gibi tüm faktörlerin kurum kültürü tarafından etkileneceğine yönelik

savı desteklenmektedir. Daha da önemlisi, tek başına belirli bir kültür tipinden ziyade her bir kültür tipinin ISO 9000 uygulamalarının başarısı üzerinde değişik açılardan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Hind ve diğ. (1996), Poza ve diğ. (2001) ve Cameron ve Quinn'in (2006) bulguları desteklenmiştir. Prajogo ve Mc Dermott'un (2005) kalite yönetim uygulamalarındaki en iyi kültürün, kurumların faaliyet gösterdiği endüstri ve stratejik amaçlarına bağlı olarak değişebileceği hususundaki görüşü, özellikle Hiyerarşi Kültürünün araştırma kapsamındaki birimlerdeki etkisi dikkate alındığında desteklenmektedir. Bu yüzden birimlerin tek bir kurum kültürüne ağırlık vermesinden ziyade, her bir kültür tipinin dengeli bir şekilde bulunduğu bir kültürün ISO 9000 uygulamalarının başarısında daha etkili olacağı kanaatine varılmaktadır. Bu ikisi arasında uyum sağlandığı takdirde, arzu edilen başarıların ve sistemin potansiyel faydalarının daha çoğu elde edilebilecektir. Hiyerarşi Kültürünün baskın olduğu kamu kurumlarında sistemden bir takım faydaların mevcut kültürleri sayesinde elde edilebileceği görülmektedir. Kamuda bürokrasi ve güç mesafesinin aşırı yönlerinin azaltılmasıyla, insan kaynağı ve yenilikçiliğe yapılacak olan vurgunun artırılması, sistemin başarısını daha çok arttıracığı kanaatine varılmaktadır.

Sonuç olarak kurumların ISO 9000 uygulamalarına başlamadan önce kurum kültürlerini değerlendirerek, ISO 9001 KYS ile olan uyumunu saptamasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun saptanması sayesinde kurum kültürü kapsamında harekete geçilecek öncelikler belirlenerek, olası engellerin daha yolun başında giderilmesine yönelik tedbirler alınacak; olası dirençler daha başından giderilerek sistemi uygulamak üzere harcanılan tüm çaba, kaynak ve zamanın boşa gitmesi engellenebilecektir. Sistemin planlı bir şekilde uygulanması sayesinde ise başarılar şansa bırakılmayacaktır. Her şeyden önce gerek yönetimin, gerekse tüm çalışanların sistemin kendilerine ve kurumlarına sağlayabileceği potansiyel faydaları hakkında gerekli eğitim ve bilgiye sahip olarak, sisteme olan taahhüdün her düzeyde sağlanması, kalite kültürünün kuruma yerleşmesinin temellerini sağlamlaştıracaktır. Özellikle hiyerarşi ve güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda liderlerin çalışanlar üzerindeki etkin rolü dikkate alındığında, yöneticilere düşen sorumluluk ve sisteme olan taahhütlerinin önemi daha bir önem kazanmaktadır. Kurum içerisindeki yönetsel uygulamalarda

çalışanların performansın sağlıklı bir şekilde tespit edilerek adilane maddi ve manevi ödüllendirmelerle sağlanılacak desteğin önemi büyüktür. Sistemin sonu olan bir faaliyet görülmeden, sürekli iyileştirmeler sağlandığı takdirde bir sonraki adım olan TKY'ye geçiş (arzu ediliyor ise) çok daha kolay olacaktır. ISO 9000'in her anlamda bir değişim aracı olduğunun farkına varılması, değişim konusundaki en büyük direncin ise kurum kültürüyle ilişkisi olduğunun akıldan çıkarılmaması gerekmektedir. ISO 9000 uygulamalarının başarısı sistemin kendisinden çok, uygulanma şekliyle alakalı olduğundan, kurumların ISO 9000'i köklü bir değişim aracı olarak görmesi gerekmektedir. Kurumların sunduğu hizmetlerin kalitesini oluşturan ise çalışanlardır. Bu yüzden başta yöneticiler olmak üzere çalışanların sisteme olan inancının sağlanması, değişimin başarısı için bir zorunluluk olmaktadır. Ayrıca kültürel değişimin bir anda gerçekleşmesi mümkün olmadığından, sabırlı ve kararlı olunması çok önemli olmaktadır. Hele ki kamu kurumlarında ödüllendirme gibi unsurların yeterli olmayışı, yasal zorunluluklar ve köklü bir kurum kültürüne bağlı olarak bu süre daha da uzun olmaktadır. Bu anlamda küçük adımlarla yapılacak tedrici değişimlerle kalite kültürünün yerleştirilmesi daha kolay olacaktır. Özellikle sosyalizasyon sürecine el atılarak, planlı bir şekilde bu faaliyetin gerçekleştirilmesi, kurumlardaki yeni üyelerin mevcut kültürün olumsuz yönlerini benimsemelerine engel olmak açısından çok önemli görülmektedir. Kurumda herkesin kıymetli olduğunu vurgulayarak, güç mesafesinin aşırı vurgulandığı olumsuz örneklerin azaltılması kamu kuruluşları açısından faydalı olacaktır. Liderlerin bu kapsamda çalışanlarla kuracağı sıcak ilişkilerin çok önemli bir rolü bulunmaktadır. Fikirlerine önem verilen, hiç değilse kendilerini ilgilendiren konularda kararlar alınırken dikkate alınan çalışanlar, kurumun kalitesi ve sistemin sürekli iyileştirmesi konusunda elinden geleni yapacaklardır. Katılım sağlamayan çalışanlar ise sistemin iyileşmesine gerekli olan katkıyı sunamayacaklardır.

Kamuda, kalite ve müşteri (vatandaş) memnuniyetini hedefleyen, katılımcılığa önem vererek sürekli bir iyileştirme ile kurumları günümüz gerçeklerinin dikte etmekte olduğu dönüşümleri gerçekleştirme potansiyeline sahip ISO 9000 uygulamalarına bakış açısının değişerek, kurumların mevcut kurum kültürlerini ele alarak işe başlaması gerekliliği ve önemi araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda TKY

ilkelerini bünyesinde taşıyan ISO 9000'in artık kurum kültüründen bağımsız olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. ISO 9000 uygulamalarına başlamadan önce kurumların kültürlerinin tespitiyle beraber mevcut kültürlerinde yapılacak iyileştirmeler sayesinde gerekli uyumun sağlanmasıyla, kurumlar sistemin sağlayacağı faydalardan en üst seviyede yararlanabileceklerdir. Kamunun yapı ve özellik ile dış çevresi itibarıyla özel sektöre nazaran birçok sorunu bulunmaktadır. Bu olumsuzluklar kalite uygulamalarının başarısı söz konusu olduğunda daha da önemli hale gelmektedir. Yine de kamu kurumları tüm kültür tiplerinin ISO 9000 uygulamaların başarısı üzerindeki öneminin farkında olarak, Klan ve Adhokrasi Kültürlerine yönelik iyileştirmeler yapması, mevcut Hiyerarşi Kültürünün aşırılıklarını törpülemesi faydalı olacaktır. Kamuda mevcut olan rekabet eksikliğine bağlı olarak (ki küreselleşmenin etkisiyle bu durum değişmektedir) Pazar Kültürünü arttırmaya yönelik yapılacak kısmi iyileştirmelerin faydalı olacağı beklenilmektedir. Nitekim araştırma kapsamında OGM bünyesindeki taşra birimlerinde piyasaya yakın işletmecilik yapılmasına paralel olarak, sektör içerisindeki gelişmelerin etkisiyle beraber rekabet ve karlılık algısının kısmen mevcut oluşu ISO 9000 uygulamalarının başarısına da yansımıştır.

Özetlenecek olursa araştırma kapsamındaki Orman Genel Müdürlüğünde; takım çalışması ve çalışanlara verilen kıymetin ödüllendirildiği, hedeflere ulaşmanın kurumu bir arada tuttuğu, katılımcı ve yenilikçi çalışma ortamı ile dinamik bir karaktere sahip olunmasıyla, yol gösterici, eğitici, babacan, vizyon sahibi, girişken, yenilikçi ve aynı zamanda verimliliği de ihmal etmeyen kararlı bir şekilde sisteme taahhüt gösteren liderlerle başarı en üst seviyeye çıkartılabilecektir. Kurumun merkezi ile taşra birimlerindeki görev ve koşulların farklılığına bağlı olarak tespit edilen kültürel farklılıklar da dikkate alındığında, taşradaki uygulayıcılara daha fazla yetki devredilmesinin kuruma ihtiyaç duyulan esnekliği sağlayarak sorunların çözümünü kolaylaştıracağı düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin daha etkili ve yaygın kullanılması sayesinde yetersiz koordinasyon ve dikey iletişim sorunları giderilebilecek, verilen hizmetin hızı, maliyeti ve etkinliği arttırılabilecektir. Çalışanların düşüncelerine verilen önemin arttırılması, vatandaşların isteklerinin dikkate alınması sayesinde artan katılıma bağlı olarak kurum içerisinde sürekli

iyileştirme gerçekleştirilebilecektir. Tüm bunlar kurum kültürü üzerinde yaratacağı olumlu etkiler ise dolaylı olarak verilmekte olan hizmetin kalitesine yansiyacaktır.

Araştırma, sahip olduğu bir takım sınırlılıklara rağmen, şimdiye kadar ISO 9000 uygulamalarında çoğunlukla ihmal edilmekte ve yeterince vurgulanmamakta olan kurum kültürünün rolünü ortaya çıkarmakla literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu kapsamda standardın önümüzdeki dönemlerdeki revizyonlarında kurum kültürüyle olan ilişkisine yönelik ifadelerin yer almasının gerekli olduğu ortaya konulmaktadır. Ayrıca, bir kamu kuruluşu olan OGM'nin kurum kültürü tipinin ilk kez tespit edilerek, ISO 9000 uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya konulmasıyla kurumun bundan sonraki uygulamalarına ışık tutulmaktadır.

Bundan sonraki adım olarak mevcut kurum içerisindeki alt kültürleri ortaya çıkaracak araştırmalar ile ISO 9000 uygulamasının bulunmadığı birimlerde kurum kültürünün tespitinin yapılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki birimlerde gerçekleştirilecek olan süreli bir çalışmayla mevcut kültürdeki değişim ile ISO 9000 uygulamalarından sağlanan başarının kat ettiği mesafe ortaya konulabilecektir. Yapılacak olan süreli araştırma sayesinde, ISO 9000 uygulamalarının da kurum kültürünün değişimi üzerinde etkisi var ise bu sayede ortaya çıkarılabilecektir. Çalışma verilerinin bir kamu kurumu olan OGM içerisinden sağlanmış olduğundan, stratejik amaçların farklı olduğu diğer sektörlerde sonuçların farklı çıkabilmesi, farklı kültür tiplerinin daha uygun olması söz konusu olabilecektir. Bu açıdan benzeri ilişkinin farklı sektörlerde araştırılması gerekmektedir. Bürokrasinin nispeten az bulunduğu, ya da yoğun bir rekabetin yaşandığı çevrede faaliyet gösteren sektörlerde de aynı ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılacak olan çalışmalar ile özel ve kamu sektörü arasındaki farklılıkların ortaya konulduğu çalışmalar neticesinde ilgi çekici bilgilere ulaşılabilecektir. Farklı kurum kültürü boyutlarının dikkate alındığı çalışmalar neticesinde elde edilecek bulgular, söz konusu ilişkiye yönelik daha destekleyici olabilecektir. Kurumların büyüklüğü ve zaman faktörünün de dikkate alındığı, ISO 9000 uygulamaları süreleri farklı olan kurumlarda yapılacak çalışmalarla sertifikasyona sahip olma süresinin başarı üzerindeki etkileri ölçülebilir. Ayrıca alt kültürler açısından ISO 9000 uygulamalarının başarısının nasıl değerlendirildiği araştırılabilir.

Kurum kültürünü toprağa benzetecek olursak; iyi bir toprak işlemesi ve uygun bir dikim zamanı ile KYS fidanı yeşerme imkanına kavuşacaktır. Zaman içerisinde köklerini salarak büyüyen sistemin meyvesi ise tüm çalışanlar, yöneticiler ve toplum tarafından toplanılacaktır.

KAYNAKÇA

- ABRAHAM, Morris, J. Crawford, D. Carter ve F. Mazotta (2000), "Management Decisions for Effective ISO 9000 Accreditation", *Management Decision*, Vol. 38, No. 3, s.182-193.
- ACHARYA, U. H. ve Sanjit Ray (2000), "ISO 9000 Certification in Indian Industries: A Survey", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 3, s.261-266.
- ACUNER, Şebnem A. (2001), *Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, MPM yayınları, No. 655, Ankara.
- AKIN, Besim, Canan Çetin ve Vedat Erol (2001), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu)*, Beta Basım yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- AL-KHALIFA, Khalifa N. ve Elaine M. Aspinwall (2001), "Using the Competing Values Framework to Investigate the Culture of Qatar Industries", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 4, s.417-428.
- ALLAIRE Yvan ve Mihaela E. Firsirotu (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, Vol. 5, No. 3, s.193-226.
- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2002), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANDERSON, J. C., M. Rungtusanatham, R. G. Schroeder ve S. Devaraj (1995), "A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical findings", *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 5, s.637-658.
- ANGELI, Ioannis, J. Jones ve B. Sabir (1998), "Factors Affecting a Senior Management Culture Change for Total Quality Metamorphosis", *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 3, s.198-211.
- APFELTAHLER, Gerhard, H. J. Muller ve R. R. Rehder (2002), "Corporate Global Culture as Competitive Advantage: Learning from Germany and Japan in Alabama and Austria?", *Journal of World Business*, Vol. 37, s.108-118.
- ARAUZ, Rita ve Hideo Suzuki (2004), "ISO 9000 Performance in Japanese Industries", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 1, s.3-33.
- ARDIÇ, Kadir ve Türker Baş (2000), "Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Aşamaları", *2000'li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi*, 8. Ulusal Kalite Kongresi, Kasım, İstanbul.
- ARDIÇ, Muhammed, A. Öztürk ve B. Kayacan (2009), "Devlet orman İşletmelerinde Modern Maliyet Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler", *II. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*, SDÜ, Isparta.
- ARIKBAY, Canan ve Rıdvan Bozkurt (2002), "Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar arası Standartları ve Getirdikleri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Ankara.

- AYCAN, Zeynep, R. N. Kanungo ve J. B. P. Sinha (1999), "Organizational Culture and Human Resource Management Practices: The Model of Culture Fit", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 30, No. 4, s.501-526.
- BAKAN, İ., T. Büyükbeşe ve H.Ç. Bedestenci (2004), *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- BALZAROVA, M.A., P. Castka, C.J. Bamber ve J.M. Sharp (2006), "How Organizational Culture Impacts on the Implementation of ISO 14001:1996 – a UK Multiple-Case View", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 17, No. 1, s.89-103.
- BANGERT, Michelle (2007), "The Importance of ISO", *Quality*, January, s.60-64.
- BARKEMA, Harry G. ve Freek Vermeulen (1997), "What Differences in the Cultural Backgrounds of Partners are Detrimental for International Joint Ventures?", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 4, s. 845-864.
- BARNEY, Jay B. (1986), "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, s.656-665.
- BAŞ, Türker (2006), *Anket Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞ, Türker (2004), *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, 4. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞ, Türker (2002), *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- BAŞAR, Mehmet, Ş. Tosunoğlu ve Y. Kılıçaslan (2009), *Türkiye’de Orman Döner Sermeye İşletmelerinin Etkinlik Analizi: Sorunlar, Çözümler ve Politika Önerileri*, TÜBİTAK Proje No:107K552, Ankara.
- BATES, Kimberly A., S. D. Amundson, R. G. Schroeder ve W. T. Morris (1995), "The Crucial Interrelationship between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", *Management Science*, Vol. 41, No. 10, s.1565-1580.
- BAUMGARTNER, Rupert J. ve Christian Zielowski (2007), "Analyzing Zero Emission Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, s.1321-1327.
- BEATTIE, Ken R. ve Amrik S. Sohal (1999), "Implementing ISO 9000: A Study of its Benefits among Australian Organizations", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 1, s.95-106.
- BEKAROĞLU, Ş. Burak (2005), "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul’daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 9, s.18-32.

- BELLAMY, Alphonso R., R. Fowler ve J. Boyless (2001), "Organizational Correlates of Perceptions of Quality Outcomes for ISO 9000 Registration: A Preliminary Analysis", *The Quality Assurance Journal*, Vol. 5, s.137-147.
- BELASEN, Alan ve Nancy Frank (2008), "Competing Values Leadership: Quadrant Roles and Personality Traits", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 29, No. 2, s.127-143.
- BENDELL, Tony (2000), "The Implications of the Changes to ISO 9000 for Organisational Excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, No. 3, s.11-14.
- BENSON, P. George, Jayant V. Saraph ve Roger G. Schroeder (1991), "The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation", *Management Science*, Vol. 37, No. 9, s.1107-1124.
- BESKESE, Ahmet ve Ufuk Cebeci (2001), "Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 1, s. 69-73.
- BHUIYAN, Nadia ve Nadeem Alam (2005), "An Investigation into Issues Related to the Latest Version of ISO 9000", *Total Quality Management*, Vol.16, No.2, s.199-213.
- BHUIYAN, Nadia ve Nadeem Alam (2004), "ISO 9001:2000 Implementation: The North American Experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 1, s.10-17.
- BLAZZO, Stefano ve Giovanni Bernardi (2003), "Process Management Practices and Quality systems Standards: Risks and Opportunities of the New ISO 9001 Certification", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 2, s.149-169.
- BODUR, Muzaffer ve Hayat Kabasakal (2002), "Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, s. 5-22
- BOIRAL, Olivier (2003), "ISO 9000: Outside the Iron Cage", *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, s.720-737.
- BOISNIER, Alicia ve Jennifer A. Chatman (2002), *The Role of Subcultures in Agile Organizations*, Working Paper, University of California, Berkeley.
- BOSCH, Marije, R. Dijkstra, M. Wensing, T. Weijden ve R. Grol (2008), "Organizational Culture, Team Climate and Diabetes Care in Small Office-Based Practices", *BMC Health Services Research*, Vol. 8, No. 180, s.1-8.
- BOULTER, Louise ve Tony Bendell (2002), "How Can ISO 9000:2000 Help Companies Achieve Excellence", *Measuring Business Excellence*, Vol. 6, No. 2, s.37-41.
- BOYACIGILLER, Nakiye A. ve Nancy J. Adler (1991), "The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, s.262-290.

- BOYLU, Yasin ve Alptekin Sökmen (2006), “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, Sayı 17.
- BOYNE, G. A. ve R. M. Walker (2002), “Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations”, *Public Performance & Management Review*, Vol. 26, No. 2, s.11-131.
- BRISCOE, Jason A., S. E. Fawcett ve R. H. Todd (2005), “The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, s.309-330.
- BURTON, Richard M., J. Lauridsen ve B. Obel (2004), “The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance”, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 1, s.67-82.
- BUTTLE, Francis (1997), “ISO 9000: Marketing Motivations and Benefits”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 9, s.936-947.
- CABLE, Daniel M., L. A. Smith, P. W. Mulvey ve J. R. Edwards (2000), “The Sources and Accuracy of Job Applicants’ Beliefs about Organizational Culture”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 6, s.1076-1085.
- CALISIR, Fethi (2007), “Factors Affecting Service Companies’ Satisfaction with ISO 9000“, *Managing Service Quality*, Vol. 17, No. 5, s.579-593.
- CALISIR, Fethi, O. Kulak ve İ. Doğan (2005), “Factors Influencing Turkish Textile Companies’ Satisfaction with ISO 9000“, *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 10, s.1193-1204.
- CAMERON, Kim S. ve D. A. Whetten (1996), “Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation”, *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 11, s.265-306.
- CAMERON, Kim S. ve Deborah R. Etington (1988), *The Conceptual Foundation of Organizational Culture*, University of Michigan, Division of Research School of Business Administration, Working Paper, No. 544.
- CAMERON, Kim S. ve R.E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CAMERON, Kim S. ve Sarah J. Freeman (1991), “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, s.23-58.
- CAMERON, Kim S. ve Wesley Sine (1999), “A Framework for Organizational Quality Culture”, *Quality Management Journal*, Vol.6, No. 4, s.7-25.
- CAN, Halil, Ö. Aşan ve E. M. Aydın (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

- CARLSSON, Matts ve Dan Carlsson (1996), "Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 7, s.36-47.
- CARMELI, Abraham ve Ashler Tishler (2004), "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, s.1257-1278.
- CARROLL, Glenn R. ve J. Richard Harrison (1998), "Organizational Demography and Culture: Insights from a Formal Model and Simulation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 3, s.637-667.
- CASADESUS, Marti, G. Gimenez ve I. Heras (2001), "Benefits of ISO 9000 in Spanish Industry", *European Business Review*, Vol. 13, No. 6, s.327-335.
- CASADESUS, Marti ve Stanislav Karapetrovic (2005a), "An Empirical Study of the Benefits and Costs of ISO 9001:2000 Compared to ISO 9001/2/3:1994", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, s.105-120.
- CASADESUS, Marti ve Stanislav Karapetrovic (2005b), "The Erosion of ISO 9000 Benefits: A Temporal Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 2, s.120-136.
- CASADESUS, Marti ve Stanislav Karapetrovic (2005c), "Has ISO 9000 Lost Some of its Lustre? A Longitudinal Impact Study", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 6, s.580-596.
- CHAN, Lisman L. M., M. A. Shaffer ve E. Snape (2004), "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 1, s.17-35.
- CHATMAN, Jennier A. ve Karen A. Jehn (1994), "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, s.522-553.
- CHATTOPADHYAY, Satya P. (1999), "Assesment of Quality Management Practice in the Republic of Kyrgyzstan", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 14, No. 1&2, s.62-66.
- CHENG, S.P. ve V.M. Rao Tummala (1998), "An Employee Involvement Strategy for ISO 9000 Registration and Maintenance: A Case Study for Hong Kong and China Companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 8&9, s.860-891.
- CHENG, Mei-I, A. Dainty ve D. Moore (2007), "Implementing a New Performance Management System within a Project-Based Organization", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 1, s.60-75.
- CHIN, Kwai-Sang, Gary K.K. Poon ve Kit-Fai Pun (2000), "The Critical Maintenance Issues of the ISO 9000 System: Hong Kong Manufacturing Industries' Perspectice", *Work Study*, Vol. 49, No. 3, s.89-96.

- CHU, Pin-Yu, C. Huang ve H. J. Wang (2001), "ISO 9000 and Public Organizations in Taiwan: Organizational Differences in Implementation Practices with Organization Size, Unionisation and Service Types", *Public Organization Review: A Global Journal* 1, s.391-413.
- CHU, Pin-Yu ve Hsuan-Jung Wang (2001), "Benefits, Critical Process Factors, and Optimum Strategies of Successful ISO 9000 Implementation in the Public Sector: An Empirical Examination of Public Sector Services in Taiwan", *Public Performance & Management Review*, Vol. 25, No. 1, s.105-121.
- CHUA, Clare C, Mark Goh ve Tan B. Wan (2003), "Does ISO 9000 Certification Improve Business Performance?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 8, s.936-953.
- CHUANG, You T., R. Church ve J. Zikic (2004), "Organizational Culture, Group Diversity and Intra-Group Conflict", *Team Performance Management*, Vol. 10, No. 1&2, s.26-34.
- CLARKE, Gerry (2004), "Culture Drives ISO Registration", *Quality*, June, s.58-61.
- CLEGG, Steward R. ve Cynthia Hardy (1999), *Studying Organization Theory & Method*, Sage Publications, London.
- COLEMAN, Shirley ve Alex Douglas (2003), "Where Next for ISO 9000 Companies?", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 2, s.88-92.
- COLYER, Sue, G. Soutar ve P. Ryder (2000), "Organizational Culture Profiles in Local Government Authority Recreatio Services: Some Australian Evidence", *Journal of Park and Recreation Administration*, Vol. 18, No. 2, s.73-87.
- CONCA, Francisco Jose, J. Llopis ve J. J. Tari (2004), "Development of a Measure to Assess Quality Management in Certified Firms", *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, s.683-697.
- CONTI, Tito (1999), "Vision 2000: Positioning the New ISO 9000 Standards with Respect to Total Quality Management Models", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, s.454-464.
- CORBETT, Lawrence M. ve Kate N. Rastrick (2000), "Quality Performance and Organizational Culture: A New Zealand Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 1, s.14-26.
- COSTA, Micaela Martinez ve A. R. Martinez Lorente (2007), "A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56, No. 5/6, s.484-499.
- COSTA, Micaela Martinez ve A. R. Martinez-Lorente (2004), "ISO 9000 as a Tool for TQM: A Spanish Case Study", *QMJ*, Vol. 11, No.4, s.20-30.
- COSTA, Micaela Martinez ve A. R. Martinez-Lorente (2003), "Effects of ISO 9000 Certification on Firms' Performance: A Vision From the Market", *TQM & Business Excellence*, Vol. 14, No. 10, s.1179-1191.

- ÇAĞLAR, İrfan (2001), “Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, *G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 3, s.125-148
- ÇELİK, Mazlum (2007), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Basılmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇETİN, Münevver Ölçüm (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÇUKURÇAYIR, M. Akif ve Esra B. Sipahi (2003), “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 50&51, s.35-66.
- DAHLGAARD, Jens J., K. Kristensen, G. K. Kanji, H. J. Juhl ve A. S. Sohal (1998), “Quality Management Practices: A Comparative Study between East and West”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 8&9, s.812-826.
- DAHLGAARD, Jens J. ve Su Mi Dahlgaard-Park (2006), “Lean Production, Six Sigma Quality, TQM and Company Culture”, *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, s.263-281.
- DALAY, İsmail (2001), *Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Sakarya Üniversitesi Yayın No. 43, Adapazarı.
- DALE, B. G. ve C. L. Cooper (1994), “Introducing TQM: The Role of Senior Management”, *Management Decision*, Vol. 32, No. 1, s. 20-26.
- DANIŞMAN, Ali ve H. Özgen (2003), “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2003, Cilt 3, Sayı 2, s.91-124.
- DAŞDEMİR, İsmet (1998), “Devlet Orman İşletmelerinin Yönetimsel ve Örgütsel Boyutlarının Belirlenmesi”, *T.C. Orman Bakanlığı Doğu Anadolu Ormancılık Araştırma Müdürlüğü*, Teknik Rapor No:3, Erzurum.
- DAWSON, Patrick (1995), “Troubles with TQM: Pireli Cables Australia Limited”, *Managing Service Quality*, Vol. 5, No. 6, s.18-20.
- DEDOUSSIS, Evangellos (2004), “A Cross-Cultural Comparison of Organizational Culture: Evidence from Japan Universities in the Arab World and Japan”, *Cross Cultural Management*, Vol. 11, No. 4, s.15-34.
- DELLANA, Scott A. ve Richard D. Hauser (1999), “Toward Defining the Quality Culture”, *Engineering Management Journal*, Vol. 11, No. 2, s.11-15.
- DEMİRCİ, Hüseyin (2008), *Toplam Kalite Yönetimi*, Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- DENISON, Daniel R. (1996), “What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 3, s.619-654.
- DENISON, Daniel R. (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, s.4-22.

- DENISON, Daniel R. ve Aneil K. Mishra (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, s.204-223.
- DENISON, Daniel R. ve Gretchen M. Spreitzer (1991), "Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach", *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, 1991, s.1-21.
- DENISON, Daniel R., S. Haaland ve P. Goelzer (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?", *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 1, s.98-109.
- DESHPANDE, Rohit ve Frederick E. Webster (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, s.3-15.
- DETERT, James R., R. D. Schroeder ve J. J. Mauriel (2000), "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, s.850-863.
- DIAMOND, Michael A. (1991), "Dimensions of Organizational Culture and Beyond", *Political Psychology*, Vol. 12, No. 3, s.509-522.
- DIAZ-CABRERA, D., E. Hernandez-Fernaund ve R. Isla-Diaz (2007), "An Evaluation of a New Instrument to Measure Organisational Safety Culture Values and Practices", *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 39, s.1202-1211.
- DICK, Gavin P.M. (2000), "ISO 9000 Certification Benefits, Reality or Myth?", *The TQM Magazine*, Vol.12, No. 6, s.365-371.
- DIMARA, Efthalia, D. Skuras, K. Tsekouras ve S. Goutsos (2004), "Strategic Orientation and Finacial Performance of Firms Implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 1, s.72-89.
- DIPADOVA, Laurie N. ve Sue R. Faerman (1993), "Using the Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy", *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 1, s.143-174.
- DİNÇER, Celal (2005), *TKY Kamuda Uygulanabilirlik*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- DOĞAN, Binali (2007), *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2005), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Selen ve Ö. Demiral (2007), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 12, s. 282-303.
- DOUGLAS, Alex, D. Kirk, C. Brennan ve A. Ingram (1999), "Maximizing the Benefits of ISO 9000 Implementation", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4&5, s.507-513.

- DUNCAN, W. Jack (1989), "Organizational Culture: Getting a Fix on an Elusive Concept", *The Academic of Management Executive*, Vol. 3, No. 3, s.229-236.
- DURAN, Cengiz (2007), "ISO 9000 Kalite Güvence Sisteminden Toplam Kaliteye Geçişte Kalite Ödüllerinin Kullanılması", *Kamu-İş*, Cilt 9, Sayı 1.
- DURGUN, Serpil (2006), "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2 , 2006, s.112-132.
- DWYER, Sean, O. C. Richard ve Ken Chadwick (2003), "Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture", *Journal of Business Research*, Vol. 56, s.1009-1019.
- EDLES, Laura Desfor (2006), *Uygulamalı Kültürel Sosyoloji*, Çev., Cumhur Atay, Babil Yayınları, İstanbul.
- EHRENBERG, Rudolph H. ve Ronald J. Stupak (1994), "Total Quality Management: Relationship to Administrative Theory and Organizational Behavior in the Public Sector", *PAQ*, s.75-98.
- ERDEM, Ramazan (2007), "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl 2, Sayı 2, Ekim, s.63-79.
- ERDEM, Ferda ve Cigdem Satir (2003), "Features of Organizational Culture in Manufacturing Organizations: A Metaphorical Analysis", *Work Study*, Vol. 52, No. 3, s.129-135.
- EREL, Erdal ve Jay B. Ghosh (1997), "ISO 9000 Implementation in Turkish Industry", *International Journal for Operations & Production Management*, Vol.17, No.12, s.1233-1246.
- EREN, E., L. Alpkan ve E. Ergün (2003), "Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı1, s.55-70.
- EREN, Erol (2007), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- EREN, Erol (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- ERGÜN, Ercan (2007), "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi", *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya.
- EROĞLU, Erhan (2008), *Orman Genel Müdürlüğü İç ve Dış Paydaş Memnuniyetini Belirleme Araştırması*, Orman Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ESCANCIANO, Carmen, E. Fernandez ve C. Vazquea (2001), "Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 5, s.481-494.
- ESCOBAR, Javier A. R., Javier G. Benito ve A. R. Martinez-Lorente (2006), "An Analysis of the Degree of Small Companies' Dissatisfaction with ISO 9000 Certification", *Total Quality Management*, Vol. 17, No.4, s.507-521.

- FEINBERG, Martin, L. Rydl, R. Vinaja ve O. Flores (2003), "An Empirical Comparison of Maquiladoras with Mexican Service Firms regarding Compliance to the International Quality Standard ISO 9000", *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 2, s.209-215.
- FEY, Carl F. ve Daniel R. Denison (2003), "Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia?", *Organization Science*, Vol. 14, No. 6, s.686-706.
- FINE, Gary Alan (1984), "Negotiated Orders and Organizational Culture", *Annual Review of Sociology*, Vol. 10, s.239-262.
- FJORTOFT, Nancy ve John C. Smart (1994), "Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement", *Higher Education*, Vol. 27, No. 4, s.429-447.
- FLAMHOLTZ, Eric (2001), "Corporate Culture and the Bottom Line", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 3, s.268-275.
- FLAMHOLTZ, Eric ve Wei Hua (2002), "Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 1, s.72-81.
- FRANCESCHINI, F., M. Galetto ve P. Cecconi (2006), "A Worldwide Analysis of ISO 9000 Standard Diffusion: Considerations and Future Development", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, No. 4, s.523-541.
- FRASER, Jim, E. Kick ve K. Barber (2002), "Organizational Culture as Contested Ground in an Era of Globalization: Worker Perceptions and Satisfaction in the USPS", *Sociological Spectrum*, Vol. 22, s.445-471.
- FROST, Susan H. ve Theresa W. Gillespie (1998), "Organizations, Culture, and Teams: Links Toward Genuine Change", *New Directions for Institutional Research*, No. 100, s.5-15.
- GALLEAR, David ve A. Ghobadian (2004), "An Empirical Investigation of the Channels that Facilitate a Total Quality Culture", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 8, s.1043-1067.
- GERAY, Haluk (2006), *Toplumsal Araştırmalarda Nicel ve Nitel Yöntemlere Giriş: İletişim Alanından Örneklerle*, 2. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- GOFFEE, Rob ve Gareth Jones (2000), *Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri*, Çev. Kıvanç Katmandu, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Ankara.
- GORDON, George G. (1991), "Industry Determinants of Organizational Culture", *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 2, s.396-415.
- GORE, Edward W.(1999), "Organizational Culture, TQM, and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol. 5, No. 5, s.164-170.

- GOSEN, Jerry, S. Babbar ve S. Prasad (2005), "Quality and Developing Countries: The Role of International and Organizational Factors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 5, s. 452-464.
- GOTZAMANI, Katerina D. (2005), "The Implications of the New ISO 9000:2000 Standards for Certified Organizations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 8, s.645-657.
- GOTZAMANI, Katerina D. (1996), "ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Greek Industry", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, s.64-76.
- GOTZAMANI, Katerina D. ve George D. Tsiotras (2002), "The True Motives Behind ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 2, s.151-169.
- GOTZAMANI, Katerina D. ve George D. Tsiotras (2001), "An Empirical Study of the ISO 9000 Standards' Contribution Towards Total Quality Management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 10, s.1326-1342.
- GOTZAMANI, K. D., G. D. Tsiotras, M. Nicolau, A. Nicolaides ve V. Hadjiadamou (2007), "The Contribution to Excellence of ISO 9001: The Case of Certified Organisations in Cyprus", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 5, s.388-402.
- GREGORY, Brian T., S. G. Haris, A. A. Armenakis ve C. L. Shook (2009), "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 62, s.673-679.
- GREGORY, Kathleen L. (1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, s.359-376.
- GUPTA, Atul (2000), "Quality Management Practices of ISO vs Non-ISO Companies: A Case of Indian Industry", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100, No.9, s.451-455.
- GÜMÜŞSUYU, Çağdaş (2005), *Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması*, TODAİE, Ankara.
- GÜNEY, Salih (2000), *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜVENÇ, Bozkurt (2007), *Kültürün Abc'si*, 4. Baskı, Yapıkredi Yayınları, İstanbul.
- GÜVENÇ, Bozkurt (2005), *İnsan ve Kültür*, 11. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- HALİS, Muhsin ve Ahmet Öztaş (2002), "Quality Cost Analysis in ISO 9000 Certified Turkish Companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 1&2, s.101-104.
- HANDFIELD, Robert ve Soumen Ghosh (1994), "Creating a Quality Culture through Organizational Change: A Case Analysis", *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 3, s.7-36.

- HARIS, Lloyd C. ve Andrew Crane (2002), "The Greening of Organizational Culture: Management Views on the Depth, Degree and Diffusion of Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 3, s.214-234.
- HARRIS, Stanley G. (1994), "Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-based Perspective", *Organization Science*, Vol. 5, No. 3, s.309-321.
- HASANOĞLU, Mürteza (2004), "Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi", *Sayıştay Dergisi*, Ocak-Mart, Sayı 52.
- HATCH, Mary Jo (2004), *Dynamics in Organizational Culture*, Oxford University Press, New York.
- HATCH, Mary Jo (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 18, No.4, s.657-693.
- HELFRICH, Christian D., Y. Li, D. C. Mohr, M. Meterko ve A. E. Sales (2007), "Assessing an Organizational Culture Instrument Based on the Competing Values Framework: Exploratory and Confirmatory Factor Analyses", *Implementation Science*, Vol. 2, No. 13, s.1-14.
- HENRI, Jean-François (2006), "Organizational Culture and Performance Measurements Systems", *Accounting, Organizations and Society*, Vol.31, s.77-103.
- HEUVEL, Jaap V.D., L. Konning, Ad J.J.C. Bogers, M. Berg ve Monique E.M.V. Dijen (2005), "An ISO 9001 Quality Management System in a Hospital: Bureaucracy or just Benefits", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 18, No. 5, s.361-369.
- HILL, Frances M., S.Hazlet ve S. Megan (2001), "A Study of the Transition from ISO 9000 to TQM in the Context of Organisational Learning", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18, No.2, s. 142-168.
- HIND, Matthew (1996), "Are the Cultures Required to Attain ISO 9000 and Total Quality Management Mutually Exclusive", *Training for Quality*, Vol. 4, No. 2, s.25-29.
- HOFSTEDE, Geert (1994), *Cultures and Organisations*, Harper Collins Manufacturing, Glasgow.
- HOFSTEDE, Geert (1983), "The Cultural Ralativity of Organisational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, s. 75-90.
- HOFSTEDE, Geert (1980), *Culture's Consequences*, Sage Publications, Beverly Hills.
- HOFSTEDE, Geert, B. Neuijen, D. D. Ohavy, G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 2, s.286-316.
- HOOIJBERG, Robert ve Frank Petrock (1993), "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, Vol. 32, No. 1, s.29-50.
- HUARNG, Fenghueih (1998), "Integrating ISO 9000 with TQM Spirits: A Survey", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 8, s.373-379.

- HUARNG, Fenghueih, Ching Horng ve Cleve Chen (1999), "A Study of ISO 9000 Process, Motivation and Performance", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 7, s.1009-1025.
- HYDE, Albert C. (1992), "The Proverbs of Total Quality Management: Recharting the Path to Quality Improvement in Public Sector", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 16, No.1, s.25-37.
- INAKI, Heras S., German A. Landin ve Marti C. Fa (2006), "A Delphi Study on Motivation for ISO 9000 and EFQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 7, s.807-827.
- İÇLİ, Gönül (2005), *Sosyolojiye Giriş*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- İLKAY, Mehmet. S. ve Emre Aslan (2006), "ISO 9001:2001 Kalite Yönetim Sisteminin Kayseri Bölgesindeki KOBİ'lerin Performanslarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 24, Sayı 2, s. 67-83.
- JABNOUN, Naceur (2001), "Values Underlying Continous Improvement", *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 6, s.381-387.
- JANAS, Ingo ve Holger Luczak (2002), "Explorative Study of the Expected Consequences for Existing Quality Management Systems Due to the Revision of ISO 9001 in Certified Companies in Germany", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 2, s.127-132.
- JAEGER, Alfred M. (1983), "The Transfer of Organizational Culture Overseas: An Approach to Control in the Multinational Corporation", *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, No. 2, s.91-114.
- JERMIER, J.M., J.W. Slocum, L.W. Fry ve J. Gaines (1991), "Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance behind the Myth and Facade of an Official Culture", *Organization Science*, Vol. 2, No. 2, s.170-194.
- JONES, Robert, Guenter Arndt ve Richard Kutsin (1997), "ISO 9000 Among Australian Companies: Impact of the Time and Reasons for Seeking Certification on Perceptions of Benefits Received", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 7, s.650-660.
- JONES, Jefferey P. ve Daniele Seraphim (2008), "TQM Implementation and Change Management in an Unfavourable Environment", *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 3, s.291-306.
- JONG, Jeroen P.J. ve D. N. Den Hartog (2007), "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, s.41-64.
- JUNG, Joo, X. Su, M. Baeza ve S. Hong (2008), "The Effect of Organizational Culture Stemming from National Culture towards Quality Management Deployment", *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, s.622-635.
- KANJI, Gopal K. (1998), "An Innovative Approach to Make ISO 9000 Standards More Effective", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 1, s.67-78.

- KANJI Gopal K. ve H. Yui (1997), "Total Quality Culture", *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 6, s.417-428.
- KARTHA, C. P. (2004), "A Comparison of ISO 9000:2000 Quality System Standarts, QS9000, ISO/TS 16949 and Baldrige Criteria" , *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 5, s.331-340.
- KAYALAR, Murat ve Metin Özmutaf (2007), "Gelişme Yönelimli Kurum Kültürü ile Yöneticinin Yönetimsel Tutumları Arasındaki İlişkisellik: 100 Büyük Sanayi Kuruluşunda bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, s.163-176.
- KAYE, Mike K. ve Rosalyn Anderson (1999), "Continous Improvement: Ten Essential Criteria", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 5, s.485-506.
- KEETON, Kato B. ve Berhanu Mengistu (1992), "The Perception of Organizational Culture by Management Level: Implications for Training and Development", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 16, No. 2, s.205-213.
- KEKALE, Tauno ve Jouni Kekale (1995), "A Mismatch of Cultures: A Pitfall of Implementing a Total Quality Approach", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 9, s.210-220.
- KIRBY, Perpetua, C. Lanyon, K. Cronin ve R. Sinclair (2003), *Building a Culture of Participation Handbook*, DfES Publications, Nottingham.
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- KONGAR, Emre (2005), *Kültür Üzerine*, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KONTOGHORGHES, Constantine, S. M. Awbrey ve P. L. Feurig (2005), "Examining the Relationship between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, No. 2, s.185-211.
- KOTTAK, Conrad Philip (2002), *Antropoloji: İnsan Çeşitliliğine Bir Bakış*, Çev. Serpil N. Altuntek vd., Ütopya Yayınevi, Ankara.
- KOZLU, Cem M. (1986), *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye, Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Defne Yayıncılık ve Tanıtım Ltd., İstanbul.
- KÖSE, Sevinç, S. Tetik, ve C. Ercan (2001), "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı1.
- KUMAR, Madhu R. ve Shankar Sankaran (2007), "Indian Culture and the Culture for TQM: A Comparison", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 2, s.176-188.
- KUNNANATT, James T. (2007), "Impact of ISO 9000 on Organizational Climate: Strategic Change Management Experience of an Indian Organization", *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 2, s.175-192.
- KUTANİS, Rana Özen (2003), *Örgütlerde Davranış Bilimleri (Ders Notları)*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

- KYRIAKOPOULOS, Kyriakos, M. Meulenberg ve J. Nilsson (2004), "The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance", *Agribusiness*, Vol. 20, No. 4, s.379-396.
- LAGROSEN, Stefan (2003), "Exploring the Impact of Culture on Quality Management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 4, s. 473-487.
- LAGROSEN, Stefan ve Yvonne Lagrosen (2003), "Management of Service Quality: Differences in Values, Practices and Outcomes", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 5, s.370-381.
- LARSEN, Boje ve Tord Haversjö (2000), "The Year 2000 Problem of ISO 9000: Will the Quality Standards Survive the Proposed Year 2000 Revision", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 4, s.226-237.
- LASZLO, George P. (2000), "ISO 9000:2000 Version: Implications for Applicants and Examiners", *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 5, s.336-339.
- LAU, Chung-Ming, D. K. Tse ve N. Zhou (2002), "Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 3, s.533-550.
- LAU, Chung-Ming ve Hang-Yue Ngo (1996), "One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins", *International Business Review*, Vol. 5, No. 5, s.469-486.
- LEE, Tat Y. (1998), "The Development of ISO 9000 Certification and the Future of Quality Management: A Survey of Certified Firms in Hong Kong", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15, No. 2, s.162-177.
- LEE, Kie Sun ve Elaine Palmer (1999), "An Empirical Examination of ISO 9000 Registered Companies in New Zealand", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 6, s.887-899.
- LEE, Siew K. J. ve Kelvin Yu (2004), "Corporate Culture and Organizational Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, s.340-359.
- LEUNG, Hareton K.N., Keith C.C. Chan, T.Y. Lee (1999), "Costs and Benefits of ISO 9000 Series: A Practical Study", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16, No. 7, s.675-690.
- LEWIS, Dianne (1998), "How Useful a Concept is Organizational Culture", *Strategic Change*, Vol. 7, s.251-260.
- LEWIS, Dianne (1996a), "The Organizational Culture Saga – From OD to TQM: A Critical Review of the Literature. Part 1- Concepts and Early Trends", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 17, No. 1, s.12-19.
- LEWIS, Dianne (1996b), "The Organizational Culture Saga – From OD to TQM: A Critical Review of the Literature. Part 2- Applications", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 17, No. 2, s.9-16.

- LIPOVATZ, D., F. Stenos ve A. Vaka (1999), "Implementation of ISO 9000 Quality Systems in Greek Enterprises", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, No. 6, s.534-551.
- LLOPIS, Juan ve Juan Jose Tari (2003), "The Importance of Internal Aspects In Quality Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 3, s.304-324.
- LOK, Peter ve John Crawford (1999), "The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 20, No. 7, s.365-373.
- LOPEZ-MIELGO, Nuria, J. M. Montes-Peon ve C. J. Vazquez-Ordas (2009), "Are Quality and Innovation Management Conflicting Activities?", *Technovation*, No. 29, s.537-545.
- LOZANO, Josep M. (1998), "Ethics and Corporate Culture: A Critical Relationship", *Ethical Perspectives*, Vol. 5, No. 1, s.53-70.
- LUND, Daulatram B. (2003), "Organizational Culture and Job Satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, s.219-236.
- MAGD, Hesham ve Adrienne Curry (2003a), "ISO 9000 and TQM: Are They Complementary or Contradictory to Each Other", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 4, s.244-256.
- MAGD, Hesham ve Adrienne Curry (2003b), "An Emprical Analysis of Management Attitudes Towards ISO 9001:2000 in Egypt", *The TQM Magazine*, Vol. 15, No. 6, s.381-390.
- MAGD, Hesham, N. Kadasah ve A. Curry (2003), "ISO 9000 Implementation: A Study of Manufacturing Companies in Saudi Arabia", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, No. 4, s.313-322.
- MAHLER, Julianne (1997), "Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 7, No. 4, s.519-540.
- MAHMOOD, Wan Y. W., A. H. Mohammed, M. S. Misnan, Z. M. Yusof, A. Bakri (2006), "Development of Quality Culture in the Construction Industry", *ICCI-2006*.
- MALLAK, Larry A., D. M. Lyth, S. D. Olson, S. M. Ulshafer ve F. J. Sardone (2003), "Culture, the Built Environment and Healthcare Organizational Performance", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 1, s.27-38.
- MALLAK, Larry A., L. S. Bringelson ve D. M. Lyth (1997), "A Cultural Study of ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, No. 4, s.328-348.
- MANNION, Russell, S. Harrison, R. Jacobs, F. Konteh, K. Walshe ve H. T. Davies (2009), "From Cultural Cohesion to Rules and Competition: The Trajectory of Senior Management Culture in English NHS Hospitals, 2001-2008", *Journal of the Royal Society of Medicine*, Vol. 102, s.332-336.

- MARCOULIDES, George A. ve Ronald H. Heck (1993), "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, s.209-225.
- MARREWIJK, Marcel V. (2004), "The Social Dimension of Organizations: Recent Experiences with Great Place to Work Assessment Practices", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, s.135-146.
- MARTINEZ-LORENTE, Angel R. ve Micaela Martinez-Costa (2004), "ISO 9000 and TQM: Substitutes or Complementaries? An Empirical Study in Industrial Companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 3, s.260-276.
- MASON, David (2003), "Tailoring Scenario Planning to the Company Culture", *Strategy & Leadership*, Vol. 31, No. 2, s.25-28.
- MATTHEWS, Brian P., A. Ueno, T. Kekale, M. Repka, Z. L. Pereira, G. Silva (2001), "European Quality Management Practices: The Impact of National Culture", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 7, s.692-707.
- MATTELART, Armand ve E. Neveu (2007), *Kültürel İncelemelere Giriş*, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- McADAM, Rodney ve Michael McKeown (1999), "Life After ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Business in Northern Ireland", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 2, s.229-241.
- McADAM, Rodney ve Norman Canning (2001), "ISO in the Service Sector: Perceptions of Small Professional Firms", *Managing Service Quality*, Vol. 11, No. 2, s.80-92.
- McNABB, David E. ve F.T. Sepic (1995), "Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 18, No. 4, s.369-385.
- MEEK, V. Lynn (1988), "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, Vol. 9, No. 4, s.453-473.
- MEHRA, Satish ve Sampath Ranganathan (2008), "Implementing Total Quality Management with a Focus on Enhancing Customer Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 25, No. 9, s.913-927.
- MO, John P. T. ve Andy M. S. Chan (1997), "Strategy for the Successful Implementation of ISO 9000 in Small and Medium Manufacturers", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 2, s.135-145.
- MONTES, Francisco J. L., A. R. Moreno ve L. M. M. Fernandez (2004), "Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 2, s.167-180.
- MOON, M. Jae (2000), "Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level", *Public Performance & Management Review*, Vol. 24, No. 2, s.177-194.

- MOREY, Nancy C. ve Fred Luthans (1985), "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 2, s.219-229.
- MORGAN, Gareth ve Linda Smircich (1980), "The Case for Qualitative Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, s.491-500.
- MORGAN, Gareth (1998), *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- MOTWANI, Jaideep, A. Kumar ve C. H. Cheng (1996), "A Roadmap to Implementing ISO 9000", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 1, s.72-83.
- MUCUK, İsmet (2003), *Modern İşletmecilik*, 14. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MURAT, Güven ve B. Açıkgöz (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 5, s.1-20.
- NAJMI, Manochehr ve Dennis F. Kehoe (2000), "An Integrated Framework for Post-ISO 9000 Quality Development", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 3, s.226-258.
- NALÇAOĞLU, Halil (2004), *Kültürel Farkın Yapısökümü*, Phoenix Yayınevi, Ankara.
- NAVEH, Eitan ve A. Marcus (2005), "Achieving Competitive Advantage through Implementing a Replicable Management Standart : Installing and Using ISO 9000", *Journal of Operations Management*, Vol. 24, s.1-26.
- NAVEH, Eitan, A. Marcus ve H. K. Moon (2004), "Implementing ISO 9000: Performance Improvement by First or Second Movers", *International Journal of Production Research*, Vol. 42, No. 9, s.1843-1863.
- NGOWI, A. B. (2000), "Impact of Culture on the Application of TQM in the Construction Industry in Botswana", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 4&5, s pp. 442-452.
- OGM (2009), <http://ogm.gov.tr>, 03.12.2009
- OKAY, Ayla (2005), *Kurum Kimliği*, 5. Baskı, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul.
- OLSON, Margrethe H. (1982), "New Information Technology and Organizational Culture", *MIS Quarterly*, Vol. 6, s.71-92.
- O'REILLY, Charles (1989), "Corporates, Culture anad Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *California Management Reiew*, s.9-25.
- O'REILLY, Charles, J. Chatman ve D. F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture:A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, s.487-516.

- ÖZBUDUN, Sibel ve B. Şafak (2005), *Antropoloji: Kuramlar/Kuramcılar*, Dipnot Yayınları, Ankara.
- ÖZDÖNMEZ, M., A. Akesen ve A. Ekizoğlu (1998), *Ormancılık Yönetim Bilgisi*, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- ÖZEN, Şükrü (1996), *Bürokratik Kültür 1*, TODAİE, Ankara.
- ÖZTÜRK, Azim (1997), “İşletme Yönetimi – Kültür İlişkisi ve Türk Yönetim Kültürünün Tanımlanmasına İlişkin Bir Çalışma”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.87-106
- PAKDİL, Fatma (2007), “Yarışan Değerler Modeline Göre Liderlik ve Örgüt Kültürünü İnceleyen Bir Alan Araştırması”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya.
- PANDEY, Sanjay K. ve Donald P. Moynihan (2005), “Bureaucratic Red Tape and Organizational Performance: Testing the Moderating Role of Culture and Political Support”, *La Follette School Working Paper*, No. 26, s.1-36.
- PARK, Heejun, V. Ribiere, W. D. Schulte Jr. (2004), “Critical Attributes of Organizational Culture that Promote Knowledge Management Technology Implementation Success”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 3, s.106-117.
- PARK, Seung H. ve Gerardo R. Ungson (1997), “The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, s.279-307.
- PAVETT, Cynthia M. ve Gary Whitney (1998), “Quality Values, Attitudes and Behavioral Predispositions of Employees in Mexico, Australia and the United States”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 40, No. 6, s.605-632.
- PECCEI, Riccardo ve P. Rosenthal (1997), “The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Service Context”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, s.66-86.
- PEKER, Ömer (1996), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi- TODAİE*, Cilt.5, Sayı.6, Ankara.
- PENNINGTON, Randy G. (2003), “Change Performance to Change the Culture”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, No. 6, s.251-255.
- PETERS, Thomas J. ve Robert H. Waterman (1995), *Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, 2. Baskı, İstanbul.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24., No. 4., s.570-581.
- POKSINSKA, Bozena ve Jens J. Dahlgard (2003), “ISO 9001:2000: The Emperor’s New Clothes?”, *European Quality*, Vol. 10, No. 3, s.32-43.
- POKSINSKA, Bozena, Jens J. Dahlgard ve Marc Antoni (2002), “The State of ISO 9000 Certification: A Study of Swedish Organizations”, *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 5, s.297-306.

- POKSINSKA, Bozena, Jorgen A. E. Eklund ve Jens J. Dahlgaard (2006), "ISO 9001:2000 in Small Organisations: Lost Opportunities, Benefits and Influencing Factors", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 5, s.490-512.
- POOL, Steven W. (2000a), "Organizational Culture and its Relationship between Job Tension in Measuring Outcomes among Business Executives", *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 1, s.32-49.
- POOL, Steven W. (2000b), "The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 8, s.373-378.
- PORS, Niels Ole (2008), "Management Tools, Organisational Culture and Leadership: An Explorative Study", *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 9, No. 2, s.138-152.
- POTHUKUCHI, Vijay, F. Damanpour, J. Choi, C. C. Chen ve S. H. Park (2002), "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance", *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No. 2, s.243-265.
- POZA, Andres S., H. Nystorm ve H. Wiebe (2001), "A Cross-Cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in Three Countries", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 7, s. 744-761.
- PRAJOGO, Daniel I. (2008), "The Sustainability of ISO 9001 in a Legal Service Organisation", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 5, s.603-614.
- PRAJOGO, Daniel I. ve Amrik S. Sohal (2001), "TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework", *Technovation*, Vol. 21, s.539-558.
- PRAJOGO, Daniel I. ve C.M. McDermott (2005), "The Relationship between Total Quality Management Practices and Organizational Culture", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 11, s.1101-1122.
- PRASAD, Sameer ve Jasmine Tata (2003), "The Role of Socio-cultural, Political-legal, Economic and Educational Dimensions in Quality Management", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 5, s.487-521.
- PUNCH, Keith F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Çev. Dursun Bayrak v.d., Siyasal Kitabevi, Ankara.
- QUAZI, Hesam A. ve Ronald L. Jacobs (2004), "Impact of ISO 9000 Certification on Training and Development Activities: An Exploratory Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 5, s.497-517.
- RAD, Ali M. M. (2006), "The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 6, s.606-625.

- RASHID, M. Z. Abdul, M. Sambasivan ve A. A. Rahman (2004), "The Influence of Organizational Culture on Attitudes toward Organizational Change", *The Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 2, s.161-179.
- REYNOLDS, Paul D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, No. 3, s.333-345.
- ROBBINS, Stephen P. (1989), *Organizational Behaviour: Concepts-Controversies-Applications*, Prentice-Hall International Inc., New Jersey.
- ROBINSON, Eric (1997), "A Method for Imaginative Measurement and Development of Quality Culture", *Total Quality Management*, Vol.8, No.2&3, s.256-261.
- RONEY, Jennifer (1997), "Cultural Implications of Implementing TQM in Poland", *Journal of World Business*, Vol. 32, No. 2, s.152-168.
- ROUSE, John E. (1990), "Review: Perspectives on Organizational Culture: An Emerging Conscience for Public Administrators?", *Public Administration Review*, Vol. 50, No. 4, s.479-485.
- RUNGE, Janet B., D. S. Hames, C. S. Shearer (2004), "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 5, s.411-423.
- RUSSEL, Steve (2000), "ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or Co-operation?", *Total Quality Management*, Vol. 11, No. 4/5&6, s.657-665.
- RUTHERFOLD, Sarah (2001), "Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion", *Women in Management Review*, Vol. 16, No. 8, s.371-382.
- SACKMANN, Sonja A. (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No.1, s.140-161.
- SADRI, Golnaz ve Brian Lees (2001), "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 10, s.853-859.
- SAFFOLD, Guy S. (1988), "Culture Traits, Strength and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture", *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, s.546-558.
- SAMPAIO, Paulo, P. Saraiva ve Antonio G. Rodrigues (2009), "ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 1, s.38-58.
- SAMSON, Danny ve Mile Terziovski (1999), "The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, s.393-409.
- SANER, Raymond (2002), "Quality Assurance for Public Administration: A Consensus Building Vehicle", *Public Organization Review: A Global Journal*, Vol. 2, No. 4, s.407-414.

- SARAN, Ulvi (2004), *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım*, Atlas Yayınları, Ankara.
- SARGUT, A.Selami (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 2. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- SARGUT, A.S., Ş. Özen, N.S. Gökşen, F. Oğuz, Ç. Önder, B. Üsdiken ve E. Yıldırım (2007), *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ankara.
- SATHE, Vijay (1983), “Implications of Corporate Culture: A Manager’s Guide to Action”, *Organizational Dynamics*, s.5-23.
- SCHALL, Maryan S. (1983), “A Communication-Rules Approach to Organizational Culture”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, s.557-581.
- SCHEİN, Edgar H. (2002), “Örgütsel Kültür”, Çev. Atilla Akbaba, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3.
- SCHEİN, Edgar H. (1996), “Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, s.229-240.
- SCHEİN, Edgar H. (1990), “Organisational Culture”, *American Psychologist*, Vol. 45, No. 2.
- SCHRAEDER, Mike, R. S. Tears, M. H. Jordan (2005), “Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change through Training and Leading by Example”, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, No. 6, s.492-502.
- SCHULTZ, Majken ve Mary J. Hatch (1996), “Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, s.529-557.
- SEKARAN, Uma (1981), “Are U.S. Organizational Concepts and Measures Transferable to Another Culture? An Empirical Investigation”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2, s.409-417.
- SHARMA, Divesh S. (2005), “The Association between ISO 9000 Certification and Financial Performance”, *The International Journal of Accounting*, Vol. 40, s.151-172.
- SHERIDAN, John E. (1992), “Organizational Culture and Employee Retention”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 5, s.1036-1056.
- SHIH, L. Hsing, F. Huarng ve B. Lin (1996), “ISO in Taiwan: A Survey”, *Total Quality Management*, Vol. 7, No. 6, s.681-690.
- SIGLER, Tracey H. ve Christine M. Pearson (2000), “Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment”, *Journal of Quality Management*, Vol. 5, s.27-52.
- SILVERTHORNE, Colin (2004), “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, *The Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 25, No. 7, s.592-599.

- SINCLAIR, John ve David Collins (1994), "Towards a Quality Culture", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 5, s.19-29.
- SINGELS, Jeroen, Gwenny Ruel ve Henny V.D. Water (2001), "ISO 9000 Series: Certification and Performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1s.62-75.
- SINGH, Prakash J., M. Feng ve A. Smith (2006), "ISO 9000 Series of Standards: Comparison of Manufacturing and Service Organisations", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 23, No. 2, s. 122-142.
- SINGH, Prakash J. ve Peter M. Narha (2006), "ISO 9000 in the Public Sector: A Successful Case from Australia", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 2, s.131-142.
- SKERLAVAJ, Miha, M. I. Stemberger, R. Skrinjar ve V. Dimovski (2007), "Organizational Learning Culture: The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, s.346-367.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, s.339-358.
- SMITH, Gene (2004), "An Evaluation of the Corporate Culture of the Southwest Airlines", *Measuring Business Excellence*, Vol. 8, No. 4, s.26-33.
- SMITH, Martin E. (2003), "Changing an Organization's Culture: Correlates of Success and Failure", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 24, No. 5, s.249-261.
- SMITH, Philip (2005), *Kültürel Kuram*, Babil Yayınları, İstanbul.
- SOARES, T. D. Macedo ve Debora C. Lucas (1996), "Key Quality Management Practices of Leading Firms in Brazil: Findings of a Pilot Study", *The TQM Magazine*, Vol. 8, No. 4, s.55-70.
- SOMMERVILLE, J.ve N. Fauziah Sulaiman (1997), "The Culture For Quality within the UK Construction Industry: Temporal Relatedness and Dominance", *Total Quality Management*, Vol. 8, No. 2&3, s.279-285.
- SOMMERVILLE, J., R.K. Stocks ve H.W. Robertson (1999), "Cultural Dynamics for Quality: The Polar Plot Model", *Total Quality Management*, Vol.10, No. 4&5, s.725-732.
- SORENSEN, Jesper B. (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 1, s.70-91.
- STEVENSON, Thomas H. ve F. C. Barnes (2002), "What Industrial Marketers Need to Know Now About ISO 9000 Certification: A Review, Update and Integration with Marketing", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, s.695-703.
- SUN, Hongyi (2000), "Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 2, s. 168-179.

- SUN, Hongyi (1999), "Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Emprical Study in Norway", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 6, s.901-914.
- SUN, Hongyi, S. Li, K. Ho, F. Gertsen, P. Hansen ve J. Frick (2004), "The Trajectory of Implementing ISO 9000 Standarts versus Total Quality Management in Western Europe", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 2, s.131-153.
- SUN, Hongyi ve Tsz-Kit Cheng (2002), "Comparing Reasons, Practices and Effects of ISO 9000 Certification and TQM Implementation in Norwegian SMEs and Large Firms", *International Small Business Journal*, Vol.20, No.4, s.421-442.
- ŞAHİN, Ali (2005), "Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmel Değerlerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırılması", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, s.177-198.
- ŞİMŞEK, Ali ve Serdar Sever (2009), *Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü Kurumsal İtibar Araştırması*, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü, Eskişehir.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), *Örgütler ve Kültürler*, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- TAORMINA, Robert J. (2008), "Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29, No. 1, s.85-102.
- TARI, Juan Jose (2005), "Components of Successful Total Quality Management", *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 2, s.182-194.
- TAŞKIN, Ercan ve K. M. Ekici (2006), *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü: XXI. Yüzyıl Perspektifi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TATA, Jasmine ve Sameer Prasad (1998), "Cultural and Structural Constraints on Total Quality Management Implementation", *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8, s.703-710.
- TAYLOR, W. Andrew (1995a), "Senior Executives and ISO 9000: Attitudes, Behaviours and Commitment", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 4, s.40-57.
- TAYLOR, W. Andrew (1995b), "Organizational Differences ISO 9000 Implementation Practices", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No. 7, s.10-27.
- TEARS, Rachel S. ve Mark H. Jordan (2005), "Organizational Culture in Public Sector Organizations: Promoting Change through Training and Leading by Example", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 26, No. 6, s.492-502.
- TERZİ, Ali Rıza (2000), *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TERZIOVSKI, Mile, Damien Power ve Amrik S. Sohal (2003), "The Longitudinal Effects of the ISO 9000 Certification Process on Business Performance", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No. 3, s.580-595.

- TERZIOVSKI, Mile, Danny Samson ve Douglas Dow (1997), “The Business Value of Quality Systems Certification: Evidence from Australia and New Zealand”, *Journal of Operations Management*, Vol. 15, s.1-18.
- THIAGARAJAN, T. ve M. Zairi (1997), “A Review of Total Quality Management in Practice: Understanding the Fundamentals through Examples of Best Practice Applications-Part III”, *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 6, s.414-417.
- THOMAS, David C., K. Au ve E. C. Ravlin (2003), “Cultural Variation and the Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, s.451-471.
- TIERNEY, William G. (1986), “Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein”, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, s.677-680.
- TORRE, Pilar Gonzalez, B. A. Diaz, B. A. Gonzalez (2001), “Empirical Evidence about Managerial Issues of ISO Certification”, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 5, s.355-360.
- TRICE, Harrison M. ve J. M. Beyer (1984), “Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, s.653-669.
- TRIGG, Roger (2005), *Sosyal Bilimleri Anlamak*, Çev. Beyza Sümer ve Filiz Ülgüt, Babil Yayınları, İstanbul.
- TSE (2009), <http://tse.org.tr>, 08.07.2009
- TSIM, Y.C., V.W.S. Yeung ve Edgar T.C. Leung (2002), “An Adaptation to ISO 9001:2000 for Certified Organisations”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, No. 5, s.245-250.
- TSIOTRAS, George ve Katerina Gotzamani (1996), “ISO 9000 as an Entry Key to TQM: The Case of Grek Industry”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, s.64-76.
- TUMMALA, V. M. Rao ve C.L. Tang (1996), “Strategic Quality Management, Malcolm Bridge and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core Concepts and Comparative Analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13, No. 4, s.8-38.
- TÜRKER, M.F., Ö. Barlı ve H. Ayyıldız (2009), *Türkiye Ormancılık Teşkilatında İşletme Kültürünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Ormancılık ve Tabiatı Koruma Vakfı Yayını, Erzurum.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ÜLGEN, Hayri ve S.K. Mirze (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- VANDENBERGHE, Christian (1999), “Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 2, s.175-184.

- VIADIU, Frederic M. ve Eduard C. Fransi (2005), "A Study of the ISO 9000 Certification Process: Consultant Profiles and Company Behaviour", *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 3, s.290-305.
- VOUZAS, Fotis (2007), "Investigating the Human Resources Context and Content on TQM, Business Excellence and ISO 9001:2000", *Measuring Business Excellence*, Vol. 11, No. 3, s.21-29.
- VOUZAS, Fotis ve A. G. Psychogios (2006), "Assessing Managers' Awareness of TQM", *The TQM Magazine*, Vol. 19, No. 1, s.62-75.
- VURAL, Z. Beril Akıncı (2005), *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- WALLACE, Joseph, J. Hunt ve C. Richards (1999), "The Relationship between Organizational Culture, Organizational Climate and Managerial Values", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, No. 7, s.548-564.
- WASTI, Arzu ve Ç. Önder (2003), "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, s.125-145.
- WATKIN, Chris ve Ben Hubbard (2003), "Leadership Motivation and the Drivers of Share Price: The Business Case for Measuring Organisational Climate", *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 24, No. 7, s.380-386.
- WHORTON, Joseph W. ve John A. Worthley (1981), "A Perspective on the Challenge of Public Management: Environmental Paradox and Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 3, s.357-361.
- WICKS, Angela M. (2007), "Competing Values in Healthcare: Balancing the (Un)Balanced Scorecard", *Journal of Healthcare Management*, Vol. 52, No. 5, s.309-324.
- WIELE, Ton V.D., J. V. Iwaarden, R. Williams ve B. Dale (2005), "Perceptions about the ISO 9000 (2000) Quality System Standart Revision and its Value: The Dutch Experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22, No. 2, s.101-119.
- WIELE, Ton V.D. ve Alan Brown (2002), "Quality Management over a Decade: A Longitudinal Study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, No. 5, s.508-523.
- WILKINS, Alan L. (1983), "The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations", *Organizational Dynamics*, s. 24-38.
- WILKINS, Alan L. ve W. G. Dyer Jr. (1988), "Toward Culturally Sensitive Theories of Cultural Change", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, s.522-533.
- WILKINS, Alan L. ve William G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, s.468-481.

- WILKINSON, G. ve B. G. Dale (2002), "An Examination of the ISO 9001:2000 Standard and its Influence on the Integration of Management Systems", *Production Planning & Control*, Vol. 13, No.3, s.284-297.
- WILLIAMS, Joseph A. (2004), "The Impact of Motivating Factors on Implementation of ISO 9001:2000 Registration Process", *Management Research News*, Vol. 27, No. 1&2, s.74-84.
- WILLIAMS, Nathan (1997), "ISO 9000 as a Route to TQM in Small to Medium-Sized Enterprises: Snake or Ladder?", *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 1, s.8-13.
- WITHERS, Barbara ve Maling Ebrahimpour (2000), "Does ISO 9000 Certification Affect the Dimensions of Quality Used for Competitive Advantage", *European Management Journal*, Vol. 18, No. 4, s.431-443.
- WITHERS, B. E. ve M. Ebrahimpour (2001), "Impacts of ISO 9000 Registration on European Firms: A Case Analysis", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 12, No. 2, s.139-151.
- XENIKOU, Athena ve Maria Simosi (2006), "Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 6, s.566-579.
- YAHYA, Salleh ve W. Goh (2001), "The Implementation of an ISO 9000 Quality System", *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, s.941-966.
- YAVAŞ, Burhan F. ve Fahimeh Rezayat (2003), "The Impact of Culture on Managerial Perceptions of Quality", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 3, No. 2, s.213-234.
- YILDIZ, Gültekin ve K. Ardıç (2002), "Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi?", *Mimar ve Mühendis Dergisi*, Yıl 6, Sayı 31.
- ZAMANY, Yaser A., Stephen E.J. Hoddell ve Barbara M. Savage (2002), "Understanding the Difficulties of Implementing Quality Management in Yemen", *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 4, s.240-247.
- ZARAMDINI, Walid (2007), "An Empirical Study of the Motives and Benefits of ISO 9000 Certification: the UAE Experience", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 24, No. 5, s.472-491.
- ZAZZALI, James L., J. A. Alexander, S. M. Shortell ve L. R. Burns (2007), "Organizational Culture and Physician Satisfaction with Dimensions of Group Practice", *Health Services Research*, Vol. 42, No. 3, s.1150-1176.
- ZENG, S.X., P. Tian ve C. M. Tam (2007), "Overcoming the Barriers to Sustainable Implementation of the ISO 9001 System", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22, No. 3, s.244-254.
- ZHU, Zhiwei ve Larry Scheuermann (1999), "A Comparison of Quality Programmes: Total Quality Management and ISO 9000", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 2, s.291-297.

ZU, Xingxing, T. L. Robbins ve L. D. Frdendall (2009), "Mapping the Critical Links between Organizational Culture and TQM/Six Sigma Practices", *International Journal of Production Economics*, Basım Aşamasında, s.1-21.

EKLER

EK A: Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği

Aşağıdaki soruları dikkatle okuduktan sonra, bahsi geçen ifadelere hangi “katılma derecesinde” sahip olduğunuza karar verip, bu kararınıza uygun “katılma derecesinin” (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) altındaki parantezin içerisine “X” işareti koyunuz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok özel bir işyeridir. Büyük bir aile gibiyiz. Çalışanların pek çok şeylerini paylaştığı, içten, samimi bir mekandır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok dinamik ve girişimciliğe önem veren bir yerdir. Çalışanlar işleriyle ilgili risk alma konusunda isteklidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz genel olarak faaliyetlerinde sonuca odaklanmaktadır. Çalışanlar rekabeti sever ve işlerinde başarılı olmayı hedeflerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz tedbirli, kontrollü olmayı ön planda tutan, resmi yapılanmış bir yerdir. Çalışanların yaptıkları işlemler genellikle resmi prosedürlerle ve yazılı talimatlarla önceden belirlenmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak yol gösterici, işleri kolaylaştıran ve eğitici biri olarak tanımlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak girişimci, yenilikçi ve risk almayı özendiren biri olarak tanımlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak zorlayıcı, rekabeti özendiren ve konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen biri olarak tanımlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak koordine ve organize eden, verimliliği ön planda tutan biri olarak tanımlayabiliriz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, ekip çalışmasına dayalı, uzlaşmayı ve katılımcılığı önemseyen bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, çalışanların risk almasını özendiren, yenilikçi, özgürlükçü bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, rekabeti özendiren, çalışanlarından yüksek beklentileri olan, konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, mevcut pozisyonunu korumaya yönelik, kurallara uymayı önemseyen, temkinli ve ilişkilerinde istikrarı savunan bir yapıdadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; sadakat ve karşılıklı güven bizi bir arada tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; yenilikçiliğe ve gelişmeye olan bağlılık bizi bir arada tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; ortaya konulan hedeflere ulaşmak ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önem bizi bir arada tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzde yazılı kurallar ve talimatlar bizi bir arada tutmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz çalışanlarının gelişimini önemsemektedir. Karşılıklı güven, samimiyet ve katılımcılığa önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz yeni kaynaklar elde etmeyi ve olaylara farklı yaklaşımlar getirmeyi önemser. Yeni şeyleri denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz diğer kurumlarla rekabet içinde olmayı ve başarılar elde etmeyi önemser. Yüksek hedefleri tutturmak ve kamu sektöründe öncü olmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz sürekliliği ve istikrarı önemser. Verimliliği, temkinli olmayı ve sorun çıkarmayacak faaliyetlerde bulunmayı ön planda tutar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

21.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; insan kaynaklarını geliştirmek, ekip halinde çalışmak, çalışanların bağlılığını sağlamak ve çalışanlarını önemsemektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; vatandaşa sunulan hizmet süreçlerinde sürekli olarak yenilik yapmak ve bu konuda öncü olmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; diğer kamu kurumlarıyla rekabete girerek, kamu sektöründe öncü bir kurum olmak temelindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; verimli olmaktır. En az maliyetle, en çok hizmet ön planda tutulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde “kalite bilinci” yerleşmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, yapılan işlerdeki hata oranı azalmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, verilmekte olan hizmetin kalite düzeyi artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki evrak akışı daha etkin hale gelmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, kurum içi işlemlerin standardizasyonu iyileşmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	ISO 9000 çalışmaları, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün hizmet süreçlerindeki verimliliğini arttırmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün toplum içerisindeki “kalite imajı” güçlenmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermeye başlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) memnuniyetine daha çok önem vermeye başlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerden (vatandaşlardan) gelen şikayetler azalmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

35.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, işyerindeki çalışma koşulları (temizlik, ses, aydınlatma ve iklimlendirme) iyileştirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
36.	ISO 9000 çalışmaları, kurum içindeki eğitim-öğretim faaliyetlerini arttırmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
37.	ISO 9000 çalışmaları, görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamamı sağlamıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
38.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz daha iyi bir dokümantasyona sahip olmuştur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
39.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde çalışanlara duyulan güven artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
40.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, alınacak kararlarda fikirlerime daha çok önem verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
41.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim ortamı sağlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
42.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde ekip çalışmasına verilen önem artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
43.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanların kendi işleriyle ilgili karar verme yetkileri artırılmış, çalışanlar güçlendirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
44.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki çatışmalar azalmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
45.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, birimler arasındaki iletişim ve ilişkilerde iyileşme sağlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
46.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki bilgi paylaşımı artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
47.	Üst yönetim, ISO 9000 çalışmalarına aktif bir şekilde katılmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
48.	ISO 9000 konusunda gerekli olan eğitim düzenli olarak verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
49.	Kalite Yönetim Sistemine katkıda bulunan personel ödüllendirilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

50.	ISO 9000, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün inanç ve değerlerini olumlu yönde değiştirmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
51.	ISO 9000 için Genel/Bölge Müdürlüğümüz gerekli olanakları bizlere sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
52.	ISO 9000 sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki yönetici ve çalışanlar hatalara karşı daha hoşgörülü olmuşlardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
53.	ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde yenilikçilik daha çok teşvik edilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
54.	Genel/Bölge Müdürlüğümüz, müşteri (vatandaş) memnuniyeti ilkesini benimsemiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
55.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki mevcut kalite düzeyinin sürekli olarak artırılması için herkes üzerine düşen çabayı göstermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
56.	Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki hizmetin kalitesi konusunda kendimi sorumlu hissetmekteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
57.	ISO 9000, mevcut iş yükümü azaltmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
58.	ISO 9000'in, Genel/Bölge Müdürlüğümüz için faydalı olduğuna inanmaktayım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Kişisel Bilgiler

Aşağıdaki sorulara, durumunuza uyan seçeneğin baş tarafındaki parantezin içine “X” işareti koyunuz. **Örnek (X)**

1. Cinsiyetiniz :

- Bay
 Bayan

2. Yaşınız :

- 18 – 25 arası
 26 – 33 arası
 34 – 41 arası
 42 – 49 arası
 50 – 57 arası
 58 ve daha büyük

3. Kurumdaki Görev Unvanınız :

- İşçi
 Büro Çalışanı
 Teknisyen
 Mühendis
 Yönetici
 Başka (Lütfen Belirtiniz)

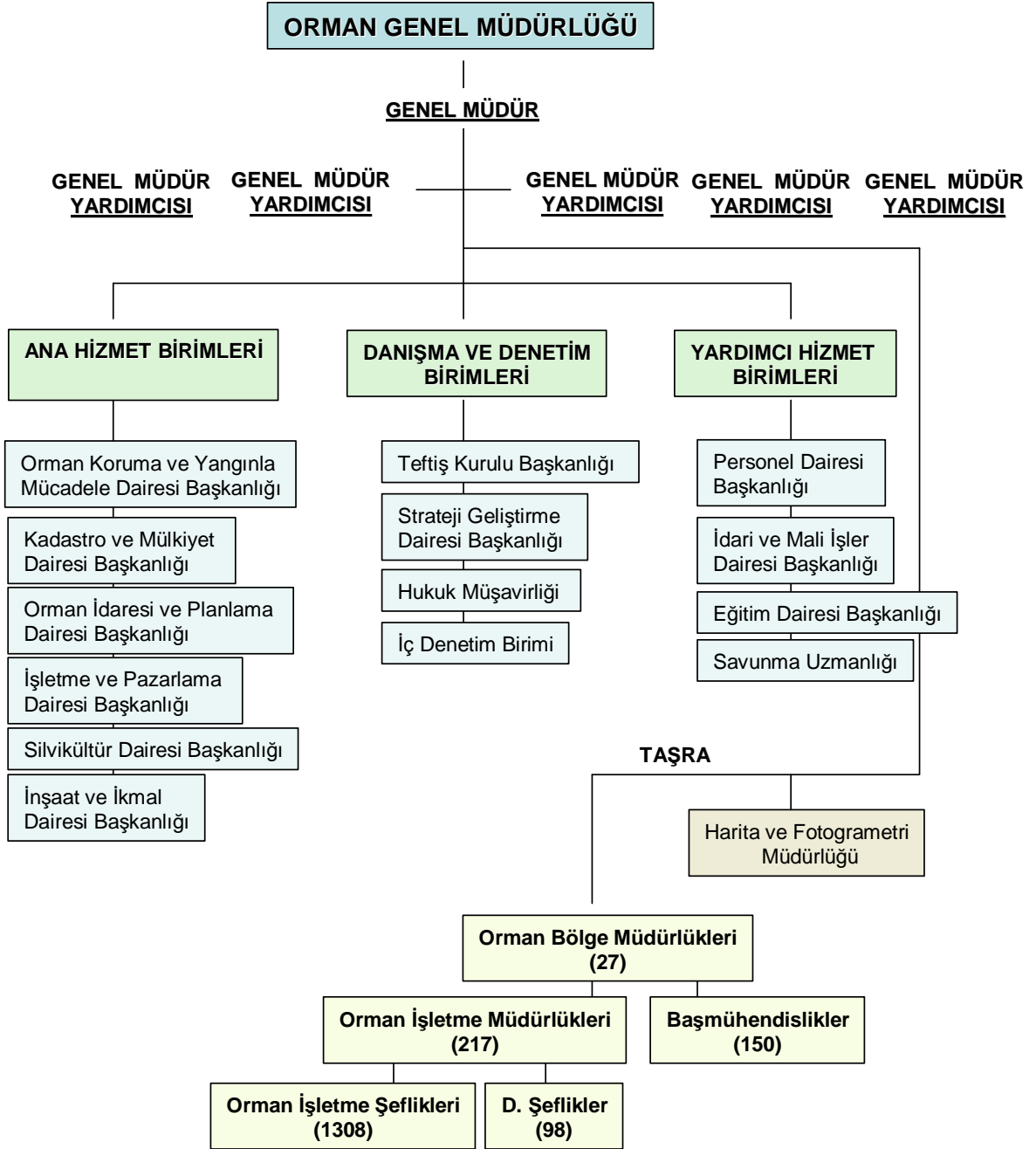
4. Öğrenim durumunuz:

- İlkokul
 Ortaokul
 Lise
 Meslek Yüksek Okulu (Ön Lisans)
 Fakülte (Lisans)
 Lisans Üstü

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? :

- 5 yıl ve daha az
 6 – 10 yıl arası
 11 – 15 yıl arası
 16 - 20 yıl arası
 21 yıl ve daha çok

EK B: OGM Teşkilat Yapısı



EK C: Birimler bazında YDM ifadelerinin ortalamaları ve standart sapmaları

İfadeler	AOBM		MOBM		OGMM	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
1. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok özel bir işyeridir. Büyük bir aile gibiyiz. Çalışanların pek çok şeylerini paylaştığı, içten, samimi bir mekandır.	3,09	1,32	3,39	1,25	2,68	1,14
2. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çok dinamik ve girişimciliğe önem veren bir yerdir. Çalışanlar işleriyle ilgili risk alma konusunda isteklidirler.	3,27	1,16	3,41	,99	2,63	1,09
3. Genel/Bölge Müdürlüğümüz genel olarak faaliyetlerinde sonuca odaklanmaktadır. Çalışanlar rekabeti sever ve işlerinde başarılı olmayı hedeflerler.	3,34	1,03	3,44	1,21	3,06	1,03
4. Genel/Bölge Müdürlüğümüz tedbirli, kontrollü olmayı ön planda tutan, resmi yapılanmış bir yerdir. Çalışanların yaptıkları işlemler genellikle resmi prosedürlerle ve yazılı talimatlarla önceden belirlenmiştir.	3,84	1,07	4,05	,73	3,65	,89
5. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak yol gösterici, işleri kolaylaştıran ve eğitici biri olarak tanımlayabiliriz.	3,72	1,20	3,77	1,07	2,95	1,12
6. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak girişimci, yenilikçi ve risk almayı özendiren biri olarak tanımlayabiliriz.	3,47	1,24	3,51	1,04	2,79	1,07
7. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak zorlayıcı, rekabeti özendiren ve konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen biri olarak tanımlayabiliriz.	3,54	,90	3,53	1,02	2,86	1,00
8. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yöneticilerini genel olarak koordine ve organize eden, verimliliği ön planda tutan biri olarak tanımlayabiliriz.	3,54	1,17	3,67	,99	3,05	1,03
9. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, ekip çalışmasına dayalı, uzlaşmayı ve katılımcılığı önemseyen bir yapıdadır.	3,54	1,17	3,56	,93	2,84	1,08
10. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, çalışanların risk almasını özendiren, yenilikçi, özgürlükçü bir yapıdadır.	3,20	1,15	3,32	,99	2,58	,98
11. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, rekabeti özendiren, çalışanlarından yüksek beklentileri olan, konulan hedeflere ulaşmayı önemseyen bir yapıdadır.	3,59	1,04	3,50	,99	2,79	1,13
12. Genel/Bölge Müdürlüğümüzün yönetim tarzı, mevcut pozisyonunu korumaya yönelik, kurallara uymayı önemseyen, temkinli ve ilişkilerinde istikrarı savunan bir yapıdadır.	3,38	1,16	3,53	1,01	3,36	,95

13. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; sadakat ve karşılıklı güven bizi bir arada tutmaktadır.	3,43	1,30	3,32	1,11	2,76	1,11
14. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; yenilikçiliğe ve gelişmeye olan bağlılık bizi bir arada tutmaktadır.	3,61	1,12	3,39	,91	2,77	1,02
15. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde; ortaya konulan hedeflere ulaşmak ve hedeflerin gerçekleştirilmesine verilen önem bizi bir arada tutmaktadır.	3,40	1,08	3,62	,89	2,89	1,09
16. Genel/Bölge Müdürlüğümüzde yazılı kurallar ve talimatlar bizi bir arada tutmaktadır.	3,09	1,19	3,44	,99	3,54	1,01
17. Genel/Bölge Müdürlüğümüz çalışanlarının gelişimini önemsemektedir. Karşılıklı güven, samimiyet ve katılımcılığa önem verilir.	3,43	1,20	3,39	1,13	2,72	1,11
18. Genel/Bölge Müdürlüğümüz yeni kaynaklar elde etmeyi ve olaylara farklı yaklaşımlar getirmeyi önemser. Yeni şeyleri denemeye ve yeni fırsatlar araştırmaya değer verilir.	4,04	,80	3,58	1,00	3,15	,99
19. Genel/Bölge Müdürlüğümüz diğer kurumlarla rekabet içinde olmayı ve başarılar elde etmeyi önemser. Yüksek hedefleri tutturmak ve kamu sektöründe öncü olmak önemlidir.	4,06	,97	4,13	,82	3,23	1,09
20. Genel/Bölge Müdürlüğümüz sürekliliği ve istikrarı önemser. Verimliliği, temkinli olmayı ve sorun çıkarmayacak faaliyetlerde bulunmayı ön planda tutar.	3,81	,99	3,84	,85	3,47	,99
21. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; insan kaynaklarını geliştirmek, ekip halinde çalışmak, çalışanların bağlılığını sağlamak ve çalışanlarını önemsemektir.	3,20	1,21	3,43	,99	2,66	1,12
22. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; vatandaşa sunulan hizmet süreçlerinde sürekli olarak yenilik yapmak ve bu konuda öncü olmaktır.	3,79	1,06	3,81	,90	3,16	1,07
23. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; diğer kamu kurumlarıyla rekabete girerek, kamu sektöründe öncü bir kurum olmak temelindedir.	4,04	1,01	3,91	,96	3,11	1,05
24. Genel/Bölge Müdürlüğümüz için başarı; verimli olmaktır. En az maliyetle, en çok hizmet ön planda tutulur.	4,06	,84	3,87	,93	3,39	1,09

EK D: Birimler bazında ISO 9000 Başarı Ölçeği ifadelerinin ortalamaları ve standart sapmaları

İfadeler	AOBM		MOBM		OGMM	
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
25. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde “kalite bilinci” yerleşmiştir.	3,91	1,11	3,73	1,15	3,38	,92
26. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, yapılan işlerdeki hata oranı azalmıştır.	3,73	1,10	3,71	,95	3,31	,86
27. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, verilmekte olan hizmetin kalite düzeyi artmıştır.	3,70	1,11	3,69	1,07	3,44	,81
28. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki evrak akışı daha etkin hale gelmiştir.	3,94	1,07	4,00	,88	3,41	,79
29. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, kurum içi işlemlerin standardizasyonu iyileşmiştir.	4,05	1,04	3,96	,88	3,41	,79
30. ISO 9000 çalışmaları, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün hizmet süreçlerindeki verimliliğini arttırmıştır.	3,91	,99	3,65	1,06	3,32	,88
31. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün toplum içerisindeki “kalite imajı” güçlenmiştir.	3,79	,97	3,67	,94	3,21	,99
32. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem vermeye başlanmıştır.	3,52	1,02	3,84	,91	3,37	,80
33. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerin (vatandaşların) memnuniyetine daha çok önem vermeye başlanmıştır.	3,82	1,05	3,73	,90	3,44	,86
34. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, müşterilerden (vatandaşlardan) gelen şikayetler azalmıştır.	3,47	1,02	3,38	,99	3,15	,82
35. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, işyerindeki çalışma koşulları (temizlik, ses, aydınlatma ve iklimlendirme) iyileştirilmiştir.	3,85	1,25	4,00	,79	3,65	,97
36. ISO 9000 çalışmaları, kurum içindeki eğitim-öğretim faaliyetlerini arttırmıştır.	3,47	1,18	3,76	,96	3,20	1,05
37. ISO 9000 çalışmaları, görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamamı sağlamıştır.	3,50	1,18	3,55	1,05	3,20	1,02
38. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz daha iyi bir dokümantasyona sahip olmuştur.	3,88	,94	4,07	,76	3,41	,92
39. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde çalışanlara duyulan güven artmıştır.	3,26	1,08	3,40	,95	2,92	,92

40. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, alınacak kararlarda fikirlerime daha çok önem verilmektedir.	2,97	1,14	2,94	1,10	2,64	,94
41. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanlar arasında daha iyi bir iletişim ortamı sağlanmıştır.	3,00	1,07	3,25	1,08	2,92	1,02
42. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde ekip çalışmasına verilen önem artmıştır.	3,26	1,10	3,32	1,07	2,97	,95
43. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, çalışanların kendi işleriyle ilgili karar verme yetkileri artırılmış, çalışanlar güçlendirilmiştir.	3,00	1,01	3,15	,97	2,53	,95
44. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki çatışmalar azalmıştır.	2,88	,94	3,17	,96	2,59	,88
45. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, birimler arasındaki iletişim ve ilişkilerde iyileşme sağlanmıştır.	3,23	,88	3,53	1,07	3,03	,94
46. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüz içindeki bilgi paylaşımı artmıştır.	3,29	,90	3,59	,95	3,16	1,00
47. Üst yönetim, ISO 9000 çalışmalarına aktif bir şekilde katılmaktadır.	3,50	,99	3,94	,82	3,35	,93
48. ISO 9000 konusunda gerekli olan eğitim düzenli olarak verilmektedir.	3,17	1,19	3,67	,87	3,15	1,01
49. Kalite Yönetim Sistemine katkıda bulunan personel ödüllendirilmektedir.	3,58	1,18	2,63	,95	2,43	1,03
50. ISO 9000, Genel/Bölge Müdürlüğümüzün inanç ve değerlerini olumlu yönde değiştirmiştir.	3,33	1,09	3,30	1,11	3,07	,91
51. ISO 9000 için Genel/Bölge Müdürlüğümüz gerekli olanakları bizlere sağlamaktadır.	3,35	1,01	3,48	1,07	2,89	,99
52. ISO 9000 sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki yönetici ve çalışanlar hatalara karşı daha hoşgörülü olmuşlardır.	3,61	,81	3,15	,89	2,68	1,02
53. ISO 9000 çalışmaları sayesinde, Genel/Bölge Müdürlüğümüzde yenilikçilik daha çok teşvik edilmektedir.	3,94	,85	3,48	,95	3,28	,88
54. Genel/Bölge Müdürlüğümüz, müşteri (vatandaş) memnuniyeti ilkesini benimsemiştir.	3,79	,84	3,92	,76	3,57	,74
55. Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki mevcut kalite düzeyinin sürekli olarak artırılması için herkes üzerine düşen çabayı göstermektedir.	3,58	,98	3,75	1,00	3,14	1,02
56. Genel/Bölge Müdürlüğümüzdeki hizmetin kalitesi konusunda kendimi sorumlu hissetmekteyim.	4,11	,97	4,25	,78	3,89	,91
57. ISO 9000, mevcut iş yükümü azaltmıştır.	2,94	1,04	3,07	1,18	2,96	1,06
58. ISO 9000'in, Genel/Bölge Müdürlüğümüz için faydalı olduğuna inanmaktayım.	4,11	1,09	4,09	,79	3,92	,85

ÖZGEÇMİŞ

Kenan KILIÇ, 12.09.1977 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlköğrenimini Köksal İlkokulu, orta öğrenimini Özel Ata Koleji, lise öğrenimini ise Şişli Lisesinde tamamladı. 1999 yılında İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Mühendisliği Bölümünden mezun olduktan sonra, 2000 yılındaki vatani görevinin ardından, 2001- 2009 yılları arasında Orman Genel Müdürlüğü bünyesindeki Adapazarı ve Bolu Orman Bölge Müdürlüklerinde Orman İşletme Şefi olarak görev yaptı.

Kamudaki görevine devam ederken, eş zamanlı olarak 2004 yılında Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans eğitimini tamamlayıp aynı yıl, aynı üniversite ve aynı bilim dalının Yönetim Organizasyon Bilim Dalında doktora eğitimine başladı. Halen Orman Genel Müdürlüğü'nün Ankara'daki merkezinde görev yapmaktadır.

Evli ve bir oğlu olup, İngilizce ve Almanca bilmektedir.