

ÇALIŞANLARIN TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI İLE İLGİLİ İŞ TATMİNLERİ VE KÜLTÜREL SAYILTI LARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER*

¹Dr. Tülay BOZKURT - ²Tülay TURGUT

¹M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Doçent

²M.Ü. İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

ABSTRACT

This study was conducted with a view to understanding the relationships between job satisfaction and cultural assumptions of employees in TQM implemented organizations. 53 middle managers from among different organizations were utilized for this purpose. Findings indicated that, some of the cultural assumptions significantly contributed to the variation of job satisfaction.

I. GİRİŞ

Bu araştırma, "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim uygulamaları ile ilgili iş tatminleri ve kültürel sayıltılar arasındaki ilişkileri" irdelemek amacıyla yapılmış bir pilot çalışmadır.

Toplam Kalite Yönetimi son yıllarda birçok işletme tarafından uygulanmaya çalışılan, günümüzün en popüler yönetim modellerindendir. Çoğu işletme, çalışanların modele ilişkin kültürel hazırlığı olmadan uygulamaya geçmekte ve bocalama devreleri uzun sürmektedir. Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetim uygulamalarına geçecek işletmelerdeki çalışanların kültürel sayıltılarının TKY modeli ile uyumunun araştırılarak, uygulanacak değişim stratejileri ve uygulamanın başarı olasılığı konusunda fikir vermesi açısından önemli olabilecek araştırmalar zincirine ivme kazandıracaktır.

Kültürel sayıltılar işletmelerin kuruluşlarından itibaren şekillenirler. Kurucular, çalışanlar ve çevrenin etkileşimi ile zaman içerisinde belirginleşen kültürel sayıltılar, işletmelerin yeni sistemleri kabul etmeleri ve bunları başarı ile uygulamaları üzerinde etkili olurlar. Toplam Kalite Yönetimi gibi bir modelin işletmeye dahil edilmesi durumunda, mevcut kültürel yapı ile göstereceği uyum ve felsefe bütünleşmesi, başarı şansını doğrudan

etkileyecektir. Bu bağlamda da TKY'nin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi çalışanların kültürel sayıltılarının TKY'nin öngördüğü kültür sayıltıları ve değerleri ile doğru orantılı olacaktır.

Bu noktadan hareketle bu araştırmanın soruları şunlardır :

1) TKY uygulanan bir şirkette çalışanların kültürel sayıltılarının, iş tatmini değişkenlerine katkısı nedir ?

2) İş tatmini düşük ve yüksek olanların kültürel sayıltıları arasında farklılıklar var mıdır ?

II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalitenin Tanımı

- Ürünün güvenilirlik, sağlamlık, fonksiyonellik ve dayanıklılık gibi gereklere cevap vermesi,
- Bir ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılayan tüm özellikleri,
- Sürekli gelişim sistemi; insan ve makinenin başarı ile organize edilmesi,
- Mükemmelliğin anlamı; eldeki kaynaklar ile üretilebilecek en iyi ürünü üretmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ve müşterilerin beklentilerini karşılayan ürün ya da hizmetler sunmak,
- Kullanıma uygunluk.

Yukarıdakilerin hepsi kalite için verilen tanımlardır (1). Görüldüğü üzere kalite tanımı çok çeşitli şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Ancak tüm bu tanımlarda ortak olan özellik sunulan ürün veya hizmetin belirli standartlara uyması ve en önemlisi de müşteri beklentilerine cevap vermesidir.

Kalitenin Evrimi

Kalitenin evrimi, her biri bir öncekinin üstüne gelişen dört temel dönemden oluşmaktadır. Bunlar Muayene, İstatistiksel Kalite Kontrol, Kalite Güvencesi ve Stratejik Kalite Yönetimi dönemleridir (2).

a) Muayene Dönemi

Ondokuzuncu yüzyıla kadar esnaflar az miktarlarda üretim yapmıştır. Büyük miktarlarda üretime geçiş Endüstri Devrimi ile başlamıştır. Bu çok sayıda üretim daha resmi bir muayene gerektirmiştir. Bu nedenle üretilen ürünler muayene edilerek hatalı olanlar iyi olanlardan ayrılmaya başlanmıştır. Bu dönemde amaç defolu malın nihai müşteriye gitmeden yakalanması olmuştur.

b) İstatistiksel Kontrol Dönemi

İstatistiksel Kalite Kontrolün temelinde yatan mantık aynı kişi tarafından aynı materyal ve makineler kullanılarak üretilen iki ürünün tıpatıp aynı olamayacağıdır. Kısacası ikisi arasında çok az da olsa bir fark söz konusudur. Bu çerçevede düşünüldüğünde, gelecekte üretilecek ürünlerde ne kadar bir farklılık olabileceği tahmin edilebilir. Bu dönem toplam kaliteye bir adım daha yakındır çünkü ürünün son halini almasını beklemek yerine üretim sırasında örnekleme yolu ile kontrol mekanizması üretim prosesinin parçası haline gelmiştir.

İstatistiksel Kontrol'de dönüm noktası İkinci Dünya Savaşı olmuştur. Amerikan Ordusu büyük miktarda kaliteli silah ve cephaneye ihtiyaç duyarak 1942'de Kalite Kontrol Departmanı'nı kurmuştur. Ancak esas gelişim savaştan sonra ülkelerini tekrar kurmaya çalışan Japonların sürekli gelişim felsefesini benimseyip uygulamaya başlaması ile olmuştur (3).

c) Kalite Güvencesi Dönemi

Bu dönemde üretim sırasındaki kontrol kadar diğer birimler ile koordinasyon da önem kazanmıştır. Ayrıca bu dönemde yönetim de kalite için kritik faktör olarak görülmeye başlanmıştır. Feigenbaum kalitenin 'herkesin işi' olduğunu savunmuştur(3). Bu dönemin başka bir özelliği ise '0 Hata' kavramının ortaya çıkmasıdır.

d) Stratejik Kalite Yönetimi Dönemi

Japonya düşük maliyet ile yüksek kaliteli mallar üreterek dünya endüstrisinde söz sahibi olmaya başlayınca, kalite rekabet açısından iyice önem kazanmıştır. Bu nedenle organizasyonlar kalite yönetimini stratejik planlama proseslerine dahil etmişlerdir. Bu dönemde mavi yakalı çalışandan üst yönetime kadar herkes kaliteden sorumlu olarak görülmeye başlanmış ve toplam kalite organizasyon kültüründe yer edinmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi insanlar ile başlamaktadır. *Toplam* organizasyonun her kademesinde çalışan tüm çalışanlar, *kalite* organizasyonun her sürecinde mükemmellik, *yönetim* ise kalitenin stratejik yönetim prosesleri ile idare edilmesi anlamındadır.

TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli

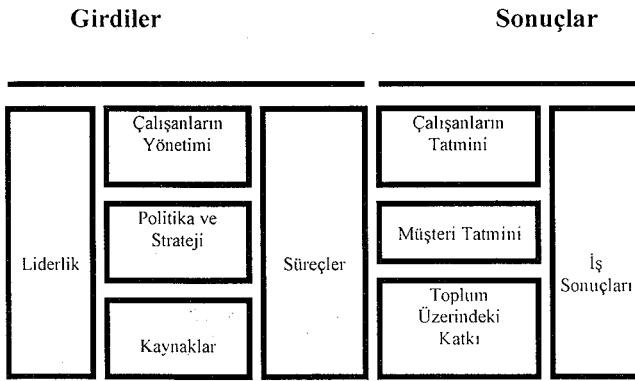
TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) Toplam Kalite Modeli'ne dayanmaktadır. Bu model Şekil 1'de görülmektedir (4).

Bu model; bir kurumda *çalışanların, politika ve stratejilerin* ve de tüm *kaynakların* uygun *liderlik* anlayışı ile yönetilmesi ile *çalışan* ve *müşteri tatmininin* sağlanacağı, ayrıca *toplum üzerinde* olumlu bir *etki* yaratılarak *iş sonuçlarında* mükemmelliğe ulaşılacağını anlatmaktadır. Bu çalışmada geliştirilen iş tatmini ölçeğinin kuramsal temelini Şekil 1'de gösterilen Toplam Kalite modeli oluşturmaktadır.

Girdiler kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığı, sonuçlar ise kuruluşun faaliyetleri sonunda elde ettikleri ile ilgilidir. Bu modeldeki kriterler aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır (4).

- Liderlik - Kuruluşun Toplam Kalite'ye yönlendirilmesinde tüm yöneticilerin davranışı,
- Politika ve Stratejiler - Kuruluşun misyonu, değerleri, vizyonu, stratejik yönü ve bunlara nasıl ulaştığı,
- Çalışanların Yönetimi - Kuruluşun çalışanların yönetimi konusundaki yaklaşımı,
- Kaynakların Yönetimi - Kuruluşun kaynaklarını etkin kullanması ve koruması,
- Süreçler - Kuruluşun faaliyetlerinin sürekli gelişimi sağlayacak şekilde yönetilmesi,
- Müşteri Tatmini - Kuruluşun dış müşterilerini tatmin etme derecesi,

Şekil 1: TÜSİAD-Kalder Toplam Kalite Modeli



- Çalışanların Tatmini - Kuruluşun çalışanlarını tatmin etme derecesi,
- Toplum Üzerindeki Etki - Kuruluşun yaşam kalitesine, çevre ve doğal kaynakların korunmasına yaklaşımı, toplum tarafından algılanışı,
- İş Sonuçları - Kuruluşun hem finansal ve hem de finansal olmayan alanlarda ilgili kişilerin gereksinimlerini, beklentilerini karşılama ve iş hedeflerine ulaşma derecesidir.

III. İŞ TATMİNİ

İş Tatmininin Tanımı

İnsanların duygu ve düşünceleri davranışlarının etkiler. Bu duygu ve düşünceler onların bilişsel durumlarıdır ve farklı uyaranlara verecekleri tepkiler konusunda kişileri yönlendirirler. Psikologlar ve insan davranışlarını inceleyen diğerleri bu bilişsel durumları değer ve tavır olarak tanımlarlar (5).

Değerler nasıl davranılması gerektiği ile ilgili genel inançlar ya da neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda varılmış kişisel sonuçlardır (6). Tutumlar ise belirli bir kişi, grup ya da duruma karşı sabit hissi eğilimlerdir. Bir başka deyişle tutum, her hangi bir objeye karşı belirli bir biçimde hissetmek ve davranmaktır (7).

Değerler ve tutumlar şu noktalarda farklılık gösterirler. Değerler genel inançlardır, tutumlar ise belirli bir objeye odaklanırlar.

İş tatmini bir organizasyondaki insanların işlerine karşı olan tutumlarının bir alt kümesidir (5). Duygusal reaksiyonlar insan doğasının bir parçasıdır. Bu nedenle Robert Vecchio iş deneyimlerine de duygusal tepkilerin kaçınılmaz olduğunu savunmakta ve iş tatminini kişinin

işine karşı duygu, düşünce ve davranış biçimi olarak tanımlamaktadır(8). Locke ise iş tatminini kişinin iş deneyimlerinden kaynaklanan zevkli ve pozitif duygu durumu olarak tanımlamaktadır(7).

İş Tatmininin Önemi

Son zamanlarda pek çok yönetici bir organizasyonun performansının sadece pazar payı ve kar ile ölçülemeyeceğini kavramış bulunmaktadır. Organizasyon içindeki insan faktörü ve çalışanların organizasyonun performansı üstündeki etkisi yadsınamaz. Ayrıca artık insanlara sadece iş vermek kesinlikle yeterli olmamaktadır. Yöneticiler ve işverenler mümkün olduğunca anlamlı ve tatminkar işler sağlamak durumundadırlar.

Çalışanın tatminine daha yakından bakılmasının bir kaç nedeni vardır(8). İlki ahlaki bir nedendir. İnsanlar kazandıkları para ile geçindikleri için yetişkin hayatlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirmek zorundadırlar. Bu nedenle işverenlerin iş deneyimini mümkün olduğu kadar zevkli hale getirmesi gerekir.

İkinci neden ise tıbbidir. Çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığı iş tatmini ile ilişkilendirilmektedir. Özellikle ciddi iş tatminsizliği ülser ya da damar problemleri gibi değişik fiziksel rahatsızlıklara yol açabilir.

Üçüncü neden organizasyonun kalifiye eleman çekme ve koruma kabiliyeti ile ilgilidir. Eğer bir şirket personeline iyi davranmıyorsa ve bu biliniyorsa, pek çok insan bu firma için çalışmamayı tercih edecektir.

Dördüncü neden organizasyonun başarısı ile ilişkilidir. Çünkü çok sayıda araştırma işten ayrılma, işe gelmeme ve sendikalaşma gibi bir organizasyon için problem olan davranışların düşük iş tatmini ile ilişkisini ortaya koymuştur.

Bütün bu nedenler göz önüne alınca organizasyonların çalışanlarını iş tatminine önemsememeleri söz konusu olamaz.

İş Tatmini Boyutları

İş aslında oldukça komplike bir kavramdır ve işin yapısı, çalışanın üssü, alınan ücret, çalışılan şirket, terfi şansı ve kariyer gelişimi gibi pek çok öğesi vardır. Yıllar boyunca pek çok araştırmacı iş tatmininin boyutlarını incelemek için zaman ve çaba sarf etmişlerdir. Sonuç olarak, her işin kendine has ve farklı özellikleri olsa da, pek çok iş için geçerli olan ortak boyutlar olduğu görülmüştür (5).

Bu boyutları özetlemek gerekirse:

a) İşin kendisi

Çalışanlar için yaptıkları işin içeriği bu işten tatmin olmaları konusunda en önemli faktördür. Bu boyut kişinin işine olan içsel ilgisini, işin kapsamını ve çeşitliliğini, öğrenme imkanlarını, başarı şansını ve iş akışı üzerindeki kontrolü kapsar.

b) Ücret

İnsanlar para kazanmak için çalışırlar çünkü bu para onların temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlar. Bu nedenle kişilerin verdikleri emek karşısında kazandıkları ücret iş tatmininin bir boyutu olarak görülmüştür. Alınan ücretin miktarı, şirketteki ücret sistemi ve bu sistemin adilliği önemli faktörlerdir.

c) Terfi, Ödül, Takdir

Çalışılan şirketteki terfi imkanlarının ve verilen farklı ödüllerin iş tatmini üzerinde değişken etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedirler.

d) Süpervizyon

İş tatminini etkileyen iki süpervizyon biçimi söz konusudur. Bunlardan ilki çalışan merkezlidir. Çalışanın üssü çalışanın durumu ile yakından ilgilidir. İkincisi ise çalışanın karar verme mekanizmasında oynadığı rol ile ilgilidir(7). Üssün etkinliği, mesleki yeterlilikleri ve yönetim becerileri de önemlidir.

e) Çalışma Grubu

Kişinin içinde bulunduğu çalışma grubu yardım, destek, rahatlık sağlar ve onu yönlendirir. Arkadaş canlısı, iyi teknik yeterliliklere sahip ve işbirliğine açık bir çalışma grubu iş tatmini üzerinde az bir pozitif etki yaratıyorsa da geçinmesi zor iş arkadaşlarına sahip olmak iş tatminini önemli derecede negatif yönde etkilemektedir.

f) Çalışma Koşulları

Eğer çalışma koşulları uygun ise, kişiler daha rahat çalışırlar. İyi çalışma koşulları iş tatminini sağlamazken kötü şartlar tatminsizliğe neden olmaktadır. Çalışma koşullarına çalışma saatleri, dinlenme molaları, iş teçhizatı, iş mekanının kalitesi, iş yerinin ısı ve havalandırması, iş yerinin konumu sayılabilir.

İş Tatmininin Ölçülmesi

Son 50 yılda iş tatmini üstünde pek çok araştırma yapılmış ve iş tatmini çok sayıda farklı ölçekler

kullanılarak ölçülmüştür. Ancak psikologlar global iş tatmininin ölçümü konusunda tek bir metod üzerinde anlaşamamışlardır(9).

Genelde iş tatmini ölçüm skalaları iki ana gruba ayrılmaktadır. Bunlardan ilki özel bir konu ya da proje için geliştirilen spesifik skalalardır. İkinci grup ise geçerlilik ve güvenilirliği olan standardize edilmiş skalalardır ki bunlara İş Tanımı Endeksi (JDI) ve Yüzler İş Tatmini Skala'sı örnek verilebilir.

İş tatminini ölçmek için görüşme, anket uygulaması gibi farklı yöntemler de kullanılmaktadır.

IV. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL SAYILTILAR

Daha önce de belirtildiği gibi Toplam Kalite Yönetimi'nin gerçekleştirilebilmesi için organizasyon kültürünün bir parçası haline gelmesi gerekmektedir. Bu da organizasyonun kültüründe köklü bir değişiklik anlamına gelmektedir. Ancak bu değişimi gerçekleştirmek kolay olmayacaktır. Örgütsel davranışlar üzerinde güçlü etkisi olan örgüt kültürü bu değişime direnç gösterecektir. Çünkü askında değiştirilmeye çalışılan çalışanların, örgütte nelerin uygun olup olmayacağı ile ilgili olan temel inançları ve sayıltılarıdır(10).

Konunun ayrıntılarına girmeden önce kısaca örgüt kültürü kavramından söz etmek yerinde olacaktır. Örgüt kültürünün, antropolojiden ödünç alınmış ancak sosyoloji, psikoloji, işletme gibi disiplinlerin kuramsal birikim ve farklı araştırma metodlarından etkilenen bir düşün ve uygulama alanı olması kavramın işe vuruklaştırılmasında çeşitli zorluklara yol açmaktadır. Ancak örgüt kültürü çalışmalarına çerçeve oluşturacak bütünlüyci bir tanım(11) şöyle yapılabilir :

" Kültür, herhangi bir sosyal birimin dış çevreye uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış bulunan; gruba yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen sayıltılarla bu sayıltıların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır."

Görüldüğü gibi bu tanım, örgüt kültürünün de, toplum kültürü gibi insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç olduğunu vurgular ve bu etkileşimi çevreleyen maddi ve maddi olmayan verilere işaret eder. Kültüre ilişkin maddi ve maddi olmayan verileri analitik amaçlarla sınıflandıran bir kültür modeli, kendisini oluşturan değişkenleri birbirleriyle ilişkili olduğu varsayılan üç katmanda incelemeyi gerektirir Birinci

katmanı kültürün gözlenilebilen ipuçları oluşturur. Semboller (işletmenin ve çalışanların dış görünüşleri) kullanılan dil, işletmenin geçmişine ilişkin yazılı ve yazısız hikayeler, töre ve gelenek haline dönüşmüş uygulamalar bunlara örnektir. Bir kültür araştırmacısının ilk gözüne çarpacak ipuçları bu katmanda yer alır. İkinci katman ise normlar ve değerler gibi değişkenleri kapsar. Kültür değişkenlerinin çekirdeğini oluşturan sayıtlar ise üçüncü katmanda yer alırlar ve diğer değişkenler üzerindeki yönlendirici ve belirleyici etkileri nedeniyle kültür araştırmalarının odak noktasıdır. Kültür literatüründe sayıtlar kişi ya da gruplara davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinçdışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varolma ilkelerine işaret eder. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri nispeten uzun zaman dilimleri içerisinde geçerliliklerini kanıtlarlarsa çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi kabul edilir ve bilinçdışına itilerek insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilirler. Böylece sayıtlar oluşur. Sayıtların değerler sisteminden farkı bir kültürel birim içerisinde başka alternatiflerle kıyaslama imkanı bırakmayacak şekilde doğal bir varoluş biçimi olarak kabul edilen hakimiyetidir (12,13,14). Sayıtlarla değerler arasındaki bağlantı şöyle bir örnekle açıklanabilir: Bir sosyal birim içerisinde yeni bir durum, görev ya da sorunla karşılaşıldığında bunlarla ilgili ilk yaklaşım biçimleri alternatifler arasında "daha iyi olanı ve tercih edileni" yansıtan bir değer statüsünde olacaktır. Ancak henüz bu değer ya da değer grupları gerçeği algılamının ve onunla baş edebilmenin sorgulanmayan doğal biçimi olarak özümsememiştir ve gruptaki diğer üyeler tarafından sorgulanmaya tartışılmaya hatta reddedilmeye açıktır. Çözüm yolu olarak önerilen bu davranma ve düşünme biçimleri uygulamada başarı gösterirlerse ve bu başarı daha sonraki tecrübelerle de süreklilik kazanırsa bir transformasyondan geçerek doğruluk ve geçerliliği zaman içerisinde kanıtlanmış sayıtlara dönüşürler. Sayıtlar sistemin kendine malettiği, bilinçaltı düzeye inerek bireyin farkında olma alanından çekilmiş dolayısıyla sorgulanmayan ve üzerinde kuşku duyulmayan "varolma ilkeleri" olarak insan davranışlarına yön verirler. Bu üç katman arasında tutarlılık olması beklenirse de durum her zaman böyle değildir. Nitekim bazı işletme uygulamalarının (amaçlarla yönetim, toplam kalite, müşteri odaklı yönetim, personel güçlendirme v.s.) kültürler arasındaki etkililik farklarının bu kavramların uygulanmasında öngörülen normatif kurallar ve değerlerin o işletme çalışanlarının ortama getirdikleri kültürel sayıtlarla çatışmasından kaynaklandığını gösteren çok sayıda ampirik çalışma bulunmaktadır. Kültürel sayıtlar genel olarak şu başlıklar altında toplanabilir (12,14,15,16).

Diğer insanlarla ilişkiler: Bireylerin diğer bireylerle ilişkilerine yön veren sayıtları kapsar. Bu boyutun makalede ele alınan alt başlıkları şunlardır.

Bireycilik toplulukçuluk: bireyin diğer bireylere yönelişlerinde kişisel amaçlarını ön planda tutması ve "ben merkezli" bir yaşam biçimini benimsemesi ya da ortak amaçların öncelik kazanması, "biz" anlayışı ve işbirliğine yatkınlığı ile tanımlanabilecek davranış ve düşünce örüntülerini kapsar.

Olgulara bağlılık kurallara bağlılık: Başkalarıyla ilişkilerde normatif düzenlemeleri (kanun, kural, sözleşme v.s) durumsal ve anlık gerekçelerden daha önemli görme ya da kuralları olay, kişi ve istisnai durumlara göre yorumlama kutuplarında değişen davranış ve düşünce sistemleridir.

Duygu mantık odağı: İnsan ve olaylara ilişkin değerlendirme ve tepkilerde duygu (beden dili, ses tonu, fevri hareket, acelecilik v.s) ya da mantık kullanımına (soğukkanlı, mesafeli, belgelerle konuşan, temkinli v.s.) işaret eden düşünce ve davranış biçimlerinde ifade bulur.

Özgün yaygın kültür: Bir başkası ile etkileşimde "şimdi ve burada ve o işle ilgili "yoğunlaşma eğilimi ya da bir başkasıyla o durum dışındaki sorun ve yaşantıları ile de ilgilenmeye güdüleyen "aile kültürü" anlayışı ile ilgilidir (kısa, öz, amaca yönelik, kişide değil davranışta yoğunlaşan, farklı konumlarda çok farklı rol ve davranış biçimleri benimseyebilen, rol çatışmasından uzak ya da farklı rolleri aynı anda yüklenen, yaşam alanları birbirine bağımlı, eleştirileri kişiselleştiren, kültür birikimi ve derinliğe önem veren, hantal, felsefi).

Statü algısı (Kazanılmış/ atfedilmiş statü algısı): Başkalarını değer biçerken öncelik tanınan statü kriterleri ile ilgilidir. Kişinin kim olduğunu değil ne yaptığını önemseyen (edimleri, başarıları), ya da kim olduğu (aile yapısı, eğitimi, kıdemi v.s) ile ilgili kriterlere öncelik tanıyan düşünce değerlendirme sistemlerini yansıtır.

Güç uzaklığı: Örgüt veya toplum içindeki güç dağılımı ve güç algısı ile ilgili sembolik sembol ve davranışlara yansır. Örneğin uzun güç uzaklığı olan toplumlarda ebeveyn çocuk ilişkileri otorite, saygı ve disiplinle ilgili örüntüler yansıtırken kısa güç aralığı olan toplumlarda daha eşitlikçi ve ifadesel bir nitelik taşıyabilir.

Belirsizlik eşiği: Toplumsal, çeşitli davranma biçimleri ve düşünce özelliklerinin belirsizliği ne derece tolere edebildiği ile ilgili bir kültürel sayıttır. Örneğin Belirsizlik düşük olan toplumlarda yazılı belge ve kurallara duyulan ihtiyaç diğer toplumlara kıyasla daha fazla olabilecektir.

Kadınsılık erkeksilik : Farklı cinsiyetlere atfedilen kişilik ve davranış özelliklerinin toplumsal yapı, işleyiş ve amaçlardaki yansımadır. Örneğin hedefler açısından kısa sürede karlılık erkeksi, öncelikle karı gözetmeyen kaliteye yönelik hedefler ise kadınsı sayılırlar.

ilişkilendirilebilir.

Teori X Teori Y : Temelde Mc Gregorun insan ve çalışma arasındaki ilişkilerle ilgili görüşlerine dayanır. İnsan temelde çalışmaktan hoşlanır ya da hoşlanmaz ikilemini içerir.

Zaman algısı (Ardaşık / eşgüdümlü) : Zaman algısının bir yönü geçmiş şimdiki zaman ve gelecek zamanın birbirleriyle ilişkileri ve insan yaşamındaki önemlerine ilişkin değerlendirmelerdir ve bu kişiden kişiye ve ülkeler arasında farklılık gösterir. Zaman algısının diğer bir yönü de, zamanı, birbirini takip eden ve ancak biri bittiğinde başlayacağı farzedilen faaliyetlerin düzene sokulmasında (ardaşık) ya da aynı anda oluşabilecek faaliyetlerin koordine edilmesinde araç olarak görür(Eş güdümlü).Bu iki farklı algılamamanın etkilediği düşünce ve davranış biçimleri de farklı olacaktır.(Planlı ve hedefli yaşam, etkili zaman kullanımı, bir iş üzerinde yoğunlaşma ya da sistem yaklaşımı, bir anda birden fazla iş ya da düşünceye yönelebilmeye, koordinasyon, yaratıcılık v.s)

Doğa ile ilişkiler (içten kontrol / dıştan kontrol)
Çevre bireyin kontrolü altındadır ya da birey çevrenin kontrolü altındadır ikilemine yönelik düşünce davranış farklılıklarını kapsar.(Sorunların çözümünde maddi ve manevi öz kaynaklara güven, önceden belirlenmit standartlara uygun bir yataam arzusu ya da şansa ve ilişkilere verilen önem.

Tüm işletme uygulamalarında olduğu gibi TKY uygulamalarının da başarısı, bu sistemin öngördüğü kültür sayıltılarıyla çalışanların sayıltıları arasındaki uygunluğa bağlı olacaktır. TQM uygulamalarının başarılı olabilmesi ya da kabul edilme düzeyinin yüksek olabilmesi için öngörülen sayıltılar pekçok araştırmacı tarafından(16) kısa güç aralığı, toplulukçuluk, kurallarla hareket, düşük belirsizlik eşiği, senkronik zaman algısı, dıştan kontrol olarak irdelenmiştir. Bu araştırma bu ve diğer kültür sayıltılarının TKY uygulamalarından edinilen iş tatminine katkılarını irdeleyerek “ kültür ve TKY modeli” ni test etmeyi amaçlamaktadır.

V.METOD

V.1. Örneklem

Çalışanların Tatmini ve Kültür anketlerinin uygulanmasında toplam 60 denekten görüş alınmıştır. Tüm denekler, her iki anketi de yanıtlamışlardır. Ancak, 7 deneğin anket sonuçları, ilgili denekler anket sorularının bir kısmını boş bıraktıkları için değerlendirmeye alınmamış, analiz ve değerlendirme çalışmasında 53 denekten gelen veriler kullanılmıştır. Söz konusu 53 deneğin çalıştıkları kurumlara göre dağılımları aşağıdaki gibidir:

Kurum	Denek Sayısı
Sümerbank	12 denek
Bank Kapital	21 denek
AVIS	15 denek
Inter Yatırım	5 denek

V.2. Veri Toplama Aracı

1.Ankette kullanılacak soruların hazırlanması sırasında başlıca kaynak olarak KalDer'in Tüsiad işbirliğiyle, Tüsiad-KalDer Kalite Ödülüne başvuracak firmalar için 1996 yılında hazırlanmış olduğu “Özdeğerlendirme El Kitabı”ndan yararlanılmıştır. Özdeğerlendirme el kitabından yararlanılarak iş tatmini ölçüğü hazırlanmıştır.

İş tatmini anketi toplam 49 sorudan oluşmakta olup, 49 numaralı soru genel iş tatmini sorusu (core question) olarak hazırlanmıştır. Diğer kısmından oluşmaktadır. Cevaplardan ilki “önemlilik”, ikincisi ise “mevcut durum” ile ilgilidir. Sorularda amaç, belirli durumların bulunup bulunmamasının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini ölçmektir. Bu amaçla, her bir madde için, söz konusu durumun iş tatmini açısından ne derecede önemli olduğunun saptanması amacıyla “önemlilik” ve yine söz konusu durumun anketi dolduran kişi açısından ne derecede geçerli olduğunun tespit edilmesi amacıyla “mevcut durum”u ölçen kısımlar bulunmaktadır.

Mevcut durumu ölçen kısımda amaç, söz konusu maddede belirtilen durumun deneğin çalıştığı işyerindeki mevcut haliyle deneği ne derecede tatmin ettiğinin ölçülmesidir. Önemlilik ölçen kısımda ise amaç, söz konusu maddede belirtilen durumun, deneğin iş tatmini açısından ne derecede önemli olduğunu tespitidir.

2. Ankette bulunacak soruların yukarıda bahsetmiş olduğumuz yöntemler ışığında hazırlanmasının ardından taslak halinde oluşturulmuş olan anket, konu ile ilgili akademisyenlere verilmiş ve kendilerinden geri veri toplanmıştır.

3. Elde edilen geri veriler ışığında anket üzerinde gerekli görülen düzeltme ve düzenlemeler yapılmıştır.

Yukarıda da belirtmiş olduğumuz üzere, her bir deneğin doldurmuş olduğu iki ankettten bir diğeri olan “Kültür” anketi, Marmara Üniversitesi, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalında yapılan çalışmalar kapsamında daha önceden hazırlanmış bir ankettir.

V.3. Veri Analizi

Her iki anket için de güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha kriteri kullanılmıştır.

Kültürel sayıtların iş tatmininin alt boyutlarına olan katkısını görebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

İş tatmini düşük ve yüksek olanların kültürel sayıtları arasında farklılıkları görebilmek amacıyla t-test for independent samples analizi yapılmıştır.

VI. BULGULAR

Bu çalışmada yapılan bütün analizler deneklerin doldurdıkları anket formlarındaki verilerden **iş tatmini indeksi** hesaplanarak, bu indekse dayalı olarak yapılmıştır. İş tatmini indeksi her soru için deneklerin verdiği cevaplardan, iş tatmini için ifadeye verdikleri önem ile, bu ifade ile ilgili duydukları tatmin derecesi arasındaki fark alınarak hesaplanmıştır.

VI.1 Güvenilirlik (reliability) Analizleri

Geliştirdiğimiz **İş Tatmini Ölçeğinin** (item-total) korelasyonu (Cronbach's Alpha) .97'dir. Her bir alt boyutun güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: İş tatmini boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

İŞ TATMİNİ BOYUTU	CRONBACH'S ALPHA
Yönetim biçimi	.90
İşletmeye katkı	.90
Liderlik uygulamaları	.89
Kaynak kullanımı	.90
Faaliyet sonuçları	.92
Politika ve Stratejiler	.89
Süreçler	.89
Müşteri tatmini	.90
Topluma katkı	.91

Ayrıca, Güvenilirlik Analizi önemlilik (ideal) ve mevcut (actual) durumlar için de yapıldığında, önemlilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) .9543 ve mevcut durum ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise (Cronbach's Alpha) .9777 olarak bulunmuştur.

Kültür ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha .54 olarak bulunmuştur. Bu analiz bazı ifadelerin atılmasıyla alfanın .54'ün biraz üzerine çıkabileceğini göstermektedir. Kültür ölçeğinin her bir alt boyutun güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2 : Kültür boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçları

Boyut	İfadeler	Atılan ifadeler	Alfa
1. bireyci / toplulukçu	1, 2, 3, 4, 5, 33, 34, 61, 62, 63, 64, 68	33	.54
2. yüksek etik / düşük etik	30, 55, 56, 57, 58	30	.36
3. duygu odaklı / mantık odaklı	11, 12, 41, 71		-.39
4. yakın güç aralığı / uzak güç aralığı	25, 26, 27, 28, 29, 51, 52, 53, 54	51	.61
5. verilmiş statü / kazanılmış statü	10, 38, 39, 40, 70		-.14
6. özgün kültür / yaygın kültür	19, 20, 21, 22, 47, 48, 49	22, 49	.61
7. kurallarla hareket / olgularla hareket	13, 14, 15, 16, 42, 43, 44, 72		.22
8. ardaşık / senkronik	17, 18, 45, 46, 65, 66, 73	17	.54
9. içten kontrol / dıştan kontrol	6, 7, 8, 9, 35, 36		.05
10. kadınsı / erkeksi	23, 24, 50, 67, 69, 74	69	.38
11. x / y çalışması	32, 59, 60		-.14

VI.2. Birinci Araştırma Sorusuyla İlgili Bulgular

i) Kültür alt boyutları ile iş tatmini alt boyutları arasında regresyon analizleri Kültürün alt boyutlarının iş tatminini alt boyutlarına olan katkısını görebilmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizde, kültür alt boyutları bağımsız ve iş tatmini alt boyutları bağımlı değişken olarak alınmıştır. Kültür boyutları ile iş tatmini boyutları arasındaki linear ilişkiler çok zayıf çıkmıştır. Ancak, bağımsız değişkenler arasında multicollinearity bulunmadığı için düşük linear ilişki

tolere edilerek değişkenler analize sokulmuştur. Bağımsız değişken olarak kullanılan kültürel sayıtlı değişkenlerinin iş tatmini boyutlarına katkısını görmek için uygulanan step wise regresyon analizi, modelin şu değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler çıkmıştır (Tablo 3).

VI.3. İkinci Araştırma Sorusuyla İlgili Bulgular Bu sürece ilişkin analizlerin yapılması için başlangıçta sürekli olarak kodlanan iş tatmini puanları düşük ve yüksek olarak kategorik hale getirilmiş ve bu iki grubun kültürel sayıtlıları arasındaki farklılıklar irdelenmiştir (Tablo 4).

Tablo 3 : Kültürel sayıtlılar ve iş tatmini alt boyutları ile ilgili regresyon analizi sonuçları

Bağımlı Değişkenler (İş tatmini alt boyutları)	Bağımsız Değişkenler (Kültür alt boyutları)	R square	Beta	P
Faaliyet sonuçları	Kurallarla-Olgularla hareket	.11	-.34	.02
	Bireyci-Toplulukçu	.23	-.44	.003
Liderlik uygulamaları	Kurallarla-Olgularla hareket	.11	-.33	.02
Politika ve Stratejiler	Duygu odaklı-Mantık odaklı	.09	.30	.04
	Ardışık-Senkronik	.17	.29	.01
Stireçler	Özgün-Yaygın kültür	.10	-.33	.02
	Duygu odaklı-Mantık odaklı	.19	.29	.01
İşletmeye katkı	Özgün-Yaygın kültür	.18	-.42	.004
	Ardışık-Senkronik	.27	.30	.001
Topluma katkı	Yakın güç aralığı-Uzak güç aralığı	.12	-.34	.02
Yönetim biçimi	Özgün-Yaygın kültür	.11	-.33	.02

Tablo 4 : İş tatmini düşük ve yüksek olanların kültürel sayıtları arasında ki farklılıklar

İşatminiboyutları	Kültür boyutları	Mean		T değeri	P	Açıklama
		düşük	yüksek			
Yönetim biçimi	Bireyci-Toplulukçu	28.1	23.3	2.84	.006	Yönetim biçimi alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha toplulukçu sayılmıştır.
İşletmeye katkı	Yakın güç aralığı- uzak güç aralığı	33.6	28.5	2.04	.04	İşletmeye katkı alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha yakın güç aralığı sayılmıştır.
İşletmeye katkı	Özgün kültür – Yaygın kültür	27.6	23.0	2.70	.01	İşletmeye katkı alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha özgün kültür sayılmıştır.
İşatminiboyutları	Kültür boyutları	Mean		T değeri	P	Açıklama
		düşük	yüksek			
İşletmeye katkı	Ardaşık-Senkronik	27.5	34.4	-3.42	.001	İşletmeye katkı alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha senkronik zaman algısı sayılmıştır.
Liderlik uygulamaları	Özgün kültür – Yaygın kültür	27.8	22.4	3.18	.003	Liderlik uygulamaları alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha özgün kültür sayılmıştır.
Liderlik uygulamaları	Ardaşık-Senkronik	28.7	33.2	-2.07	.04	Liderlik uygulamaları alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha senkronik zaman algısı sayılmıştır.
Faaliyet sonuçları	Ardaşık-Senkronik	28.1	33.7	-2.64	.01	Faaliyet sonuçları alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha senkronik zaman algısı sayılmıştır.
Süreçler	Özgün kültür – Yaygın kültür	27.7	22.7	2.91	.006	Süreçler alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha özgün kültür sayılmıştır.
Topluma katkı	Ardaşık-Senkronik	28.2	32.8	-2.16	.03	Topluma katkı alt boyutunda iş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha senkronik zaman algısı sayılmıştır.

Tabloda da görüldüğü gibi kültürel sayıtların bireyci-toplulukçu, yakın-uzak güç aralığı, özgün-yaygın kültür ve zaman algısı (ardaşık-senkronik) boyutları ile TKY uygulamalarının iş tatmini değişkenlerinden, yönetim biçimi, işletmeye katkı, liderlik uygulamaları, faaliyet sonuçları, süreçler ve topluma katkı faktörleri arasında manidar ilişkiler gözlenmiştir.

VII. TARTIŞMA

Çalışanların kültürel sayıtlarının, TKY uygulamalarıyla ilgili iş tatminini üzerindeki etkilerini

araştırmak amacıyla yapılan bu pilot çalışmanın bulguları şu konulara işaret etmektedir.

A. Kültürel sayıtlı testinin güvenilirlik çalışmalarının artırılarak ilgili maddelerin revizyondan geçirilmesi gerekmektedir.

B. Kültürel sayıtlardan; kurullarla hareket-olgularla hareket, duygu odaklılık-mantık odaklılık, ardaşık-senkronik zaman algısı, özgün-yaygın kültür, uzak güç aralığı-yakın güç aralığının TKY uygulamaları ile ilgili iş tatmini boyutlarından faaliyet sonuçları, liderlik uygulamaları, politika ve stratejiler, süreçler, işletmeye katkı, topluma katkı ve yönetim biçimlerine

manidar katkıları vardır. Bu bulgu, literatürde tartışılan TKY'nin kültürel sayıltılarıyla kısmen uyuşmaktadır.

C. İş tatmini yüksek olanlar düşük olanlara kıyasla daha toplulukçu, yakın güç aralığı eğilimli, özgün kültür sayıltılı ve senkronik zaman algıları yüksek çımışlardır. Bu tablo, TKY felsefesi ve uygulamalarının kapsamına uygun gözükmetedir. Nitekim TKY'nin takım çalışması, yatay örgütlenme, yalın düşünme ve süreç yönetimi gibi felsefe ve uygulamaların başarısında yukarıda sözü edilen sayıltıların hızlandırıcı etki yapacağını söylemek mümkündür. Çalışma bu yönüyle de Hickson ve Pugh (1995)'un makedelerinde ele aldıkları tartışmalara uygun düşmektedir.

Sonuç olarak TKY uygulamalarının çalışanların iş tatminini üzerindeki etkilerini inceyen araştırma modellerinde, çalışanların kültürel sayıltılarının şartlı değişken (moderating variable) olarak ele alınması gerekmektedir. Araştırma bulguları bu ihtiyacı kısmen doğrular niteliktedir. Daha büyük örneklem gruplarıyla yapılacak kıyaslamalı veya yarı denetimli çalışmalar TKY uygulamalarının başarısını etkileyen kültürel değerler hakkında daha güvenilir sonuçlar verecektir.

KAYNAKLAR

- (1) Cordata. j.w. (1994). Quality Terms and Concepts. USA: Mc Graw Hill. Inc.
- (2) İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi. (1994). Toplam Kalite Yönetimi'nde
- (3) Bounds. G. (1994). Beyond Total Quality Management. USA: Mc Graw Hill. Inc.
- (4) TÜSİAD-Kalder Özdeğerlendirme El Kitabı. (1996).
- (5) McCormick. E.J. & Ilgen. D.R. (1988). Industrial and Organizational Psychology. London: Allen & Unwin.
- (6) Umstot. D. (1998). Understanding Organizational Behavior. St. Paul: West Publishing Company.
- (7) Luthans. F. (1995). Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Inc.
- (7) Vecchio. R. (1988). Organizational Behavior. Chicago: The Dryden Press International
- (9) Saal. F.E. & Knight. P.A. (1988) Industrial/Organizational Psychology: Science and Practice. California: Brooks/Cole.
- (10) Tarazoğlu. A. (1997). Kültürel Sayıltı Boyutları Üzerine Bankalarda Gerçekleştirilmiş Bir Çalışma. MÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Bölümü Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- (11) Bozkurt. T. (1996) İşletme Kültürü : Kavram Tanımı ve metodolojik Sorunlar. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Türk Psikologlar Derneği ve Kalder yayını. s.90.
- (12) Schein. E.H. (1986). Organizational Culture and Leadership. U.S.A.: Jossey-Bass.
- (13) Argyris. C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. Administrative Science Quarterly. 21 : 363-75.
- (14) Trompenaars. F. (1993). Reading the waves of culture : understanding cultural diversity in business. London : The Economist books.
- (15) Hofstede. G. (1980). Cultural consequences. Beverly Hills. Ca: Sage.
- (16) Turner. C.H. and Trompenaars. A. (1993). The seven cultures of capitalism. New York: Doubleday.