

## **İŞLETMELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ BAŞARISINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİNİN ÖNEMİ: KURAMSAL BİR ÇERÇEVE**

**ESMA ÜLKÜ KAYA**

Yrd.Doç.Dr., Fırat Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu

### **Özet:**

*Günümüzde rekabetin giderek artması işletmeleri başarılı olmanın farklı yollarını aramaya yöneltir. Bu amaçla işletmeler, kendi işletmelerini diğer rakip işletmelerden farklılaştırmalarına yardım edecek yeni yönetim tekniklerini uygulamaktadırlar. TKY, işletmelerin büyük bir kısmının uyguladıkları ve benimsedikleri bir tekniktir. Örgüt kültürünün örgüt performansı ve rekabetçiliğini geliştirdiği düşünülürse TKY ile uyumlu bir örgüt kültür ve ikliminin, işletmelere rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı açıktır. Ancak bu tekniğin başarılı olarak uygulanması için örgüt kültür ve ikliminin bu tekniğe uygun olması gereklidir. Bu nedenle çalışmamızın amacı TKY'nin başarısında örgüt kültür ve ikliminin önemi konusunda kuramsal bir çerçeve vermektir.*

**Anahtar Kelimeler:** *Kültür, Örgüt kültürü, Örgüt Performansı, Örgüt iklimi, TKY (Toplam Kalite Yönetimi)*

**Abstract**

*Nowadays increasing of competition leads businesses to seek in ways to become successful. In this purpose, businesses implement to new management techniques that help to distinguish themselves than their competitors. Tqm is a technique that adopted and implemented by most of the businesses within those techniques. If we think that organizational culture improves on organizational performance and firm competition, It is obvious that organization culture and climate consensus with tqm technique provide an important competitive advantage to firms towards their competitors. But to implement succesfully of this technique, organization culture and climate must have been fitted to this technique. Therefore, aim of our study provides a theoretical frame to matter that organization culture and climate are important in success of tqm.*

**Key Words:** Culture, Organization Culture, Organization Performance, Organization Climate, TQM (Total Quality Management)

**1. GİRİŞ**

Günümüzde işletmeler, teknolojideki hızlı değişimler yoluyla kendilerini büyük bir rekabet yarışı içerisinde bulmuşlardır. Teknolojik değişimin günlük olarak izlenmesinin dahi zorlaştığı böyle bir çağda, işletmeler ancak farklı yönetim tarzları ve uygulamalarıyla başarıya ulaşmaktadırlar. Artık başarının sırrı, işletmelerin sadece “kusursuz ürün” üret ve mükemmel programlanmış “satış politikası” ile bu mükemmel ürünleri sat ilkesini izlemelerinde değil, daha yüksek rekabet avantajı sağlayıcı yöntem ve yolları izlemelerinde yatmaktadır.

Bu kıyasıya yarış işletmeleri faaliyette buldukları sektörün dışındaki sektörlerdeki işletmelerle rekabet eder duruma getirmiştir. İşte bu yoğun rekabet koşulları altında işletmelere büyük umut veren en önemli gelişmelerden biri TKY felsefesi olmuştur. Ancak işletmelerin bu yönetim yaklaşımını uygulayabilmeleri bu felsefeye uygun bir kültüre ve iklime sahip olabilmeleri ile mümkündür. Kültürel değişimi başarıyla gerçekleştirebilmek, işletme yöneticilerinin işletme stratejilerini bu yapıya uyarlayabilmeleri, gerekirse stratejik değişime uygun örgüt içi kültürel değişime gitmeleri, çalışanları bu değişime hazırlayabilmek için onları eğitmeleri gibi uygulamaları başarıyla gerçekleştirmelerine bağlıdır. Gerekli kültürel değişimi ve uyumu sağlayamayan işletmeler, kendilerine büyük umut kaynağı olan TKY felsefesi uygulamalarından dolayı gelecekte hayal kırıklığı yaşayabilirler. Bu noktada, işletmelere önemli rekabet gücü kazandıran bu popülaritesi yüksek felsefeyi uygulayabilmek için, kültür ve iklim kavramlarını tanımak ve bu

kavramların TKY açısından önemini görmek zorunludur. Bu amaçla yapılan bu literatür incelemesinde, ilk olarak “Örgüt kültürü ve iklimi”, daha sonra “Toplam kalite yönetim uygulamalarında örgüt kültürü ve ikliminin önemi” başlığını içeren teorik bilgilere yer verilmiştir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİ

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen klasik Latin fiillerinden olan “colere” veya “cultura” den geldiği kabul edilir. Fransızca’da da kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğünde Cultur olarak kullanılmış, daha sonradan kültür haline gelmiştir (Şimşek, 2004:187). İngiliz kültürel teoriyensen Raymond Williams’a göre, kültür ifadesi, bitkiler ve hayvanlara bakmayı ya da büyütmeyi ifade eden bir süreç olarak, İngilizce de 18. yüzyılda ortaya çıkmıştır. Bağımsız isim olarak 18. yüzyılda geliştirilen kelime olan “kültür”, genel bir süreci ya da böyle bir sürecin ürünü ifade eder (Chan ve Cleg, 2002: 265).

Kültür kavramı, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda bilim adamları arasında ortaklık sağlanamayan, herkesçe kullanılması çok kolay, fakat kesin bir tanımlaması oldukça zor olan bir kavramdır (Şimşek ve Fidan, 2005:5-6). Kültür tanımları içerisinde en eskilerden birisi olan ve başkaları tarafından sık sık kullanılan E. B. Taylor’un tanımıdır. Taylor’a göre kültür, “bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür” (Erdoğan, 1987:131).

Örgüt kültürü düşüncesi, 1970’lerde ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü kavramına verilen çok çeşitli anlamlar söz konusudur. Marnafih çoğu yazarlar kavramla ilgili aşağıdaki konular üzerinde anlaşırılar (Ruigrok ve Achtenhagen, 1999:523):

1. Bir değerler, normlar, inançlar, anlamlar ve davranışlar seti olduğu düşüncesi.
2. Zamanın belirli bir noktasında var olduğu düşüncesi.
3. Bir işletmedeki çalışanlar tarafından paylaşıldığı ve yeni üyelerine aktarılabildiği düşüncesi.

4. Çalışanların nasıl rol oynayacağı ve/veya performanslarını nasıl iyileştirecekleri ya da problemlerini nasıl çözebilecekleri ile ilgili bir düşünce.
5. Daha formalize sistemlere ilave olarak da informal koordinasyon ve kontrol mekanizması olarak ya da işletmenin farklı seviyelerini “birleştirici” olarak hizmet edebildiği düşüncesi.

Baird ve diğerleri örgüt kültürünü, bir işletmenin üyelerinin ortak sahip oldukları, birbirleriyle ve meslekleriyle ilgili olan değerler ve inançlar olarak tanımlamışlardır (Loosemore, 1999:555). Deal ve Kennedy örgüt kültürünü, “iş yapma ve yürütme biçimi” şeklinde tanımlamaktadırlar (Akat ve diğerleri, 1997:333). Hofstede ise kültürü “bir grubun üyelerini bir başka grubunkinden ayıran kollektif programlama düşüncesi” olarak ifade etmektedir. Kollektif programlama ulusal ve örgütsel seviyede oluşmaktadır. Ulusal kültürler, bir milletin üyelerini bir başkasından ayırır ve örgüt kültürü bir işletmenin işgörenlerini bir başkasından ayırır. Ulusal kültürler belirli bir ulusa ait insanların çoğunluğu tarafından paylaşılan oldukça geniş inançlar, değerler ve uygulamaları ifade eder. Örgüt ya da işletme kültürü, bir işletmenin çoğu üyeleri tarafından paylaşılan değerleri, inançları ve uygulamaları ifade eder (Van Oudenhoven, 2001: 90).

Araştırmacılara teorik rehber ve kolaylık sağlamak amacıyla, Deshpande ve Webster örgüt kültürüyle ilgili beş teorik paradigma ile araştırma metodolojilerinin içeriklerini vermektedir. Bunlar Tablo 1’de verilmiştir. “Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında” kültür, işletme gelişimini ve temel inançlar ve değerlerini güçlendirmeyi etkileyen dış etkili bir değişken olarak görülebilir. “Durumsallık yönetim perspektifinde” kültür, işletme içerisinde ve işletme tarafından geliştirilen inançlar ve değerlerden ibaret olan içsel etkili bağımsız bir değişken olarak görülür. “Örgütsel özümleme yaklaşımı”, işletme üyelerinin algılama ve dünyalarını organize etmelerinin eşsiz yollarını, paylaşılan bilgiyi anlama ihtiyacına yoğunlaşır (Saker ve Smith, 1997:129). Bu yaklaşım örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşımı durumuna göre köklü örgüt kültürü oluşabilmektedir ([www.ozyazilim.com](http://www.ozyazilim.com)). “Örgütsel sembolizm yaklaşımı”, uygun davranışın nelerden ibaret olduğunun işaretlerini arayarak, işletmeyi, üyelerini organize etme ve tecrübelerini yorumlamaya bir altyapı oluşturan ortak anlamlı bir sistem olarak algılar (Saker ve Smith, 1997:129–130)

Çeşitli araştırmacılar kültürel farklılığın önemli noktalarını açığa çıkarmada önemli olduğu düşünülen ve görülen farklı boyutlar ileri sürmüşlerdir. Örneğin, Hofstede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkeklik, dişilik ve ferdiyetçilik/kolektivizm boyutlarına dayalı bir “değer araştırma ölçeği” geliştirmiştir. Schein zaman, yer, insan ilişkileri, insan aktivitelerinin yapısı ve insan yapısı boyutlarını belirtirken, Trompenaars ise belirli bir mezhebe tabi olma/belirli bir çıkar grubuna bağlılık, bireycilik/kolektivizm, duygusal/tarafsız ilişkiler, spesifik/geniş (yaygın) ilişkiler ve kişisel başarı/başarının başkasına yüklenmesi boyutlarına odaklanmıştır. Araştırmacılar tarafından bu boyutlarla ilgili yapılan çeşitli katkıların bir özeti Tablo 2’de verilmiştir (Ankrah ve Langford, 2005:597).

Kültür, kuruluşları saran toplumsal çevre koşullarının en önemli öğelerinden biridir. Bu nedenle kuruluşların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler (Tosun, 1990:141). Bu bağlamda örgüt kültürünün; çalışanların değerlerini, algılarını ve davranışlarını etkilediği düşünüldüğünde yöneticilerin kendi işletmelerinin kültürünü tanımaları büyük ölçüde önem taşıyacaktır. Örgüt kültürünü inceleyecek olan yöneticilerin kültürün temel özelliklerini bilmeleri zorunludur. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Çırpan ve Koyuncu, 1998:224):

1. Kültür, öğrenilir. Başka bir deyişle kültür, bir grubun tecrübeleri sonucu ortaya çıkan öğrenilmiş davranış ve değerlerdir.
2. Kültür, bir grubun veya organizasyonun üyelerince paylaşılan değerleri içerir.
3. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılır. Kültürün bu özelliği işletmelere devamlılık kazandırır.

Şekil-1 örgüt kültürü incelendiğinde dikkate alınabilecek farklı elemanlara bir bakışı vermektedir. Model, örgüt kültürünün değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gibi durumları gösterir. Şekil’in dış çerçevesi örgüt kültürünü etkileyen daha geniş bir çevrede etkilenen faktörleri ifade eder. İşletmeye oldukça yakın olan etkilenen faktörler sonraki çerçevede görülür. Bunlar daha geniş çevresel faktörlerle etkilenirler. Bir işletme kurulduğu zaman örgüt kültürü, birey ve işletme arasında karşılıklı ilişkiyle biçimlenir ve gelişir. Bu işlemsel süreçler, seçim, eğitim, değerlendirme, Ar-Ge, bakım süreçleri gibi farklı örgütsel süreçleri temsil eden Şekil-1’in ortasındaki yatay çizgiyle gösterilir (De Witte ve Van Muijen, 1999:498–499).

Eğer bir organizasyon için uygun olmayan bir kültürün yerleşik olduğu belirlenirse yönetim bunun değiştirilmesi için karar vermeli ve eyleme

geçmelidir (Barutçugil,2004:215). Rye, değişim ve örgüt kültürü arasındaki ortaklığa açıklık getirmiştir: “*Her değişim, işletme kültürünü etkili şekilde oluşturan üç temel örgütsel unsurla ortaklığı şekillendirir. Değişim yönetimi, bu üç unsurun her birini dikkate almalıdır; işletmenin tarihi ve politik evrimi; işletme yönetimi ve işletme örgütü ve işletme için çalışan personel şeklindedir* (Price ve Chahal, 2006:241).” Bu açıklama Şekil-2’de görülmektedir:

Kotter ve Heskett’in yaptıkları araştırmanın ortaya koyduğu başarılı işletme kültürü değişim prosedürü aşağıdaki modele dayanır (Phelan, 2005: 48–49) :

1. İlk Kültür: Yazarlar tarafından tanımlanan tipik bir senaryoda, başlangıçta bir işletme, rekabet azlığı ya da kusursuz ürünler gibi piyasa şartları sayesinde başarılıdır. İşletme büyüdükçe ve daha karmaşık hale geldikçe lider olmaları zorunlu olmayan hünerli yöneticileri işe alırlar.
2. Sapkın Davranış: Eninde sonunda bu yöneticiler terfi ettirilir ve işletmede çalışırlar. Davranışları, işletmenin kültürel normlarıyla çatışır. Bu sapkın davranış kibirliliği, temel yapılara verilen değer eksikliği, liderlikle çatışma ve değişime direnci içerebilir.
3. Yeni Liderlik, Yeni Vizyon: İşletme içerisindeki bir krizi tanımlayan ve onu destekleyecek bir plana vizyon veren yeni bir tepe yönetici atanır. Tepe yöneticisi çoğunlukla, pozisyon onayı öncesi, işletmeyi değiştiren bir plana sahip kabul görmüş ve karizmatik bir işletme lideridir.
4. Yeniden Örgütlenme: Lider çoğunlukla sistemleri ve politikaları yapılandırmayı, rol modellerini sağlamayı ve ihtiyaç duyulan yeni davranışı iletmeyi, başkaları tarafından önerilen yeni faaliyetleri kabul etmeyi ve desteklemeyi ve insanları işe alma ve terfi etme kriterlerini veya spesifik personeli değiştirmeyi kapsayarak işgörenler arasında yüksek nüfuz elde ederler.
5. Başarılı Kültür Değişimi: Üyeler arasında yeni davranış motive etmeye başlayan yeni faaliyetler, arzu edilen sonuçları verir. Davranışsal normlar ve ortak değerler, yeni vizyon ve yeni stratejilerle uyumu daha yüksek olacak değişimi başlatır.

Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur. Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden bu konunun ayrıntılarını da düşünmek gereklidir (Eren,1997:377). Stratejik değişim ile beraber işletmenin kültüründe de onu destekleyecek değişikliklerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Stratejinin uygulanmasında kolaylık sağlayacak istenen

kültüre ulaşma çalışmalarına kültürel uyumlaştırma prosesi yardım edecektir (Özyılmaz ve Baydaş, 2004:518).

1980'lerden beri kültür araştırmacıları arasında kültürün nicel metotları kullanılarak ölçülüp ölçülmeyeceğine dair bilimsel tartışmalar sürmektedir. Bazı yazarlar bu iddiaya karşı çıkarlar, diğerlerinin ise bu konuda çok büyük itirazları görülmez. Bu tartışmaların kökeni kültür kavramıyla ilgilidir (Van Muijen ve diğerleri, 1999:552–553). Kültür-performans ilişkisi birkaç nedenden dolayı belirsiz ve yeterli düzeyde açıklanamamaktadır. İlk olarak örgüt kültürü kavramının tanımı üzerinde uzlaşma sağlanabilmiş değildir. Hem kültür kavramına hem de kültür performans ilişkisine dair araştırmalarda düzey ve metodoloji sorunları yaşanmaktadır. Örneğin kültür, grup, organizasyon ve sektör düzeyinde farklı biçimlerde kurgulanmaktadır. Bu temel kabule bağlı olarak kültür konusundaki ölçümlemenin nasıl yapılacağı da birbirinden farklılaşmaktadır. İlk gruptaki kuramcılara göre kültür, bir grup ya da örgütü karakterize eden gözlemlenebilir norm ve değerlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla niceliksel olarak ölçümlenebilir. Ancak diğer araştırmacılar için durum farklıdır. Kültür doğası gereği subjektiftir, ampirik olarak tanımlanıp ölçülemez. Kültürün ancak etnometodolojik yaklaşımlarla “anlaşılması” mümkündür. Aynı biçimde kültür ve performans ilişkisini açıklayan ölçümler de araştırmacının sahip olduğu perspektife göre farklılaşmakta ve varsayılan ilişki muğlâklığını korumaktadır (Sayılar, 2003:137). Örgütsel performans ile kültür arasında bağlantı kuran ilk araştırmacılar, iddialarında şüpheleri yoktur. Başarılı işletmelerin tercih ettikleri stratejilerle tutarlı olan kültürel değerlerini geliştirme yetenekleriyle farklılaşabileceklerini tartışmışlardır. Bu görüş önce popüleriteyle karşılaşmasına rağmen, tartışmanın ana görüşü yoğun eleştiriye maruz kalmıştır. 1990'lara kadar kültür ve performans arasındaki bağlantıyı değerleyen araştırmacılar, daha tedbirlidirler. Örneğin, Gordon ve Ditomaso ve Denisson her ikisi de belirli örgüt kültürünün özellikleri ile performans arasında bir bağlantının olduğunu ileri sürerler fakat her biri birkaç şart ilave etmektedir. Özellikle, kültür çevresel koşullardaki değişikliklere uyum sağlasa bile kültürün süper performansla bağlantısının devam edeceğini belirtirler. Üstelik kültür sadece güçlü olmamalı, aynı zamanda taklidi mümkün olmayan eşsiz niteliklere de sahip olmalıdır (Ogbonna ve Harris, 2000:768).

Örgüt kültürü son yirmi yıllık dönemde yönetim çalışmalarında önemli bir konu olmuştur ve kamu sektöründe olduğu gibi büyük şirketler ve işletmelerde personel ve yönetim üzerinde kültürün etkisi hakkında çok şeyler yazılmıştır. Harrison ve Stokes, çalışma tarzlarını

simgeleyen işletmelerdeki dört temel yönelimi tanımlamışlardır. Bu yönelimler aynı zamanda işletmenin kültürel yönelimini gösterir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Green ve Stevens, 1999: 40–41):

1. Güç Yönelimi: Bir güç yönelimi olan işletmeler gücün tipik olarak para, ayrıcalık, meslek güvenliği, eşit olmayan iş şartları gibi kaynaklara girişi kontrol edebilenlerin ve kaynakları tahsis edebilenlerin birkaç elde toplandığı bir örgüttür.

2. Rol Yönelimi: Bu işletmeler, yapılarla, sistemlerle ve prosedürlerle gücü kullanırlar. İşgörenlerin rolleri, dikkatli şekilde tanımlanılır ve işgörenler belirli ödüller için spesifik fonksiyonları yüklenirler.

3. Başarı Yönelimi: Başarı kültürü, ortak bir vizyon ya da amaç üzerine çalışmalarını odaklayarak işgörenleri motive etmeyi araştırır. Yapılar sadece örgüt misyonunu desteklemek içindir ve kendi kendilerine ortadan kalkmazlar.

4. Destek Yönelimi: Birey ve işletme arasındaki bir güven ilişkisi bu yönelimin özelliğidir. İşgörenler kendilerini değerli ve beğenilmiş hissederler. İyi iletişim, meslektaşlarıyla zaman geçirme, hataları kabul etme, sadakat ve destek ile simgelendirilir.

Örgütsel farklılıklarla ilgili tipolojilerin en yaygın başvurulan temsilcisi Quinn'nin çalışmasıdır. Quinn'nin rekabetçi değerler modelinin ana iddiası, örgüt kültürünün iki temel özelliğinin ya da boyutunun olduğudur. İlki örgütsel yapıları dikkate alan tercihleri gösterir; yani sıkı kontrol/durağanlık boyutuna karşı esneklik/değişim boyutu şeklindedir. Diğer boyutun kutupları işletmenin içsel yönelimine karşı dışsal yönelimdir (Hajnal, 2005:502). Cameron ve Quinn tarafından verilen rekabetçi değerler modelindeki her bir yapının özelliği ise Şekil 3 üzerinde verilmiştir (Dastmalchian ve diğerleri, 2000:390).

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. İşletmeler kendi kültür ve iklimini geliştirirken de bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir işletmenin iklimi ve kültürü, hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır (Güçlü, 2003: 155). Bu amaçla örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları arasındaki farklılığı veya ilişkiyi incelemek yerinde olacaktır.

İklim kavramıyla ilgili oldukça yaygın olarak kullanılan tanım, işgörenlerin “bir çevrede ödüllendirilen, desteklenen ve beklenen davranış türleri ve olaylar, uygulamalar ve prosedürlerle ilgili algıları” şeklindedir. İklim kavramının iki özelliği önemlidir. İlki, iklim sosyal bir birimin kalitesidir (bütün bir işletme ya da bir işletme birimi gibi). İkincisi,



iklim tek boyutlu bir fenomen değildir, fakat iklimin çok fazla görünümü vardır (Fay ve Diğerleri, 2004:242–243).

Victor ve Cullen'in çalışması, işletmelerin spesifik olarak etik konularla ilgili bir iklim tipine sahip oldukları konusunu aydınlatmıştır. Yazarlar bu tip iklimi "etik olarak doğru davranışın ne olduğu ve etik konuların nasıl ele alındığı ile ilgili ortak algılar" olarak tanımlarlar. Toplumsal değerler işletme uygulamaları etkilerken, hem örgüt iklimi hem de örgütsel etikler, yapısal olarak belirli bir ortam koşulları içerisinde tanımlanılır. Böylece iklimin bu görünümü etik olarak kabul edilebilir görülen normları ve davranış beklentilerini verir ve belirli bir işletmedeki uygun işlemleri belirlemede kullanılacak kriter gibi hangi konuların etiksel bir içeriğe sahip olduğuna karar verme konusunda işletme üyelerine yardım eder. İşletme liderleri etiği dikkate alan bir iklim oluşturmada kritik öneme sahiptirler (Grojean, 2004:225).

Örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir (Can, 1997:213). Örgüt iklimi, işletmeyle ilgili bireylerin tutumudur- bireylerin anladığı güven, çatışma, moral, adil ödüllendirme, lider güvenilirliği, değişme direnç ve günah keçisi ilan edilme durumları. Örgüt iklimi, "bir işletmenin, (a) üyeleri tarafından tecrübe edilen, (b) üyelerin davranışlarını etkileyen ve (c) işletmenin belirli özellikler setiyle (ya da tutumlar) ilgili değerlerine dayanılarak tanımlanabilen iç çevresinin daimi yüksek kalitesi" olarak tanımlanmaktadır. Literatürde örgüt iklimi, işletme yapısıyla ilgili tanımlarla ve özellikle örgüt kültürü kavramıyla sıklıkla karıştırılmaktadır. Örgüt kültürü, bilgi, inanç ve sosyal formları içeren bir modeldir. Kültür işletmenin yapısını şekillendirir ve örgüt yapısını içerir. Koys ve DeCotiis örgüt iklimini ölçmede dahil edilmesi gereken her boyut için aşağıdaki üç önemli kuralı tanımlamıştır. Bu kurallar, diğer işletme standartlarından örgüt iklim standartlarını ayırmaya ve iklim ile kültür arasındaki karışıklığı ortadan kaldırmaya yardım eder. Kurallar aşağıdaki gibidir (Burton ve diğerleri, 2004: 69–70):

1. Bir algılama standardı olabilmelidir.
2. Aktiviteleri tanımlayan bir ölçü olmalıdır.
3. Bir örgütsel ya da görev yapısı görünümü olmamalıdır.

Örgüt iklimi, iş çevresiyle ilgili geniş bireysel değerlemeleri içeren çok boyutlu bir yapıdır. Bu değerlemeler, liderlik, roller ve iletişim gibi yerel çevresel boyutları ya da güvenlik ya da müşteri hizmeti iklimi gibi spesifik boyutları ifade eder. İşletme çevresiyle ilgili genel algılar bireyler

arasındaki etkileşimi ve iş çevresiyle ilgili cevapları etkileyebilir. Genel örgüt iklimi ile ilgili algılar bireysel değerler için çevrenin önemine dayalı olarak, örgütsel ortamlarında bireylerin anlamlı katkı sağlaması amacıyla geliştirilir (Neal ve diğerleri, 2000:100).

İklim bir değerlendirme süreci sonucudur. James ve James, iklimi bireye kazandırdıkları anlama dayanarak çevresel faktörlerin bilişsel değerlemeleri ya da değer tayin sonucu olarak düşünür. Değer tayin etmenin, (a) değerlerin iyi olma düşüncesine dayalı olarak tanımlanan refah durumunu değerlemek ile ilgili standartlar olarak hizmet görme (b) kıymet takdir etme, çevresel özellikler ile bu standartların temsil edilme derecesini değerlemeyi verme gibi bilişsel değerlemelere temel olacağı düşünülür. İklim bir sosyal ya da durumsal unsurdur. İşletmede kendiliğinden olan tek bir iklim yoktur aksine; “bir şeyler için iklim” vardır. Örneğin araştırmacılar güvenlik, yenilik ve müşteri hizmeti ile ilgili iklimleri incelemiştir. İklimin biçimlendirildiği seviyeyi ve davranış ile sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamakta kritik önemdedir. Araştırmacılar iklimin çoğu seviyelerde, bireysel ya da psikolojik, grup bölümlü, birim ve/veya işletme kademelerini içeren birçok seviyelerde var olduğunu öne sürerler (Hayes ve diğerleri, 2002:448–449).

Kültür ve iklim kavramlarının benzer oldukları şüphe götürmez ancak her ikisi de işgörenlerin işletmeleriyle ilgili tecrübelerini tanımlar. Örgüt iklimi Schneider’e göre bir işletmedeki işgörelere olan şeylerin tanımlamalarını temsil eder. Örneğin güvenlik ya da hizmet iklimleri güvenliği ya da hizmeti destekleyen davranış modellerini temsil eder. Aksine örgüt kültürü, işgörenler bu modellerin var olma nedenlerini sorguladıkları zaman aydınlığa çıkar. Svyantek ve Bott, iklim ve kültür arasındaki ayırma yardım eden tanımlamalar vermektedirler. Örgüt kültürü, meslektaşlar, yönetim ve müşterilerle ilişkilerine rehber olan işgörenler tarafından sahip olunan ortak değerler ve normların bir seti olarak tanımlanır. Örgüt iklimi işyerinde oluşabilen yaratıcılık, yenilik, güvenlik ya da hizmet iklimleri gibi daha davranışsal yönelimlidir. Bu iklimler işgörenlerin işletme politikaları, uygulamaları ve prosedürleriyle ilgili algılarını ve işletmedeki yaratıcılığı, yeniliği, güvenliği ve davranışlarla ilgili modelleri temsil ederler. Böylece iklim kültürün dış bir görünümü olarak anlaşılabilir (Patterson ve diğerleri, 2005:380–381).

Bu başlıkta örgüt kültürü ve iklimiyle ilgili literatür incelemesi yapılarak, TKY programlarının başarıyla uygulanmasında bu iki kavramın tanımlanabilmesini ve ayırt edilebilmesini sağlayan özellikleri ve yine birbirleri olan ilişkileri anlamaya yardımcı olacak bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Amaç TKY, örgüt kültürü ve iklimi arasında olması gereken uyumlu ortaklığa ışık tutabilmektir. TKY’nin etkili bir

şekilde uygulanmasında, bu konuda önemli sorumluluklar yüklenen liderlerin nasıl bir ulusal kültür, örgüt kültürü ve iklimi ile çalıştıklarını bilmeleri önemlidir. Bu bağlamda verilmiş olan bu literatür incelemesinin ardından bu iki kavramın TKY için önemi tartışılabilir.

### **3. TOPLAM KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İKLİMİNİN ÖNEMİ**

TKY'nin kökenleri büyük ölçüde Deming ve Juran gibi kalite yönetim uzmanları ile birlikte bilinir. Mamafih, kalite yönetiminin formel başlangıcı 1920'lerde istatistiksel kalite kontrolünün kullanımını veren, Amerikan İstatistikçisi, W.A.Shewhart'a verilir. Shewhart'ın çalışması daha sonra Dodge, Roming ve Deming gibi diğer istatistikçiler tarafından adapte edilmiş ve genişletilmiştir (Yong ve Wilkinson, 2001:248). Ancak TKY'nin hızlı bir şekilde gelişen bir işletme felsefesi olması 1990 yıllarda olmuştur. TKY, müşterinin her işletmede önemli bir faktör olduğunu öğretir. Bu felsefe bir işletmenin rekabetçi kalabilmek için müşterilerini tatmin etmeye ihtiyacı olduğunu, bugünün hızlı rekabetçi piyasalarında işletme için can alıcı bir temel, müşterilerinin fiili ihtiyaçlarını bilmenin ve ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamanın olduğunu öne sürer (Goh ve Ridgway, 1994, 54). TKY bir yönetim felsefesi olarak ve çoğu işletmelere world-class statüsüne ulaşma yönünde yardım eden bir düşünce tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmeler, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve aşan kaliteli ürünler ve hizmetleri üretebilirler. TKY, bir güven, katılım, takım çalışması, kalite-yönlülük, sürekli iyileştirme istekliliği, sürekli öğrenme kültürü ve eninde sonunda bir işletmenin başarısına ve varlığına katkı sağlayan bir iş kültürü yaratmaya yardım eder (Mohd Yusof ve Aspinwall, 2000:281). TKY, müşteri tatmini yoluyla, uzun dönemli başarı sağlamak için bir yönetim yaklaşımıdır. İşletmenin bütün üyelerinin, süreçlerinin, ürünlerin, hizmetlerin ve içinde yaşadıkları kültürün iyileştirilmesine, katılımına dayanır (Şimşek ve Nursoy, 2002: 21).

Ekonomik ve örgütsel bir perspektiften bakıldığında, etkili TKY programlarının arkasında yatan temel iki ilkenin olduğu söylenebilir. Bunlar (1) İşletmenin bütün kademelerinde işgörenler tarafından günlük karar almada bilimin etkili şekilde kullanılması ve (2) Oyunun örgütsel kurallarının üç unsurunda büyük değişime ihtiyaç duyulmasıdır-Yani, karar yetkilerini tayin etme, performans ölçüm sistemleri ve ödüllendirme ve cezalandırma sistemleri (Wruck ve Jensen, 1998:419-420). Başarılı bir TKY uygulamasını engelleyen altı engelleyici faktör

söz konudur-zayıf kalite yönelimine, zayıf uygulamaya ve yönetimin amacı ve örgütsel işleyişi arasındaki açığı öğrenme zayıflığına katkı veren altı engelleyici. Bunlar aşağıdaki Şekil-4'de verilmiştir (Beer, 2003:629):

Swidler'e göre, bireysel işler kültürel değerlerin varlığıyla değil, mevcut kültürel araçlarla (semboller, hikâyeler, alışkanlıklar, doktrin gibi) yapılandırılır veya yerine getirilir. Swidler, ilave olarak, "Bireylerin yaşamlarının "belirgin (durgun)" ya da "belirgin olmayan" bağlı olarak birbirine üstün olan iki kültürel etki modelini önerir. Tablo 3'de görüldüğü gibi durgun yaşamları esnasında, zayıf derecede ilişkili olmaları dışında, kültür ve yapı birbirlerini güçlendirirler. Belirgin ya da tahmin edilebilir olan dönemlerde, bu nedenle kültürel değişim yavaşça meydana gelir çünkü var olan alışkanlıklar, tahmin edilebilir sonuçlarla sonuçlanmış ve ortak düşünceye yansımış gibi görünür. Aksine belirsizlik ya da durgun olmama belirsiz yaşamlarla karakterize edilir. Böyle dönemlerde kültürel değişim ve yeni ideolojinin, iş üzerinde oldukça güçlü bir kontrolü sağlaması ve daha hızlı şekilde benimsenmeleri muhtemeldir. Swidler'e göre, mamafih, kültürel değişim uzun dönemde meydana gelir ve sürekli olur, yapısal fırsatlar, rekabetçi ideolojilerden yeni fikirler ve alışkanlıklar lehinde olmalıdır (Manley, 1998:176–177).

TKY, grup çalışmasını teşvik eden ve grup dayanışmasını geliştiren sembol, doktrin ve adetlerden oluşan bir araç takımıdır. Bu araç takımıyla, liderler, daha fazla grup-yönelimli olma ya da örgütsel amaçları kabul etme konusunda profesyonel kişileri teşvik edebilirler. TKY taraftarları, bir seçenek olarak, işgörenlerin, işletme ve liderleri, uygun araçları ve eğitimi verirse, kaliteyi iyileştirmeye her şekilde çaba gösterebileceğini tartışırlar. TKY planları; araçlar olarak, sembolleri, doktrini ve adetleri sunar ve mevcut işletme kültürlerini değiştirme ve kalite değerlerini teşvik etme ile ilgili stratejileri önerir (Manley, 1998:179).

Litwin ve Stringer, psikolojik iklim kavramını ileri sürdüğünden beri, örgüt iklimi, literatürde geniş ölçüde tartışılmıştır. Yazarlar örgüt ikliminin, iş çevresinin ölçülebilir özelliklerinin bir seti olarak görmüşlerdir. Kalite örgüt iklimiyle birleşirse, bir strateji olarak kalite daha verimli ve etkin olma konusunda işletmeye yardım edebilir (Lin ve diğerleri, 1999:864). İnsan kaynakları yönetimi, TKY'de temel bir boyuttur. TKY, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin bütün görünümününün (işgücünü planlama, eleman alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri gibi) önemli rolleri üstlenmesini bekler. Çoğu araştırmacı, katılımcı yönetim, kalite çemberleri ve TKY ile İKY arasındaki iki yönlü etkiye odaklanmıştır.

TKY, İKY'nin bütün görünüşlerinin stratejik rolleri üstlenmesini beklediğinden iş yaşamı kalitesi, örgüt iklimi ve iletişim gibi örgütsel faktörleri bir işletmedeki TKY'yi yürütme ve uygulamayı iyileştirmek için kullanılabilir. Bu örgütsel faktörler; iş yaşamının kalitesi, örgüt iklimi ve iletişim şeklindedir. Litwin ve Stringer'a göre, örgüt iklimi, bu çevrede yaşayan ve çalışan insanlar tarafından direkt olarak ya da dolaylı olarak algılanmış olan iş çevresinin ölçülebilir özelliklerini ifade eder ve bireyin motivasyonunu ve davranışını etkilediği varsayılır. Bu nedenle örgüt iklimi, örgütsel faktörler ve TKY uygulaması arasındaki ilişkiyi dikkate alırken, faydalı ve önemli bir boyut olarak görülür (Joseph ve diğerleri, 1999:1339–1341).

Yönetim 20. yüzyılın ilk dönemlerinde sistematik olarak incelenmeye başlandığı zaman Batıda birkaç yönetim rekabet modeli oluşmuştu. Yönetim teorisinin hakim olan temel rekabet okulları; bilimsel/sistem yönelimli yönetim okulu ve insan davranışı/sosyal sistem yönelimli yönetim okulu şeklindedir. Esasında TKY'nin bu iki rekabetçi yönetim düşünce okulunun güçlü yönlerini içerdiğini ve bir araya getirdiğini ifade etmek mümkündür. Bu tartışmalar kültür ve TKY arasındaki hem farklılığı hem de benzerliği ortaya koyar. Açıkça bu iki kavram iç içedir. Aşağıdaki (a)-(d) arası şekiller kültürün dört görünümüne dayalı (bir öğrenme içeriği, bir inanç sistemi, strateji ve zihni programlama) bir iç içeliği tanımlar. İlk olarak TKY'nin hem örgüt kültürünü değiştirme hem de biçimlendirme aracı olduğunu belirtmek mantıklıdır. Üstelik TKY örgüt kültürüyle ilgili olan kendi değerler setini ortaya koyar. Mamafih aynı zamanda TKY, yorumlanan değerleri doğrultusunda bir işletmenin değerlerini değiştiren bir araçtır. Bir başka açıdan bakıldığında, TKY, faaliyetlerle desteklenen bir değerler setini içerir (Gallear ve Ghobadian, 2004:1045–1047). (Şekil 5)

Deming'e göre, TKY, bir işletmede geleneksel yönetimden sürekli iyileştirme yönetim stiline doğru radikal bir kültürel değişime ihtiyaç duyan bir yönetim felsefesidir. Tepe yönetimin var olan kültüre geçişten sorumlu olması nedeniyle yönetim bu yeni kavramı kabul etmeli ve bu kültürel değişime katkı sağlamalıdır (Ju Yen ve diğerleri, 2002:335). Deming döngüsünün kalite iyileştirme için temel iş metodu olduğu bir gerçektir. Şekil-6'da gösterilen safhalardan ibarettir (Hildebrandt ve diğerleri, 1991:12):

Bu iyi bilinen model belirli bir kültürel yapı içerisinde çalışan tipik bir sistem modelidir. Mamafih, geleneksel olarak işletmenin belirli kültür ve tutum çerçevesi içerisinde kalmaya bir yönelimi olduğunu ifade eden kültür ve tutumlarla ilgili fenomenle uğraşmaz. Önemli olduğu düşünülen, belirli bir sistem içerisindeki kültür tutumlarının kaliteyi ve

verimliliği anlamayı kolaylaştırdığına inanılır; kalite yönetimiyle tutumları sürekli bir şekilde birleştiren bir kültür kavramı Deming Döngüsüne ilave edilmiştir.

Detaylı bir Deming Döngüsü, Deming Döngüsüne Şekil-7'deki Kültür Döngüsü ilave edilerek elde edilmiştir. Sonuç Şekil-8'de gösterilir. İki döngü, 'devam et' alanında bağlantılıdır, Deming Döngüsü hala temel iş metodudur. Mamafih belirli vakalarda, "kontrol et" aktivitesi, o kadar farlılık gösterecektir ki işletmenin kültür ve tutumlarında bir değişimi dikkate almanın zorunlu olduğu keşfedilir. Böyle bir vakada işlem, G-D-I-E döngüsüne girmeye öncülük eder. Bu yeni kültürel çatıdan ilgili kalite oluşur ve işletme yeni bir seviye dışında P-U-K-D döngüsünü kullanmaya tekrar hazırdır.

Tepe yönetim ve orta yönetim arasındaki ilişkileri düşündüğümüz zaman, alt bir kademeye Deming Döngüsünün transferinde hiçbir sorun yoktur. Problemler, pramidin yukarısına doğru çıktıkça artar. Mamafih, bütün kademelerde yönetim, işgörenlerinin müşterileri olduğunu anlamalıdır. Kültür döngüsünde bir "rotasyona" ihtiyaç duyulur. Genişletilmiş Deming Döngüsü, tepeden alta kadar kalite kültürünü değiştirmek için bütün dikey müşteri-tedarikçi ilişkilerine uygulanabilir. Elbette ki, tepe yönetim düşük kademelerdeki genişletilmiş Deming Döngülerinin başarılı bir uygulamasından sorumludur (Hildebrandt vd, 1991: 14).

TKY'nin, kültür hareketinden kökenleri ayrılırken, son günlerde iki kavram "mükemmellik" ve "kaliteyi" sağlama düşüncesiyle birleşmiştir; bir işletme hem kültürü değiştirmek hem de bu kültürle çalışmak zorundadır. Calori ve Sarnin; Sinclair ve Arthur; Klein vd; Lewis ve Corbett ve Rastrick, kalite ve örgüt kültürü yapıları arasında var olan bir ilişkiyi önermişlerdir. Örneğin, Klein vd'leri tarafından yürütülen bir araştırma; kültürün hizmet kalitesi üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu araştırma, kültürü nicel olarak ölçmek için Cooke ve Lafferty'nin Örgüt Kültürü Envanter Skalasını kullanmıştır ve algılanan kalite seviyeleri ile olumlu ve agresif/savunmacı kültür tarzları arasında pozitif bir korelasyon bulmuştur. Sludi vd'lerinin yürüttüğü bir çalışmada, güçlü bir işletme kültürünün kaliteyi, işlemsel ve iş performansını iyileştirebildiğini göstermiştir. Mandal vd, kalite politikası uygulama konusunda tek oldukça önemli bir engelleyici olarak kültürel değişimi tanımlar. Reavill, işletmelerin aynı zamanda temelinde TKY felsefesinin olmasını sağlamak için örgüt kültürünün kapsadığı zaman skalasının dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır. TKY'yle çalışan bir işletme, sürekli iyileştirmeye müşteri tatminini sağlamaya dayalı bir kültüre sahiptir. En iyi uygulamalı işletmeler tarafından

TKY'nin başarılı uygulama örnekleri, Zairi ve Whymark'ın çalışmasından elde edilebilir (Irani ve Love, 2004:645):

TKY uygulamaları ve araştırmaları bir işletmenin kültürünü değiştirmek anlamındadır. TKY'yi benimsemeyi seçen her işletme bu nedenle en azından bir derecede kendi kendine kültürel olarak yeniden tanımlanmalıdır. Bütün işletmelerdeki değişim girişimleri başarısızlık riskini içerir. Davis, kültürel değişim risk değerlendirme modeli önerir. Yazar "kültürel risk" derecesini iki önemli sorunun bir kombinasyonu olarak görür: (1) Planlı işin stratejik önemi nasıldır? ve (2) Bu işin günlük kültürle uyumu nasıldır? Gerçekte hiç risk yoksa bile, değişim önemli değilse, bozulmamış kültürden uzaklaşmak ve değişime gitmemek daha iyi olabilir. Tekrar, girişilen değişim ve mevcut kültür arasındaki önemli bir uyumsuzluk stratejik olarak önemli olmasa bile, değişimi ulaşılmaz hale getirebilir. İdeal değişim çalışmaları böylece, bu "yüksek risk alanları" arasında dengeye varır. Davis'in bu risk değerlendirme modeli Şekil-9'da verilmiştir (Kekale ve diğerleri, 2004:1094–1095).

Ulusal kültür ya da bir toplum ya da ülkenin ortak değerleri TKY uygulamasını etkiler. Hofstede'nin çalışması özellikle TKY uygulamasını anlamaya adapte edilebilir çünkü Hofstede tarafından geliştirilen iki kültürel boyut (güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma), kontrol-esneklik değer yönelimleri ile mekanistik-organik yapılarla direkt bağlantıya sahiptir. Hofstede'ye göre *"...işletmeler hakkındaki düşüncemizi özellikle güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma etkiler. Organize etme daima, iki sorunun cevaplanmasını ister: (1) Karar verme gücüne kim sahiptir? ve (2) Arzu edilen sonuçlara erişmek için izlenilecek kurallar ya da prosedürler nelerdir? İlk soruya cevap güç mesafesinin kültürel normlarıyla etkilenir; ikinci soruya cevap belirsizlikten kaçınma ile ilgili kültürel normlarla etkilenir."* Güç mesafesi kültürel boyutu, toplumun en az güçlü olan üyelerinin güç ve ödül dağıtımını eşit olmadığını kabul ettikleri derecede ilgilidir. Hofstede, farklı ülkelerin örgütsel hiyerarşilerinde farklılaştırılmış güç dağılımlarını kabul etmiştir. Hong Kong, Filipinler, Singapur, Meksika, Venezuela ve Brezilya gibi yüksek güç mesafesi olan işletmelerin karar alma üzerinde merkezleşmiş kontrole sahip olmaları daha muhtemeldir ve bu ülkedeki işletmeler kontrol-yönelimli kültürlere ve mekanistik yapılara sahiptirler. Bu işletmelerde TKY, gerçek ve sembolik güç ve statü dağıtımında önemli değişimleri ortaya çıkarmaya neden olur. Böyle işletmelerdeki yöneticiler, temel yönetsel otoriteyi sayma eksikliği konusundaki algılamalarıyla rahatsızlık hissedebilirler ve işgörenler yönetsel onay almadan kararları almaktan rahatsızlık duyarlar. Bu durum, TKY

uygulamasının başarısızlığıyla sonuçlanabilir. Aksine, güç mesafesi düşük olan Avustralya, Danimarka, İsviçre, Norveç, Finlandiya, İngiltere ve Amerika gibi ülkelerdeki işletmelerin karar almayı merkezkaçlaştırması ve işgörenleri yetkilendirmesi daha muhtemeldir. Böyle işletmeler, esneklik yönelimli kültürler ve organik yapılara sahiptirler ve TKY uygulamalarında daha başarılı olmaları mümkündür. Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu, insanların belirsiz durumlardan kaçınmaya ihtiyaç duyma derecesiyle ve açık kuralları ve düzenlemeleri şart koşarak ve yeni fikirleri reddederek böyle durumları yönetmeye çalışma derecesiyle ilgilidir. Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Şili, Arjantin ve Meksika gibi belirsizlikten kaçınan ülkelerde, insanlar, politika ve prosedürlerin yapısının olmamasından rahatsızlık duyarlar ve işgörenler büyük bir karar verme yetkisine sahip olmayı istemezler. Bu durum kontrol-yönelimli değer sistemleri olan ve TKY'yi etkili şekilde uygulama daha az ihtimal dahilinde kılan mekanistik yapıları işletmelerle sonuçlanır. Singapur, Hong Kong, Filipinler, Danimarka, İsviçre, İngiltere ve Amerika gibi düşük belirsizlikten kaçınan ülkelerde, insanlar sert politikaların olduğu bir sistemden rahatsızlık duyarlar ve işgörenler yetkilendirilmeyi ve kendi kararlarını alma esnekliğini arzularlar. Bu gibi ülkelerdeki işletmelerin, esneklik-yönelimli kültürler ve organik yapılara sahip olmaları ve TKY'yi etkili şekilde uygulamaları daha muhtemeldir. Şekil-10, ulusal kültür ve örgüt kültürü/ yapıdaki değişimlerin TKY uygulamalarının başarısını nasıl etkilediğini gösterir. Şekildeki ilk kolonun ilk ucu, yüksek güç mesafesi/yüksek belirsizlikten kaçınan kültürlerden, sondaki uç düşük güç mesafesi/düşük belirsizlikten kaçınan kültürlerle doğru ulusal kültürlerin oranını gösterir. İkinci kolon, şeklin ilk başındaki kontrol-yönelimli, mekanistik işletmelerden, diğer uçtaki esnek yönelimli, organik işletmelere doğru sınıflandırılan örgüt kültürleri/yapılarını temsil eder. Üçüncü kolon, TKY uygulamalarıyla birleştirilen potansiyel sonuçların oranını gösterir. Kolondaki farklı noktadaki işletmeler farklı sonuçlara sahiptirler. Örneğin işletme "A" yüksek güç mesafesi/yüksek belirsizlikten kaçınan ulusal kültürle etkilenen kontrol-yönelimli bir kültüre ve mekanistik yapıya sahiptir. Bu işletmenin sonuçları, yüksek uygulama maliyetlerini ve daha düşük TKY başarısını içerir. Aksine işletme "C", düşük bir güç mesafesi/düşük belirsizlikten kaçınan ulusal kültürle etkilenen esneklik-yönelimli bir kültüre ve organik yapıya sahip olan işletmedir. Bu işletmedeki TKY uygulamasının başarıyla sonuçlanması daha muhtemeldir ve daha düşük maliyetleri içerir. İşletme "B", kontrol ve esneklik yönelimli değerlerin kombinasyonunun, hem mekanistik hem de organik özellikli bir yapıda kendi kendine oluştuğuna ara bir örnektir. Bu işletme için TKY uygulama başarısı, C işletmesinden daha az fakat



A işletmesinden daha fazladır (Tata ve Prasad, 1998: 706–707). Bu şekil ise Şekil 10'daki gibidir.

Daha etkin, daha esnek ve daha rekabetçi olma çabasıyla bugünün değişen iş çevresinde, çoğu işletme, gerçekten çoğu ülke; yönetim bilgisinin, ortak teknikler ya da transfer yönetiminin önemini anlamışlardır. Bu yönetim transferi, rekabetçiliği artırmayı, ürünleri/hizmetleri iyileştirmeyi ve maliyetleri azaltmayı amaçlamış olan yönetim felsefelerini kapsar. TKY böyle felsefelerden biridir (Al-Khalifa ve Aspinwall, 2001:418). Farklı ulusların insanları, işletmelerle ilgili konulardaki tutumlarını ve önceliklerini etkileyen farklı değerler ya da normlara sahiptirler. Aynı zamanda işletmeler, farklı kültürler sahiptirler. Spesifik yönetim tekniklerine özellikle tamamen farklı ulusal kültürlerden gelen bu tekniklere bu örgüt kültürlerinin boyun eğmesi farklılaşabilir. 1986'da kaizen ifadesini öne süren Imai; "İşletmedeki bütün işgörenleri kapsayan iyileştirmeye gitme" olarak bu ifadeyi tanımlar. İlke olarak, ne spesifik bir araç ne de belirli bir tekniktir fakat Kanban, just-in-Time (JIT), sıfır hata ya da Toplam Kalite yönetimi gibi günümüzde evrensel ün elde eden "eşsiz Japon" uygulamalarının çoğunluğunu içeren şemsiye bir kavramdır. Mamafih, Kaizen, çoğunlukla yanlışlıkla "Toyotizm" ya da Toplam Kalite Yönetimi ifadeleri altında sınıflandırılır (Recht ve Wilderom, 1998:7–8). Bu çalışmada, Kaizen-yönelimli öneri sistemlerinin (KOSS) Japonya dışındaki işletmelere transfer edilebilirliği tartışılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Recht ve Wilderom, 1998:20):

1. Kaizen yönelimli öneri sistemleri, Japonya dışı kültürel çevrelere transfer edilebilir. Bu teknikler, endüstri ya da belirli fabrikaların sermaye (ya da işgücü) yoğunluğu seviyesi, piyasa şartları ve yönetimin işgörelere karşı tutumları gibi faktörlerdense belirli bir kültürün gerektirdiği faktörlere daha az bağımlı olduğu görülür.
2. Başarılı bir transfer fırsatlarını artırmak için, altı örgüt-kültür şartı gereklidir: (a) Hiçbir işten çıkarma politikası (anlaşmaya bağlı olarak ya da sözlü olarak temin edilmiş) olmaksızın desteklenen açık bir işgörel yönelimi, (b) İşletmenin uzun-vadeli yaşayabilirliğine katkı sağlayan işgörel, (c) Hem dikey eksen boyunca hem de aynı hiyerarşide olan birimler arasında, bilginin serbest akışı, (d) Kendi iş çevreleriyle ilgili geniş bir konu bölgesinde karar alma ihtiyacı olan bilgi ve hünere sahip olan işgörel gibi yetkilendirilmiş işgörel, (e) "Pragmatik" olarak adlandırılan bir yönetim ve son olarak (f) hem süreç hem de sonuç yönelimli işgörel.

3. Kaizen-yönelimli öneri sistemlerini uygulama, diğer yönetim veya imalat teknolojileri ile kıyaslandığında bir avantaj olan, büyük miktarda paranın tahsisine ihtiyaç göstermez.

TKY yaklaşımının uygulanması, bir işletmenin yapısı ve kültürü, işgören katılımı ve örgüt iletişimi gibi birkaç hayati faktöre bağlıdır. TKY uygulamasının etkililiği, birkaç temel elemanın tanımlanmasını ve yayılmasını içerir. Bunlar, hem liderlik, işgören yetkilendirme, kültür şeklindeki “yumuşak” görünüşleri hem de sistemleri, iyileştirme araçları ve tekniklerini içeren “sert” görünüşleri içerir. TKY başarısızlıklarının temel nedeni, muhtemel TKY uygulamaları konusunda bilgi eksikliği nedeniyle (Seetharaman ve diğerleri, 2006, 676).

Kalite ile ilgili çoğu uzmanlar, kalite yönetimi başarısının temelini işletmenin tepe yönetiminde başladığına inanır. TKY literatürü, üst kademe yöneticilerinin ürünler ve hizmetlerin nasıl dizayn edildiği ve oluşturulduğuna karar veren örgütsel sistemleri yarattığını tartışır, kalite iyileştirme süreci, toplam kaliteye yönetimin kendi katkısıyla başlamalıdır. Böylece, ürünler ve hizmetlerin nasıl üretildiği üzerine etkiye sahip olan sistemleri oluşturma ve dizayn etme ve örgüt kültürünü besleme, işletmenin tepe yönetiminde liderin sorumluluğundadır. Waldman, bir tümevarım çalışmasında örgüt kültürüne liderlikten daha güçlü tek yönlü bir bağlantının tartışılması dışında, liderlik ve örgüt kültürü arasında karşılıklı bir bağlantıyı vermiştir. Çeşitli vaka incelemeleri arasındaki konsensus, liderlik ve TKY literatürüne önemli katkı sağlayabilen teorik bir çatıyı sağlamada TKY felsefesinin üç temel ilkesinin değeriyle ve faydalarıyla ilgilidir. Müşteriye odaklanma, sürekli iyileştirme ve takım çalışması şeklindeki üç temel ilkeyle ilgili değerler, toplam kalite dönüşümleriyle işletmelere başarılı olarak önderlik edecek liderler için zorunlu olduğu önerilebilecektir. Genellikle, toplam kalite yönetiminin kabul edilen üç temel ilkesi-yani müşteriye odaklanma, katılım ve takım çalışması ve sürekli iyileştirme-teorinin temel yapılarını biçimlendiren liderlerin değerleri ve davranışlarıyla birleşen, kalite için liderlik teorisinin bloklarının kurulmasını sağlar. Buradan elde edilen teorik çatı (Şekil 11), çok kademeli işletmedeki işletme liderlerinin değerlerine, yeteneklerine ve davranışlarına odaklanmaktadır (Lakshman, 2006, 46–47).

#### 4. SONUÇ

TKY programlarının büyük ölçüde başarısı yöneticilerin ulusal kültürü etkileyen faktörleri ve bu kültürden uzak tutulamayacak olan işletme kültürünü ve iklimini tanımalarına bağlıdır. Özellikle çalışanların paylaştıkları ortak değerler, inançlar ile onların işletme içindeki davranış ve tutumlarını ifade eden örgüt kültürü ile ikliminin, çalışanların katılımını teşvik etmediği bir işletme ortamında TKY programlarının yürütülmesi imkânsızdır.

TKY programlarından elde edilecek başarı bu programların sadece örgüt kültürü ve iklimine uyarlanması yoluyla değil, aynı zamanda örgüt kültür ve iklimini değiştirerek örgüt yapısına uyarlanmasıyla sağlanılır. Ancak TKY programlarının etkinliği daha çok bu programla koordineli çalışan ulusal kültür ve örgüt kültürü ile mümkündür. Bu konuda literatürde en sık karşılaşılan çalışma Hofstede'nin çalışmasıdır. Bu çalışmada güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki işletmelerde karar alma sürecinin merkezkaçlaşacağı ve örgütün organik bir yapıya bürüneceği belirtilmiştir ancak yüksek güç mesafesinde ise bu durumun tersi söz konusudur. Bu sonuç da TKY programlarının başarısını artıracaktır. Aynı şekilde belirsizlikten kaçınan ülkelerde, karar alma daha merkezi yapıya bürünerek TKY programlarının etkili olarak uygulanabilmesi engellenmektedir, belirsizlikten daha az kaçınıldığı ülkelerde ise bu durum tersinedir. Bu sonuçlar işletmelerin yer aldığı ülkelerde özellikle karar almayı ve örgütsel işleyişi etkileyen genel yönelimin ilgili ülkelerdeki işletmelerin karar alma mekanizmalarının ve örgütlerinin yapısını etkilediğini göstermektedir. O halde işletmeleri yer aldıkları ülkenin kültüründen uzak tutabilmek mümkün değildir.

Ayrıca, örgüt stratejisinde yapılacak herhangi bir değişim de örgüt kültürünün değişimini gerektirecektir. Kültürel değişim uygun bir TKY programıyla muhakkak desteklenmelidir. Aksi takdirde bu programlamadan işletmenin beklediği başarıyı elde etmesi büyük bir hayal haline dönüşebilir.

Bir TKY programının etkin olarak yürütülebilmesi için TKY'nin İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) ile paralel çalışması zorunludur. Özellikle kalite çemberleri ve katılımlı yönetim çalışmalarında TKY ile İKY arasındaki bütünlük önemlidir. İKY'nin başarısının altında örgüt kültürüne uyumlu bir örgüt iklimi yaratmak yatar. Dolayısıyla TKY ile İKY programları eşgüdümlü olarak yürütülmelidir.

TKY programlarının başarısını riske atan en önemli faktör, TKY ile ilgili yönetim tekniklerinin farklı kültürlerden gelen teknikler olması

nedeniyedir. Ancak kalite iyileştirmeyle ilgili teknikler, bu tekniklerin gerektirdiği ilkeler sağlandığı müddetçe, farklı kültürdeki işletmelere başarılı olarak adapte edilebilir. Örneğin, Japon kökenli bir kalite iyileştirme tekniği olan KAIZEN, daha önce belirtilen örgüt ve kültür ile ilgili şartları sağladığı müddetçe farklı kültürdeki işletmelere kolaylıkla uyarlanabilecektir.

TKY programlarının başarısında bir diğer önemli konu, tepe yönetimin bu felsefeye vereceği destektir. Tepe yönetimindeki liderlerin, liderlik özelliklerini, değerlerini ve davranışlarını, örgüt kültürünü TKY amaçlarını yerine getirir şekilde kullanır duruma getirmeleri gereklidir. Özellikle, TKY'nin üzerinde önemle durduğu konular olan müşteriye odaklanma, sürekli iyileştirme ve takım çalışmasında istenilen sonuç büyük ölçüde liderin yeteneklerine, davranışlarına ve değerlerine bağlıdır.

**KAYNAKLAR**

- Akat, İltter ve Diğerleri (1997), *İşletme Yönetimi*, İzmir
- Al-Khalifa, Khalifa N. ve Elaine M. Aspinwall (2001), *Using The Competing Values Frame Work to Investigate The Culture of Qatar Industries*, *Total Quality Management*, Vol.12, No.4, ss.417-428
- Ankrah, N. A. ve D. A. Langford (2005), *Architects and Contractors: A Comparative Study of Organizational Cultures*, *Construction Management and Economics*, 23, ss.595-607
- Barutçugil, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Beer, Michael (2003), *Why Total Quality Management Programs Do Not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation*, *Decision Sciences*, Vol.34, No.4, ss.623-642
- Burton, Richard M. ve Diğerleri (2004), *The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance*, *Human Resource Management*, Vol.43, No.1, ss.67-82
- Can, Halil (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Chan, Andrew ve Stewart Clegg (2002), *History, Culture and Organization Studies*, *Culture and Organization*, 8 (4), ss. 259-273
- Çırpan, Hüseyin ve Mustafa Koyuncu (1998), *İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması (Elektronik Versiyon)*, *Öneri C.2, S.9*, ss.223-230
- Dastmalchian, Ali ve Diğerleri (2000), *The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using The Competing Values Framework*, *Int.J. of Human Resource Management*, 11:2, ss.388-412
- De Witte, Karel ve Jaap J. Van Muijen (1999), *Organizational Culture*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), ss.497-502
- Erdoğan, İlhan (1987), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını
- Eren, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul: Der Yayınevi
- Fay, Doris ve Diğerleri (2004), *Proactive Climate in A Post-Reorganization Setting: When Staff Compensate Managers' Weakness*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), ss.241-267
- Gallear, David ve Abby Ghobadian (2004), *An Empirical Investigation of The Channels That Facilitate a Total Quality Culture*, *Total Quality Management*, Vol.15, No.8, ss. 1043-1067

- Goh, P.L. ve K. Ridgway (1994), *The Implementation of Total Quality Management in Small and Medium-Sized Manufacturing Companies*, *The TQM Magazine*, Vol.6, No.2, ss.54–60
- Green, Peter ve Darren Stevens (1999), *Organization Culture: A Case Study of A Leisure Centre in The UK*, *Managing Leisure*, 4, ss.40–57
- Grojean, Michael W. ve Diğerleri (2004), *Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing An Organizational Climate Regarding Ethics*, *Journal Of Business Ethics*, 55, ss.223–241
- Güçlü, Nezahat (2003), *Örgüt Kültürü, Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon)*, Sayı-6, ss. 147–159
- Hajnal, György (2005), *The Spirit of Management Reforms*, *Public Management Review*, Vol.7, Issue.4, ss.495–513
- Hayes, Bryan ve Diğerleri (2002), *Climate for Opportunity: A Conceptual Model*, *Human Resource Management Review*, 12, ss.445–468
- Hildebrandt Steen ve Diğerleri (1991), *Quality Culture and TQM*, *Total Quality Management*, Vol.2, No.1, ss.1–15
- Irani, Z. ve Diğerleri (2004), *Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence*, *Technovation*, 24, ss.643–650
- Joseph, I.Nelson (1999), *Organizational Factors and Total Quality Management-An Empirical Study*, *Int.J. Prod. Res.*, Vol.37, No.6, ss.1337-1352
- Ju Yen, Hsiu ve Diğerleri (2002), *A Cross-Cultural Comparison of Top Management Personality for TQM Implementation*, *Total Quality Management*, Vol.13, No.3, ss.335–346
- Kekale, Tauno ve Diğerleri (2004), *To Make it 'Total': Quality Management Over Subcultures*, *Total Quality Management*, Vol.15, No.8, ss.1093–1108
- Lakshman, C. (2006), *A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory*, *Total Quality Management*, Vol.17, No.1, ss.41–60
- Lin, Chinho ve Diğerleri (1999), *The Association Between Organizational Climate and Quality Management Practices: Empirical Study on Small-and Medium-Sized Manufacturing Companies in Taiwan*, *Total Quality Management*, Vol.10, No.6, ss.863–868
- Loosemore, Martin (1999), *International Construction Management Research: Cultural Sensitivity in Methodological Design*, *Construction Management and Economics*, 17, ss.553–561
- Manley, Joan E. (1998), *Symbol, Ritual and Doctrine: The Cultural 'Tool Kit' of TQM*, *Journal of Quality Management*, Vol.3, No.2, ss.175–191
- Mohd Yusof, Shari ve Elaine Aspinwall (2000), *Total Quality Management Implementation Frame Works: Comparison and Review*, *Total Quality Management*, Vol.11, No.3, ss.281–294

- Neal, A. ve Diğerleri (2000), *The Impact of Organizational Climate on Safety Climate and Individual Behavior*, *Safety Science*, 34, ss.99–109
- Ogbonna, Emmanuel ve Lloyd C. Haris (2000), *Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies*, *Int. J. Of Human Resource Management*, 11: 4, ss.766–788
- Özyazılım, Özgür, *Örgüt Kültürü* (İstanbul, Marmara Üniversitesi), [www.ozyazilim.com/Ozgur/Marmara/organizasyon](http://www.ozyazilim.com/Ozgur/Marmara/organizasyon)
- Özyılmaz, Adnan ve Abdolvahap Baydaş (2004), *İşletme Stratejilerinin Belirlenmesi/Uygulanmasında Ayarlı Konsensüs ve Kültürel Uyumlaştırma, İçinde*
- İsmail Bakan (Editör), *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, ss. 509–524, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Patterson, Malcolm ve Diğerleri (2005), *Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices Productivity and Innovation*, *Journal Of Organizational Behavior*, 26, ss.379–408
- Phelan, Michael W., (2005), *Cultural Revitalization Movements in Organization Change Management*, *Journal of Change Management*, Vol.5, No.1, ss.47–56
- Price, A. D. F. ve K. Chahal (2006), *A Strategic Framework for Change Management*, *Construction Management and Economics*, 24, ss.237–251
- Recht, Ricardo ve Celeste Wilderom (1998), *Kaizen and Culture: On The Transferability of Japanese Suggestion Systems*, *International Business Review*, 7, ss.7–22
- Ruigrok, Winfried ve Leona Achtenhagen (1999), *Organizational Culture and The Transformation Towards New Forms of Organizing*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), ss.521–536
- Saker, Jim ve Gareth Smith (1997), *Towards Culture-Driven Strategic Marketing Planning: The Use of Participatory Action Research*, *Journal of Strategic Marketing*, 5, ss.127–141
- Sayılar, Yücel (2003). *Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme (Elektronik Versiyon)*. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt XXII, Sayı2, ss.131–150
- Seetharaman, A. ve Diğerleri (2006), *Critical Success Factors of Total Quality Management*, *Quality&Quantity*, 40, ss.675–695
- Şimşek, Muhittin (2004), *İş Hayatında Mükemmellik*, Birinci Baskı, İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Şimşek, Muhittin ve Mustafa Nursoy (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayınları

Şimşek, Nevin ve Mehmet Fidan (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik, Birinci Baskı*, Konya: Sedat Ofset Matbaacılık

Tata, Jasmine ve Sameer Prasad (1998), *Cultural and Structural Constraints on Total Quality Management Implementation*, *Total Quality Management*, Vol.9, No.8, ss. 703–710

Tosun, Kemal (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası, Birinci Cilt*, İstanbul: Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını

Van Muijen, Jaap J. ve Diğerleri (1999), *Organizational Culture: The Focus Questionnaire*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), ss.551–568

Van Oudenhoven, Jan Pieter (2001), *Do Organizations, Reflect National Cultures? A 10-Nation Study*, *International Journal of Intercultural Relations*, 25, ss.89–107

Wruck, Karen Hopper ve Michael C.Jensen (1998), *Professional Forum: The Two Key Principles Behind Effective TQM Programs*, *European Financial Management*, Vol.4, No.3, ss.401–423

Yong, Josephine ve Adrian Wilkinson (2001), *Rethinking Total Quality Management*, *Total Quality Management*, Vol.12, No.2, ss.247–258