

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KALİTE ALGISINA VE İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

Oya ERDİL^(*)
Hakan KİTAPCI^(**)
Ergin TURAN^(***)

Özet: Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün kalite algısına ve firma performansına olan etkisinin incelenmesidir. Araştırmada yer alan hipotezler özel sektör sanayi firmalarında test edilmiştir. Çalışmaya 257 çalışan katılmıştır. Her bir faktörün ölçülmesi için çalışanlara anket soruları yöneltilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel kültürün kalite performansını ve firma performansını, aynı zamanda kalite performansının da firma performansını etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, kalite algısı, firma performansı

Abstract: The aim of this study is to investigate the influences of organizational culture on quality perceptiveness and firm performance. In order to empirically investigate the hypotheses, private sector organizations in Gebze were surveyed. A total of 257 employees participating in the study were asked to respond questionnaire forms measuring several research related issues. All constructs were measured with existing scales in the literature. The results further revealed that organization culture was related to effective quality perceptiveness and firm performance. Also quality perceptiveness has been found to be related to effective firm performance.

Keywords: Organization culture, quality perceptiveness, firm performance

I.Giriş

Global ve yerel pazarlarda işletmelerin rekabetçi olabilmeleri için mutlaka kalite konusunda çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Başarının anahtarı, yeniliğin öneminin kavranılmasından ve kalitenin tanımlanmasından geçmektedir. Böylece Toplam Kalite Yönetimi kavramı günümüz işletmelerinde değişimin arkasındaki güç olacaktır. TKY felsefesinin uygulanmasında tek bir yaklaşım yoktur. Yaklaşımın ne olursa olsun uygulanabilmesi için mutlaka örgüt kültürü geliştirilmelidir (Sohal ve Terziovski, 2000). Yapılan bir çok araştırmada örgüt kültürünün Toplam Kaliteyle ilişkisi ortaya konulmuştur. Toplam kalite kültürü kavramı literatürde sık sık kullanılmaktadır. Ancak, TKY'nin kalitenin başarılmasında işletme kültürü değiştirmesi gerektiği konusunda hala anlaşmazlıklar vardır. Birçok işletme son zamanlarda

^(*) Prof. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

^(**) Yrd. Doç. Dr. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi

^(***) Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi A.Ş. Kalite Müdürü

dikkatlerini toplam kalite tekniklerini ve araçlarının kullanılarak Toplam Kalite programlarını düzenlemelerine toplamışlardır. Toplam kalite programları örgüt kültürünü ön plana çıkarmıştır (Maull ve diğerleri., 2001). Örgüt kültürünün yapısını ortaya çıkarmakla, örgüt içindeki işleyiş tarzı, ortak değerler, iklim, hikâyeler, inançlar, olasılıklar, alışkanlıklar karmasını ortaya çıkarmış oluruz. Örgütün yansıttığı kültür tipini ve bu kültür tipini oluşturan normlar yığını sorgulamamız gerekir. Oluşturmak istediğimiz yeni değişimlerden önce mevcut normları incelememiz gerekir. Yapılan çalışmada örgüt kültürü bileşenlerinin işletmenin kalite performansı ve işletme performansına olan etkisi incelenmiştir.

II.Örgüt Kültürü

Özellikle son zamanlarda örgüt kültürü örgütsel başarının önemli parçalarından biri haline gelmiştir (Gore Jr, 1999; Corbett and Rastrick, 2000).

Johnson and Scholes (1984) örgüt kültürünü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel değer, inanç ve varsayımların ilk basamağı olarak tanımlamıştır. Bu değer, varsayım, inanç ve davranışlar, örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bir başka yazar Brook Turnstall örgüt kültürünü şöyle tanımlanmaktadır: örgütte yer alan inanç, değer sistemi, davranış normları, işlerin yapılış biçimlerinin bir bütünüdür. Bu bütünlük işletmeden işletmeye değişmektedir. Örgütün faaliyet ve eylemlerinin bir örneğidir. Bu faaliyet ve eylemler, örgütün yaşamı boyunca kapalı ve değişmekte olan davranış ve duygularını karakterize eder. Örgütler sadece bir kültürle sınırlı değildir. Beraberinde bir çok alt kültürde yaşatırlar. Aynı örgüt içinde farklı bir çok kültür olabilir. Örgütü oluşturan her bir fonksiyonel birimin kültürleri farklıdır. Örgüt kültürü işletmedeki çalışanların davranışlarını yönlendiren kolektif normları göz önüne alır ve çalışanlar tarafından nitelendirilir (Karathanos, 1998).

Temel olarak kültür, çevremizde yaptığımız şeyler ya da çevremizde düşündüğümüz şeyler olarak tanımlanabilir (Williams ve diğerleri., 1994). Temel özellik, işletmede yeni olan çalışanların doğru bir biçimde hareket etmeyi düşünmeleridir (Maull ve diğerleri., 2001). Örgüt kültürü, esnek bir kavramdır ve önemli sonuçlar doğurduğu varsayılır. Hofstade (1991: s.18), kültürü; örgütün psikolojik varlığı olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, kabul edilebilir davranış biçimlerini dikte ettirir ve belirlenen problemlerin çözümü için yol gösterir (Schein, 1992). Kültürün yerleştirildikten sonra değiştirilmesi çok zor olmaktadır. Örgütte faaliyetlerle ilgili bir iklim yaratmaktadır (McNabb ve Sepic, 1995).

Örgütün daha iyi yönetilebilmesi için örgüt kültürünün çok iyi analiz edilmesi önemlidir. Kültür farklı temel bileşenlerine ayrılarak analiz edilmeli, her birinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Örgüt faaliyetlerinde yüksek performansa ulaşmak için uygun bir kültür yapısı inşa etmek ancak bu verilerin elde edilmesiyle mümkün olabilir (Collins, 1996, s.745).

Güçlü örgütsel kültürler, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilemektedir (Terzi, 2000, s.69);

1-Güçlü örgütsel kültürlerde tüm işgörenler ortak amaçları paylaşır.

2-Güçlü örgütsel kültürlerde örgütsel değerler, iş görenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yükselir.

3-Güçlü örgütsel kültürler, bürokrasinin bunalıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlarlar.

III.Örgüt Kültürü ve Toplam Kalite

Toplam kalite yönetimi, kültür hareketininin farklı bir boyutudur. Örgüt kültürü ve toplam kalite yönetimi mükemmelliğe ve kaliteye ulaşmak için bir noktada birleşmiştir. Örgüt kültürüyle çalışmak yada örgüt kültürünü değiştirmek kaçınılmazdır (Lewis, 1996). Toplam kalite yönetiminin uygulanması için paylaşılan değerlerin, örnek modellerin ve örgütsel anlayışın değiştirilmesi gerekmektedir. Bu değişimler, çalışanların işleriyle ilgili temel inanç ve değerlerini etkileyecektir (Ngowi, 2000). Bu sebepten dolayı örgütler TKY programlarını uygulamadan önce örgütsel kültürlerini tanımlamaktadırlar (Maul ve diğerleri., 2001). Örgüt kültürü çalışanların faaliyetlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Kaliteyle ilgili çalışmalarındaki beklentilerini de değiştirmektedir (Reeves and Bednar, 1994). Kaliteye odaklanma, işletmenin içsel kültüründe radikal düzenlemelerin yapılması yönünde bir değişimdir (Sandholm, 1999).

Toplam kalite yönetimi, örgütün kendi performansını iyileştirmesinde kullanılabileceği bir felsefedir. İçinde barındırdığı teknik ve araçların üzerinde durulur. Bu haliyle oluşturulacak bir kültüre emsal olabilir ve değişime açıktır (Page and Curry, 2000). Lakhe and Mohanty (1994), kalite kültürünü geliştirmek için gerekli olan ölçütleri şöyle sıralamaktadır;

- Örgütün proses, prosedür ve politikası mutlaka kaliteyi vurgulamalıdır.
- Örgütte çalışan herkes işletme hedeflerini başarmada kalitenin önemini açıkça anlamalıdır.
- Her düzeydeki çalışan mutlaka müşteri gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının farkında olmalıdır.
- İşletme altyapısı sürekli iyileştirme çalışmalarına imkan tanımalıdır.
- İçsel ve dışsal müşteri gereksinimleri işletme kalite planına entegre edilebilmelidir.
- Müşteri esaslı performans ölçütlerinin kullanımı önemlidir.
- Güçlü iletişim hatlarının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.
- Müşteri bağlılığı geliştirilmelidir.
- Müşteriye yönelik değer ve inançlar vurgulanmalı ve üst yönetimce desteklenmelidir.

Toplam kalitenin uygulanması kolay bir iş değildir. İşletmenin sahip olduğu kültürün değiştirilmesini, sorumluluğun işletme yönetimince üstlenilmesini ve kalite iyileştirme süreçlerine sürekli katılımı gerektirmektedir (Lakhe ve Mohanty, 1994). Sluti ve diğerleri. (1995), güçlü örgüt kültürünün kaliteyi, işletme faaliyetlerini ve performansını etkileyebileceğini ifade etmiştir. Mandal ve diğerleri.(1999) kültürel değişimlerin kalite politikasının uygulanmasında önemli bir gösterge olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, Calori and Sarnin (1991); Sinclair and Arthur (1994); Klein ve diğerleri. (1995); Lewis (1996), ve Corbett and Rastrick (2000) örgüt kültürüyle kalite yapısı arasında bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Yukarıdaki literatüre bağlı olarak hipotezlerimiz şunlardır;

H₁: Örgüt kalite kültürü kalite algısını olumlu olarak etkilemektedir

H₂: Örgüt kalite kültürü işletme performansını olumlu olarak etkilemektedir.

IV.Toplam Kalite ve İşletme Performansı

İşletmenin kalite performansı, finansal ve pazar performansını geliştirmektedir. Ancak bu etki birkaç yıla yayılmaktadır. Bunun nedeni toplam kalite yönetiminin doğasında yatan köklü değişimden kaynaklanmaktadır (Garvin 1991). Literatürde kalite performansının finansal ve pazar performansını etkilediği konusunda bir çok çalışma mevcuttur. İlk olarak, işletme yüksek kalitedeki ürün ya da hizmet tesliminde ün kazanmaktadır. Talep esnekliği azaltılabilmekte, daha iyi fiyatlarla yüksek kar marjına ulaşmaktadır (Shetty, 1988). İkincisi, ürün kalitesinin firenin azaltılarak ve etkinliğin iyileştirilmesiyle artırılması, finansal varlıkların dönüşünü ve karlılığı artıracaktır (Handfield ve diğerleri., 1998). Üçüncüsü, yeniden işlemenin azaltılması, daha az kusur ve iyileştirilmiş üretkenlik işletmenin maliyetlerini düşürecektir. Düşük maliyetler işletmenin ürün yada hizmetleri için kar marjına zarar vermeden daha düşük fiyatlar teklif etmesine imkan tanımaktadır (Deming, 1986; Maani ve diğerleri., 1994; Reed ve diğerleri., 1996). Son olarak, kalitedeki iyileştirmeler, müşteri memnuniyetini ve müşterilerin işletmenin ürünlerine olan bağlılığını ve satışları artıracaktır (Ahire ve Dreyfus, 2000; Choi ve Eboch, 1998; Handfield ve diğerleri., 1998; Hendricks ve Singhal, 1997). Aynı zamanda işletmenin rekabetçi durumunu güçlendirecektir (Aaker ve Jacobson, 1994; Fornell ve diğerleri., 1996). Ürün ya da hizmetin kalitesinin pazar payı ve kara olan etkisi yatırımların geri dönüş oranlarının ölçümünde de görülmektedir (Buzzell ve diğerleri., 1975; Craig ve Douglas, 1982; Jacobson ve Aaker, 1987; Phillips ve diğerleri., 1983; MacMillan ve diğerleri., 1982). Yukarıdaki literatüre bağlı olarak hipotezimiz şöyle olmaktadır;

H₃: Kalite algısı işletme performansını olumlu olarak etkilemektedir.

V.İşletme Performansı

Üretkenlik, etkinlik ve verimlilik kavramları, işletme performansı ile ilişkilidir. Çünkü bu kavramlar, işletmenin kıt olan kaynaklarının optimum bir biçimde kullanıldığını göstermektedir (Achabal, McIntyre ve Heineke, 1984).

Üretkenlik ve verimlilik kavramları, birim zamanda elde edilen çıktı ve kullanılan üretim faktörleriyle ilgilidir. Etkinlik ölçütleri daha ziyade finansal ve faaliyetlerle ilgili ölçütler olmaktadır. Karın maksimizasyonu, yatırımların geri dönüş oranı finansal etkinlik ölçütleri arasında sayılabilir. Satışlardaki büyüme, pazar payının büyümesi, çalışan başına düşen satış oranları faaliyetlerin etkinliği ile ilgili ölçütlerdir (Kimberly C., ve diğerleri, 2000, s.187).

Yapılan çalışmaların bir çoğunda, işletme stratejisiyle performans arasındaki ilişkinin ölçülmesinde yukarıdaki ölçütler kullanılmaktadır. Kalite yönetimi ve pazarlama performans ölçümünde, hissedar perspektifi vurgulanmaktadır (Atkinson ve diğerleri., 1997).

Bu çalışmada firma performansının değerlendirilmesinde pazar, kâr ve müşterilerle ilgili olarak likert ölçekli sorular Hamburg C. ve diğerlerinden (1999) uyarlanmıştır. Ankete cevap verenlerden kendilerine yöneltilen ifadeler için uygun durumu işaretlemeleri istenmiştir. Anket soruları ekte verilmiştir.

VI.Araştırmanın Metodolojisi ve Kapsamı

Örgüt kültürünü bilinçli bir şekilde oluşturan ve performansı artırıcı şekilde kullanan işletmeler günümüz dünyasında başarılı olan işletmelerdir. Bu nedenle yerleşik Örgüt kültürünün işletme uygulamaları ve işletme başarısı üzerindeki etkilerinin sorgulanması ve araştırılması gereklidir.

Araştırmada Ott. S. J.'in (1989) Organizasyonel Kültür soruları kullanılmıştır. Araştırmanın amacı, işletmelerdeki yerleşik organizasyonel kültürün kalite algısına ve performansa etkilerini incelemektir. Örgütsel kültürü analiz etmeden alınacak yönetim ve stratejik kararlar başarısız olabilir.

Araştırmada örgüt kültürünün mevcut kalite algısı ve performansı etkileyip etkilemediği anket yoluyla saptanmaya çalışılmıştır. Organizasyonel kültür, kalite algısı ve işletme performansı soruları beşli likert ölçekli (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) olarak hazırlanmıştır.

Araştırma Gebze'de faaliyet gösteren 6 ağaç sanayisi işletmesinde 257 çalışan üzerinde yapılmıştır. Veriler SPSS programıyla analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir.

A.Araştırma ile ilgili Bulgular

Çalışanların Kademesi

Ankete cevap veren 257 çalışanın %19,7'si yönetici, %10,3'ü idari personel, %70'ü üretim çalışanıdır.

Ankete cevap veren yöneticilerin, %11,6'sı üst kademe yöneticisi, %23,2'si orta kademe yönetici, %46,4'ü şef-formen, %18,8'i ustabaşı pozisyonundadır.

Çalışanların Çalışma Süresi

Ankete cevap veren çalışanların %53'ü 0-5 yıl, %34'ü 6-10 yıl, %5,6'sı 11-16 yıl, %4,7'si 17 yıl ve daha fazla yıldır aynı işletmede çalışmaktadırlar. Ankete cevap veren yöneticilerin %61'i 0-5 yıl arası, %31,5'i 6-10 yıl arası, %5,6'sı 11-15 yıl arası, %1,9'u 16 yıl ve daha fazla aynı işletmede yöneticilik yaptıklarını belirtmişlerdir.

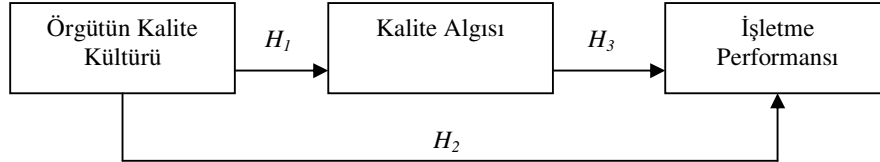
Çalışanların Eğitim Durumu

Ankete cevap veren çalışanların %30,7'si ilköğretim, %45,8'i lise, %23,1'i üniversite ve %0,4'ü yüksek lisans-doktora eğitim düzeyine sahiptir.

Çalışanların Yaş, Cinsiyet ve Çalışma Durumu

Ankete cevap veren çalışanların %33'ü 20-30 yaş grubunda, %45,6'sı 31-40 yaş grubunda, %16,5'i 41-50 yaş grubunda ve %5'ide 50 ve daha yukarı yaş grubunda yer almaktadır. Ankete cevap veren çalışanların %9'u kadın, %91'i erkektir. Çalışanların %78,2'si tüm hayatları boyunca 1-3 arası işletme değiştirdiklerini, %18,5'i 4-6 arasında işletme değiştirdiklerini, %2,8'i 7-10 arası işletme değiştirdiklerini, %0,5'i 11 ve daha fazla sayıda işletme değiştirdiklerini belirtmişlerdir.

B.Araştırmanın Teorik Modeli



Araştırmada, örgüt kültürünü oluşturan bileşenlerin (Organizasyonel / kişisel Bağlılık, Mükemmellik, Takım çalışması, Liderlik / gözetim, Karlılık/maliyet etkinliği, İş arkadaşlığı / ilişkileri, Müşteri ilişkileri, Yenilikçilik / yaratıcılık, Eğitim / geliştirme, Şeffaflık / açıklık) tüm olarak kalite algısına ve işletme performansına ve kalite algısının işletme performansına olan etkisi teorik model olarak oluşturulmuştur.

Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi ile araştırmada incelenecek tüm değişkenlere ait soruların, ilgili faktöre yüklenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada incelenen örgüt kalite kültürü, kalite algısı ve işletme performansına ait soruların tümü ilgili faktöre yüklenmiştir. Bu değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Faktör Analizi Tablosuwx

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
ÖK	.484		
ÖK	.418		
ÖK	.354		
ÖK	.628		
ÖK	.543		
ÖK	.614		
ÖK	.318		
ÖK	.127		
ÖK	.381		
ÖK	.545		
ÖK	.313		
ÖK	.434		
ÖK	.512		
ÖK	.349		
ÖK	.596		
ÖK	.664		
ÖK	.654		
ÖK	.672		
ÖK	.603		
ÖK	.518		
ÖK	.495		
KAL		-.657	
KAL		-.662	
KAL		-.796	
KAL		-.773	
KAL		-.733	
KAL		-.725	
KAL		-.737	
KAL		-.702	
İŞPER			.555
İŞPER			.708
İŞPER			.742
İŞPER			.744
İŞPER			.740
İŞPER			.744
İŞPER			.542

Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait alfa güvenirlik katsayısı Tablo 2’de verilmiştir. Elde edilen sonuçlarda 0,70 genel kabul düzeyinin altında değişken olmadığı ve değişkenlerin güvenirliklerinin bu oranın üzerinde olduğu görülmektedir. Alfa güvenirlik oranı 0.00 ile 1.00 arasında değer almaktadır (Nunnally, 1967).

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Değişkenlerle İlgili Alfa Güvenilirlikleri

Değişkenler	Alfa güvenilirlik sonuçları
Örgüt kalite kültürü	,86
Kalite Algısı	,89
İşletme Performansı	,88

Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Araştırma modelinde kullanılan değişkenlerle ilgili korelasyon analizi tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonu Tablosu

	İşletme Performansı	Kalite Algısı	Örgüt Kalite Kültürü
İşletme Performansı		,501**	,565**
Kalite Algısı	,501**		,594**
Örgüt Kalite Kültürü	,565**	,594**	

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruk)

İşletme performansı, kalite algısı ve örgüt kalite kültürü arasında kuvvetli bir ilişki vardır.

Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kalite Kültürüyle Kalite Algısı Arasındaki İlişki (Hipotez 1)

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Örgüt kalite kültürü	,594	,000
Kalite algısı (bağımlı değişken)		
R^2	= ,353	
F	= 109,39	
Sig.	= ,000	

Örgüt kalite kültürü değişkeninin bağımlı değişken olan kalite algısını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Modelde yer alan Örgüt kalite kültürünün kalite algısını etkilediği görülmektedir ($P<0,05$).

Örgüt Kalite kültürüyle İşletme Performansı Arasındaki İlişki (Hipotez 2)

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Örgüt kalite kültürü İşletme Performansı (bağımlı değişken)	,565	,000
R ² = ,319 F = 93,757 Sig. = ,000		

Örgüt kalite kültürü değişkeninin bağımlı değişken olan işletmenin performansını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Modelde yer alan Örgüt kalite kültürünün işletme performansını etkilediği görülmektedir ($P<0,05$).

Kalite Algısı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki (Hipotez 3)

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Kalite Algısı İşletme Performansı (bağımlı değişken)	,501	,000
R ² = ,251 F = 77.651 Sig. = ,000		

İşletmedeki kalite algısının bağımlı değişken olan işletmenin performansını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0,05$). Modelde yer alan işletmedeki kalite algısının işletmenin performansını etkilediği görülmektedir ($P<0,05$).

VII.Sonuç

Araştırma sonucunda, şu ana bulgular elde edilmiştir. Örgüt kalite kültürü değişkeni ile kalite algısı arasında yapılan regresyon modellemesinde Örgüt kalite kültürü kalite algısını etkilemektedir. Örgüt kalite kültürü ile işletme performansı arasında yapılan modellemede, Örgüt kalite kültürü işletme performansını etkilemektedir. Kalite algısı ve işletme performansı arasındaki modellemede ise işletmenin uygulamış olduğu kalite yaklaşımının işletme performansını etkilediği saptanmıştır.

İşletme yöneticileri, daha önceden belirlemiş oldukları stratejiler doğrultusunda firma performanslarını iyileştirerek işletmenin pazardaki rekabet gücünü artırmaya çalışırlar. Oluşturulan stratejiler firmanın kültür yapısı ve kalite algısı ile ilişkilidir ve firmanın performansını etkilemektedir. Bir çok örgüt içsel kültürlerinde değişime gideceklerdir. Bu değişim Toplam Kalite

Yönetimi konusunda olacaktır. Toplam kalite yönetimi güçlü bir kültürle oluşturulabilir ve bu sayede örgütün rekabetçi gücü ve performansı iyileştirilebilir.

Sonuç olarak yapılan araştırmada, Örgüt kalite kültürüne kalite algısı ve işletme performansı arasında bir etkileşimin olduğu anlaşılmıştır. İşletme performansının artırılması için örgüt kültürünün ve TKY anlayışının güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Araştırma yapılan örnek kitledeki normların çok sayıda değil organizasyona ve çalışana katkı yapacak şekilde oluşturulması gerekmektedir. Örnek kitlenin içinde bulunduğu organizasyon yeni bir organizasyon olmadığı için örgüt kültürünü oluşturan normlarının örgüt başarısını destekler bir itici güç olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu normlar örgüt içerisinde katılımcı ortamı da sağlayacaktır. Normların ortaya çıkarılması ile başlayacak süreç yeni beklentilerin oluşturulması, yeni normların uygulanması, kültür boşluklarının saptanarak bu boşlukların kapatılmasıyla tamamlanmalıdır. Burada örgütsel kültürün toplum kültürünün bir alt grubu olduğunu birkez daha belirtmek gerekir. Örgütsel kültür ve araştırma çalışmalarının toplumsal normlarını da içererek şekilde yapılması sağlıklı sonuçlar almamızı kolaylaştıracaktır.

Kaynaklar

- Aaker, D.A., Jacobson, R., (1994). The financial information content of perceived quality. *Journal of Marketing Research* 31, 191–201.
- Ahire, S.L., Dreyfus, P., (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical examination. *Journal of Operations Management* 18, 549–575.
- Achabal, D., McIntyre, S., and Heineke, J., (1984). Issues and Perspectives on Retail Productivity. *Journal of Retailing* 60 (3), 107–127.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H., Wells, R.B., (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* 38 (3), 25–37.
- Buzzell, R.D., Gale, B.T., Sultan, R.G.M., (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard Business Review* 53 (1), 97–106.
- Calori, R., Sarnin, P., (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organisation Studies* 12 (1), 49–74.
- Choi, T.Y., Eboch, K., (1998). The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management* 17, 59–75.
- Collins, D., (1996). *Organizational Change Sociological Perspectives* by Routledge, London.

- Corbett, L.M., Rastrick, K.N., (2000). Quality performance and organizational culture: A New Zealand study. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (1), 14–26.
- Craig, C.S., Douglas, S.P., (1982). Strategic factors associated with market and financial performance. *Quarterly Review of Economics and Business* 22, 101–112.
- Deming, W.E., (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., Bryant, B.E., (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing* 60 (4), 7–18.
- Garvin, D.A., (1991). How the Baldrige award really works. *Harvard Business Review* 69 (6), 80–94.
- Gore, E.W. Jr, (1999). Organizational culture, TQM, and business process reengineering: An empirical comparison. *Team Performance Management: An International Journal* 5 (5), 164–170.
- Handfield, R., Ghosh, S., Fawcett, S., (1998). Quality-driven change and its effects on financial performance. *Quality Management Journal* 5 (3), 13–30.
- Hamburg C., Krohmer H., Workman J.P., (1999). Strategic Consensus and Performance: The Role of Startegy Type and Market Related Dynamism, *Strategic Management Journal*, 20, s.356/357
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management Science* 43, 1258–1274.
- Hofstede, G., (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Jacobson, R., Aaker, D.A., (1987). The strategic role of product quality. *Journal of Marketing* 51 (4), 31–44.
- Johnson, G. & Scholes, K. (1984) *Exploring the Corporate Strategy*. London, Prentice Hall.
- Karathanos, P., (1998). Crafting corporate meaning (developing corporate culture). *Management Decision* 36 (2), 123–132.
- Kimberly C., Bentley C., Lynette K. M., Ike M., (2000). The Interrelationship between Culture, Capital structure, and Performance: Evidence from European Retailers, *Journal of Business Research* 50, 185–191.
- Klein, R.G.L., Bigley, G.A., Roberts, K.H., (1995). Organisational culture in high reliability organisations. *Human Relations* 48 (7), 771–793.

- Lakhe, R.R., Mohanty, R.P., (1994). Total quality management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. *International Journal of Quality & Reliability Management* 11 (9), 9–33.
- Lewis, D., (1996). The organizational culture saga—from OD to TQM: A critical review of the literature. Part 2—applications. *Leadership & Organization Development Journal* 17 (2), 9–16.
- Maani, K.E., Putterill, M.S., Sluti, D.G., (1994). Empirical analysis of quality improvement in manufacturing. *The International Journal of Quality and Reliability Management* 11 (7), 19–37.
- MacMillan, I.C., Hambrick, D.C., Day, D.L., (1982). The product portfolio and profitability—a PIMS-based analysis of industrial-product businesses. *Academy of Management Journal* 25, 733–755.
- Mandal, P., Shah, K., Love, P.E.D., Li, H., (1999). The diffusion of quality in Australian manufacturing. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (6), 575–590.
- Mauil, R., Brown, P., Cliffe, R., (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (3), 302–326.
- McNabb, D. E., & Sepic, T. F. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 18(4), 369–385.
- Ngowi, A.B., (2000). Impact of culture on the application of TQM in the construction industry in Botswana. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (4/5), 442–452.
- Nunnally, J., (1967). *Psychometric theory*. McGraw Hill, New York.
- Ott, J. S. (1989). Organizational culture: concepts, definitions, and a typology. In *The Organizational Culture Perspective*. Pacific Grove, CA: Richard D. Irwin, Inc., 43.
- Page, R., Curry, A., (2000). TQM—a holistic view. *The International Bi-Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine* 12 (1), 11–17.
- Phillips, L.W., Chang, D.R., Buzzell, R.D., (1983). Product quality, cost position, and business performance: a test of some key hypotheses. *Journal of Marketing* 47 (2), 26–43.
- Reed, R., Lemak, D.J., Montgomery, J.C., (1996). Beyond process: TQM content and firm performance. *Academy of Management Review* 21, 173–202.
- Reeves, C., Bednar, D., (1994). Defining quality: Alternatives and implications. *Academy of Management Review* 19 (3), 419–445.

- Sandholm, L., (1999). Trendy versus effective quality strategies. The International Bi-Monthly for Total Quality Management: *The TQM Magazine* 11 (6), 437-444.
- Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shetty, Y.K., (1988). Managing product quality for profitability. *SAM Advanced Management Journal* 53 (4), 33-38.
- Sinclair, J., Arthur, A., (1994). Inhospitable cultures and continuous improvement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6 (12), 30-36.
- Sluti, D.G., Manni, K.E., Putterill, M.S., (1995). Empirical analysis of quality improvement in manufacturing: a survey instrument development and preliminary results. *Asia Pacific Journal of Quality Management* 4 (1), 47-52.
- Sohal, A.S., Terziovski, M., (2000). TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17 (2), 158-167.
- Terzi, Ali, (2000). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Williams, A., Dobson, P., Walters, M.,(1994). Changing Culture: New Organisational Approaches, 2nd edition. Institute of Personnel Management, Cromwell Press, Wiltshire, UK.

Ek:*Örgüt Kalite Kültürü*

Firmanızdaki bir çalışan; firmayı ve firma çalışanlarını eleştirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; başkalarının görüşlerini almaya ve onları dinlemeye önem verirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; kendisini maliyetleri azaltmaktan sorumlu olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; müşterilere hizmet etmek için yeni ve daha iyi yollar bulmaya çabalarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmada bir çalışan işini daha iyi yapmak için yeni şeyler denemeye kalkarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; işletme tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılmak için olağanüstü bir gayret gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; işveren ya da amirinin iş yapma tarzından kaynaklanan ve önemli problemlere sebebiyet veren yanlışları işverenin/amirinin yüzüne söylemeyi önerirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; amirini açıkça ve serbestçe konuşulabilecek herhangi biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; birlikte çalıştığı insanları tanımak için belli bir çaba sarf ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; şirketin yakın bir zamanda yapılacağını duyurduğu eğitim programına katılacağından bahsederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; çalışma grubunun yüz yüze kaldığı kişilik bozukluklarını ya da kişiler arası problemleri açık bir şekilde konuşursa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; yapılan iş' den tatmin olma hususunda konuşursa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; çalışma grubunu problemlerin olduğu zamanlardaki gibi daha fazla çalıştırmaya gayret ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; amirlerini çalışma grubu için amaç ve performans standartları belirleyen biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; organizasyona sağlayacağı faydalar bakımından harcamaları değerlendirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; daima müşterilere iyi davranmaya çaba gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; amir ya da patronuna yeni fikir ve öneriler götürmeyi düşünürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; işlerin daha iyi yapılması için kendisinin hangi eğitimleri alması gerektiği yönünde amir ya da patronlarıyla görüşmeye giderse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; bu ankete cevap vermede tamamen dürüst olursa, diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; normal olarak kabul edilenden daha fazla çalışırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Firmanızdaki bir çalışan; amirleri başında olmadığı zamanlarda dahi işini yaparsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?

Kalite Algısı

Firmamda kaliteli çalışmaya her şeyden daha çok önem verilir

Firmam müşteri ilişkilerine ve müşterilere kaliteli ürün sunmaya oldukça önem verir

Firmamda kalite yöntem ve prosedürlerine titizlikle riayet edilir

Firmadaki diğer tüm çalışanlar, kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygular

Yaptığım her işte kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygulamam

Firmadaki tüm çalışanlar, üretim programı ve teslimat zamanına riayet ederek,

ürün ve hizmet kalitesini korur

Firmamda Toplam Kaliteyi artırmak için bölümler arası karşılıklı ilişkilere oldukça fazla önem verilir

Şirketin kalite felsefesi ve amaçları tüm çalışanlar tarafından paylaşılır ve benimsenir

İşletme Performansı

İşletmenin pazarlama stratejilerini, rakiplerin pazarlama stratejilerindeki değişimlere yeterli biçimde uyarlayabilmesi

İşletmenin ürünlerini, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyarlayabilmesi

İşletmenin yeni pazar tehditlerine hızlı biçimde tepki verebilmesi

İşletmenin müşteri tatminini başarması

İşletmenin arzuladığı pazar payını elde etmesi ve koruması

İşletmenin yeni müşterileri çekmesi

İşletmenin yüksek kârlar elde etme yeteneği