

KURUM KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE İŞLETMELERDE KURUM KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ*

Öğr. Gör. Mehmet SAĞIR
Selçuk Üniversitesi
msagir@selcuk.edu.tr

ÖZET

Dünyada siyasal, ekonomik, sosyal, teknolojik vb. alanlarda meydana gelen hızlı değişimler firmaların da kendilerini sürekli yenilemeleri zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. İşletmeleri değişime zorlayan faktörlerin başında küreselleşen dünyada yaşanan acımasız rekabet ortamı gelmektedir. Küreselleşen dünyada her şey değiştiği gibi rekabetin şekli ve şiddeti de sürekli değişmektedir. Bu sebeple işletmeler rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmek ve değişik rekabet ortamlarına uyum sağlayabilecek rekabet stratejileri geliştirmek zorundadırlar.

Mühendislik ve yönetim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve ortaya atılan yeni yönetim felsefeleri özellikle uluslar arası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler tarafından yoğun bir şekilde kullanılmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında firmaların stratejik düşünceleri ve stratejilerini ortaya koymaları gerekmektedir. Bir firmanın içinde bulunduğu iç ve dış çevre şartlarına uygun stratejiler geliştirmesi o firmanın sahip olduğu personel profili, değerleri, inançları, firmanın kültüründen etkilenebileceği gibi, geliştirilen stratejiler de firmanın kültürü doğrultusunda şekillenebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Kurum Kültürü, Değişim Mühendisliği Toplam Kalite Yönetimi, İşletme Stratejileri

THE CONCEPT OF INSTITUTION CULTURE AND THE IMPORTANCE OF INSTITUTION CULTURE

ABSTRACT

The rapid changes occurring in the world in the political, economic, social, and technological areas also revealed the obligation for the firms to renew themselves continuously. The major factor forcing the enterprises to change, among the others, is the relentless competitive environment experienced in the globalizing world. In globalizing world, besides that everything changes, the form and severity of competition continuously changes as well. Therefore, the enterprises are obliged to review their competitive strategies continuously and to develop the competitive strategies to be able to fit into the various competitive environments.

The developments occurring in the engineering and management technologies and the emerging new management philosophies are extremely used by the enterprises, particularly those being in active in international areas.

In the light of these explanations, firms should strategically think of and introduce their strategies. That a firm develops strategies in harmony with the internal and external environmental conditions, which the firm is in and the personnel profile, values, and beliefs the firm has will be both effected from the culture of firm and the developed strategies will be shaped in the direction of firm's culture.

Keywords: Organization, Institution Culture, Reengineering, Total Quality Management, Business Strategies

* Bu çalışma, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında 2002 tarihinde kabul edilen, “**Kurum Kültürü Kavramı ve İşletmelerde Kurum Kültürünün Önemi**” başlıklı yüksek lisans tezinden çıkarılmış bir makaledir.

1. Giriş

Küreselleşmenin son derece hızlı gerçekleştiği bilgi çağında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, örgütler için aynı teknolojiyi aynı kaynakları kullanmakla olmamaktadır. Dolayısıyla çağın ve rekabet ortamında piyasanın gereklerini gerçekleştirme adına gerekli değişimleri yapmak zorundadırlar.

Küreselleşme ile birlikte uluslar arası ticarete sınırların giderek ortadan kalkması ve artan rekabet, işletmeleri daha iyi olmaya zorlamaktadır. Dünya pazarlarında rekabet, her geçen gün daha da sertleşmektedir. Dolayısıyla, organizasyonel değişimi gerekli kılan en önemli faktör rekabettir.

Küreselleşen dünyada her şey değiştiği gibi rekabetin şekli ve şiddeti de sürekli değişmektedir. Bu sebeple işletmeler rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmek ve değişik rekabet ortamlarına uyum sağlayabilecek rekabet stratejileri geliştirmek zorundadırlar. Rekabet stratejilerinin uygulanırılığı örgütün sahip olduğu kurum kültürü ile yakından ilişkilidir.

Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Küresel rekabet ortamındaki teknolojik gelişmeler bir işletmenin sahip olduğu kurumsal kültürün oluşmasında etkili olabileceği gibi işletmenin kurumsal kültürü, teknolojik gelişmeleri yakından takip etme adapte olabilmeyi gerektirebilmektedir.

Sonuç olarak, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada gerekli olan unsurların elde edilmesi, bunların devamının sağlanması ve örgüt içerisinde uygulanması kurum kültürüne bağlıdır. Dolayısıyla işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için öncelikle köklü bir kurum kültürüne sahip olmalıdırlar.

2. Örgüt Kavramı, Örgütlerde Değişim ve Değişim Mühendisliği

Ortak amaçları gerçekleştirmek için insanların koordineli şekilde bir araya gelmesi ile örgütler meydana gelmektedir. Bir bütün olarak örgüt amaçları gerçekleştirirken rakipleri ile rekabet içerisinde bulunmaktadırlar.

2.1. Örgüt, İnsan ve Çevre İlişkisi

İnsanlar; okullar, dernekler, hastaneler, şirketler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Örgütün basit bir tanımını yapmakta güçlülerle karşılaşmaktadır. Örgütü şu şekilde tanımlamak mümkündür:

Genel olarak örgüt, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapıdır [11].

Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Örgütlerin vazgeçilmez unsurları insanlardır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların bir sonucudur, hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır [4]. Bununla

beraber her örgütte bireyler amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür. Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir [22].

Örgütler, önceden belirlenmiş bir yapı ve ilişkiler topluluğu şeklinde biçimsel olarak karşımıza çıktığı gibi, sosyal ihtiyaçların tatminine yönelik olarak biçimsel olmayan örgüt şeklinde de karşımıza çıkabilir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulamadıkları ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar.

Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır [20]. Örgütlerin faaliyetlerini etkileyen faktörler iki şekilde incelenebilir. Bunlar iç çevre ve dış çevre faktörleridir.

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen dış çevre faktörlerini iki biçimde görmek mümkündür. Bunlardan birincisi örgüt etrafında yer alan biçimsel olmayan gruplar ve bu grupların oluşturduğu ilişki sistemidir. İkincisi ise, örgütü kuşatan dış biçimsel gruplardır. Bu tür gruplar örgütün amaçlarını tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu gibi, örgüt amaçlarını sınırlayıcı veya düzenleyici özellikte de olabilir [5].

Örgütlerin çalışmalarını etkileyen diğer faktörler ise iç çevre faktörleri olup iki boyutta ele alınabilir. Birincisi; yöneticiler, çalışanlar, amaçlar, ürün, teknoloji, yerleşim, örgütlenme, örgütün gücü gibi unsurlardır. İkincisi ise; iş bölümü, iş akışı, personelin niteliği gibi unsurlardır. Örgütler çevreleriyle uyumlu amaçlar bulmadıkça varlıklarını sürdüremezler. Amaçlar örgütün varlık sebebidir. Ayrıca örgütsel amaçlarla çalışanların amaçları birleştirilmelidir [3].

2.2. Küreselleşme, Örgütlerde Değişim ve Değişim Mühendisliği

Günümüz dünyası son derece dinamik bir görüntü içinde bulunmaktadır. "Değişmeyen tek şey değişimdir" sözü günümüzün önemli bir gerçeğini yansıtmaktadır. Değişim hem insanlar, hem örgütler hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur.

Küreselleşme, ekonomik faaliyetlerin dünya düzeyinde yeni bir entegrasyonuna karşılık gelen bir kavramdır. Fakat bu kavram aynı zamanda, yeni bir zihniyete de işaret etmektedir. İki değişim, yani toplumların dünya üzerinde ekonomik olarak yeniden entegre olması ve siyasi olarak toplumların parçalanması gibi iki trend, aslında küreselleşmeyi tanımlayan iki trenddir. Küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve kültürel boyutundan söz etmek mümkündür. Küreselleşmenin ekonomik boyutuna bakıldığında, küreselleşmeyle birlikte günümüzde hem rekabetin hem de rekabet çeşitlerinin arttığı görülmektedir [14].

Küreselleşme sürecine bağlı olarak işletmelerde değişimin önem kazanmasının nedenleri şöyle sıralanabilir [14]:

- Uluslar arası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması.
- Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler.

- Malzeme teknolojisindeki gelişmeler.
- Yeni teknolojik buluşlar.
- Yeni oluşan pazardan pay kapma yarışı.
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması.
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin değişmesi.
- Uluslar arası ticarete standartlaşmaya gidilmesi.

Örgütleri değişime zorlayan faktörlerin kaynakları örgüt dışında bulunabileceği gibi örgüt içinde de bulunabilir. Örgütün kendi içinde oluşan birtakım durumlar ve bunların oluşturduğu baskılar da örgüt içi değişim kaynakları olarak ifade edilebilir. Örgütün büyüme ve gerileme içinde olması, örgüt içinde çalışanların iş yükünün artması veya azalması, üst-üst ilişkilerinin değişmesi, benimsenen liderlik tarzlarındaki değişiklikler, çalışanların örgüte ve yönetime karşı tutumları, örgüt kültüründeki değişiklikler, kullanılan teknolojinin değiştirilmesi ve bunun çalışanların performansını artırması veya azaltması örgüt içi değişim kaynakları olarak sayılabilir [24].

Küresel rekabet ortamında örgütsel değişimi gerçekleştirmek zorunda kalan işletmelerin kullanabileceği etkili bir araç olarak karşımıza "Değişim Mühendisliği" çıkmaktadır.

Değişim Mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim Mühendisliği, iki yüzyıllık endüstriyel yönetim sonucu elde edilen bilgeliğin bir yana atılarak her şeye en baştan, sıfırdan başlamak demektir [15].

2.3. Örgütsel Değişimin Bir Aracı Olarak Teknoloji ve Teknokültür

Son zamanlarda, değişen birçok işletmenin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin etkisi sonucu küresel erişim alanları genişlemektedir. Diğer yandan küreselleşmeyi ve küresel ekonomiyi yaratan en önemli faktör teknolojidir. Dolayısıyla ekonomik gücü elde etmek, teknolojik güce ulaşmaya bağlıdır. Günümüzde teknolojik gelişmeleri yakından takip eden ve bu gelişmeleri kendi kurumlarına adapte edebilen kuruluşlar, en büyük güç kaynağı olan bilgiye ulaşma imkânına sahip olabilmektedirler [14].

Bilimsel araştırma ve geliştirmenin hızla arttığı ve geliştiği günümüz dünyasında teknoloji kavramı sürekli bir şekilde yeni bir anlam, önem ve boyut kazanmaktadır. Bu bağlamda teknoloji bir anlamda günümüz uygarlığının ve toplumlarının üretim sürecinde kullandığı ortak bir dil konumuna gelmiştir. Ülkeler, sistemler ve toplumlar açısından teknoloji özellikle üretim sürecinde kullanılan en önemli araç konumundadır. Teknoloji günümüzde mekanik boyutunun dışına çıkarak sosyoloji boyutunda insan ve çevresini oluşturan dünya ile arasında ilişki kuran bir faktör olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda teknoloji sosyolojik ve politik bir anlam

kazanmış olup, üstün ve ileri teknolojiye sahip olan ülkeler bu teknolojiye sahip olmayan ülkeler üzerinde teknoloji gücünü kullanarak baskı uygulamaktadır [23].

3. Kurum Kültürü Olgusu ve Gelişimi

Kurum içerisindeki davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar örgütün kültürel yapısı olarak adlandırılmaktadır..

3.1. Kurum Kültürü Kavramı ve Gelişimi

Kültür kavramının bugüne kadar çok sayıda tanımı yapılmış ve çok sayıda araştırmacı belirli bir kültür tanımı üzerinde anlaşmakta güçlük çekmiştir. Güvenc (1991)'e göre kültür sözcüğü aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanılmaktadır.

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir insan ve toplum kuramıdır.

Diğer bir tanımlamaya göre kültür " bir insan toplumunun duygu düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültür bu anlamda gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi, bir toplumun bütün sanat değerlerini kapsamaktadır" [21].

Şirket yöneticilerinin her şeyini kurumuna adanmış çalışanlar istemeleri yeni bir şey değildir. Ancak yeni olan, bunu sağlamak için ödül sistemleri, görev, iş gören, yönetici gibi değişkenlerin yeterli olup olmadığının kabul edilmesidir. Çalışanların kurumuna bağlılığı, kendilerini adanmalarını sağlayacak duygularını harekete geçirmek için, üst yönetimin de çalışanları motive edici amaç ve değerleri ortaya koymalıdır. Bunun için de kurum kültürü en iyi kontrol stratejisidir [9].

Kurum kültürü firmanın misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar [19].

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özelliklerini dört ana grupta toplanabilir. Bunlar [10]:

1. Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur.
2. Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır.
3. Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir.
4. Örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

Her kurumdaki kültür, dahili ve harici faktörler nedeniyle oluşmaktadır. Burada önemli olan bu oluşumu kendi başına bırakmak değil, bilinçli bir biçimde oluşturmak ve koruyarak geliştirmektir. Geleceğe yönelik böyle bir kurum kültürünün yapı taşları ise şunlardır [21]:

1. Yönetici ve çalışanlar veya onların ilgilerini temsil edenler arasında uyumlu bir işbirliği.
2. Açık enformasyon temeli üzerinde, şeffaf bir iletişimin olması.
3. Her iki cinsiyetteki çalışanların, tüm seviyelerdeki karar alma sürecine dahil edilmeleri.
4. Eskimiş yapıların kırılması, yetki ve sorumluluğun merkeziyetçiliğinin kaldırılması.
5. Kurumun faaliyetlerinin topluma yaptığı katkıları ve onun varlığı ve geleceğini güven altına almak, yani bir kurum felsefesi hakkında temel bir görüş birliğinin oluşturulması.
6. Sermaye ve kazanç/kara katılımının sağlanması.

Kurum kültürü veya şirket kültürünün anlaşılması, liderlik davranışları göstermesi gereken yöneticilere şu yararları sağlar [1]:

1. Kurum kültürünün bilinmesi çatışmaları ve gerçekleri görmesini sağlar.
2. Yapısal ve örgütsel geriliminde kaynaklanan uygulamaya yönelik çelişkileri tanımaya yardımcı olur.
3. Günlük kararları değerlendirmeye ve örgütsel kültürün iş görenlerin rolleri üzerindeki etkisini tanımaya yardımcı olur.
4. Örgütsel eylemlerin ve karar verme yöntemlerinin sembolik boyutlarının anlaşılmasını sağlar.
5. Farklı grupların örgütsel verimliliğe ilişkin algılarını değerlendirmeye yardımcı olur.

Liderler örgütsel kültürü değerlendirebilen, iletilen değerlerin ve inançların bir güç biçimi olduğuna dikkat etmelidirler.

3.2. Kurum Kültürünü Etkileyen Faktörler

Mondy'ye göre kurum kültürünü etkileyen başlıca faktörler kurum içerisindeki çeşitli olgularla ilgilidir. Bunlar ise iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ve kurumda geçerli olan yönetim tarzıdır. Kurum kültürünü etkileyen faktörler aşağıda verilmiştir [21].

İletişim: Kozlu, iletişim tarzları açık bir iletişime dayanan kurumlardan Walt Disney ve IBM' e değinirken, bu kurumlarda iletişimin yoğun, resmiyetten uzak, açık ve samimi olduğunu belirtmekte ve gerek üst düzey yöneticilere ve gerekse sıradan iş görenlere isimleri ile hitap edildiğini ve yöneticilerin kapılarının herkese açık olduğunu ifade etmektedir.

Motivasyon: Motivasyon, veya bazı yazarlar tarafından ifade edildiği şekilde "Güdüleme", örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İş görenler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için motive edilmelidirler. Kişiyi harekete geçirmek için çoğu kez onun kökenini akılda bulan nedenlerle davranmasını ve böyle hareket ederse semeresini bulacağını bildirmek, güdülenme işlemi oluşturur.

Yaptığı işi severek ve isteyerek yapan kişiler bu işlerini daha başarılı bir biçimde sonuçlanmasını sağlayacaklardır ve iş ortamındaki memnuniyet kurum kültürüne de yansıtacaktır.

Liderlik: Liderlik, liderin diğerlerinin (çalışanların) yapılmasını istediği şeyleri yaptırma yeteneğidir. Bir diğer tanıma göre liderlik-önderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır.

Çeşitli araştırmacılar liderleri gösterdikleri davranış tarzları bakımından sınıflandırarak önderlik kuramları geliştirmişlerdir.

Sonuç olarak lider tipleri ne kadar çalışanlarına yönelik olumlu davranış gösterirlerse kültür tiplmesi de yine o oranda değişmekte ve en olumlu davranış, en çok istenen kültür tiplmesi ile uyumaktadır.

Yönetim Süreci: Yönetim süreci de tıpkı liderlik gibi çalışanların istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak düzenlenmelidir. Açıklığa ve rahat bir iletişime dayanan yönetim süreçlerine sahip olan kurumlar, kültürlerinin de gelişimine katkıda bulunacaktır. Yeniliğe, ekip çalışmasına ve yaratıcı fikirlere önem veren bir yönetim süreci, kurumun kültürünün arzulan hale gelmesini sağlayacaktır.

Organizasyon Yapısı ve Özellikleri: Kurumsal özellikler de kurum kültürünü etkilemektedir. Kurumlar, hacim ve karmaşıklık bakımından değişiklik göstermektedirler. Kuruluş içerisindeki kişisel özgürlüğü ve otonomiye etkileyen karar alma yetkilerinin merkezleşmemesi de kuruluşları farklı kılmaktadır. Bunların da dereceleri kurum kültürünü şekillendirmektedir.

Yönetim Tarzı: Kurumlardaki yöneticiler başarıya ulaşmak için farklı yönetim tarzları uygularlar, bu yönetim tarzları da kurum kültürünü belirleyen faktörlerden birisidir. Yönetim tarzı kurum kültürünü etkilediği kadar, tüm diğer faktörlerin de yaptığı üzere, kurum kimliğini de etkilemektedir.

3.3. Kültürel Değişim ve Kurum Kültürünün Etkileri

Kurum kültürü, organizasyonların küresel ortamın karmaşıklığına adapte olmasını sağlayan davranışları, değerleri, sistemleri, kuralları ve işlemleri belirlemektedir. İşletmelerin kültürü, hem örgütteki bazı kişisel farklılık ve çatışmaları azaltmakta, hem de çalışanları kurumun amaçları doğrultusunda tek bir çatı altında toplayarak bütünleştirmekte, çalışanlarına rehberlik etmektedir [14].

Örgüt kültüründe değişime neden olan dört ana neden vardır. Bunlar [10]:

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmediği zaman,
3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar grupların işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum

sağlamadığı zaman,

4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Bir işletmede kültürü, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. Diğer yandan kültürel değişim, bugünden yarına hızla olabilecek bir süreç değildir. Kültürel değişim için gerekli şartları şöyle sıralanabilir[14]:

- İnsanları harekete geçmeye zorlayacak bir neden ortaya koymalı ve harekete geçme konusunda açık bir çağrı yapılmalıdır.
- Başarılı olmak için gerekli beceriler geliştirilmelidir. Kültürel değişim her zaman davranış değişikliği gerektirir.
- Lider olarak diğer insanlara örnek olmalıdır.
- Kısa vadede neler kazanılacağı çalışanlara gösterilmelidir.
- Kaynaklar ve sistemler, gerektirdiği gibi düzenlenmelidir. Liderler, insan kaynaklarının ve çalışma sistemlerinin değişim ile uyum içinde olmasını, değişimi desteklemesini sağlamalıdır.
- Sonuçlar ölçülmeli ve izlenmelidir.

Planlı değişim, örgütsel öğrenme takım çalışmaları, örgüt danışmanlarının yardım ve aracılığı kurumsal kültürün değişiminde etkili olabilecek araçlardır [10].

Kurum kültürünün işletmeler üzerindeki etkileri üzerine çeşitli bilimsel araştırma çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar neticesinde kurum kültürünün finansal performans, yaratıcılık, etkililik, verimlilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Örgüt kültürünün verimlilik çalışmalarında önemli bir odak noktası olduğu görülür. İşletme verimliliğinde yavaş artış gerçekte örgütün moralinde bir düşüşün bir göstergesi ve yöneticilerin ve diğer çalışanların örgütü nasıl gördüğünün bir yansımasıdır. Kurum kültürünü, performans ve morali etkileyen öğeleri birbirine bağlayan, verimliliği etkileyen doku olarak gösterebiliriz [18].

Güçlü bir kurum kültürünün kurum içi hem olumlu hem de olumsuz yönlerinin mevcuttur. Kurum kültürünün olumlu yönleri şöyle sıralanabilir:

1. Güçlü bir kurum kültürü kurumdaki karmaşayı azaltmasından dolayı, davranış oryantasyonu sunar.
2. Güçlü kurum kültürlerinde, şeffaflığa dayanan geniş iletişim ağları söz konusudur. Bu şekilde bilgiler çok daha güvenli bir şekilde yorumlanmakta ve yanlış anlaşılmalardan ortadan kalkmaktadır.
3. Güçlü kurum kültürü hızlı bilgi işleme ve karar vermeyi sağlamaktadır.
4. Kurum kültürü plan ve projelerin hızlı uygulanmasını sağlamaktadır.
5. Kurum kültürü düşük bir kontrol gereği sağlamaktadır.

6. Kurum kültür yüksek motivasyon ve sadakat sağlamaktadır.
7. Ortak oryantasyon örnekleri korkuyu azaltır ve sağlamlık ve kendine güveni artırır.

Güçlü bir kurum kültürünün olumsuz etkilerini ise şu şekilde sıralamamız mümkündür:

1. Derine yerleştirilmiş olan değer sistemleri ve bunlardan gelen oryantasyon gücü, kolayca hükmedici bir güç haline gelebilmektedir. Bu da mevcut olan kültüre karşı olan eleştiri ve tehlike sinyallerinin gözden kaçabilmesine neden olabilmektedir.
2. Güçlü bir kurum kültürü yeni oryantasyonları bloke edebilmektedir.
3. Yeni fikirler karar sürecine giriş bulsa dahi, güçlü kurum kültürleri bir engel haline gelebilmektedir.
4. Yeni fikirlerin ele almış ve işlenmesi yüksek derecede açıklık, eleştiriye hazırlık ve girişkenliği şart koşar. Güçlü kurum kültürleri duygusal bağlantıları nedeniyle buna çok uygun değildirler.
5. Güçlü kültürler belli bir çapta uygunluğu zorunlu kılmaktadır. Olumsuz görüşler, düşünceler vs. kültürel değerlerin lehine geri plana itilmektedir.
6. Değinmiş olduğumuz etkiler toplamlarında donukluk ve yetersiz uyum yeteneği sorununu beraberinde getirmektedirler.

4. Kurum Kültürü Olarak Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, kurum kültürünün bir parçası olarak kabul görmüş bir yönetim tarzıdır. TKY felsefesi ve kendine özgü yönetim anlayışıyla kurum kültürünü etkilemektedir.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı, Amacı ve Özellikleri

TKY; uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite düzeyine ulaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir. Toplam Kalite Yönetimi; bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil, ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır.

Toplam Kalite Yönetiminin asıl amacı kar elde etmek değil, yaşamaktır. Klasik $Maliyet + Kar = Fiyat$ formülü ile değil $Piyasa Fiyatı - Maliyet = Kar$ sistemiyle çalışılan bir ortamda yaşamak, maliyetlerin indirimi ile rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi; hem bir yönetim düşüncesi ve hem de örgütsel iklimde bir değişim olarak ifade edilir. Toplam Kalite Yönetimi basit bir ifadeyle doğru olanı, doğru zamanda ve tüm zamanı doğru kullanmayı öngörmektedir. [17].

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önler Hataların

önlenmesi sonucu kayıplar azalır; fire, ıskarta, ikinci kalite ürün, gereksiz stoklar, zaman kayıpları, teslimatta gecikmeler... Kısacası tüm olumsuzluklar ortadan kaldırılır. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır.

Toplam Kalite Yönetimini diğer yönetim sistemlerinden olan en önemli farkı, her çeşit organizasyonu daha mükemmel götürebilecek bir yönetim felsefesi olarak evrensel bir kabul görmesidir. Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkmasındaki üç önemli unsur ise:

- Değişen pazarlar ve değişim
- Rekabet unsuru
- Kalite ve müşteri anlayışıdır.

Bu üç unsur Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkmasına neden olurken, Toplam Kalite Yönetiminin temel özellikleri aşağıda verildiği gibidir:

Müşteri Odaklılık: TKY'de amaç; müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi, desteklenmesi ve müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri tatminine ulaşılması, hatta beklentilerin de ötesine geçip tam olarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır.

Tedarikçilerle İşbirliği: Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü artıracak girdileri en kaliteli en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı: Çalışanların potansiyeli, "kuruluşun değerleri" ve "güven ve yetkilendirmeye dayalı kurum kültürü" ile ortaya çıkarılır. "Bir işi, en iyi, o işi yapan bilir" temel prensibini esas alan bu anlayışta iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesinde bizzat o işi yapan personelin katılımı çok önemlidir.

Süreçler ve Verilerle Yönetim: Bütün faaliyetler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. Önlemeye yönelik iyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına entegre olmalıdır. Yönetim sisteminin temelini veriler, ölçüm ve bilgi sistemi oluşturmaktadır.

Sürekli Gelişme ve Yaratıcılık: Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayalıdır. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, hedeflenen seviyeye ne olursa olsun sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir. Orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir.

4.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür İlişkisi

Kalite kültürünü, yalın ve yatay örgüt yapısı oluşturularak geliştirip iyileştirmek mümkündür. Yalın yönetim kavramının temelinde, çalışanların kuruluş kararlarına katılması, kendilerinin kuruluşun gerçek sahibi olduklarının hissettirilmesi, problem

çözümünde yer almaları gerekmektedir. Bu bakışla yalın yönetim iyi eğitilmiş üretim sürecini gerektiği şekilde anlayan, çok yetenekli, bilinçli elemanlar aracılığıyla kaliteyi gerçekleştirirken, aynı şekilde şirket etkinliğini de garantilemektedir [6].

Toplam kalitenin bir yaşam, bir düşünce ve bir davranışlar serisi olduğunu kabul etmek gerekir. Toplam kalitenin gelişebilmesi; ancak onu destekleyen ortamlarda gelişir. Kültür kavramı, toplam kalitede belirleyici rol oynamaktadır. Durum böyle olunca; organizasyonlar, toplam kalite devrimine girişmeden önce kültürlerinin toplam kaliteye uygun bir ortam sağlayıp sağlamadığını belirlemelidirler. Yapılanlar sonucunda olumsuz bir sonuç çıkarırsa, kurumsal kültürün değiştirilmesi gerekecektir (Işık, 1999).

Bir organizasyonun yapısı ve kültürü bu organizasyonun müşteriler ve sürekli gelişme üzerine odaklanmasının garanti edilmesinde önemli rol oynar. Bir toplam kalite kültürünün temel özellikleri şunlardır [18]:

- Yöneticiler ve çalışanlar herhangi bir baskı korkusu olmadan problemleri ve hataları açıkça tartışabilirler.
- İnsanlar kaliteye ulaşmak için risk altına girmeye isteklidirler.
- Yöneticiler ve çalışanlar sürekli gelişmeye odaklanmışlardır.
- Hataları ve sapmaları ortaya çıkartırken sonra düzeltmek yerine ortaya çılonadan önlemek üzerine odaklanmışlardır.
- Yöneticiler çalışanları iyileştirmeler konusunda teşvik ederler ve onlara güvenirlirler.
- Bireyler ve bölümler ortak amaçlar konusunda hareket ederler.
- Kararlar, fikirler veya sezgiler yerine verilere dayandırılarak verilir.
- Yüksek iş gücü morali söz konusudur.

5. İşletmelerde Kurum Kültürünün Oluşmasında İşletme Stratejisinin Yeri ve Önemi

İşletme ve onun dış çevresi arasındaki uyumu sağlayacak bir kavram olarak strateji, işletme bilimlerinde yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır.

5.1. Stratejik Yönetimin Temel Kavramları ve Bu Kavramların Fonksiyonları

Bu bölümde stratejik yönetimle çok yakından ilgili, Misyon ve Vizyon gibi günlük hayatta sıkça kullanılan iki kavram üzerinde durulacaktır.

Vizyon: Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla

yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse vizyon:"mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir [8].

Misyon: En belirgin şekliyle, misyon bir firmanın varolma nedenidir, hayattaki rolüdür; vizyon ise, firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Ancak misyon vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır. Vizyon peşine düşülen bir hayal; misyon ise, bu hayale kavuşmak için özelleştirilmiş ve başarılması gereken bir amaçtır. Vizyon ve misyonun temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: [8]

1. Vizyon, işletmeye bir gelecek tasvir eder.
2. Vizyon, örgütlerin stratejilerini seçmelerinde amaç hedeflerinin tespitinde yol gösterir.
3. Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar.
4. Vizyon, örgütün amaçlarına ulaşmasında yöneticilere güçlü bir dürtü sağlar.
5. Misyon, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve ne yapacaklarını tespit eder.
6. Misyon, çalışanlar için sağlam bir hedef ortaya koyar.
7. Misyon, çalışanlara bir kimlik ve aidiyet duygusu kazandırır.

Bir işletmenin stratejisi, uygun bir kültürle desteklendiği takdirde önemli bir güç oluşturabilir. Ancak, rekabet kabiliyetlerini zayıflatan veya sosyal ve ekonomik değişikliklere uyumu engelleyen bir kültür de şirketin durgunlaşmasına ve hatta yok olmasına yol açabilir. Bir işletmenin kültürü, stratejisine karşı olduğu zaman, yönetim iki tür tercihle karşı karşıya kalacaktır: Ya kültüre uygun bir stratejiyi seçmek zorunda kalır ya da kültürünü stratejiye uygun olacak şekilde değiştirir. Strateji ve kültür uyumunun sağlanmasıyla birlikte, işletme içinde hem değişikliklere direniş azalacak hem de stratejinin gerektirdiği davranışları şekillendirmiş olacaktır. Diğer taraftan, işletme stratejisinin başarıyla uygulanabilmesi için, işletme içi kültürel uyumun sağlanmış olması gerekir. İşletme içi kültürel uyumun sağlanmasında iki özellik aranır: Kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı. Bir işletmenin kültürü, var olan ve herkes tarafından paylaşılan değerler ve inançlara göre tanımlanır. Örgüt içi uyum; kültüre olan bağlılık ve kültürün tutarlılığı, dış uyum ise; örgüt kültürü ile stratejinin birbiri ile ne kadar ahenkli olduğunu gösterir ve aralarında karşılıklı bir etkileşim söz konusudur [8].

6. Sonuç

Kurum kültürü veya firma kültürü kavramı, son yıllarda büyük önem arz etmeye, ilgi görmeye ve benimsenip uygulamaya konulmasıyla dikkat çekmektedir. Günümüz işletmelerinin her ortamda rekabet edebilmelerinin birinci koşulu, şirketin en önemli

varlıkları olan insan kaynaklarının sürekli iyileştirme faaliyetlerine tam katılımını sağlayabilmesidir.

Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Kurum kültürünün firma etkinlikleri üzerinde önemli rolü vardır. Son yıllarda başarıyı yakalamış firmaların, sağlam kurumsal kültüre sahip oldukları göze çarpmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmelerin her şeyden önce sağlam birer kurumsal kültüre sahip olmaları gerekmektedir. Bu kurum kültürü ise işletmenin değişime ayak uydurmasını kolaylaştıracak nitelikte olmalıdır. Küresel pazarlarda rekabet eden işletmelerin değişime ayak uydurabilmek için sahip olacakları kurumsal kültürde iki temel özellik aranmaktadır. Bunlardan ilki: yalnızca içeriye yönelik "yönetimsel " bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürünün olmasıdır. İkincisi ise, tüm kurum çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesidir. Bu iki temel özellik de sürekli gelişmenin anahtarlarıdır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamada gerekli olan unsurların elde edilmesi, bunların devamının sağlanması ve örgüt içerisinde uygulanması kurum kültürüne bağlıdır. Dolayısıyla işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek için öncelikle köklü bir kurum kültürüne sahip olmalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] Alemdar, K., Erdoğan, İ., Popüler Kültür ve İletişim, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1994.
- [2] Atay, O., Örgüt Kültürü ve Süreci, www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html, 2001
- [3] Athos A., Behaviour in Organizations: Multidimensional View, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs New Jersey, 1968.
- [4] Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Hatipoęlu Yayınevi, Ankara, 1991.
- [5] Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi E.B.F. Ankara, 1992.
- [6] Bayrak,S., "Kalite Anlayışında Yeni Bir Anlayış Olarak TKY", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, C.26, S.4, 1997.
- [7] Dınçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- [8] Döęerlioglu, Ö., Kurum Kültüründen Kalite Kültürüne Dönüşüm, Önce Kalite Dergisi, S.20,1997.
- [9] Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- [10] Gordan, J, R, Organizational Behaviour, Alyn and Becon, 1983.
- [11] Güvenç, B., İnsan ve Kültür, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi,1991.
- [12] Güzelcik, E., Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- [13] Hammer, M. and CHAMPY, J., Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Sabah Yayınları, İstanbul, 1997.
- [14] Hızır, F., Kurum Kimliği,Kurum Kültürü ve Görsel Kimliğin Halkla İlişkiler Planlamasındaki Rolü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1994.
- [15] Işık, N., Kurum Kültürü Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Çanakkale'deki A.Ş.Terde Bir

Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, 1999.

[16] Mondy, R.W., The Manegement of Human Resources, 3rd Edition, Boston, 1987.

[17] Naylor, J.A, Theory of Behaviour in Organization, Academic Press Inc., Newyork, 1980.

[18] Okay, A., Kurum Kimliği, Unsurları ve Etkileşim İçerisinde Olduğu Alanlar, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 1998.

[19] Organ, D; W. and W. clay Hammer, Organizational Behaviour, Business Publications Inc.; Texas, 1982.

[20] Tekin, M. vd., Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Mikro Dizgi, Konya, 2000.

[21] Tevrüz, S., Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Kalder Derneği Yayını, İstanbul, 1997.