

BİR ALT KÜLTÜR OLARAK KURUM KÜLTÜRÜ AÇISINDAN KALİTE KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM

Prof.Dr. Aylin PİRA*

ÖZET

Her toplumun bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet gösteren tüm kurumların da bir kültürü vardır. Her kurumun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri bulunmakta ve bunlar kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her örgütün kendi özelliklerine göre farklı özellikler taşımaktadır. Toplumda bir kuruluşun veya bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı yani ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıklar felsefe ve ideolojileri paylaşmayı gerektirir. Aynı durum kurumlar için de geçerlidir. Bu açıdan kurum kültürü, kültürün bir alt sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ulusal ve uluslararası sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel, yasal, teknolojik çevrelerdeki hızlı ve sürekli değişim, tüm kurumları ve toplumu küresel köyün içine taşımıştır. Toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği döneminde üzerinde en çok konuşulan yönetsel tarzlar olarak kabul edilmekte, kültürel bir biçim olarak kalite ve değişim yönüne adaptasyondan, tam katılım, insan kaynağı kalitesi ve liderlikten söz edilmektedir. Çünkü kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum ortamı, yani kalite kültürü ön koşuldur. Bu bağlamda, çalışma içerisinde kültür ve kurum kültürü üzerinde ayrıntılı bir biçimde durulmakta, kalite kültürünün kurumlar açısından taşıdığı önem irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kurum Kültürü, Kalite kültürü

ABSTRACT

As every society has a culture, every organization in the society has a culture as well. Every organization has a goal, aim and sources to achieve these goals. These sources are being produced under the remarkable and powerful specialties of that specific organization and bears differences according to the organization. To be a member of an organization in the society is in need of to be harmonious with that society. In other words, sharing common aims, scopes, standards, philosophy and ideology. The same necessity is also true for organizations. From this point of view organizational culture is emerging as a subculture of culture.

* Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

The rapid and continuous change of national and international social, political, economic, cultural, legal and technological aspects have drawn all organizations and societies into the global town. Total quality management and reengineering are accepted as the most discussed management tools. Quality as a cultural shape, adaptation to changes, full participation, human resources quality and leadership are other topics of debate. Development of quality is in need of appropriate organizational environment, in other words quality culture is a prerequisite. In this manner, culture and organizational culture are evaluated in details in this study and importance of quality culture in organizations is investigated.

Key Words: Culture, Organizational Culture, Quality Culture.

KÜLTÜR – KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kültür, insan davranışının ve bu davranışın yansımaları arkasında yatan dünyanın soyut değerleri, inançları, algılarından oluşur; toplum üyeleri tarafından paylaşılan ve toplumda kabul edilen davranışları üretir¹. İnsan topluluklarının tarihsel geçmişini, gelişme özelliklerini, üretim biçimlerini, toplumsal ilişkilerini, tüm yaratıcı etkinliklerini ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargılarını, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsayan kültür², biyolojik kalıttan çok öğrenilir, aktarılır ve parçaları tamamlanmış bütünler olarak işlev görür. Kültür oldukça geniş bir çalışma alanını içerdiğinden tanımlarda değişik ifadeler görülmektedir. Yapılan birçok tanımın ortak yönü ise, kültürün öğrenilmiş davranışlar bütünü olması, toplum üyelerince paylaşılması, insan gereksinimlerine cevap vermesi ve de bütünleyici bir eğilimi olmasıdır.

Kandemir Eren'e göre davranış bilimsel olarak kültür, nesilden nesile aktarılan, toplumdaki ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup; insanın, insan tarafından oluşturulmuş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelmiş çevresidir. İnsan, bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirerek, kendisinden sonraki nesillere devreder. Bugünün kültürü, geçmiş nesillerin çabalarının ve deneyimlerinin ürünüdür; halen yaşayan insanların deneyimlerine göre değişir ve zenginleşir. Bu durumla kültür, öğrenilen tavır/eylemler ve toplumun ortak yaşama biçimi olarak nitelendirilir. Toplumbilimsel anlamda kültür, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları; kaynağı insan

¹ William A. HAVILLAND, **Kültürel Antropoloji**, çev. Hüsamettin İnanç, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2002, s.63

² Güneş BERBEROĞLU, "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Eskişehir, 1990, s. 153

ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Kültür olgusu, bir toplumu meydana getiren bireylerin hem kendi aralarındaki, hem kendileri ile toplum arasındaki, hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. İnsan eğer belirli bir biçimde davranıyorsa, belirli bir kültürün sahibi olmasındandır. Bu noktada, insanın tavır, hareket ve davranışlarının içinde yaşadığı kültüre bağlı olarak ortaya çıktığı söylenilebilir³.

Kültür ile ilgili yapılan en genel kabul görmüş tanımlardan biri 19. yüzyıl İngiliz antropoglarından Edward Bernard Taylor'a aittir. Taylor'a göre kültür; bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, adalet, örf, gelenek ve toplumun bir üyesi olarak kişinin yaşayarak kazandığı huylar ve kabiliyetler bütünüdür⁴.

Bu dönemden itibaren kültür tanımları, çoğalmış ve çeşitlenmiştir. Kültür kavramının bugüne kadar pek çok tanımı yapılmıştır ve pek çok araştırmacı da belli bir kültür tanımında birleşmekte zorlanmışlardır. 1950 lerde kültür tanımları üzerine yapılan bir çalışmada tüm tanımların gerçek davranışla bu davranış altında yatan soyut değerler, inançlar, algılar dünyasını birbirinden ayırma eğiliminde olduğu, yani kültürün insanların deneyimlerini yorumlama ve davranışlarını genellemede kullandıkları ve davranışlarına yansıtıkları değerler ve inançlardan oluştuğu belirtilmiştir⁵.

Bozkurt Güvenç'e göre, belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni kültür sözcüğünün çok anlamlı olmasından ve çeşitli alanları karşılamasından kaynaklanmaktadır. Güvenç, kültür sözcüğünün aşağıdaki temel kavramlar karşılığında kullanıldığını ifade etmektedir⁶:

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

Yakın dönemlerde yapılan bir tanımlamaya göre kültür; bir insan toplumunun duygu, düşünce ve yargı birliğini sağlayan değerlerin tümü olup, kültürün bu anlamı gelenek, görenek, düşünce ve sanat değerleri gibi,

3 Kandemir EREN, Toplam Kalite Yönetimi,

http://www.sitetky.com/frameset/ky/kymain11.html, 10.04.2004

4 Akt. Aml ÇEÇEN "Kültür Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran 1985 C.18, S.2

5 HAVILLAND, A.g.e, s.65

6 Bozkurt GÜVENÇ, *İnsan ve Kültür*, 5.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991, s.95.

bir toplumun bütün değerlerini kapsamaktadır ve kısaca "bilgi" anlamına gelmektedir⁷. Daha bir çok tanıma yer vermek olası olmak ile birlikte kültürün kabul edilebilir en modern tanımlanması şöyledir: "Toplum üyeleri tarafından hayata geçirildiğinde toplum üyelerinin uygun ve kabul edilebilir gördüğü aralığa uygun düşen davranışlar üreten kurallar ve standartlar kümesidir"⁸.

Kültürün oluşması için öncelikle insanların belirli esaslara göre bir araya gelmesi gerekmektedir. Kültür, paylaşılan idealler, değerler ve davranış standartlarıdır; birey eylemlerini gruplarda anlaşılır kılan ortak belirleyicidir. Kültür, insan etkileşimini geliştirir ve sosyal tecrübenin bir sonucudur⁹. Böylece aynı kültürel gelenekleri paylaşan, birbirine bağlı ve belli bir bölgede yaşayan insan grubunu ifade eden toplum ve toplumu oluşturan sosyal yapı ve örgütlenmelere belirlenen ilişkilerin¹⁰ kültür ile yakın ilişkisi vardır. Toplumsuz bir kültür düşünülemez. Kültür, paylaşılır, aktarılır, bütünleştiricidir, sembollere bağlıdır, öğrenilir. Semboller bütünü olan dilin kültürün öğrenilmesi ve aktarılmasından büyük önemi vardır. Kültür, toplumun tüm üyeleri tarafından paylaşılmasına rağmen kişiler tek biçimli olmayabilir. Toplumdaki bu farklar, cinsiyete, yaşa, toplumsal alt gruplara, mesleki gruplara, toplumsal sınıflara, etnik gruplara bağlı olabilir. Bu tür gruplar kendi ayırt edici davranış standartları ile işlevsel bir mekanizma oluşturmaya çalışmakta, oluşturmakta olabilir. Önemli olan bu farkları anlamlandırıp açıklayabilmek, birbirleriyle ve dış dünya ile nasıl bir iletişim içinde olacaklarını geliştirebilmektir. Her kültür ve toplum bunu farklı şekillerde yapmaktadır.

KÜLTÜR-KURUM KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Bazı bilim insanları, kültüre ilişkin geliştirdikleri tanımlarda, kültürün en önemli etkisinin, değerler yoluyla topluluk üzerinde kurduğu sosyal kontrol mekanizması olduğunu vurgularlarken bazıları kültürü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. İkinci tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği toplumsal çevrelerde yattığını söylenilebilir. Programlama ailede başlamakta, okulda,

7 Mahmut OKTAY, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul, 1996, s.89

8 A.g.e, s.65

9 G.F.KREPS, *Organizational Communication*, Longman Inc., Newyork, 1986, s.134

10 HAVILLAND, a.g.e., s.66

arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir¹¹. Günümüz bilgisayar ve kitle iletişim teknolojilerinin bu programlamadaki rolüne önemle dikkat çekmek gerekir.

Kurumlar-örgütler- da bu programlama, etkileşim ve tecrübenin içinde yer almakta ve kültürün birer alt birimi olarak görülmektedir. Yani her toplumun bir kültürü olduğu gibi, o toplumda faaliyet gösteren tüm kurumların da bir kültürü vardır. Her kurumun hedefi, amaçları ve bunlara ulaşmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri bulunmakta ve bunlar kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her örgütün kendi özelliklerine göre farklı özellikler taşımaktadır¹². Alemdar ve Erdoğan'a göre siyasal, ekonomik, sivil örgütlerin kendilerini sürdürmelerinde önemli rol oynayan kültürel gelenekleri ve işlerini yapma bilinçleri vardır. Bu kurumları anlamak için de kurumun yaşadığı ve yaşattığı kültürü anlamak gerekmektedir¹³. Dolayısıyla denilebilir ki, örgütler varlıklarını sürdürürken belli gelenekleri yaşatarak , kendilerine has birer kültür oluşturmaktadırlar. Bu da o kurumun kültürü haline gelmektedir. Kurum için kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır¹⁴. Kurumlar, farklı kültür mozayigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer kurumlardan farklı ama, kendi içinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, kurum içinde değişik inanç , değer, tutum, düşünce şekli, ve ahlak anlayışının bir arada olmasına yardım eder ve bu da kurum kültürü olarak bilinir.¹⁵ Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinden bakıldığında ise, kurum kültürü bir alt kültürdür ve bünyesinde barındırdığı bireylere ve toplum kültürüne etkisi açısından çok önemlidir.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi mikro düzey olarak adlandırılan bireyden, makro düzeyi ifade eden ülke ya da topluma kadar bütün

¹¹ EREN, A.g.e

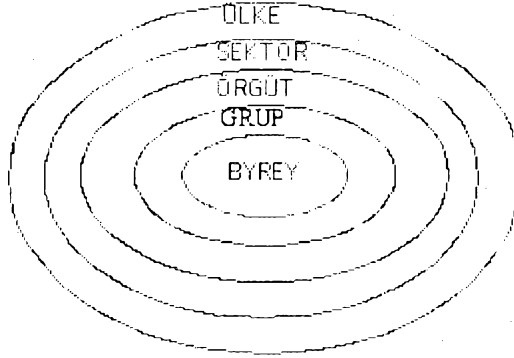
¹² Güneş BERBEROĞLU "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Eskişehir, 1990, s.154

¹³ Korkmaz ALEMDAR- İrfan ERDOĞAN, **Popüler Kültür ve İletişim**, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1994, s.170

¹⁴ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242; 1991, s.170.

¹⁵ Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2000, s.119

katmanlar arasında kültürel biçimlendirme ve bunun yanında katkı verme açısından karşılıklı ve güçlü bir etkileşimden söz etmek olanaklıdır¹⁶:



Kültürler arası farklılıkları belirlemede metodolojik açıdan en güçlü araştırma Geert Hofstede'nin çalışmasıdır. Araştırma, 53 ülke ve 3 bölgedeki 100.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yürütülmüş ve araştırma sonucunda kültürel farklılıklara ilişkin olarak aşağıda açıklanan dört boyut belirlenmiştir¹⁷:

"BelirsizliktenKaçınma

Bu boyut, bir topluluğun, bilginin yetersiz olduğu veya açık olmadığı, karmaşıklık var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlardan duyduğu tedirginliğin düzeyi ile ilgilidir. Belirli bir toplumda yaşayan insanların belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacıyla iş güvencesini, biçimsel ve yazılı kuralları artırma; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp, mutlak doğrulara yönelme kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlere nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar

¹⁶ Eren, A.g.e.

¹⁷ A.g.e.

sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans vardır. Yüksek belirsizlikten kaçınma gösteren topluluklar göreceli olarak daha fazla duygusallık sergileme eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süperegoları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir. Bunlara ilaveten, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerde göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur. Hofstede araştırmasında: Singapur, Danimarka, İsveç, Hong Kong, İngiltere, ABD., Kanada gibi ülkelerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma gösterdikleri; buna karşın, Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa gibi ülkelerin ise, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi içinde oldukları belirlenmiştir. Ülkemiz de, yüksek derecede belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır

GüçMesafesi

Güç mesafesi, bir toplumun bireyleri ve örgütlerinde gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı ile ilgilidir. Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, o toplumun değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyindeki farklılıklar, zaman içerisinde içselleştirilerek, kurumsallaşmaktadır. Çeşitli ülkelerde, belirli yaşta olmamanın, belirli ailelerden gelmenin, ya da belirli eğitim kurumlarında okumuş olmamanın; çaba, yetenekler, teknik eğitim ve deneyime bakılmaksızın bireylere ayrıcalık getirdiği bilinmektedir. Bazı toplumlar ya da kültürlerde, gücü az olan insanlar, gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımını kabullenmişlerdir. Bu tür toplumlarda hiyerarşik açıdan güçlü kişiler, (patronlar, rütbeliler, üst makamlarda bulunanlar) haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değildirler; zira, haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Gücün neden olduğu farklılıkları en aza indirmeye

çalışan toplumlar, düşük güç mesafesinin söz konusu olduğu kültürü; gücün benimsendiği ve kurumsallaştırıldığı toplumlar ise, yüksek güç mesafeli kültürü yansıtmaktadır. Güç mesafesi boyutunu, Hofstede araştırmasında ele alınan ülkeler açısından incelediğimizde, örnekleyecek olursak, Avusturya, İsrail, Danimarka, İngiltere, Almanya, ABD gibi ülkeler güç mesafesinin düşük olduğu ülkeler grubunda; Filipinler, Meksika, Hindistan, Brezilya, Hong Kong, Fransa, Türkiye gibi ülkeler ise, yüksek güç mesafeli ülkeler grubunda yer almaktadır.

Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık

Bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda egemen değerler, bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kınanmaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda, bireyler arasındaki ilişki zayıftır ve bireylerin kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranması olağandır. Buna karşın, ortaklaşa davranışçı kültürlerde sıkı toplumsal örüntüler göze çarpmaktadır. Bu tür toplumlarda, insanlar kendi gruplarıyla diğerlerini ayrı tutma eğilimindedirler. Söz konusu bu gruplar, üyelerini kollamakta; bunun karşılığında da bağlılık beklemektedir. Ayrıca, ortaklaşa davranışçı kültürlerde bireycilerin aksine, belirlemciliğin (determinizm) egemen olduğu göze çarpmaktadır. Bireycilik ve ortaklaşa davranışçılığın farklılaştığı bir diğer nokta da denetimdir. Bireyci kültürlerde denetim, bireyin içsel baskısı ile sağlanırken; ortaklaşa davranışçı kültürler bireylerini toplumsal baskı yoluyla, yani dışsal olarak denetlemektedirler. Bireyci kültürlerde denetim içselliği, bireyciliğin, yazında suç kültürü olarak adlandırılmasına neden olmuştur. Bireyci kültürlerde benliğe saygı ön plana çıkarken; ortaklaşa davranışçılıkta,

topluluğa uyum ve yüzümü kurtarma (saving face) amaçlanmaktadır. Hofstede araştırmasında yer alan ülkeleri bireycilik-ortaklaşa davranışçılık açısından örnekleyecek olursak, ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda gibi ülkeler yüksek bireycilik eğilimine sahipken; Venezuela, Kolombiya, Pakistan, Peru, Tayland, Singapur, Hong-Kong vb. ülkeler ortaklaşa davranışçı eğilimin egemen olduğu ülkeler olarak göze çarpmaktadır. Ülkelerin coğrafi konumları göz önüne alındığında, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun Doğu-Batı arasındaki ayrılaşmayı güçlü bir şekilde vurguladığı dikkati çekmektedir. Türkiye de, bireycilik eğilimi düşük olan, ortaklaşa davranışçı ülkeler grubunda yer almaktadır.

Erkeklik-Dişilik

Bu kültürel eğilim, bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erkeklik-dişilik, başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşama kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, bireylerarası sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü olduğu düşünülen değerlere ne derece baskın olduğunu araştırmaktadır. Buradan hareketle, bir kültürün erkek mi, yoksa dişi mi olduğunu saptamak olamalıdır. Eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa; insana verilen önem arka planda kalıyorsa, böyle bir toplumun egemen değerlerinin erkek kültürü benimsediği söylenebilir. Dişi kültürün göstergeleri ise, insana ve insanlararası ilişkilere verilen önem ile yaşamın genel niteliğini öne alma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Yönetel/örgütsel ortam ve uygulamalar açısından yaklaşıldığında, erkek ya da dişi özelliklerle ilgili bu toplumsal boyut; başarı, kazanma, tamınma, mücadele ve benzeri özelliklerdeki

farklılaşmayı vurgulamaktadır. Özellikle, yönetim biçimi ve liderlik uygulamaları, toplumda egemen olan kültürün, erkek ya da dişi değerlerden hangisini daha fazla içerdiğine önemli ölçüde bağlı olmaktadır. Hofstede araştırmasının bulgularına göz atıldığında, örneğin, Japonya, Avusturya, Venezuela, İtalya, İsviçre ve Meksika gibi ülkelerin yüksek erkeklik; İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka, Finlandiya gibi ülkelerin yüksek dişilik eğiliminde oldukları görülmektedir. Türkiye de, dişilik özelliklerinin baskın olduğu ülkelerden biri olarak belirmektedir.”

Kısaca açıklamaya çalıştığımız kültürler arası farklılaşma boyutlarında yer alınan noktaların bazıları toplam kalite serüveni için bir engel; bazıları ise bir itici güç niteliğindedir. Örneğin, yüksek güç mesafesi TKY felsefesiyle bağdaşmazken; ortaklaşa davranışçılık takım çalışmasını desteklemesi yönüyle TKY uygulamalarının destekçisi olmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki; bu özellikler değişmez değildir. Eğer bir toplum, kurumları ve bireyleri ile toplam kalite yoluna çıkmış ise engel teşkil edecek özellikleri terk edecek ve değişime adapte olacaktır.

ANA HATLARI İLE KURUM KÜLTÜRÜ

Toplumda bir kuruluşun veya bir grubun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı yani ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıklar felsefe ve ideolojileri paylaşmayı gerektirir. Aynı durum kurumlar için de geçerlidir. Bu açıdan kültürün bir alt sistemi olarak kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir ve kurumun misyonundan, amacından, ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkmaktadır¹⁸ Kurum kültürü ayrıca ortak yaklaşım, uyum ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış etkeni olarak değerlendirilmektedir¹⁹.

Kurum kültürü konusunda yapılan araştırmaların tarihinin oldukça eski olmasına rağmen, son 15 yıllık dönem içerisinde bu kavram hızla

¹⁸ ALEMDAR-ERDOĞAN, A.g.e., s.170

¹⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, İstanbul:Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 1998, s.33.

gelişmiş ve bu konuya verilen önemde artmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden bir tanesi yönetim teorisinde meydana gelen gelişmelerdir. Organizasyonların varlıklarını sürdürme mücadelesinin temel olarak etkinliği artırma ve rekabet gücünü korumanın koşulları, yönetim alanında zaman içinde farklı değişkenlere bağlı olarak açıklanan temel problematiği meydana getirmektedir. İlk dönemlerde işletmeler, bir dizi mekanik bağlantıdan ibaret görülmüş, bireyler de bu mekanik bağların bir parçası olarak kabul edilmiştir. Bu durumda işletme etkinliği, teknik üstünlüğe ve üretim miktarına bağlı bir değişken olarak yorumlanmıştır. Ancak bir organizasyonun formel bir takım düzenlemeler, hiyerarşik ilişkiler, görev tanımları, raporlar, makineler ya da hammaddelerden başka, tüm bunları asıl yaşamsal somut sonuçlara dönüştüren bir insani boyuta da sahip olduğunun vurgulanmaya başlamasıyla birlikte kurumun başarısının koşullarına ilişkin yorumlar da farklı bir alana kaymıştır. Organizasyonlar aynı zamanda, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak bir değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı da geliştirip sürdürmektedirler. Bu informal organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun kurumsal kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. İşletmelerin yarattıkları kültürel dünya açısından analiz edilmeleri, bu birimlerin belli bir amaç etrafında şekillenmiş, bireyleri bu doğrultuda yönlendiren, kolektif nitelikli birer sosyal kurum olarak kabul edilmelerini gerektirmektedir. Literatürde işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı doğrudan kurum kültürü olarak adlandırılmakta ve kavram çeşitli unsurları ve özellikleri açısından analiz edilerek yönetim ve organizasyon teorisinde birçok yeni yaklaşıma açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır³⁰.

Kurum kültürü konusundaki bazı tanımlamalar şöyledir ;

- Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge(sembol), seromoni ve mitolojilerin bütünüdür²¹.
- Örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına kılavuzluk eden felsefesidir²².
- İşlerin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması , insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür²³.

20 A.g.e., s.27.

21 Muharem VAROL, **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş**, Ankara: A.Ü Yayınları, No:2, 1993, s.22

22 A.g.e.,s.10

- Örgütte işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşlerdir.²⁴
- Akılın kollektif bir şekilde programlanmasıdır.²⁵
- Kurum kültürü, kurum tarafından benimsenen temel değerlerdir.²⁶
- Örgütteki işler konusunda bir grup insanın mütemediyen paylaştığı duygulardır.²⁷
- Kurum kültürü, davranışsal normları sağlamak için biçimsel yapıyı karşılıklı olarak etkileyen bir kurum içinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Kurum kültürü, firmanın misyonundan, amacından ortamından ve başarısı için gerekli olan ihtiyaçlardan ortaya çıkar.²⁸
- Kurum kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kollektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak da nitelendirilmektedir.²⁹
- Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir.³⁰

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlamaların çeşitliliğine rağmen söz konusu tanımlar arasında bir takım ortak noktalarda bulunmaktadır. Bunlar;³¹

- Kurum üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere, doğru ya da yanlış,

23 David FARNHAM, "Strategy & The Organizations" Professional Manegement Foundation Programme, London, The Open College, 1992,s.6

24 David C.Martin, Kathryn M. Bartol, **Management**, New York: McGraw Hill Inc., 1991,s.103.

25 a.g.e.,s.25

26 Terrence E.Deal, Allan A.Kennedy, **Corporate Cultures**, The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Mass., Addison Westtes and Co., 1982,s.18.

27 a.g.e., s.21.

28 Alemdar, a.g.e.,s.170.

29 Peter DAHLER, **Corporate Culture and Morality**: Durheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture, Journal of Management Studies, January, 1994, s.3.

30 Edgar SCHEIN, **Organizational Culture and Leadership**, 2th Edition, San Francisco, Josey Bass, 1992, s.12.

31 Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, a.g.e., s.29.

kabul edilebilir ya da kabul edilmez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.

- Kurum içindeki ortak değerler bütününün kurum üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendirirler.
- Kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşılmakta ve zaman içinde karşılaşılan kurumsal varlık sorunlarına bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Kurumdaki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kurum kültürü, kültür kavramının işlevlerini ve yapısal özelliklerini bünyesinde barındırır. Uyum sağlar, paylaşılır, aktarılır, bütünleştiricidir, sembollere bağlıdır, öğrenilir. Baskın olabilir, alt kültürlerle sahip olabilir, güçlü ya da zayıf olabilir. Yazılı bir metin değildir; üyelerin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Düzenli olarak tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Fikir ve anlam birliği sağlar, üyelerine devamlılık ve kimlik sağlar, karşıt değerler ile denge içindedir.

Bir kurum içinde teknolojik (teknoloji, mekanik sistem), sosyolojik (insan ilişkileri) ve ideolojik (ahlak anlayışı, mitler, semboller, değerler) boyutlar taşıyan kültür, özellikle günümüzün büyük ve modern kurumları için birleşik kalmak adına en güçlü etken olarak değerlendirilmektedir³². Uygun kurumsal kültür olmadan, kurumda geliştirilen stratejileri ve programlarının başarıya ulaşması mümkün görülmemektedir. Çünkü kurumlar, yaşayabilmek ve başarabilmek için politika ve eylemlerini de içeren sağlam inançlara sahip olmalıdır. Bir kurumun başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, zamanlama ya da kurumsal yapı gibi unsurlardan önce sahip olunan ruh ve felsefe yani kurumsal kültür önemli rol oynamaktadır³³. Kurumsal açıdan geçerli olan bu savı, toplumsal açıdan da göz önüne almak gerekir. Ayrıca kurum kültürü, kurumun diğer kurum ve

³² Rob GOFFEE, Gareth JONES (2002) **Kurum Kültürü**, çev:Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara, S.35

³³ A.g.e., s.185

bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu anlamda kurumu topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini belirleyen en önemli araçlardandır; toplum kültürünün / alt kültürünün bir yansıması niteliğinde olabileceği gibi, bağımsız tavrı ile bir değişime de katkı koyabilir.

Bütün kurumlara uygun en iyi bir kurum kültürü yoktur³⁴. Kurumun geçmişi, mevcut koşulları gibi bir çok unsur kültürü açısından belirleyicidir. Ancak yaşamını devam ettirmek isteyen tüm kurumların kültürü, çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halinde olmalıdır. Değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle birlikte tamamen de korunamamaktadır. Bu açıdan kurum kültürü, değişime adapte olabileceği ölçüde kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine ve bir alt kültür olarak kültüre katkı koyacaktır.

Bir çok fikir adamı tarafından değişik sınıflamalara tabi tutulan kurum kültürüne ilişkin en sık rastlanan sınıflamasından kısaca şöyle bahsetmek mümkündür³⁵;

- **Güç-Otorite Kültürleri;** Güç kültürünün geliştiği kurumlar genellikle merkezi yönetim ve denetimin ağırlık taşıdığı kurumlardır.
- **Bürokratik/Rol Kültürler,** Bu tür kurumlarda işlevsel yapıların, iş tanımlarının ve süreçlerin yazılı olması nedeniyle, bu kültüre sahip olan kurumlar, bürokratik kurumlardır. Uzmanlaşmanın gerektirdiği iş bölümü, rol kültürünün ortaya çıkmasına yol açmıştır.
- **Birey Kültürü;** Diğer kültür tiplerine nazaran daha az rastlanılan birey kültürüne sahip olan kurumlarda birey ön plandadır ve bu kültür bireylerin ihtiyaçlarıyla ilgilenmektedir. Birey kültürü temelli örgütlerde, birey kuruma değil, kurum bireye hizmet eder. Bu tür kültürün geçerli olduğu kurumlar, bireylerin kendi çıkarları için bir araya gelerek oluşturduğu kurumlardır. Hiyerarşinin olmadığı birey kültürlü örgütlerde, denetim mekanizması işlememektedir. Ancak örgüt üyeleri isterse, kendilerine bir oto kontrol mekanizması kurabilirler.
- **Görev(İş/Süreç) Kültürleri;** Çeşitli süreçlerin bir biri ile kesiştiği ve kurum amaçları doğrultusunda bir araya getirilip bütünleştirildiği bir yapıyı ifade eden görev kültürü, bir iş ya da projenin bitirilmesi üzerinde durmakta ve bu açıdan bir

³⁴ Beril AKINCI, (2003) **Kurum Kültürü**, İletişim Yayınları, s.44.

³⁵ Ayla OKAY, (2002) **Kurum Kimliği**, Mediacat Yayınları, İstanbul, s.215

örgütlenme oluşmaktadır. Bu tür kültüre sahip olan kurumlarda işi gerçekleştirmek, sorunu çözmek için proje bazında ekipler oluşturulmaktadır. Görev kültürü, çabuk adapte olunabilen, işin bitirilmesi üzerinde duran ve tüm bireyleri kurumsal hedefler doğrultusunda bütünleştirebilen bir kültürdür ve bireysel değil ekip çalışması üzerinde durur. Başarının ölçütü, işin en iyi ve kaliteli bir şekilde yapılması olduğundan ekibin doğru yer zaman ve kişi anlamında yönlendirilmesi için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla lider, katılımcı bir yönetim anlayışıyla, amaçların ekibe aktarılmasını, anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar. İş kültürü de olarak bilinen görev kültüründe, ekipler; müşteri odaklı ve bölümlerin katı bürokratik engellerinden uzak bir şekilde çalışırlar. Görev kültürü, rol kültürünün tam aksine, kurumların değişime adapte olmasını ve rekabetçi piyasalarda rekabet üstünlüğü göstermesini sağlayan esnek bir kültürüdür.

DEĞİŞİM VE KURUM KÜLTÜRÜ OLARAK KALİTE KÜLTÜRÜ

Ulusal ve uluslararası sosyal, siyasal, ekonomik, rekabet, kültürel, yasal, teknolojik çevrelerdeki hızlı ve sürekli değişim, tüm kurumları ve toplumu küresel köyün içine taşımıştır. Özellikle bilgi-işlem teknolojileri ve kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler siyasal, ekonomik, kültürel küreselleşmeye büyük bir ivme kazandırmıştır. Bir taraftan değişimin yönü küresel köyün şefleri ve yönlendirdiği adresler olarak işaret edilirken diğer taraftan küresel köydeki adaletsizlikler, ulusal ekonomi, kültür ve siyaset üzerindeki etkileri, esas amaçlar, ve alternatif oluşumlar, adresler tartışılmaktadır. Çalışma kısıtları çerçevesinde bir alt kültür olarak kurum kültürünün kalite kültürü ve değişim ile ilişkisi tartışılmaya çalışıldığından değişimin gerçekleşmesi düşünülen yöne ilişkin saptamalardan uzak durulacaktır.

Değişimin adresinden bağıtsız olarak adaptasyon, mükemmeliyetçi hedefleri ve stratejileri beraberinde getirmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek için kurumların (özel, kamu, ivil) uygun yönetim biçimlerinin ve kaynaklarının yanı sıra uygun değerler, inançlar ve davranışlara sahip olması gerekir. Bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel denilebilecek bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Küreselleşen dünyadaki yeni gelişmeler, bir zamanların popüler yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde de yeni anlayışları ve yeni

bakış açılarını gündeme getirmiştir. Toplam kalite yönetimi ve değişim mühendisliği döneminde üzerinde en çok konuşulan yönetsel tarzlar olmuştur. Bugün artık toplam kalitenin bir takipçisi olarak altı sigmadan bahsedilmektedir. Ancak bu tarzların hangisi ön plana çıkarsa çıksın, maliyet düşürme, verimlilik artırma, pazar payını büyütme, müşteri memnuniyeti ve devamlılığı-müşteri odaklılık, çevrim zamanlarının kısaltılması, süreç yönetimi ve performansını geliştirme, ürün hizmet geliştirme, sürekli gelişme, gibi kalitenin teknik unsurlarının yanı sıra kültürel bir biçim olarak kalite ve değişim yönüne adaptasyondan, tam katılım, insan kaynağı kalitesi ve liderlikten söz edilmektedir. Çünkü kaliteyi geliştirmek için buna izin verecek bir kurum ortamı, yani kalite kültürü ön koşuldur. Kalite kültüründe toplam kalite hedefi kurum içinde uyumlaştırılmalı ve kalite felsefesi benimsetilmelidir. Korku yok edilmeli, eğitim ve liderlik kurumsallaştırılmalı, katılımçılık sağlanmalıdır. Kalite önemlidir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, memnunluk, verimlilik sağlar. İşlerin en kısa sürede bir programa uygun olarak zamanında ve en doğru yapılmasıdır. Süregelen bir gelişmeyi kapsayan bir süreçtir ve bir yatırımdır³⁶.

Kalite kültürü tüm üyelerin serbestçe görüş alışverişinde bulunabildiği, kurumsal iletişimin stratejik planlandığı, esnek, katılımcı bir kültürdür. Bütünleştirici bir yaklaşımı benimser, aynı bir değişim projesinde olduğu gibi insanları, sistemleri, süreçleri ve yapıyı bir arada ele alır. Kalite kültürünün egemen olabileceği bir kurumda, eyleme dönük çalışmak, kurum üyesine ve kurumun tüm hedef kitlelerine yakın olmak, özerklik ve girişimcilik, değerler ve felsefeyle yönetilmek, insana önem vermek, odak noktasını belirlemek ve en iyi yapılan işe sadık kalmak, yalın bir yapı, iletişim, eğitim ve bilgi paylaşımı esastır. İnsan kaynağı son derece kıymetlidir. Gelişimin sürekli olması, kalitenin yakalanması ancak insan kaynağının geliştirilmesi ile mümkündür. İşin ilk seferinde doğru yapacak ve hata ortaya çıkmadan önlem alacak olan kaliteli insan kaynağı her şeyden önce sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyo-kültürel konularda esnek ve bütünleyici özellikleri ağır basan bir insandır. Dolayısıyla kalite kültüründe; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler mevcuttur. Bu kurumda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli

36 http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/tky_felsefesi.htm, 11.04.2004

çalışanlar ve ekipler üretimde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun da gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu durum bir inancın, bir güvenin ve bir gücün ifadesi anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ile donatılan insan bir güçtür ve geleceğin teminatıdır.

Kalite kültüründe lider, paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş antrenör tipinde bir liderdir ve son derece önemli bir unsurdur. Kalite lideri doğru kararlar alan, hedefleri ve stratejiyi düşünen, yenilikçi bir yönetimi benimseyen, güçlü bir vizyonu ve motivasyon yeteneği olan, belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol gösteren, rehberlik eden, takdir etmeyi bilen, çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren, sistematik düşünen, yaptığı işten doğru ekibi oluşturan, heyecan duyan, değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen, vizyon, cesaret, disiplin, önsezi sahibi, öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren, bilgiyi paylaşan, astlarını yetiştirmek için gayret gösteren, güncel ve örnek olan, geleceği tahminde güçlü olan, hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan, karmaşıklıkları çözen, çatışmaları olumlu yönde kanalizasyon eden, yenilikleri teşvik eden, insani değerleri koruyan, kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan, iş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan, iletişim teknolojilerine hakim, çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren, iyi bir ekip şefi ve antrenördür³⁷.

Bir kurumun dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü o kurumun kalite kültürünü ifade eder. Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan bir değerler bütünü olan kültürünün belli bir derinliğe ulaşması zaman alır, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Bir kalite kültürü oluşturmak için, kurumsal kalite misyon, vizyon ve hedefleri geliştirilmeli ve paylaşılmalı, yönetim şeffaflaştırılmalı, tutarlı ve yalın bir kurumsal yapı olmalı, süreçler kalite hedefleri doğrultusunda tasarlanmalı, uygun teknoloji kullanılmalı ve insana büyük önem verilmelidir. Böylesi bir kültürde sürekli eğitim, gelişim, iyileşme, öğrenme, işbirliği esastır.

Problemleri engellemeye çalışılır, insana yatırım yapılır, kalite stratejisi vardır, şikayetler, öğrenme için fırsat olarak alınır, yönetimin bütün alanlarına yönelik olarak kalite belirlenmiştir, tepe yönetici kaliteye öncülük

³⁷ Kadir Çetin, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, Milli Eğitim Dergisi <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetin.htm>, 10. 04. 2004

eder, gelişme süreci herkesi kapsar, gelişme sürecine kalite belirleyicisi önderlik eder, insan kaynağı kalite yatırımı için cesaretlendirilir, roller ve sorumluluklar açıktır, açık değerlendirme stratejileri vardır, uzun dönemli planlar yapılır, planla, uygula, kontrol et, düzelt –Deming döngüsü- tüm süreçlerde kullanılır, kalite kültürün bir parçasıdır. Sosyal sorumluluk ve etik kaygılara sahip kalite kültürü, ister kurumsal bazda ister toplumsal olarak yaygınlaştırılmaya çalışılsın, ölçek ve yönetsel erk değişmekle birlikte temel prensipler sabit kalacaktır.

Kişisel kalitenin, kurumsal kalitenin ve hatta ulusal kalitenin sağlanmasına kadar geçen süreç, etkin hale getirilmiş ve açığa çıkarılmış, sadece fen ve matematikle sınırlandırılmamış, sonuçları günlük yaşamın her anında görülebilen bir yaratıcılıkla ve kültürel değişim ile mümkündür. Çünkü değişim, gelişim, yeniden yapılanma, belirlenen niteliklere sahip olma, sürekli başarı ve esneklik olarak ifade edilen ve asla sonu olmayan kalite, sadece teknik değil kültürel bir yapıyı da gerektirir. Toplam kalite bir yaşam felsefesidir ve sistemin tümüne bu anlayışı getirmeyi hedeflemektedir. Kim hangi sosyal statü ve rolde bulunursa bulunsun, hangi kurumdan söz edilirse edilsin toplumun bir üyesidir. İnsanların, kurumların ve toplumların yol ayrımını çizmede herkes ile aynı yöne gidecekleri diye bir şart yoktur. Nasrettin Hoca'nın esprili nüktesinde olduğu gibi “herkes ile aynı yöne gitmenin dünyanın dengesini bozabileceği” durumlar olabilir. Dünyanın dengesini sağlama için adını toplumsal fayda güdülerek seçilen yollar farklı da olsa, toplam kaliteyi çağırarak yeni ve başka terimler bulunsun da ne toplumun, ne kurumlarının ne de bireylerin mükemmellik arayışı değişmeyecektir.

KAYNAKÇA

AKINCI Beril, *Kurum Kültürü*, İletişim Yayınları, 2003

ALEMDAR Korkmaz - ERDOĞAN İrfan, *Popüler Kültür ve İletişim*, Ankara: Ümit Yayıncılık, 1994

Ayla OKAY, *Kurum Kimliği*, Mediacat Yayınları, İstanbul, 2002

BERBEROĞLU Güneş “Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir, 1990

BERBEROĞLU Güneş, “Örgüt Kültürü ve Yönetsel Etkinliğe Katkısı”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Eskişehir, 1990

ÇEÇEN Anıl “Kültür Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Haziran 1985 C.18

DAHLER Peter, *Corporate Culture and Morality: Durheim Inspired Reflections on Limits of Corporate Culture*, Journal of Management Studies, January, 1994

- DEAL Terrence E., KENNEDY Allan A., *Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass., Addison Westtes and Co., 1982
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 242; 1991
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 2000
- FARNHAM David, "Strategy & The Organizations" Professional Manegement Foundation Programme, London, The Open College, 1992
- GOFFEE Rob, JONES Gareth, *Kurum Kültürü*, çev: Kıvanç Kutmandu, MediaCat Yayınları, Ankara, 2002
- GÜVENÇ Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, 5. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991
- HAVILLAND William A., *Kültürel Antropoloji*, çev. Hüsamettin İnanç, Kaknüs Yayınları, İstanbul, 2002
- KREPS G.F, *Organizational Communication*, Longman Inc., Newyork, 1986
- MARTIN David C, BARTOL Kathryn M., *Management*, New York: McGraw Hill Inc., 1991
- OKTAY Mahmut, *İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınevi, İstanbul, 1996
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek, *Örgütsel Psikoloji*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 1998
- SCHEİN Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2th Edition, San Francisco, Josey Bass, 1992
- VAROL Muharrem, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş*, Ankara: A.Ü Yayınları, No:2, 1993

İNTERNET KAYNAKLARI

- ÇETİN Kadir, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları, Milli Eğitim Dergisi <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/155-156/kcetin.htm>, 10.04. 2004
- EREN Kandemir, Toplam Kalite Yönetimi, <http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain14.html> , 10.04.2004
- http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/ky_felsefesi.htm, 11.04.2004