

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ORGANİZASYONEL NORMLARIN KALİTE
ANLAYIŞI VE İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR
ARAŞTIRMA

125444

Ergin TURAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

125444

TEZ DANIŞMANI
Doç.Dr. Oya ERDİL

GEBZE

2002



Ergin TURAN'ın tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 01.08.2002 tarih ve 2002/119 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İŞLETME Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRI

ÜYE : Doç.Dr. Oya ERDİL
(Tez Danışmanı)

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Lütfihak ALPKAN

ÜYE : Yrd.Doç.Dr. Halit KESKİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.10.2002 tarih ve 2002/123 sayılı kararı.

İmza / Mühür

ÖZET



Belli amaçlar çerçevesinde , iş görme ve verimli olmasını planladığımız organizasyonların başarısı, organizasyon içinde paylaşılan değerlerin hedeflerle uygun olmasına, ortak bir sinerji oluşturabilmesine bağlıdır.

Etkin bir lider, yönetim anlayışı ve strateji ,organizasyon kültür ve normlarını planlayarak şekillendirmeyi hedeflemelidir. Bu süreç normların saptanıp kademe biçimde örgüt kültürünün örgüt başarısını sağlayacak şekilde sürekli değişimi ile devam edecektir.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, kalite ve toplam kalite anlayışı genel bir çizgiyle anlatılmıştır.

İkinci bölümde organizasyon kültürünün elementlerinden olan organizasyonel normlarla örgütsel başarı arasındaki ilişki teorik olarak işlenmiştir.

Üçüncü bölümde, ortaya çıkan organizasyonel normlarla, bu değerlerin kalite anlayışı ve işletme performansına olan etkileri incelenmiştir. Araştırmada organizasyonel normlarla kalite anlayışı ve performans arasındaki modelleme anlamlı çıkmıştır. Bu sonuçlara göre organizasyonel normlardan takım çalışması/iletişim ve eğitim /geliştirme kaliteyi çalışmalarını etkilemekteyken karlılık /maliyet etkinliği ile yenilikçilik/yaratıcılıkta işletme performansını olumlu etkilemektedir. Kalite anlayışının da işletme performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir.

SUMMARY

Within the certain frameworks, success of the organizations, which we plan them to be well performend and productive, depends upon the values shared within the organization match the target, forming a common synergy.

An influential leader must aim forming by planning the understanding of management and strategy and organizational culture and norm. This duration will keep going by continuous change by setting up the norms that will achieve the organization's success through the organizational culture gradually.

Studies of this thesis form three chapters.

Quality and total quality understanding is expressed in general in the first chapter.

The connection between the organizational success and organizational norm, which is one of the elements of organizational culture, is worked in the second chapter.

In the third chapter, organizational norms come up, quality understanding of those values and their effect on management performance is studied. The illustration between performance and quality understanding through organizational norms are meaningful in this study. According to the results, while team work/communication and training/development is effecting the quality works through organizational norms, effect the management performance on profitability/ cost efficiency and innovative / creativity positively. It is understood that quality understeanding affects the management performance positively, as weell.

TEŞEKKÜR

Öncelikle yaşamımı ve tüm güzelliklerimi borçlu olduğum ve bana bu ilmi derinliğini görme fırsatı veren yüce Yaratıcıma şükranlarımı sunmak isterim.

Tezin hazırlanmasında ve lisansüstü eğitimde mütevazı kişiliğiyle, bilimsel bakış açısıyla, hoşgörüsüyle sürekli desteklerini gördüğüm kıymetli hocam sayın Doç. Dr. Oya Erdil'e, bugüne kadar bana emek veren tüm hocalarıma şükranlarımı arz ediyorum.

Tezin değişik aşamalarında bana yardımlarını esirgemeyen sayın Dr. Hakan Kitapçı'ya, araştırma görevlileri Nihat Kaya'ya ve Ercan Ergün'e teşekkürlerimi sunarım.

Lisansüstü eğitimin her aşamasında tarafıma verdiği destekten ve emekten dolayı Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A. Ş genel müdürü sayın Haluk Yıldız'a, anket çalışmalarındaki katkılarından dolayı fabrika müdürü sayın Nurettin Kamerli'ye teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde büyük ve ödenemeyecek emekleri bulunan anne, babama ve büyükbabamla , anneanneme şükranlarımı sunuyorum.

Tezde ve hayatta bana gösterdiği sabırdan dolayı eşim Nursel'e, hoşgörüsü için kızım Reyhan'a, yardımlarından dolayı kardeşlerim Esra ve Elif'e teşekkür ederim

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	IV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
 GİRİŞ	 1
1. KALİTE KAVRAMLARI	3
1.1. Kaliteyi Oluşturan Temel Öğeler	4
1.1.1. Tasarım Kalitesi	4
1.1.2. Uygunluk Kalitesi	4
2. TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞ AŞAMASINI OLUŞTURAN BASAMAKLAR	5
2.1. Muayene	6
2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol	6
2.3. Kalite Güvence	7
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	8
3.1 Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları	8
4. KALİTE ANLAYIŞI	10
5. İŞLETME PERFORMANSI	11
6. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ	12
7. ÖRGÜT (GRUP) NORMLARI	18
8. ÖRGÜT NORMLARINI OLUŞTURAN UNSURLAR	19
8.1. Karlılık	19
8.2. Etkinlik	21
8.3. Etkenlik	22
8.4. Geliştirme-Eğitim	23
8.4.1. Geliştirme	23
8.4.2. Eğitim	25
8.5. Müşteri İlişkileri	28

8.6. İletişim	30
8.6.1. Grup ve Haberleşme Türleri Arasındaki İlişki	31
8.7. Liderlik	33
8.7.1. Organizasyon Kültürü İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki	34
8.7.2. Etkin Liderlerden Beklenen Görevler	36
8.7.3. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik	36
8.8. Takım Çalışması	38
8.8.1. Takım Çalışmasının Organizasyon İçin Önemi, Amaçları	38
8.9. Yaratıcılık	40
8.9.1. Örgütsel Yaratıcılık	42
8.9.2. Yaratıcı Örgüt	43
8.10. Yenilikçilik	43
8.11. Mükemmellik	45
8.12. Örgütsel Bağlılık	47
8.13. Açıklık / Şeffaflık	48
9. SAHA ARAŞTIRMASI AMAÇLARI, DEĞERLENDİRİLMESİ ÖNERİLER	50
9.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	50
9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Tipi Ve Normları Saptayan Sorular	51
9.3. Deneklerin Demografik ve Diğer Özellikleri	52
9.3.1. Çalışanların Bulunduğu Kademe	52
9.3.2. Çalışanların Çalışma Süresi	52
9.3.3. Çalışanların Eğitim Durumu	52
9.3.4. Çalışanların Yaş, Cinsiyet ve Çalışma Durumu	52
9.4. Araştırmanın Teorik Modeli	53
9.5. Faktör Analizi Sonuçları	53
9.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	55
9.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi	55
9.8. Korelasyon Analizi Sonuçları	55
9.9. Regresyon Analizi Sonuçları	56
9.9.1. Organizasyonel Normlarla Kalite Anlayışı Arasındaki İlişki	56
9.9.2. Organizasyonel Normlarla Performans Arasındaki İlişki	57
9.9.3. Kalite Anlayışı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki	57
9.10. Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Model	58
9.11. Araştırmanın Özet Sonuçları	58

10. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	
KAYNAKLAR	
ÖZGEÇMİŞ	
EK:1 ANKET SORULARI	

ix
60
64
68



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sekil

2.1. Toplam Kalite Yöntemine Geçiş Süresi	5
6.1. Örgütsel Kültür Tipleri İle Rekabetçi Değerler Modeli	14
6.2. Yönetim Yaklaşımları Tablosu	17
8.1. Liderlerin Stratejik Görevler Arası İlişkileri	36
8.2. Örgütsel Başarı ve Lider Profili	37
9.1. Araştırmanın Teorik Modeli	53
9.2. Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Model	58



TABLÖLAR DİZİNİ



Tablo

1.1. Kalitenin Tanımlanması	
6.1. Örgütsel Kültür Ölçeği	15
6.2. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür	15
6.3. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürüyle Karşılaştırılması	16
8.1. İşletmelerde Karlılık Verimlilik İlişkisi	21
8.2. İşletmelerde Etkenlik ve Etkinlik Bileşenler	23
8.3. Grup İçi Haberleşme Biçimleri	32
8.4. Kültür Tipi, Strateji Ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	35
8.5. Yaratıcılığın Boyutları	41
9.1. Organizasyonel Normlar Faktör Analizi Tablosu	54
9.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerle İlgili Alfa Güvenirlikleri	55
9.3. Modelle Kullanılan Tüm Değişkenlere ait Pearson Korelasyonu	55
9.4. Modelle Kullanılan Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları	56
9.5. Organizasyonel Normlarla Performans Arasındaki Regresyon Analizi	57
9.6. Kalite Anlayışı Ve İşletme Performansı Arasındaki Regresyon Analizi	57

GİRİŞ

19.yüzyılın başlarından bugünlere kadar hızlı bir değişimle gelen yönetim anlayışı, “Emir verici” anlayıştan,organizasyonu iç ve dış etkilere göre ayarlamayı gerekliliği öngören açık ve sosyal yaklaşıma dönüştü. Çalışanların örgüte katılımını sağladığınız,organizasyon hedeflerinizle uyumlu örgüt kültürü taşıyan, mükemmelle koşan bir yapı.

Bu yapıyı sağlamak için, öncelikle örgüt kültürünü,normlarını bilmemiz gerekir. 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 yığınını sorgulamamız gerekir. Oluşturmak istediğimiz yeni değişimlerden önce mevcut normları incelememiz gerekir.

Örgütün iletişim düzeyi,örgüt içindeki ilişkileri, katılım durumunu ve verimi söyleyen bir normlar zinciridir. Aynı zamanda haberleşme biçimiyle örgüt içi yaratıcılık ve lider tipi de ortaya konmuş olmaktadır.

Organizasyon içinde lider en öz itibariyle,organizasyon oluşturup,ona yön veren ve istediği kültürü oluşturan kişidir. Ama yöneticilik içinde şüphesiz organizasyonu yeniden kurma şansı olmayabilir. Olgunluk döneminde başında bulunduğunuz bir şirkette bile sürekli strateji oluşturulması ve organizasyonun ayakta tutulması gerekir. Bu durum,şirkete hangi değerler bütünüünün hakim olduğunu bilmeniz anlamına gelmektedir. Çünkü örgütle lider arasındaki etkileşim lideri yönlendirecek kadar güçlüdür.

Takım çalışması olan bir örgüt kültüründe çapraz ve paralel ilişkiler gelişmiş,haberleşme en üst seviyeye gelmiş diyebiliriz. Hedeflere ulaşmada,motivasyon anlamında birlik beraberlik ruhu oluşmuştur.

Örgüt içinde yaratıcılığın gelişimi,onu destekleyen birçok normlarla olmaktadır. Yöneticilerle sağlıklı diyalog kurulan,işbirliğinin fazla olduğu, açık

iletişimin egemen olduğu işletmelerde çalışanlardaki yaratıcılık örgütsel bir boyut kazanabilir.

Organizasyon içinde mükemmellik normlarının bulunması organizasyon içindeki hareketliliğin,alt kademelerin girişim cesaretinin,mevcut işletme değerlerinin oturmuşluğunun ,tüketicilere saygı kavramının bir ölçüsüdür.

Örgütsel bağlılık normları,çalışanın örgütle olan ilişkisini tanımlayan,aktif anlamda örgüte katılımını ya da sadece görevlerini yapmasını sağlayan psikolojik normlardır.

Örgüt içinde eğitim ve geliştirme' normları,herşeyden önce değiştirebileceğimiz bir kültür fırsatını bize sağlar.Bu faaliyetler sonucunda,nitelikleri atmış,moral değerleri yüksek,verimi giderek artan bir sosyal grup oluşturulabilir.

Organizasyonel normlardan bir kısmı anlatılarak,örgütsel kültüre etkisi ifade edilmeye çalışıldı.

Bu tez çalışmasında,ilk bölümde kalite kavramı,toplam kalite anlayışına kısaca değinilmiştir, İkinci bölümde,örgüt kültür tipleri ile bazı organizasyonel normların kısa tanımları ve örgütsel yapıya olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde organizasyonel normlarla kalite anlayışı ve işletme performansı arasındaki etkileşim ortaya çıkarılarak,değerlendirme ve öneriler yapılmıştır.

1. KALİTE KAVRAMI

Kalitenin bir çok tanımının yapılması kalitenin çok farklı boyutlarının olmasındandır. 1984 yılında D. Garvin kaliteyi sekiz boyutuyla aşağıdaki kavramlarla tanımlamıştır:

Performans, Uygunluk, Güvenilirlik, Dayanıklılık, Hizmetgörme, Estetik, İtibar, Diğer unsurlar (Garvin, 1984, s. 29).

Farklı perspektifle de kaliteyi sınıflandırmak mümkündür. Aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi bunu üç kısma ayırmak mümkündür. Tüketici esaslı, hizmet ve üretim esaslı ve değer esaslı (Ho-Fung, 1998).

Tablo.1.1. Kalitenin Tanımlanması

Tüketici esaslı tanımlar	Edward (1968). :Kalite, ihtiyaçları karşılama Kapasitesidir. Gilmore (1974). :Kalite özel müşterilerin Özel ürünlerle ihtiyaçlarının karşılanma derecesidir. Kuehn ve Day (1962). :Ürün kalitesi, tüketici Tercihlerinin karşılanmasına bağlıdır. Juran (1988). :Kalite, kullanıma uygunluk Oakland (1989). :Toplam kalite yaklaşımının özü İçsel ve dışsal müşteri beklentilerinin karşılanmasıdır. Crosby (1979). :Şartlara uygunluk Price (1985). :İlk defasında doğru yapmaktır
Değer esaslı tanımlar	Broh (1982). : Kabul edilebilir maliyetlerdeki değişkenliğin kontrol edilmesi ve kabul edilebilir fiyattaki üstünlüktür. Feigenbahum (1983). :Kalite, herhangi bir özel ürünün tasarım ya da özelliklerinin tam olarak yansıtmasıdır. Newell ve Dale (1991). :Kaliteye şu beş alanda mutlaka ulaşılmalıdır. İnsan , malzeme, yöntem, ekipman, çevre. Çevre müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesinde önemlidir. Kanji (1990). :Kalite müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak tatmin edilmesidir. Toplam kalite yönetiminde kalite, herkesin günlük sorumluluklarını tam olarak yerine getirmesiyle ulaşılan düşük maliyettir.

1.1. Kaliteyi Oluşturan Temel Öğeler

Bir ürünün kalitesini oluşturan temel öğeler vardır. Bu öğeler ürünün kalite özelliklerini belirler. Tüketici talepleri, satış politikası, rekabet, ürünün kullanım sahası, bileşenleri, fiyatı gibi birçok unsura ürünün kalite özelliğini etkilemektedir. Söz konusu bu faktörleri iki temel unsur olarak toplamak mümkündür. Bunlar tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesidir.

1.1.1. Tasarım Kalitesi

Tasarım kalitesiyle ürünün fiziksel yapısı ve performans özellikleri birlikte tasarlanır. Boyut, ağırlık, hacim, dayanıklılık fiziksel niceliklerdir. Tasarım kalitesi ürünün sınıfını belirler. Kullanılan malzeme, seçilen biçim, boyutlar ve yüzey kalitesi ve toleransların bir sonucudur. (Boran, 1994, s. 3).

1.1.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanması için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür. Belirlenen spesifikasyonlara ulaşma doğrultusunda müşterinin ürün ve hizmeti ilk aldıkları zamanki performansına ürün ve hizmetin ömrü boyunca sahip olmaları sağlanır. (Bozkurt, Odaman, 1995, s. 6).

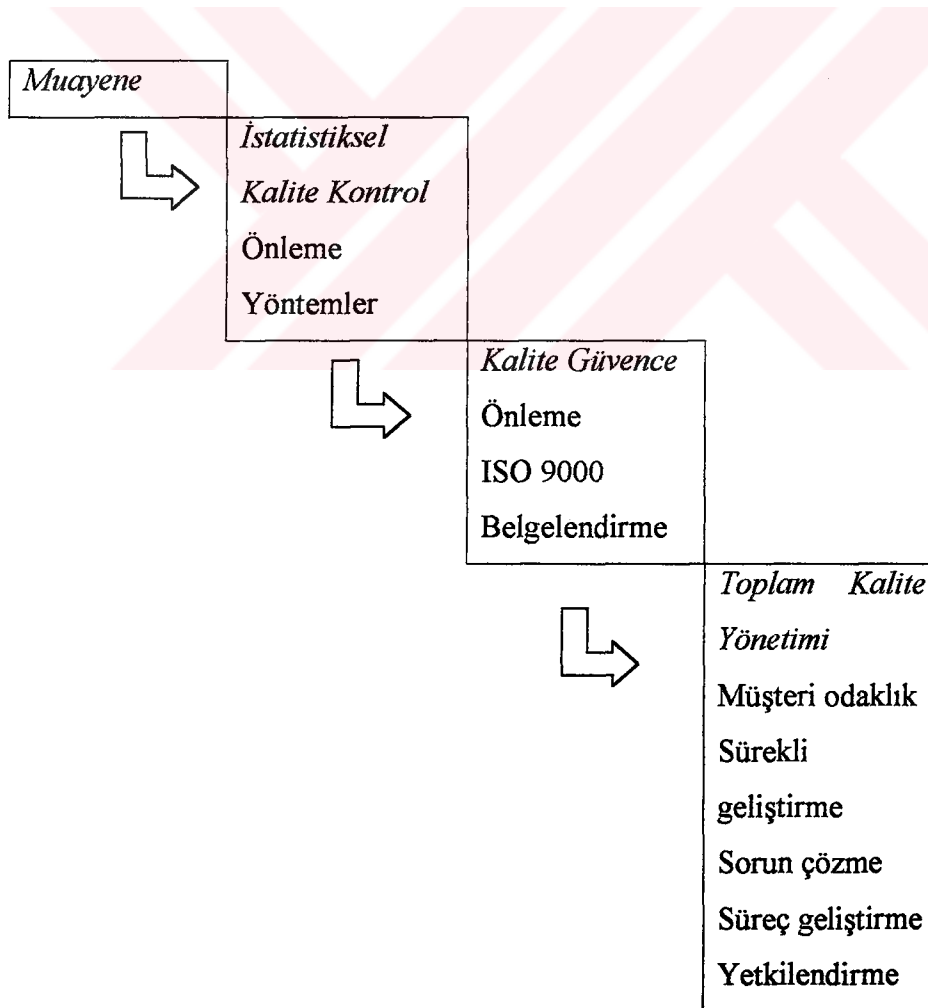
Uygunluk kalitesi ölçülebilir bir özelliktir. Uygunluk kalitesini değerlendirmede iki gösterge söz konusudur. Birincisi hedeflenen değer, ikincisi de toleranstır. (Kobu, 1994, s. 461).

2. TOPLAM KALİTEYE GEÇİŞ AŞAMASINI OLUŞTURAN BASAMAKLAR

Toplam kalite yönetimine geçiş sürecini dört evrede tanımlamak mümkündür. (Kaye Anderson, 1999, s. 1).

- 1-Denetleme
- 2-İstatiksel kalite kontrolü
- 3-Kalite güvence
- 4-Stratejik kalite kontrol

Toplam kalite yönetimine geçiş süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. (Tüsiad-Kalder, 1996, s. 877)



Şekil.2.1. Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Süreci.

2.1. Muayene

Sanayi devriminin sonraki yıllarda işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirildi, laboratuvarlar kuruldu ve ayrı ayrı kalite kontrol birimleri oluşmaya başladı. Bütün sorumluluk da bunlara verildi. Bu sorumlu kişiler, imalatı tamamlanmış ürünlerin hatalarını ayıklayarak kontrolleri gerçekleştiriyorlardı (Şimşek, 2000, s. 34).

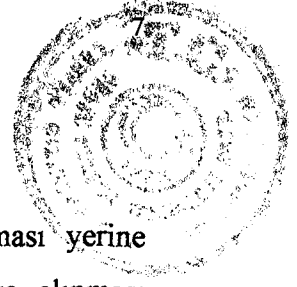
Muayenede temel amaç, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesini önlemektir. Bu system tüketiciyi korumuş ancak üreticiyi zor durumda bırakmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üreticiler için zarar oluşturmuştur. (Gözlü, 1990, s. 9).

2.2. İstatistiksel Kalite Kontrol

Birinci dünya savaşı seri üretimi ortaya çıkarmış, artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması zorunluluk haline gelmişti. (Şimşek, 2000, s. 34).

İkinci dünya savaşı yıllarında imalatın artmasına bağımlı olarak istatistiksel kalite kontrol metotları geliştirildi ve bu şekilde muayene maliyetlerinin düşürülmesine çalışıldı. Ancak bütün bunlara rağmen dünya savaşları nitelikli işgücünün yerini, yeterli endüstri kültürü almamış kişilere bırakmasına sebep olmuştur. Bu durumda eş zamanlı olarak savunma sanayi ve nükleer teknolojiadaki gelişmeler önce muayene faaliyetlerinin ve istatistiksel yöntemlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Fakat hata affetmeyen bu sektörler için muayene işlemleri ise yanlış uygulamalar neticesinde , ürün maliyetlerini artırmanın yanı sıra çözümde olmamıştır. (Şimşek, 2000, s. 34). . Bu dönemde denetleme (muayene). işlemi son kontrolden ara ve giriş kontrolüne doğru genişlemiştir. İstatistiksel kalite süreci, içindeki tüm özel sebeplerin yok edildiği, kontrol çizelgeleri üzerindeki kontrol sınırlarının dışındaki noktaların ve içindeki rastgele durum ve eğilimlerin yok edilmesine dayanan bir süreçtir. (Soylu, Suer, 1998, s. 181).

2.3. Kalite Güvence



Daha sonraki yıllarda bitmiş ürünün muayeneye tabi tutulması yerine muayeneye gerek kalmayarak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişti. Nükleer enerji, uzay, havacılık ve genelde savunma sanayinde sektörel Kalite Güvenme Sistemleri çıktı. (Şimşek, 2000, s. 34).

Kalite güvence sistemi, tüketiciye uygun kalitede mal veya hizmet sağlamak amacıyla bir üretim sisteminde kalitenin planlaması, düzenlemesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesini içeren faaliyetler topluluğudur. (Burnak, 1991, s. 5).



3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteye hakim olma kavramı değil aynı zamanda bir yönetim düşüncesidir. Üst düzey yönetimin sorumluluğunda başlar ve işletmenin tüm kademelerine dağılır. (Deming, 1996, s. 23).

Uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı kendi personeli ve toplum için bir takım yararlar sağlamayı amaçlayan , kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim tarzıdır. (Efil, 1999, s. 42). Bir yandan kaliteyi yükseltirken bir yandan da prodüktiviteyi artırmaktadır. (Kavrakoğlu (c). , 1998, s. 9).

Kalite güvence aşamasından sonra, bu çalışmalara üst yönetimle birlikte tüm çalışanların katılımını sağlaması ve koşulsuz müşteri tatmin edilmesini hedefleyen Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesi izlemiştir. Toplam kalite yönetimi, bir örgütteki değişik grupların müşteri tatmini göz önüne alarak, pazarlama, mühendislik, üretim ve hizmetin en ekonomik düzeyde gerçekleştirilebilmesi için; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir. (Yükçü, 1998, s. 474).

TKY'yi uygulayacak bir işletmenin ilk önce herhangi bir kalite güvence sistemini önceden alması gerekmektedir. İlk aşamada 5-S yöntemiyle işletme içerisinde toplam kalite ortamı oluşturulur. 5-S yöntemi seiri, seiton, seiso, seiketsu ve shitsuke kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır

Bu kelimeler, organizasyon , düzen, temizlik, standardizasyon ve disiplin anlamına gelmektedir (Osada, 1991).

3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Faydaları

Kalite esas olan rasyonelliğin artırılmasıdır. Bu ise pazarın geliştirilmesi, tasarımın geliştirilmesi, prodüktivitenin artırılması ve böylece rekabet gücünün yükseltilmesiyle olur. Bununda temel yolu müşteri beklentilerinin sağlıklı olarak saptanıp, tam olarak tatmin edilmesidir. TKY müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde

karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. (Kavrakoğlu, 1998, s. 47).

TKY ile ilgili amaçları şöyle sıralamak mümkündür (Efil, 1999, s. 51).

- Savurganlıkları önleme
- Verimliliği artırma
- Kaliteyi artırma
- Maliyetleri düşürme
- İşlem zamanlarını kısaltma
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme

TKY'nin uygulanmasıyla işletme çalışanlarının motivasyonu, katılımı ve eğitimi, sürekli geliştirme ve iyileştirme, planlı sistematik yaklaşım ve kapsamlı yaygın faaliyetler, hataların önlenmesi, yüksek verimlilik, ürün ve Pazar çeşitlemesi sonucunda yüksek kalite, düşük maliyet ve yüksek rekabet gücüne erişilir. (Yükçü, 1998, s. 475-476).

4. KALİTE ANLAYIŞI

Kalite anlayışını kısaca Toplam Kalite Yönetiminin beş ana konusuyla yorumlanabilir. Bunlar;

- Tam müşteri memnuniyetinin sağlanması.
- Tüm çalışanların katılımı, eğitim ve memnuniyetinin sağlanması,
- Karlılığımızı artırarak, rekabet avantajımızın geliştirilmesi,
- Tedarikçilerimizin kalite sistemimizin ayrılmaz bir parçası ve iş ortağımız olarak görülmesi.
- Kaynakların etkin kılınması , çevreye ve topluma katkılı, saygın bir şirket imajının sürdürülmesi (TVB uygulaması, Masajı Tajırı, Fumio Gotoh, 1996 sayfa 1).

Tablo.1.1’de verilen “Kalitenin Tanımlanması” tablosunda görüleceği üzere ;hizmet tüketici değer esaslı olarak tanımlanmaktadır. Anket sorularını incelediğimizde, soruların, her üç olguyu ve firmadaki toplam kaliteye geçiş eğilimini anlamaya yönelik olduğu görülecektir. İşletme içinde, sürekli kendini yenileyen ve asgari olarak tüm çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesiyle oluşacak kalite anlayışının firma içindeki temel dinamik olacağını vurgulamak gerekir

5. İŞLETME PERFORMANSI

Performans genel olarak üretkenlik, verimlilik olarak düşünülebilir. İşletme performansını değerlendirme ise finansal yada finansal olmayan şekliyle iki türlü olabilmektedir. Bu araştırmada İşletme Performansı çalışanlara;

- İşletme Pazarlama strateji etkinliği.
- Ürünlerin değişen ihtiyaçlara göre değiştirilebilme hızı,
- İşletmenin Pazar tehditlerine cevap verme hızı,
- Müşteri tatmini,
- Pazar payı, korunması,
- İşletmenin yüksek karlar edebilme yeteneği .

Sorularak saptanmaya çalışıldı.



6. ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

Organizasyon kültürü, bir örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler standartlar, normlar, ve inançlar topluluğu olarak tanımlanabilir. (Daft R. L, 1999, s.)

Bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunları çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki varsayımlara örgüt kültürü denilmektedir. (Schein, E.H, 1992,)

Kişiyi örgütsel işleyişi anlamada yardımcı olan ve yine kişiye örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançları düzenine örgütsel kültür denilebilir. (E.Eren, 1996, s.119).

Örgütsel davranış sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan birçok eseri yorumlayarak yapılan bu tanımın yanısıra ;Daft, örgütü üyelerin paylaştığı sosyal değerler standartlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre örgüt kültürünün özde o grubun özelliklerini yansıtan ve çevreyle ilişkilerini düzeyleyen değerler olarak görmek yanlış olmaz.

Örgüt kültürü, üç düzeye ayrılarak incelenir. Birinci düzey, bireyin oluşturduğu gerçek değerlerdir. Özellikle fiziksel düzen, sosyal çevre, kılık kıyafet kurallarını, teknolojilerini davranış normlarını içerir. Stanley Davis bu düzeyi, elle tutulabilir ve kolların arasına alınabilir tanımlanmıştır, ikinci düzeyde davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargıları bulunmaktadır. (Sathe 1985). 2. düzey örgüt kültürünü insanlarıniletişim kurmak, açıklanacak ve savunma yapmak için söyledikleriyle tanımlamaktadır. Üçüncü düzeyse örgütün inanç ve değer alanı bulunmaktadır. Üçüncü düzey örgüt kültürü unsurları heyecan ve doğruluğu içerir. (Ott .S.J, 1988, s 58-61)

Özetle organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürü olup, bu gruptaki kişilerin davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. (Koontz H, H. Weichrich, 1991s. 281). Örgüt kültür modelleri çok değişik düşünürlerin üzerinde çalıştığı ve sekiz ayrı kültür modellemesi oluşturduğu kavramdır.

1-Parsons'a göre örgüt kültürü değerler bütününden oluşur. (Ekonomik, teknik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerler). Bu değerler bütünü örgüt kültürünü oluştururken dört fonksiyonla içiçedir:

Uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde kültürel değerler en önemli araçtır.

2-Schein'e göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır.

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme
- Örgütün çevre ile bütünleşme sorunlarını çözme
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

3-Örgüt kültürü herşeyi harekete geçiren sosyal bir enerjidir. (Kilman R.H,1987). Bu bakış açısına göre örgüt kültürü örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin yansımasıdır. Bürokratik ve yenilikçi kültür olarak bakabileceğimiz iki farklı kültür işlevi vurgulanır. Bürokratik kültür tipinde büyük ve oturmuş (Yaşam eğrisinde olgunluğa ulaşmış). genel mekanizmaları, kontrol sistemleri olan firmalardaki kültür ifade edilir. Yenilikçi kültürlerde ise örgüt inanç, değişim, yaratıcılık ve yeniliktir.

4-Quinn ve Cameron, örgütsel kültür ile örgütsel başarı etkinlik arasındaki bağı araştırmışlardır. Bu model de dört ayrı tipte baskın nitelikler, lider stili, kaynaştırma faktörü ve stratejik önem belirtilmiştir.

Şekil 2: Örgütsel kültür tipleri ile rekabetçi değerler modeli (Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Some Preliminary Management Science vol 29 Jan 1983)



Şekil.6.1. Örgütsel Kültür Tipleri İle Rekabetçi Değerler Modeli (Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness. Some Preliminary Management Science vol 29 Jan 1983)

5-Byars iki ölçekli bir kültür modeli geliştirmiştir. Katılımcı kültür , iletişim yönü güçlü şigören ve müşterilerin istek, ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Katılımcı olmayan kültür prosedürlerin, politikaların ve rutin faaliyetlerin yürütüldüğü sistematik yapıdaki kültürlerde karar dış çevre etkileşimlerine göre 5-Byars iki ölçekli bir kültür modeli geliştirmiştir. Katılımcı kültür , iletişim yönü güçlü şigören ve müşterilerin istek, ihtiyaçlarını karşılayabilecek niteliktedir. Katılımcı olmayan kültür prosedürlerin, politikaların ve rutin faaliyetlerin yürütüldüğü sistematik yapıdaki kültürlerde karar dış çevre etkileşimlerine göre verilir.

Tablo.6.1.Örgütsel Kültür Ölçeği (E,Eren, 2000,134)

İNSANLAR	<i>Katılımcı Olmayan</i>	Sistemetik	Müteşebbis
	<i>Katılımcı</i>	Etkileşen	Bütünleşik
		<i>Tepkisel</i>	<i>Etkisel</i>
		FAALİYETLER	

6-Deal ve Kennedy çevreden geri besleme üzerine kurulu işletmenin tüm stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesidir. Bu şekilde iki boyutta dört farklı değişik kültür tipi ortaya çıkmıştır.

Tablo.6.2. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür(Corporate Cultures,1985)

	Çevreden geri besleme	
	<i>Hızlı</i>	<i>Yavaş</i>
Yüksek risk kararları	<i>Sert erkek maço kültür</i> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<i>Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü</i> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	<i>Çok çalış sert oyna kültürü</i> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<i>Süreç kültürü</i> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

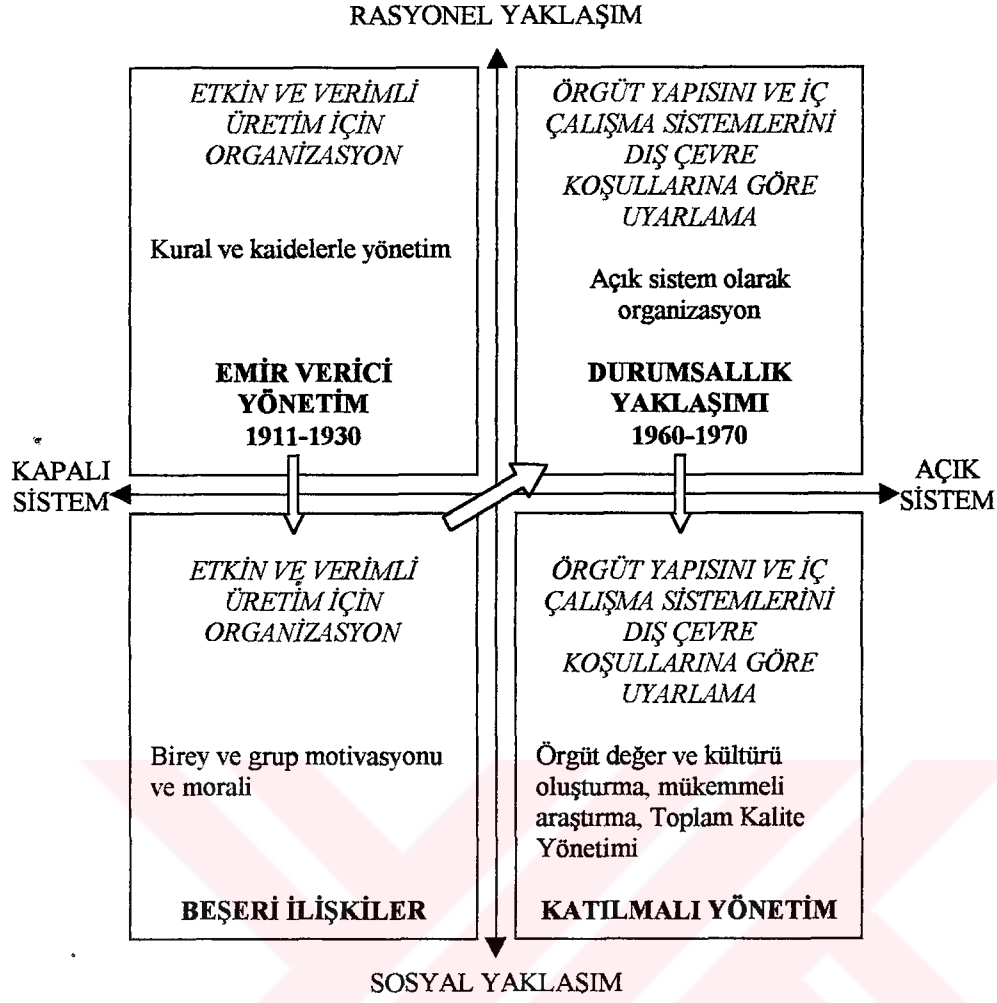
7-Miles ve Snow örgüt kültür tiplerini dört aynı tipte modelleyerek koruyucu, geliştirici analizci ve tepki verici olarak değerlendirmiş ve buna göre stratejiyi ve yönetici/ider tipleriyle olan ilişkisinide belirtmişlerdir.

Yönetim yaklaşımları açısından baktığımızda, geline son ve önemli modelin 1970 lerde başlayan katılımcı yönetim anlayışıyla oluşturulan model olduğu görülür. Bu sistemde açık sistemde sosyal yaklaşım öngörülmüştür. (Ouchi, W., 1983, s.), katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamaları ve amerikan tarzını anlatarak bu konuda sentezi önermiştir.

Tablo.6.3. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.(Ouchi, W., 1983, s.)

Tip-A AMERİKAN TARZI ÖRGÜTKÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-Z AMERİKAN TARZINA UYARLANMIŞ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ	Tip-J JAPON TARZI KÜLTÜRÜ DEĞERLERİ
Kısa dönem istihdam Bireysel karar verme Bireysel sorumluluk Hızlı değerlendirme ve terfi Açık ve biçimselleştirilmiş Kontrol Uzmanlaştırılmış mesleksi Kariyer ve terfi Birey ile aile hayatı İş hayatından ayrılmıştır.	Uzun dönem istihdam Fikir ve görüş birliğine Dayanan karar alma Bireysel sorumluluk Yavaş değerlendirme ve terfi Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrolü birlikte uygulama Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi Çalışanı tüm çevre bağılılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Hayat boyu istihdam Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar Müşterek sorumluluk Yavaş değerlendirme ve terfi Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol Uzmanlaştırılmamış mesleksi terfi Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

1910'lerden bugünlere gelen yönetim anlayışının bugünkü geldiği nokta olan katımlı yönetimin temel hedefleri örgüt değer ve kültürü oluşturma ve mükemmeli araştırma, toplam kalite yönetimidir. Örgüt kültürü günümüzde başarıya giden yolları ve stratejileri oluşturmada en temel ölçeklerden biridir.



Şekil.6.2. Yönetim Yaklaşımları Tablosu (Eren, E. , s. 15, 1996)

7. ÖRGÜT (GRUP) NORMLARI

Üyelerin gerek grup içi, gerek bireysel faaliyetlerini karşılıklı ilişkilerinde uymak istedikleri davranış kurallarına norm adını veriyoruz. Normlar grup üyeleri tarafından benimsenmektedir. Bu yönüyle normlar örflere adetlere benzetilebilir. Normların ilk oluşumları örgütün liderlerinin oluşturduğu normlarla oluşarak, zaman içerisinde oluşan etkileşimle aynı kalabilir ya da farklı bir hale gelir. Eğer bu oluşturma bilinçli ise norm oluşturma süresi kısa, değilse daha uzun bir zaman almaktadır.

Grup tarafından benimsenen ve belirgin hale gelen normlar önemli hale gelerek, baskı gücü oluşturur. Hatta , güçlü olan grup, değer ve normları bireysel değer ve normları etkileyerek baskı altına alabilir. Bu şekilde normların istediği biçimde davranışlar beklenir.

Özetle normlar;

- 1-Kollektif değer yargılarıdır.
- 2-Önemli olduğu kabul edilen davranışlar için geliştirilir.
- 3-Normlar kişisel düşünce ve duyguları tamamen kaldırmaz. Sosyal baskı altına alır.
- 4-Normlar belli sürede oluşur.
- 5-Bazı normlar yaygın kabul görmeyebilir (Eren s. 71).

8. ÖRGÜT NORMLARINI OLUŞTURAN UNSURLAR

Örgüt kültürünü oluşturan unsurları sınıflandırmak mümkündür. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar şunlardır (Ott, S., 1988, s53): Anekdot, tavır, varsayımlarla ilgili temeller, paylaşılan kanılar, inaç, davranış, kutlama, iklim, anlayış, süreç, ilerleme, sorumluluk, üstünlük, öz, kurullar, bekleyiş, alışkanlık, zihni yapı, kahraman, özdeşleşme, jargon, bilgi, idare, efsane, düzenleme, kıyas, tören, örgütün kökü, örgütün yönetimi, örgüt kaynakları, örgüt içindeki ilişkiler.

8.1. Karlılık

İşletmelerin kuruluşlarındaki en önemli amaç kar elde etmektir. Kar; işletmenin yapmış olduğu satışlarla ilgili ürün ya da hizmetin maliyeti arasındaki olumlu fark olarak tanımlanır. Her işletmenin başarısı onun elde ettiği karla ölçülür. Başka bir ifadeyle kar; işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede bir başarı ölçüsü olarak kabul edilmektedir. (Kaldırımcı, 1998, s. 103).

Karın olmadığı durumlarda çok büyük işletmeler bile mevcudiyetlerini sürdüremezler. (Gaynor, 1986, s. 74).

Ticari anlamda kar; bir dönem içersinde toplam gelirlerden toplam giderlerin çıkarılması sonucunda elde edilen farktır. (Eren, E., 1998, s. 6).

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \times 100$$

(Harcamaları geçen gelir kaynağı) (İşletmeye yatırılan toplam sermaye).

Bir işletmenin verimlilik artışını kara dönüştürebilmesi üretilen ürün ya da hizmetin satılmasına bağlıdır. Bu anlamda verimlilik artışı rantabilitenin de artışı anlamına gelmektedir. Rantabilededeki artış bazı spekülative faaliyetler sonucunda meydana gelmişse, bu durum aynı zamanda bir verimlilik artışı olarak yorumlanamaz. Ancak rantabilite açısından sağlanan yüksek karın, bir otofinansman yoluyla yani teknolojilerin işletmeye getirilmesi olarak sağlanıyorsa, verimlilikten meydana gelen artış rantabileden kaynaklanıyor olarak değerlendirilir (Üzeyme, 1987, s. 37).

İşletmeler kazanç derecesini belirtmek için üç orandan yararlanmaktadır.

$$K_1 = \frac{\text{Kar}}{\text{Özsermaye}} \times 100 \quad \text{Özsermaye}$$

$$K_2 = \frac{\text{Kar}}{\text{Toplam sermaye}} \times 100 \quad \text{Toplam Aktif Karlılığı}$$

$$K_3 = \frac{\text{Kar}}{\text{Toplam satışlar}} \times 100 \quad \text{Ciro Karlılığı}$$

Buradaki her üç formülden bulunan karlılık oranları bir dönemdeki toplam gelirden toplam giderin çıkarılması sonucundan elde edilen olumlu sonuçtur (Eren, E., 1998, s. 6).

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Toplam Gelir} - \text{Toplam Gider}}{\text{Sermaye}}$$

Görüldüğü gibi karlılık kavramı işletmenin hedeflerine ne derece varıp varmadığını ortaya koyan, üstelik tek boyutlu olarak düşünülmemesi gereken objektif ölçekler bütünüdür.

Burada, karlılık ile verimlilik ilişkisini de incelememiz gerekir. Tablo 'da işletmelerdeki verimlilik ile karlılık arasındaki ilişki verilmiştir. (Baş ve Aktar, 1991, s. 433).

Tablo.8.1. İşletmelerde Karlılık-Verimlilik İlişkisi (Baş ve Artar, 1991, s. 47).

	EĞER		O HALDE	
	<i>Karlılık</i>	<i>Verimlilik</i>	<i>Ne Olur</i>	<i>Ne Yapmalı</i>
1	Yüksek	Yüksek	Mali durum güçlü ve istikrarlı Olur	Verimlilik düzeyini koru veya daha arttır.
2	Yüksek	Düşük	Yüksek karlılık uzun dönemde devam edemez. Çünkü düşük verimlilik karı yok edecektir.	Verimliliği arttır.
3	Düşük	Düşük	Teşebbüs kısa bir süre sonar zararına çalışmaya başlayabilir ve kapanmanın eşiğine gelebilir	Karlılığı arttır, pazarlama stratejisini, pazarlama araştırmasını satış tutundurma çabaları özellikle reklamlarını ve fiyatlama politikasını güçlendir.
4	Düşük	Düşük	Kapama/İflas	Verimliliği geliştir ve pazarda güçlen

Görüldüğü gibi karlılık eğer verimlilik yoksa, tek başına yeterli değildir. Özetlersek; işletmelerde belli kademe yöneticiler dışındaki çalışanların karlılık ve verimliliği algılaması ise, işletme içindeki birçok parametreyle anlaşılabilir. Bunların içinde en önemlileri, ömrünü doldurmuş teçhizatların yerine yenisinin alınması , bazı verimsiz faaliyetlere son verme, ürünlerin mevcut satış durumunu koruyabilmek ya da artırabilmesi olarak sıralanabilir.

8.2. Etkinlik

Genel olarak etkinlik, herhangi bir faaliyet amaca ulaşma çabasıdır. Birey ya da işletme açısından baksak, sonuçların başka bir ifadeyle geline noktanın başlangıçtaki amaçlara çok yakın olması arzulanır.

Gerçekleştirilen durum (Elde edilen).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleştirilen durum (Elde edilen)}}{\text{Amaçlanan durum (Hedef)}} \times 100$$

Amaçlanan durum (Hedef).

İşletmelerde etkinliğin artmış olması demek, işletmenin çıktılarının her yönüyle (ekonomik, teknolojik, sosyal). standartlara yaklaşmış olması demektir.

Bir işletmenin etkinlik durumunu bilmesi o işletmenin durumu hakkında bir fikir elde etmeye imkan verir. Eldeki mevcut girdilerdeniye biçimde çıktıların üretilmesini göstermesinin yanında mevcut kapasitenin kullanım düzeyine ilişkin bir gösterge sağlar. (Baş, 1991, s. 32).

Etkinlik arttıkça işletmenin amaçladığı programı da ne derece gerçekleştirdiği de ortaya çıkacaktır. Bu yüzden kişisel ve organizasyonel anlamda hedeflerle yönetim ve belli peryotlarla mevcut noktanın sorgulanması yönetim sistemlerinde önemli bir metottur.

Etkinlik oranının 1 olması işletmelerin etkin çalıştığını, 1'in üzerinde olması standartların üzerinde çalıştığını, 1'in altında olması ise işletmenin hedeflediği sonuçlara ulaşamadığını gösterir (İbcioğlu, 1992, s. 23).

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart değer}}{\text{Fiili değer}} = 1$$

8.3. Etkenlik

Etkenlik organizasyonuna örgütsel hedeflere ulaşmada gösterdiği performansı ve derecesini ölçen bir sağlamlık ölçüsüdür. Etkenlik işletme içi ve dışı faktörlerle belirlenmesine rağmen verimlilik daha çok teknik ve ekonomik faktörlere bağlıdır. (Pazarcık ve Doygun, 1985, s. 52).

İşletmelerin temel amacı genelde karlarını arttırmaktır. Amaç bu anlamda düşünüldüğünde verimlilik ve etkenlik eş anlamda görülmektedir. Çünkü etkenlik ölçütü olarak verimlilik ele alınmaktadır. Ancak zaman zaman işletmeler bu amaçlardan vazgeçerek yeni yatırımları daha çok reklam harcamalarına yönlentmektedir. Hiç kuşkusuz bu konularda kazançlarla ilgili olarak verimlilik düşecek ancak başka ve önemli sayılacak diğer amaçlar gerçekleştirerek örgütsel etkenlik sağlanmış olacaktır. (Akdemir, 1985, s. 2).

Tablo.8.2.İşletmelerde Etkenlik ve Etkinlik Bileşimleri (İbcioğlu, 1993, s. 24

<i>YÜKSEK</i>	<i>KÖTÜ</i> Etkili fakat etken değil Bazı kaynaklar boşa gidiyor	<i>İYİ</i> Etkili ve etken Hedeflere ulaşıyor, kaynaklar iyi kullanılıyor, yüksek performans
<i>DÜŞÜK</i>	Ne etkili ne etken. Hem Hedefler başarılamıyor hem de bazı kaynaklar boşa gidiyor	Etken fakat etkili değil, Hedeflere ulaşamıyor Fakat kaynak kullanımı ıy

8.4. Geliştirme-Eğitim

8.4.1. Geliştirme

Geliştirme, çalışanın yaptığı işi, organizasyonları daha detaylı bir bakışla görebilmesini sağlayarak, örgüt bilgisini, insan ilişkilerini yönetim yeteneğini yükseltmek gibi programlar içerir.

Geliştirme programları, yönetici olmayan işgörenler için işten sağlanan tatmini ve verimliliği yükseltmeyi hedeflerken, yöneticilerinde performanslarını yükseltip onları gelecekteki yeni sorumluluklara hazırlar. Yöneticilerin , başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken bilgi, beceri, tutum ve kişilik özelliklerini geliştirir. Yönetici geliştirme programları, yöneticilerin organizasyonu ihtiyaçları doğrultusunda bir sonraki sorumluluk basamağına hazırlanmak için düzenlenir. Bu programların bir başka amacı, yöneticilerin daha etkili olmasını sağlamak ve organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni yöneticileri yetiştirmektir. Diğer bir deyişle eğitim, işgörenin mevcut işi daha iyi yapması için verilirken, geliştirme, işgöreni gelecekteki sorumlulukları alabilecek düzeye getirmek için verilmektedir (Palmer, M., K.T.Winters, 1993,s.120/121)

Çalışanların işe ilk başladıklarında varolan yetenekler ya da motivasyonları ile başarı sağlaması olası değildir. Yetenekli yönetici adaylarına zor görevler vererek, bir kenara çekilip, neler yapabileceklerini gözlemlemek, tüm bu yeteneklerin tecrübe ile geleceğini beklemek, yetenek kaybına yol açmakta daha

24
çok hata ve kayıp oluşmaktadır (H. Ö. Sabancı Holding İnsan Kaynakları 1996, s. 11).

Organizasyon içinde ne kadar olumlu yetenekli bir işgücü olursa olsun, bu gücün eğitimini ve gelişimini sağlamadan organizasyona fayda sağlayamayız. Yirmibirinci yüzyılın hakim rekabet silah temelde , işgücünün eğitimi ve vasıfları olacaktır (Gibson, 1997, s. 206).

İnsan kaynaklarıyla ilgi geliştirme çabalarının başlıca hedefi, çalışanların kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da yükseltmektir. Bireyin potansiyelinin tam olarak gerçekleşmesi için geliştirme sürecine içtenlikle katılması gerekir. Yöneticilerin olumlu yaklaşımları ve gerektiği gibi seçilip düzenlenmiş teknikler bunu kolaylaştırır. İnsanın bir şey öğrenmesinin en iyi yolu kişisel deneyimdir. Dolayısıyla eğitim ve geliştirme programlarına katılan elemanlara öğreneceği şeyi bizzat deneme olanağı sağlanmalıdır. Ayrıca insanların gerçekleştirilmesine katkıda bulundukları değişiklikleri daha kolay benimsediği de unutulmamalıdır.

Geliştirme programları elemanlara işlerini yapmaları için gerekli askeri becerilerden daha fazla beceri kazandırmak üzere düzenlenir. İnsan ilişkileri iletişim karar verme gibi konularda düzenlenen kurslar bu programların birkaç örneğidir. Bu programlar sonunda elemanların bilgi beceri ve tutumlarında meydana gelecek değişikliklere, organizasyonu yapısında politika ve uygulamalarında ve ödül sisteminde yapılacak değişiklikler eşlik etmelidir.

Geliştirme ise elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur. (Palmer ve Winters, 1993, s. 120-121).

İnsan Kaynakları İle İlgili Stratejik Planın İşlevsel Hiyerarşisi (M.Palmer ve K.T.Winters, 1993,s.120)

- 1- Organizasyonun gelişimi
- 2- Yöneticilerin gelişmesi

- 3- Yönetim konusunda eğitim
- 4- Denetleme konusunda eğitim
- 5- Becerilerin geliştirilmesi/ Uzmanlık eğitimi

8.4.2.Eğitim

İşletmelerde eğitim insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden birisidir. Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin başarı ve verimlerini artırmaları ve dolayısıyla yoğun rekabet koşulları içinde varlıklarını koruyabilmeleri çok güç ve olanaksızdır. İşe eleman alımında en uygun seçim yapılmış olsa bile, iş görenlerin değişiklere ayak uydurabilmeleri ve daha üst kademe görevlerine ilerleyebilmeleri için eğitime tabi tutulmaları zorunludur. Aksi takdirde işletmelerin hedefine ulaşması beklenemez. (Bingöl, 1996, s. 172).

Eğitim ihtiyaçlarının hangi durumlarda çıktığını da göz önüne alırsak, eğitim ihtiyacını düşünemediğimiz işletme olmayacaktır:

- Kalite standartlarını altında mamül veya hizmet üretimi
- Standartların altında iş çıkması, personel devrinin fazlalığı, fazla mesai, bakım ve tamir masraflarını çokluğu, disiplin olaylarının sıklığı, iş kazalarını çokluğu, işi kabulde isteksizlik. (Tanyeli, 1990, s. 24-25).

Eğitimin Faydaları:

Düne kadar eğitimin sadece sosyal yönü üzerinde durulurken artık ekonomik yönü üzerinde de durulmaya başlanmış, eğitimin kalkınmada büyük önemi olduğu kabul edilmektedir (Tortop, 1993, s. 176).

Organizasyonlarda önemli bir faaliyet olan eğitim şirketlerinin etkinliğini, verimliliğini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır.

Eğitim, para ve emek ve zaman isteyen bir olaydır. Bunun için haklı olarak eğitim programlarına yer veren üst düzey yöneticileri gözle görülür olumlu sonuçlar elde edilmesini beklerler. Yalnızca yönetici sınıfı değil, eğitim faaliyetleri uygulama ile sorumlu personel ve eğitim faaliyetlerine katılan çalışanlarda aynı sonuçları görmek isterler. (Bakioğlu, 1991, s. 16).

Eğitimin sağladığı faydalar şöyle sıralanabilir.

1-Öğrenme Süresini Kısaltır: İşlerin eksiksiz ve iyi sonuç alınacak şekilde yapılabilmesini engelleyen en büyük etkenlerden biriside işin yapılmasını öğrenmek için harcanan zamanın büyüklüğüdür. Bu daha ziyade öğretim metotlarını belirlenmesi veya gerektiği kadar bağlılık kılınarak uygulanamamasının sonucudur. Para, enerji ve zaman israfına neden olan sinamayılma yoluyla öğrenmenin yerini hizmet içi eğitiminin alması, sistemli bilgilerle öğrenme sürecini hızlandırır. Ve bu kısa zamanda daha çok bilgi becerinin öğrenilmesine olanak hazırlar. (Kaya, 1991, s. 263).

2-İş Verililiğinde Artış Sağlama: Eğitim sadece yeni iş görenler için değil, fakat aynı zamanda deneyimli iş görenler için de uygulanır. Bu bakımdan eğitim aracılığı ile halen çalışmakta olan deneyimli işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artırılması mümkündür. Diğer bir deyişle iş görenlerin belirli bir zamanda belirli koşullar altında yapmış oldukları miktarında artış ve niteliğinde iyileşme eğitimle sağlanabilir. Çünkü eğitim sayesinde işlerini daha etkili bir biçimde ifade eder bir duruma gelirler. (Bingöl, 1996, s. 174).

3-İşgörenlerin Devamsızlık ve İşgücü Devri Azaltılması: İşten uzaklaşmalar ve sık sık iş değiştirmeler genellikle personelin memnuniyetsizliğinden ileri gelir. Diğer bir sebep olarak da astların üstlerinin yönetim tarzını beğenmemiş ve uyum sağlayamamış olmalarıdır. Bu gibi olumsuz nedenler eğitimle desteklenerek olumsuz durumlar ortadan kaldırılmaktadır. (Yalçın, 1994, s. 90).

4-Yönetici ve Nezaretçilerin Yükü Hafifler: Eğitim sonunda çalışanların işlerini daha iyi niyetle ve doğru yapacağından istenen verim sağlanacak yönetici ve nezaretçilerin yükü de hafifleyecektir. Çünkü çalışanların denetlenmelerine gerek kalmayacağından çalışanlar kendi kendilerini denetleyebileceklerdir. Sürekli gelişim yetki devrini ve yüklerin azalmasını sağlayacaktır.

5-Çalışanların Moralini Yükseltmek: Kişiler kendilerine uygulanan yetiştirme ve geliştirme programın kalitesi ve tipi ile son derece ilgilenirler.

Personel daha fazla bilgi sahip olup, yeterlilik kazandıkça işletmeye daha yararlı olur. Bu durum kendisindeki güven ve önem duygusunun kuvvetlenmesine yol açar ve dolayısıyla maneviyat artar. (Yalçın, 1994, s 90).

Eğitim çalışanların moralini yükseltmenin en etkili aracıdır. Çalışanların arasında çeşitli problemleri çözümlmek , çalışanlar arası işbirliği ruhunu oluşturmak, böylelikle çalışanlar arası yakınlaşma, işbirliği ruhunu oluşturmak, böylelikle çalışanlar arası yakınlaşma , işbirliği, sevgi meydana getirilerek, şirket içi bağlılık artırılır. Buna karşı morali bozuk çalışanlar;

- İşe karşı isteksizdirler
- İşletmenin çıkarlarını düşünmezler
- Kuruluşa karşı olumsuz tavırlar takınırlar.

6-Meslekte Yükselme Olanğı Yaratır: Hizmet içi eğitim katılımcılara daha fazla sorumluluk ve yetki gerektiren pozisyonlara geçme olanğı sağlama, başka bir deyişle yeni bilgi ve beceriler kazandırılarak meslekte yükselme şansını artırma yoluyla ödüllendirmek açısından da önemlidir. Bunu bilmek programa katılanların moralini yükseltir, isteklendirir ve enerjilerini işlerin en etkili bir biçimde yapılması için harcamalarına yol açar. (Türkçü, 1994, s. 17).

7-İş güvenliğı Artırılarak Kaza Oranı Azalır: İş kazalarının meydana gelmesi genellikle çalışanın dikkatsizlik yanlış çalışma veya bilgisizliğı sonucunda meydana gelir. Bu kazaların giderilmesi ancak çok iyi planlanmış eğitim ve geliştirme programı sonucunda sağlanır.

8-İşin Kalitesini Yükseltir: İşletmenin başarısı büyük oranda mal veya servisin kalitesine bağlıdır. Bu kaliteden doğrudan doğruya sorumlu olan kişiler alt kademedeki işçi ve memurlardır. Eğitim , üretilen mal ve hizmetin kalitesini yükseltir. Belli beceri ve bilgiye sahip işgörenle istenen standarta daha kolay ulaşılır. (Sabuncuoğlu, Tokol, 1994, s. 141).

9-Makine –Bakım Masraflarını Azaltır: İşletmedeki tüm makinalar işgörenin sorumluluğına bırakılmıştır. İşgörenin makina ve teçhizat gerektiğı şekilde kullanması ve bakım yenileme yapılması sonucunda önemli miktarlarda

tasarruf sağlanarak, kayıplar önlenmiş olacaktır. Bu sebeple, işgörene bu işin nasıl yapılacağını öğretmek ve eğitmek suretiyle büyük faydalar sağlanacaktır.

Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda çalışanın katılımına ve kararlarına önem veren, yeteneklerini geliştiren ve motive eden eğitim uygulamalarının yer aldığı organizasyonlarda daha büyük verim gözlemlendiği saptanmıştır. Tersi olarak sadece çalışanın iş yerine getirdiği kazanç üzerine odaklanan tek taraflı uygulamalarda ise düşük verim ve sürekli eleman değişimi gözlemlenmiştir. Çalışanın insan yönünün göz ardı edildiği uygulamalar aslında işyerine son derece zararlı olabilir. Çünkü globalizasyon ve diğer çevresel değişiklikler nedeniyle yurtiçi ve yurtdışı pazarlar, finansal sermayeler ve benzeri geleneksel kaynakların etkilerinin azalması sonucunda insan unsuru en önemli rekabet avantajına sahip kaynak olmaktadır. (Özgün ve Altan, 1997, s. 6).

Sonuç olarak denilebilir ki; verimlilik insana dayandırıldığında insandaki değişimler, gelişmeler tabi olarak sonucu etkileyecektir. Verimliliğe etken olan insanın değişmesinde eğitimin rolü büyüktür. Çünkü eğitim insanı psikolojik yönden moral açısından güçlendirerek, güvenini arttırarak çok önemli oranda değiştirebilir. İnsanın niteliğini değiştirerek işteki tutumunu etkileyebilir. (Ataay, 1988, s. 26).

8.5. Müşteri İlişkileri

Gerek kalite yönetim sistemlerinde, gerek mükemmellik yaklaşımlarında müşterinin kazanılması, müşteri sadakatının oluşturulması fevkalade önemlidir. Toplam kalite yönetiminde her çalışan kalite zincirinin bir parçasıdır. Bunun için çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişiyi bir müşteri olarak görmesi ve işi yaparken ilk seferde ve doğru bir biçimde yapması gerektiğini kabul etmesi gereklidir. Örgütler dış müşterilerini tatmin ettikleri kadar iç müşterilerini tatmin etmek zorundadırlar. (Oakland, 1994, s.).

Kalite tanımlarında da, "Tüketici" esaslı tanımlar grubuna dahil edeceğimiz Edward Gilmore, Kuehn ve Day, Oakland özde kalite kavramını, müşteri ihtiyaçlarını beklentilerini karşılama olarak vurgulamışlardır.

Juran'ın oluşturduğu kalite üçlüsü kavramının ilk ayağında kalite planlama vardır. Bu planlama evresinde müşterinin kim olduğu, ihtiyaçlarının belirlenmesi, anlaşılır hale getirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin geliştirilerek optimize edilmesi vurgulanmaktadır. (Ho fung, 1998).

Peters ve Waterman'ın incelemelerinde başarılı şirketleri inceleyerek ortaya çıkardıkları sekiz ortak özellik içerisinde , müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olmak, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini herşeyin üstünde tutma prensibi yer almaktadır.

Günümüzdeki şirketleri incelediğimizde şirketin ortak profilinde tüketici güdümlü olmak görülecektir. Bu yüzden mevcut pazar segment ve müşteriye tanımaya yönelik anketlerin yanında bu şirketlerin tüketicilerle birebir temasta olduğu da gözlenmektedir. Gerek ürünün geliştirilmesi , gerek yeni ürün oluşumunda tasarımda A'dan Z'ye tüketiciden yararlanan modellerde geliştirilmiştir. Bu uygulamalar son derece başarılı olmaktadır (Kalite Evi Uygulamaları).

Bu nedenle, yüksek düzeydeki yöneticilerin hepsi yılda enaz 30 gününü müşteri ziyaretine ayırmalıdır. İşe yeni alınan genç yetenekler imalat ve AR-GE servislerinde çalıştırılmadan önce satış noktalarında belirli bir süre çalıştırılıp müşteri ile temasların sağlanmasına dikkat edilmelidir. (Eren, E., 1997, s. 90).

Mükemmellik yaklaşımında temel taşlardan biri olan Tom Peters, hızlı değişim ve karmaşa hallerinde işletmelerin kullanımı için hazırladığı reçetelerin ilk maddesini” müşterilerde heves yaratılması”olarak belirlemiştir.

Bu anlayışa göre müşterilerde heves ve istek yaratılması yoluyla işletmenin ürünlerine olan talebin artırılması öngörülmektedir. Bu süreç şu şekilde olacaktır.

- 1-Müşterilerin beklediği en üst kalite düzeyine ulaşmak
- 2-En iyi hizmeti vererek müşteriye önemsendiğini hissettirmek.
- 3-Müşteri ihtiyacını en çabuk verebilecek sistemi kurmak
- 4-Uluslararası niteliklere sahip mal ve hizmetler üreterek müşteri yelpazesini artırmak.

5-Piyasada tek olabilmek için müşterinin ihtiyacının ne olduğunu iyi saptamak, yeni ve kaliteli üretim yapmak ve müşteri tatminini sağlamak.

8.6. İletişim

İletişim, çevreye mesaj aktarım ve algılanması sürecidir. İki yönlü iletişim söz konusu olduğunda bu süreç aktarım-algılama-geri aktarım biçiminde işler. İletişim süreci içinde düşündüğümüz unsurlar, gönderici ve alıcı taraflar mesajın gönderilmesinde kullanılan araç ve kanal çevre koşulları ve mesajın kendisidir. Bireyler arası haberleşme, bilgi fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. (Ardoino J., 1970).

İletişim mesajı gönderenle alan taraf arasında gerçekleşir. Mesajı gönderen birey, kurum yada kitle olabilir. Mesajı gönderen tarafın nitelik ve amaçlarına göre mesajı alan tarafta birey, kurum yada topluluk olabilir. Mesaja alıcı tarafından tepki gelmemesi durumunda , iletişim süreci tek yönlü olarak gerçekleşir. İki yönlü iletişim sürecinde alıcı mesajı algılama boyutlarına göre bir tepkide ya da bir mesaj aktarımında bulunur.

Sözcükler, semboller, maddeler, bedensel hareketler iletişimde en yoğun kullanılan araçlardır. İletişim sürecinde hangi araç ya da araçların kullanılacağı iletişim kuran tarafların taşıdığı niteliklere, iletişim kurulmasındaki amaca mesajın içeriğini ve içinde bulunulan ortama göre değişir. İletişim aracının seçimini etkileyen bu unsurlar iletişim kanalının tercihinde de etkilidir. Yüz yüze, doğrudan, dolaylı, hızlı ya da yavaş bir iletişim süreci için karşılıklı konuşma, telefon, medya yada ileri teknoloji araçları arasında bir tercih yapılır.

İletişim sürecinin gerçekleştirilmesi sırasında iletişim aracı, kanalı ve mesajının ayrılmasının güç olduğu durumlar sıkça yaşanır. Yöneticinin buyruk verme tarzı, "günaydın" ya da "hoş geldin" sözcükleri toplantıya katılmamak, bakışlar yada ellerin hareketi. başkaları için olumlu yada olumsuz anlam ifade eden bu davranışların hepsinde mesaj iletişimde bulunmak için kullanılan bir araç ve iletişim aracı mevcuttur.

İletişim süreci içinde ele alınan bir başka unsuru çevre koşullarıdır. Bu koşullar hızlandırıcı, önleyici, pekiştirici ya da güçleştirici rol oynayabilir. Çevre koşullarının mesajın alıcı tarafından doğru yani göndericinin amaçladığı şekilde algılanmasını destekleyecek nitelikte olması gerekir. Gürültü, üçüncü kişilerin müdahalesi, kasıtlı engelleme türünden davranışlar sıkça rastladığımız olumsuz çevre koşullarıdır. (Berberoğlu, s. 72).

İşletme ve organizasyon içinde etkin bir yönetim iyi bir haberleşme sürecine dayanmaktadır. Yönetim fonsiyonları ile ilgili fikirler çeşitli biçimde gönderici ve alıcının karşılıklı duygu ve jestlerini de içererek iletilmektedir. Haberleşme örgütsel faaliyetin temeli olup , katımlı yönetimdeki kararlardan , bireylerarası bilgi, fikir ve duyguların iletilmesi hep bu süreç içersindedir. (Berberoğlu,s.72)

8.6.1. Grup ve Haberleşme Türleri Arasındaki İlişki

Gruplar birbirleriyle etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan kendisini grup olarak algılayan küçük veya büyük insan toplulukları olarak (organizasyon). tanımlayabiliriz.

Grupların çalışması onların bir araya gelmesini ve örgütlenmelerini sağlayan bazı özellikler gerektirir. Bunlar grup liderliği, otorite, rol, sosyometrik yapı ve haberleşmedir. (Eren, E., 1993, s. 67-77).

Statü grup üyelerinin sosyal bir ortam içinde birbirlerine attettikleri değerden ve bireysel rollerin grup içinde hiyerarşik düzenlenmesinden kaynaklanır. Bu gruba hiyerarşik yapı gruplar , statü farklılığı yoksa bu gruplara da arkadaşlık grupları denir.

Hiyerarşik yapı gruplarda alt üst ilişkileri veya haberleşme az bir düzeye inmekte yaratıcılık ve yenilik azalmakta karara katılma ve demokratikleşme eğilimleri de asgari düzeyde olmaktadır. Buna karşılık hiyerarşik yapı gruplarda iş verimliliği ve disiplini yüksek olmaktadır. Arkadaşlık guruplarında ise karara katılma yenilikçi ve yaratıcı olma eğilimleri ile haberleşme yoğunluğu artmakta yapılan işin kalitesi artmaktadır. Ancak iş disiplini ve otorite azalmakta buna bağlı

olarak çıkarılan iş miktarında diğer bir deyimle iş verimliliğinde düşme olmaktadır. Grup içinde grup haberleşmesi çok önemlidir.

Yıldız:Haberleşme yoğunluğu az sürati fazladır. Belirgin bir lidere sahiptir, bu haberleşme merkezidir. Bu kişinin iş tatmini azdır, üyeler arasında sosyal temaslar ve katımlı yönetim yoktur. Yapılan işler süratli ve hatalı yapılmaktadır.

Zincir:Haberleşme yoğunluğu yıldıza göre fazladır. sürat azalmıştır. İş tatmini azdır ve aracı kullanması nedeniyle verimlilik de azalmaktadır.

Daire:Haberleşme yoğunluğu tüm üyeler arasında artmıştır. Grubu disipline edecek bir liderin olmaması hataların artmasına , iş miktarının azalmasına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır.

Şebeke: haberleşme sürati ve yoğunluğu çok artmıştır. sosyal ilişkiler güçlenmiştir. Her üyenin üye ile haberleşmesi ve sorunu çözmesi mümkündür. Aracı kullanması söz konusu değildir. Ancak otorite yoksunluğu iş miktarı ve verimliliğin az olmasına neden olmaktadır.

Tablo.8.3. Grup İçi Haberleşme Biçimleri (Eren, E., 1993,s 79)

	YILDIZ	ZİNCİR	DAİRE	ŞEBEKE
Merkezileşme Derecesi	Çok Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
Mümkün Olan Haberleşme Kanalları	Çok az	Orta	Orta	Çok fazla
Liderin Belirginliği	Çok fazla	Orta	Az	Çok az (Yok).
Grup Tahmini	Düşük	Orta	Orta	Yüksek
Yaratıcılık	Düşük	Orta	Orta	Orta

Bu haberleşme tiplerinden şebeke tipi olanı tekerlik tip haberleşmeye dönüşebilmektedir. Bu tipin belirgin özelliği ortada bir lider bulunması, bulunduğu yer nedeniyle karar mekanizması haline dönüşmesidir. Bu şekilde basit ve tekrarlanan sorunların çözümünde işlerin daha hızlı , az hatalı ve daha az iletişim ile yapılması ve işlemlerin geliştirilmesinde tekerlek yapı daha yararlıdır.

Özetlersek;organizasyondaki işin yapısına göre haberleşme yapısı belirlenmelidir. Ayrıca haberleşme biçimiyle grup tatmini, liderin belirginliği ve grup yaratıcılığını sürekli etkileşim halindedir.

Etkin bir haberleşmede dikkat edilmesi gereken noktalar

- 1-Haberleşmede mesajı verirken tüm mesaj unsurlarına dikkat edilmelidir.
- 2-Mesaj net iletmeli, tüm seçimler dikkatli yapılmalı, alıcıların seviyesi her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.
- 3-Olaylara alıcı gözünden bakılmalı ve empati yapılmalıdır.
- 4-Alıcı ya da verici konumda bulunsa bile, iyi bir dinleyici olunmalıdır.
- 5-Geri beslemelerde hedef mesajı net iletebilmek, mesajı verilecek kişinin özelliklerini göz önünde tutmak, zamanında yapmak bu mesajı olumlu yönde kullanılacak detayları vermek olmalıdır.
- 6-Geri beslemeyi alan kişinin kısaca bu mesajı özetleyerek netleştirmesi olumludur.
- 7-Haberleşme sürecinin mükemmel olmadığını kabul ederek bu ortamın süreci olumsuz etkilemesine engel olmak. alıcı ve verici için sürekli dikkat edilmesi gereken bir konudur.

8.7. Liderlik

Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı düşünce ve eğilimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve tecrübelere sahiptir. Bu durum onların farklı amaçlara inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozağe sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip işletme içerisine bir arada tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini geliştirir.

Belirli amaçları gerçekleştirmek ve örgüt üyelerinin tümünün kabulleneceği bir strateji seçmek ve stratejiyi uygulatma becerisi ve yeteneğine sahip olma liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. (Eren, E., 1993 s. 357).

Liderlik insanları belli amaçlara yönelmeye ikna yeteneği, liderde grup üyelerinin bir araya toplayan ve onları grup amaçlarına güdüleyen insan olarak tanımlamaktadır. (Davis, 1997, s. 24).

Liderlik, stratejilerin yaratılması veya oluşturulmasında olduğu kadar uygulanması da yaşamsal role sahiptir. Günümüzde rekabetçi ve dinamik bir hale gelmiş olan iş dünyası değişimi gerçekleştirmek zorunlu olan liderlerin önemini artırmıştır. Çünkü bu rekabetçi ve değişim ortamında yaşayabilmek ve rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmak gerekmektedir. Ancak bazı iş alanlarında, bazı endüstrilerde, bazı ülkelerde başarılı olmak için mutlaka bir yenilik ve o anda bir değişim gerekmebilir, olan durumu sürdürmek, riske girmekte gerekebilir. Bu gibi hallerde, yöneticilik vasfı ile liderlik vasfı birbirlerine yaklaşırlar. İyi bir yönetim, ürünlerinin kalitesini ve karlılığını sürdürme, fazla riske girmeden ve olan durumda değişiklik yapmadan faaliyetleri eskisi gibi devam ettirme becerisini gerektirir. Bu durumda yeni vizyona , misyona, kültür ve değerlerde değişikliğe gitmeye ihtiyaç olmayabilir. Şüphesiz ki tüm bu yönetim stratejileri liderler tarafından oluşturulacak ve uygulanacaktır.

8.7.1. Organizasyon Kültürü İle Liderlik Tipleri Arasındaki İlişki

Liderliğin belirgin yönlerini incelerken, belli amaçlara yönelmeye ikna yeteneğinden bahsedilmiştir. Ancak bu etkileşim karşılıklı olmakta, örgüt kültürü strateji oluşumuna ve lider tipine etkili olmaktadır.

Miles ve Snow adlı düşünürler , örgütlerin gelenek ve alışkanlıklara göre dört kültür grubunda toplamaktadır. (Thompson J. L., 1991, s. 71-73).

1-Koruyucu kültür tipi: Örgüt muhafakar inanç ve değerlere sahiptir. Bu örgüt tipinde planlama ve analize önem verilmektedir. mevcut sorunlara iyi bulunmuş çözümlere yer verilmektedir.

2-Geliştirici örgüt tipi : Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetin etkinliğini artırmak yerine , sürekli dinamizm ve değişen ortamda görev almaktadır.

3-Analizci kültür tipi: Bu tip örgütlerde dengelilik ve değişim gibi iki farklı yön birarada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut

faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına yöneliktir. Değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejilerin kontrol edilerek geliştirilen stratejilerdir.

4-Tepki verici kültür tipi: Bu tip örgütlerde değişim baskısı rakiplerden ve çevreden gelmekte ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Bu kültür içinde genellikle tasarruf stratejileri uygulanmaktadır.

Tablo.8.4. Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasında İlişkiler (J. L. Thompson, Stratejic management, Chapman and hall, London, 1991, s. 73 ten esinlenerek geliştirilmiştir)

Kültür tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Niteliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analiz ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama	Girişimci, gelişme ve büyüme	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1). Dengelilik:biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2). Değişim:rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği. Krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri.	Krizi atlatma faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

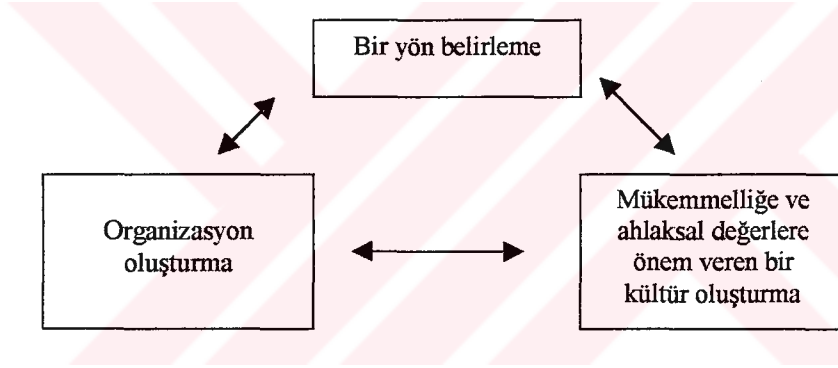
Görüldüğü gibi, örgüt içinde oluşan kültüre göre strateji de değişmektedir. Kültür tiplerinin örgüt normlarından etkilenmemesi de kaçınılmazdır.

8.7.2.Etkin Liderlerden Beklenen Görevler

Başarılı olmak isteyen liderler öncelikle işletmelerinin değişimci, yenilikçi ve rekabetçi geniş bir vizyona sahip olmaları ile ilgilenirler. Daha sonrada işletmelerin görev ve sorumluluklarını tayin ederek örgütsel yapı biçim ve sistemlerini oluştururlar.

Bu faaliyetler yürütülürken , üyeler arası anlayış örgütsel norm ve kültür oluşumunu gerçekleştirerek örgütsel davranış için normlar ve ahlaksal değerlerin kurulmasına öncelik ederler.

Bu örgütsel kültür, davranış norm ve değerleri örgütsel yapının işleminde ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli etkilerde bulunmaktadır. (Dess, Gand Miller Alex, 1993,s. 321).



Şekil 8.1.Liderlerin Stratejik Görevler Arası İlişkileri (Dess-Miller, 1993, s. 321).

Liderliğin üç ana görevi içinde,

- a). Değişikliğin yönünü belirleme
- b). Organizasyon oluşturma
- c). Bir örgütsel kültür oluşturma

olarak sıralanabilir (Dess G. and Miller, , 1993, s. 322).

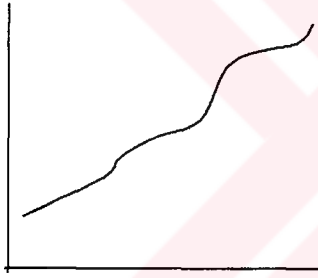
8.7.3. Transaksiyonel ve Transformasyonel Liderlik

Yöneticilik niteliğine sahip liderler transaksiyonel, değişimci liderlere ise transformasyonel lider denilir. Kısaca yönetici lider, değişimci lider olarak belirteceğiz.

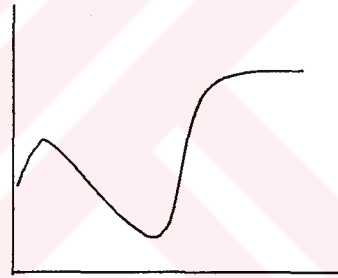
Yönetici liderler çalışanların başarılı olmaları durumunda ödül olarak para ve statü dağıtırlar bu şekilde başarıları pekiştirilmiş olurlar. Örgütsel kültür ve vizyonda değişim yapmayı düşünmezler. Geçmişle bugün arasında bağ kuran bir liderler modelidir.

Değişimci liderler, çalışanlarını veya izleyicilerini onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Bu havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan lider tipi, gelecekle bağkuran değişimci liderler tipidir.

Yönetici Lider



Değişimci Lider



Şekil .8.2. Örgütsel Başarı ve Lider Profili

Örgütsel başarı açısından düşündüğümüz değişimci liderin başarısı kısa bir düşüşten sonra ivmelenirken, yönetici liderin belli biraçıyla artan başarı grafiği mevcuttur (Wright, P., Charles D. Pringle ve Mark J. Knoll, 1992, s.179).

Sonuç olarak, liderliğin belli yönlerden inceleyerek , organizasyon kültürü ile etkileşimini inceledik. Liderlik organizasyon kültürünü etkileyebildiği gibi, kendisinde bu kültürden normlardan etkilenmekte stratejilerini buna göre oluşturmaktadır. Organizasyonun başarısı, organizasyon kültür, normlarını iyi takip eden bunları çok iyi yönlendirebilen dış çevreyle uyumlu stratejiler geliştirebilen liderlerle mümkün olmalıdır.

8.8. Takım Çalışması

Takım, kendi aralarında dağılmış durumdaki uzmanlık becerilerinin sürekli birleştirilmesini gerektiren bir görevi yerine getirmek üzere biraraya gelen insan grubudur (Donnellon, 1998, s20).

Takım, kendini ortak bir amaca, performans, hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttukları yaklaşıma adanmış, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda insandır (Katzenbach, 1998, s68).

Takım çalışmasının önemini 'Hiçbirimiz, hepimiz kadar akıllı değiliz (Blanchard, 1996, s 22-23). sözleriyle daha derin düşünmemiz mümkündür. Dayanışma ve bilgi alışverişi ile oluşan sinerji organizasyonun başarılı olması için en büyük faktörlerdendir.

- Takım çalışmasının en önemli özellikleri şunlardır (Marchington, 1997, s. 6).
- Takımlar genel bir amaç üzerinde çalışılır.
- Her takımın kendi çalışma alanı vardır.
- Takım üyeleri yapılacak işleri kendileri organize eder.
- Her takımın bir lideri veya konuşmacısı mevcuttur.
- Üyeler takıma alınacak yeni çalışanın seçilmesine etki edebilirler.
- Üyeler takımın değişik yeteneklere geliştirir, organize eder.

8.8.1. Takım Çalışmasının Organizasyon İçin Önemi, Amaçları

Karar süreçlerinin giderek azaldığı , sadece üretimle başlayan sanayileşme sürecinin her aşamada hız kabul edildiği bir rekabet ortamındayız. Bir organizasyonun şirketin başarılı olmasına , katı uygulamaları azaltmasına şirket için haberleşmenin en üst düzey düzeyde sağlanmasına bağlıdır. Bu uygulamalar takıma dayalı örgüt modellemesiyle gerçekleştirebildiği gibi, örgüt içinde paralel ve çapraz ilişkilerde en iyi verim alınır.

Burada asıl olan, takım üyelerinin belli özveriyi gösterecek, belli bir hedefe yönelmesidir. Bu yönelmede, fikirlerin paylaşılması , bilgi becerilerin artmasına

ortaya pozitif bir enerjinin çıkmasına neden olur. Üstelik çalışmanın kapsamında da sınırlı olmayabilir; çalışma koşulları performans düzeyinin artırılması, ürün ve hizmette iyileştirmeler üretim kalite hedeflerinin artırılması en belirgin olanlarıdır. Organizasyon içerisinde moral kavramı da takım çalışması sayesinde gelişir. Bireye sürekli moral sağlayacak koşullar ;Birey, yaşamını sürdürecekt, kişisel değer bütününe sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir işyerinde çalıştığına inanmalıdır.

Bireysel değerler, iş grubunun değerleriyle uyusmak ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerini koordine ederek ulaşmalıdır (Eren, E., 1993, s.108). Moralin bileşkenlerinin başında da 'Birlik ve beraberlik ruhu, canlılık ve hareketlilik' (Eren, E., 1993, s.108) gelmektedir ki, bu değerler takım çalışmasının belkemiğidir.

Organizasyonlarda takım çalışmaları, birey faaliyetlerinin başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duyduğu bir hali ortadan kaldıracaktır. (Eren, E. 1996, s. 434). Burada sorumlulukların takım üyeleri tarafından paylaşılması bağımlılıklarını artırmakta, kendilerine yeterli olmayla birlikte özgüveni sağlayacaktır, Günümüzde, inisiyatif geliştirilebilen ve kendine yeterli birey-gruplar organizasyonda tercih sebebidir. Organizasyonların takım çalışmasına geçmesiyle işyerindeki yabancılaşma azaltılarak işçilerin işleri sabote etme ihtimali ile işgücü devir oranının düşmesi de sağlanabilecektir. Ayrıca , ihtiyaç duyulan danışman veya nezaretçi sayısında da azalma sağlanması da mümkündür (Munro, 1998, s 65).

Takım çalışmasının tercih edilmesinin diğer nedenleri şu şekilde belirtilebilir (Yedievli ve Ersen, 1997, s 29-30):

- İşe yakın olan kişi, o işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını eniyi şekilde bilen kişidir.
- Tek başına çözülemeyen işlerin birlik içinde çözülmesi mümkün olacaktır.
- Kararlar ortak alındığından, çalışanların takıma ve organizasyona güveni artacaktır.
- Ortak amaç ve hedef birbirine olan bağlılığını destekleyerek motivasyonu ve benimsemeyi artıracaktır.

- Aynı değerler üzerinde çalışıldığından içerisindeki çalışanların işin bütününe görmeleri mümkün olacaktır.
- Takım içerisindeki çalışanlar yaptıkları işi kendi özişleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.

Sonuç olarak, organizasyonlarda takım çalışmasının en belirgin amacı, tüm süreçlerde yüksek performans gösterebilmektir. Burada esas olan takım çalışmasını iyi anlatabilmek hatalı uygulamalardan kaçınmak ve ortaya çıkacak enerjiden iyi yararlanmak olmalıdır. Takım çalışması yapılacak organizasyonların öğrenen organizasyon modelinde, gelişmeye açık ve kişisel hırslardan da arındırılmış olması da kaçınılmazdır.

8.9. Yaratıcılık

Yaratıcılık latince creativitöt karşılığından gelmektedir. Torrance yaratıcılığı “Yaratıcılık sorunlara bozukluklara bilgi eksikliğine kayıp ögelere uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denemeler geliştirme bu denemeleri geliştirme ya da yeniden sınama daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir. (Sungur, 1997, s. 13).

Harmona göre yaratıcı süreç ortaya yeni bir şey çıkaran herhangi bir süreçtir. Bu bir fikir , yeni bir nesne, yeni bir biçim yapıt ya da eski öğelerin değişik bir düzenlenmesi de olabilir. Gerekli olan yeni yaratıların ne olursa olsun bir sorunun çözümüne yardım etmesi katkıda bulunmasıdır. (Yavuzer, s. 11).

Yaratıcı kişi, yaratıcı olmayandan daha bilgili ve olup bitenden haberdar olma özelliğini gösterir. daha büyük oranda fiziksel risk göze alır. Bu demektir ki geçerliliğinden emin olmamasına rağmen cevap verecektir. Yaratıcı olmayana kıyasla daha çeşitli cevaplar bulacaktır. Yani daha değişik sahalara temas edecektir. (Bessis Jaqule, s. 30).

Yaratıcı fertte, herşeyden önce ilgi duyduğu konuya duyarlılık ve çözüm arama güdüsü vardır. Bu tutum, dışarıya karşı sürekli şüpheli, sorgulayıcı bir gözle bakabilmeyi sağlamaktadır.

Tablo.8.5. Yaratıcılığın Boyutları (Sungur, 1997, s. 17).

Kültür	<i>Yaratıcı toplum ve kültür</i>	<i>Tarih</i>	<i>Yaratıcı ürün</i>
Örgüt	İnsancıl Örgüt	Araştırma geliştirme ürün satış	Yenilik
Grup	Takım	Grupla sorun çözme	
Birey	Yaratıcı birey yaratıcılık	Bireysel sorun çözme	Öznel

Gene göre yaratıcı bireyler aşağıdaki özelliklere sahiptir.

- 1-Bağımsız yargı gücü
- 2-Risk almaya isteklilik
- 3-Belirsiz durumlarda kişisel esneklik ve tolerans
- 4-Yüksek düzeyde öz disiplin
- 5- İşe yönelik olma
- 6-İmgesel ve özgün olma (Çelik, s. 24).

Yaratıcı kişinin işe karşı tutumları (Sungur, 1997, s. 28).

- a-Düşünceleri ve nesneleri bireylere tercih etme
- b-Zihinsel çalışmalara yüksek ilgi
- c-İş güvenliğine daha az değer verme
- d-Ayrıntılı ve rutin çalışmadan daha az doyum sağlama
- e- Kaynak kişi olmada yüksek yeterlilik ve uyum
- f-Kuşkucu
- g-Açık eleştirici
- h-Dürüslük ve bütünlük
- i-Elemanlarla oynayabilme
- j-Belirsizliğe yüksek hoşgörü
- k-Dayanıklılık
- l-Teorik değerleri uygulamave önplana çıkarma

Yaratıcı insan (Sungur, 1997, s. 54):

- 1-Çalışmaya çok eğilimli
- 2-Uzun süre çalışabilen
- 3-Bu çalışmaların kaynağını aldığı genel bir motivasyona sahip insanlar olduğunu belirtmektedir.

8.9.1. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel planların hiçbirisi işlerindeki tüm olasılıkları önceden kestiremez. Bütün çevresel değişiklikleri tam ve kusursuz göremez. Ya da tüm insan farklılıklarını yetkin bir biçimde denetleyemez. Yaratma gönüllü işbirliği koruyucu ve yenilik getirici davranış doğuran insan kaynakları bu nedenle örgütsel yaşam ve etkinlikleri için çok gereklidir. Yalnızca tüzük de belirlenen davranış koşullara dayanan bir örgüt kolay kırılabilen bir toplumsal sistemdir. (Sungur, 1997, s. 85).

Değişiklik ve yeniliği hoş gören değer sistemini destekleyen toplumlar ancak yaratıcılığını geliştirebilir. Şöyle ki;

Doğrudan doğruya cezalandırma ya da dolaylı olarak toplumdan geri itme , ayırma, ilişkiyi kestirme biçimlerinde topluma uyma baskılarının şiddet derecesine göre yaratıcılık desteklenir. başka bir deyişle, çok şiddetli sosyal baskılar yaratıcılığı baltalar. Bu tür olumsuz davranışlar yaratıcı kişileri üstün saygınlık ve girişimlerinden ayırır. Bu kişiler yaratıcılığı sürdürmelerini sağlayacak biçimde ödüllendirmelidirler. Böylece yaratıcı bireylerin uğraşları doğrultusunda araştırmalarını yürütmeleri desteklenir ve daha genç kuşaklara da bir model oluşturmaları sağlanır (Jauser, s. 21).

Douglas McGregor , organizasyonları verimliliğini artırabilmeye yöneltilmiş uzun çalışmalarında insan tabiatıyla ilgili inanç ve düşüncelerden çoğunun yetersiz ve hatalı olduğunu göstermiştir. Uygun şartlar var olduğu takdirde bir organizasyonda yaratıcı bir enerjinin vucüt bulabileceğine inanmıştır (Baykal, s. 3).

İnsanlar sorun çözerken yaratıcı güçlerini ortaya koyarlar. Örgüt sorunlarının çözümünde sadece yöneticilerin değil, işgörenlerinde yaratıcılık yeteneklerine ihtiyaç vardır. Yaratıcı işgören örgütün vazgeçilmez bir kaynağıdır. Bu kaynağın değerlendirmesini bilmek ve geliştirmek personel yöneticisinin sorumluluğundadır. Çünkü günümüzde hiçbir örgüt yaratıcı gücü kullanmadan gelişemez (Çelik, s. 31).

8.9.2. Yaratıcı Örgüt

Yaratıcılığı özendiren bir örgütün özellikleri (Çelik , s. 31).

- 1-Sağlıklı bir yöneten- yöneten ilişkisi
- 2-Açık iletişim sistemi
- 3- Etkin destek ve işbirliği
- 4- Yüksek düzeyde yaratıcı işgören
- 5-Yeterli kaynaklar
- 6-Eleştirden kaçınma
- 7-Yeniden yönetim anlayışı

8.10.Yenilik

Yenilik zamanla ortaya çıkar ve birçok faktörden etkilenir. Firmalar kendilerine yenilikten izole edemezler ve yenilik izlemede değişik bilgi ve diğer kaynakların değişimi, elde edilmesi ve gelişimiyle ilgili olarak diğer kuruluşlarla ilgili diğer kuruluşlarla etkileşim halinde olursa, bu kuruluşlar diğer firmalar olabileceği gibi, üniversiteler, araştırma kurumları, yatırım bankaları vb olabilir. Farklı işleri olan kuruluşlar arasındaki ilişki yenilik işlemi için çok önemlidir (Kenndy, 1980, s 91).

Yenilik bir yatırım faaliyetidir. Bugün için kazancın azalması fakat gelecekte ise gelirin çoğalması demektir. Günümüzde tüm yenilik faaliyetlerinin uluslararası rekabet durumu dikkate alınmalıdır (Smith, 1997, s.123).

Yenilikçi bir organizasyon mutlaka çevresel faktörlerin farkındadır. Bu etkileşim sonucunda , bu değişime tepki gösterenlerden ziyade değişimin tahmin eden buna göre önlem alanlar ve kendi iradeleri ile değişimi gerçekleştirenler başarılı olur. Yenilikler teknolojik ve kurumsal gibi değişik türde olabilir. Yenilik kavramı içinde kurumsal yenilik kavramının da olmasının sebepleri (Power, 1998, s 102).

Şöyle açıklamıştır:

- a-Kurumsal değişiklikler verimlilik ve rekabetteki artışın önemli bir kaynağıdır, istihdamı da etkilerler

b-Kurumsal ve teknolojik değişiklikler dünyayla ilgilidir. Teknolojik işlev yeniliğin başarılı olması için genellikle kurumsal değişikliğe ihtiyaç vardır.

c-Tüm teknolojik insanoğlu tarafından yaratılmıştır. Bu yönüyle teknolojiler sosyal şekillidir.

Teknolojik yenilikler belirli sektörlerde yoğunlaşma eğilimindedirler. Teknolojik yenilik ve bunun yayılması ekonomik büyümeye neden olur. Teknolojik gelişme için teknolojik alt yapının olması esastır. Her şeyden Önce bir çevre olması gerekir ve bu çevre kaliteli teknik insan gücü ile teknik alt yapının oluşturulması için eğitimi de içerir (Word Bank, 1997, s 14).

Kurumsal yenilikler kurum içinde daha iyi bir işleyiş sağlar. Kurumsal yeniliği kurumsal planlayıcılar vardır, politika yapıcılar, yöneticiler , danışmanlar ve çeşitli projelerde yer alan kişiler verilebilir .

Teknolojik yenilik yeni bilgilerin üretilmesi mevcut bilginin ekonomik anlamda yeni ürün ve işlevlere dönüştürülmesi , mevcut bilgiye yeni şekil verilmesi işlemidir.

Teknolojik değişimin bir sonuç olan teknolojik yenilikler mal ve hizmet üretiminin kalitesini artıran yeni endüstriyel branşların ve artıran iş alanlarının doğmasına yol açan değişimlerdir. Bu yüzden yenilikler ekonominin gelişmesini ve yaygınlaşmasını doğrudan etkiler (İbcioğlu, 1993, s. 223).

Bazı uzmanlara göre teknolojik gelişmenin iki kaynağı vardır:Bunlardan biri teknolojik ilerlemelerden (%20). ikinci pazarlardan gelen taleplerdir (%80) (Dussauge, Hart, Ramenanstog, 1992 s. 59).

Modern teknoloji kullanılan işletmelerdeki faydalar

- Verimlilik ve gelir artışı
- Yeni istihdam alanları oluşur.
- İşçilik masraflarının azalması
- Ürünlerin kalitesini yükseltmektedir.
- İş kazalarının sayısı azalmaktadır.

- Tesislerden daha fazla yararlanma ve mesai saatlerini esnek hale getirebilmektedir.
- İşçilerin daha kalifiye alanlara kayması sağlanmaktadır.
- Yöneticilerin işleri kolaylaşmaktadır.
- İşletmelerin kuruluş yerlerinin seçiminde uygulanacak metotlar daha olumlu sonuçlar vermektedir. (İbcioğlu, 1993, s.230).

Özetlersek, yenilik yaklaşımı daha ziyade teknoloji gelişimi için kullanılmakla beraber, yer yer kurumsal yenileşmeyi de bu dinamik içinde gören düşünürlerde vardır. Ancak son yıllardaki tüm süreçlerde hız ve odaklaşma şirketlerin teknolojik öngörülerini yapma ve yenilik politikasını belirlemek için teknolojik altyapı hazırlamak durumunda bırakmıştır. Şüphesiz bu durum , organizasyon içindeki değerlerle de desteklenmelidir.

8.11. Mükemmellik

Gerek fert olarak gerek işletme açısından başarılı olmak geçmiş performansı sürekli artırmak gerekliliği mevcuttur. Bu döngü içerisinde mükemmellik tanımlamasına sınır koyabilmek, belli kalıpların içerisinde gösterebilmek zordur. Zira bu yaklaşım mükemmelliğin sonu olacaktır.

Rollinson, 'Mükemmellik Araştırma adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemiştir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemiştir (Rollinson, 1998, s. 551).

- 1-Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
- 2-Tüketicilerle (müşterilerle). sürekli yakın ilişki içinde bulunmak
- 3-Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
- 4-Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
- 5-Ana işletme değerlerine önem verme
- 6-Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
- 7-Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

Başarılı şirketlerin ortak özelliklerinden oluşturulmuş bu ilkeleri çok kısaca açıklamamız gerekir. Şirket yönetimlerinde alınması gereken kararların hızı ve acilen uygulamaya konulması, uzun inceleme, araştırmaların yerine geçmiştir. Bu

şekilde, sorunların bekletilmeden, daha iş bitirici ve pratik davranılarak zamana ve rakiplere karşı avantajlı bir duruma geçilmiş olcaktır. Son yıllarda özellikle pazarlamada bu stratejiyi görebiliyoruz. Uzun ve detaylı araştırmalar yerine ürünü hızlı bir şekilde piyasaya sunarak, feed-back'leri hızlı toplama. metodu""silah"" diğer metot ise 'tüfek' metodu ile anılıyor. Geri bildirimler olumsuzsa , yeni versiyon ürünle yeniden piyasaya giriliyor. Zira günümüzde zaman da şirketlerin en büyük rakibidir.

Basit örgüt yapısı aktiviteleri hızlandırır. Üst kademe ile alt kademelerin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dil konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşmalarını sağlar, Çalışan sayısının az olması bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur. (Eren, E., 1996, s. 48).

Başarılı şirketler , dizginler elde tutmak ve kontrolü elden kaçırmamak için bazı hususlarda sıkı takip ve denetim uygulamaktadırlar. Bunlar günlük satışlar , günlük harcamalar, nakit girişleri, masrafları düşük tutma, sabit masrafları azaltma , çalışan personel sayısını artırmama ve devamlı kontrol etme gibi hususların bir veya birkaçı olabilir. Öte yandan diğer bazı hususlarda daha gevşek bir takip ve denetim uygulanmaktadır. Bunlar serbest bırakma , girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etme, katılımcı yönetimde alternatifler üretmeye yönlendirme, yeni ürün ve proses geliştirmeye cesaret verme vb. hususların bir veya birkaçı olabilir. Aynı anda sıkı ve gevşek kontrol mekanizmaları birarada bulunmaktadır. Başarılı işletmelerin bütün seviyelerdeki çalışanların kendileri için önemli bir beşeri kaynak olduğunun farkındadırlar, bu durum onların bağlılığını artırır. Böyle bir güçlü inanış içindeki insan kendine daha saygın ve saygılı davranılması gereklidir. Çalışanların gelişmesi örgütün başarısı için gereklidir (Rollinson, 1998, s. 551).

Birçok büyük işletmedeki yöneticiler firmanın temelleriyle olan ilişkisinin gevşekliği sıkıntıyla yüzyüze kalmaktadır. Peter ve Watermans başarılı firmalarda yöneticilerin kapalı kapılar arkasından kontrol yerine yönetici ve diğer çalışanlarla daha iyi kontak kurmak için sık sık çalışma alanlarını dolaştıklarını ve bu şekilde yönetimin liderlik konusu açısından önemli avantajlar yakaladığını vurgularlar. (Rollinson, 1998, s. 551).

Performansı yüksek işletmelerin diğer bir değeri uzman oldukları alanın dışındaki işlere katı ve isteksiz olmalarıdır (Rollinson, 1998, s. 551).

Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terketmemesine bağlıdır. Çünkü satışta , iyi müşteri ilişkileri kurmada yeni ürün geliştirmede düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş, bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. (Eren, E., 2002, s. 9).

8.12. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına ait farklı tanımlamalarda genel olarak bağlılığın,

- Çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan
- Örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan psikolojik bir durum olduğudur. (Meyer, Allen, 1997, s.11).

Buna göre en genel anlamda örgütsel bağlılık, bireyin amaçları ve örgüt arasındaki uyumu temsil eder. Bu sayede birey, örgütün genel amaçları için çaba sarf edebilir ve kendini örgüt üyesi olarak tanımlayabilir (Camp, 1992, s.279-305).

Meyer ve Allen'in modelinde duygusal bağlılık, çalışan örgüte duygusal bağlılığını, kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmayı sürdürürler. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel ve kişisel özellikler ve işle ilgili özellikler olarak özetlenebilir (Meyer, Allen, 1997, s.42). Devam bağlılığı , çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine nelere mal olacağının bilincinde olmasını ifade eder. Örgüte bağlılığı devama dayalı olan bireyler ihtiyaç duydukları için örgütte kalmayı sürdürürler.

Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmada ahlaki sorumluluk hissetmesi ile ilgilidir. Yüksek düzeyde normative bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer, Allen, 1997, s.11). Burada önemli olan bu kalma hakkındaki inançtır.

Örgütsel bağlılık bireyin;

- Örgüt hedeflerine ve değerlerine inancı,
- Örgütün amaçlarını başarabilmesi için caba sarf etmeye olan istekliliği
- Örgüt üyesi olarak kalmaya duyduğu arzu (Hunt and Morgan, 1994, s.1568-1587).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normative bağlılık bağlılığın bileşenleri olarak düşünülmesini gerektiği Meyer ve Allen tarafından belirtilmiştir. Genel olarak da çalışanın örgütle olan ilişkisi bu üçünün farklı düzeylerini içerebilir. Bir çalışan örgüte yüksek düzeyde bağlılık hissederken, örgütte kalmayı sürdürmek için zorunluluk hissedebilir. Bir başka çalışansa işvereniyle çalışmayı sürdürebilmek için büyük arzu, ihtiyaç ve zorunluluk hislerini aynı anda taşıyabilir. (Meyer, Allen, 1997, s.13).

Çalışanın örgüte katılma ve üretme gibi iki yönlü karar mekanizması olduğu da belirtilmiştir (Mayer, Schoorman, 1992, s.671-684). Çalışanın örgütle ilişkisinde belli bir bağlılık kategorisine dahil etmek yerine bu kategorilerin bileşeni olarak anlamaya çalışılması gereklidir. Ancak deneysel çalışmalar bu üç bileşeni eksik kalmışlardır. (Liou, 1994, s.99-118).

Sonuç olarak , örgütsel bağlılık konusundaki düşünceler son yıllarda giderek çeşitlenmiş ve işgücü devrinin azaltılmasında etkin olunacağı fikrini destekler hale gelmiştir. (Sjoberg and Sverke, 2000, s.247-252). Ancak farklı kültürlerin örgütsel bağlılığı değiştirebileceğini söylemek, bağlılık bileşenleri ve örgütsel yapı gerçeğine ters düşmez.

8.13. Açıklık / Şeffaflık

Kişisel anlamda açıklık her konuda ve özellikle anlaşmazlık konularında tartışmaya, diyaloga açık olma halidir. Diğer bir açıdan, sosyal anlamda bu kişinin düşüncelerini anlatmak istediğini çok net ve anlaşılır kılması da açıklık olarak ifade edilebilir. Yöneticinin sahip olması gereken en önemli özellik içersinde de “düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği” önemlidir. Bu şekilde çevresindeki insanları etkileme, yol gösterme ve kararlarını kabul ettirme gibi becerilerin oluşturulması sağlanacaktır.

Yönetimde çağdaş yaklaşımı savunan Ansaff'a göre de, işletmenin izleyeceği yenilikçi stratejiler yanında en önemli çalışmaların içinde, "Faaliyetlerini geliştirmeyi düşündüğü çevrede gerçekleştirmek istediği amaçları açık seçik biçimde belirlemelerdir. " (Ansaff Corporote Statesy Mc Grow Hill, 1965 Newyork).

Yönetime katılabilmek, katılımcı yönetim oluşturabilmek de bir etkin olabilmesini sağlayan amaçlardır. Bu amaçlar içersinde, astlar arzu ve isteklerini açıklıkla ifade edebildiklerinden başka bir deyimle kendi ifade kapasitelerinden emin olmalıdırlar (Miner, B., 1973, s. 9).

Örgüt geliştirme kavramında da örgüte uyum sağlayamayan bazı kişi ve grupların yeniden kazanılması çalışmaları içinde, karar verme süreçlerini karşılıklı yaparak, görüşmelere dayanan, demokratik ve takım esaslı karar süreçleri öngörülmektedir. (Penfield R. P., 1969).

Toplam kalite yönetiminde de açıklık öngörülerden biridir. Ishikawanın yaklaşımı olan CWAC yaklaşımı öngörülerinde, bölümler arasında iyi ilişkiler olması. ve tartışmaların daha açık ve demokratik şekilde olması vurgulanmıştır. İSO 9000 serisi yönetim sistemlerinde de gerek talimatların gerekse da kalite hedeflerinin açık, anlaşılabilir olması, görev tanımlarında da bu hassasiyete uyulması istenir.

Özetlersek;organizasyon içinde çalışanların ve yönetimin açık olmaması, yetersiz bilgi ve gerilime neden olmalarına yol açmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşmada, katılımcı bir yönetim sağlamak için örgütsel hedeflere de çok açık ve anlaşılabilir olması gerekmektedir. Açıklığın artması ile ast-üst ilişkilerinin artması ve örgütsel değerlerin olumlu yönde değişiminin hızlanması beklenmelidir.

9. SAHA ARAŞTIRMASI, AMAÇLARI, DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

9.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

İşletmelerin çalışma tarzlarından kaynaklanan yerleşik iş normları, işletmeler ve çalışanları gerçekte çoğunlukla farkında değildirler. Oysa her işletmede yerleşik bir organizasyonel normlar kümesi mevcuttur. Bu normlar bilinçli ya da bilinçsiz olarak tüm çalışanlar tarafından uyulan kurallardır. Bu normlar çoğunlukla sorgulanmaz. Neden yapıldığı ya da uygulandığı araştırılmaz. Normların işletmenin performansı üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu pek dikkate alınmaz. Organizasyonel normları bilinçli bir şekilde oluşturan ve performansı artırıcı şekilde kullanan işletmeler günümüz dünyasında başarılı olan işletmelerdir. Bu nedenle yerleşik organizasyonel normların işletme uygulamaları ve işletme başarısı üzerindeki etkilerin sorgulanması ve araştırılması gereklidir. Araştırmada kullanılan örgütsel normlar “The Organizational Culture Perspective” adlı makaleden alınan örgütsel kültür perspektifini oluşturan elementlerdir. Araştırmanın amacı, işletmelerdeki yerleşik organizasyonel normların kalite anlayışına ve performansa etkilerini incelemektir. Örgütsel kültürü ve normları analiz etmeden alınacak yönetim ve stratejik kararlar başarısız olabilir.

Araştırmada organizasyonel normların mevcut kalite uygulamalarını ve performansı etkileyip etkilemediği sorusunun cevabı aranmıştır. Normların bağımsız kalitenin bağımlı değişken alınmasıyla ,daha sonra performansın bağımlı değişken alınmasıyla ve son olarak da kalitenin bağımsız değişken olmak üzere performansla olan ilişkisi anket yoluyla saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma Gebze civarında faaliyet gösteren 5 farklı işletmede 257 çalışan üzerinde yapılmıştır.

9.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek Tipi ve Normlarını Saptayan Sorular ;

Araştırmada temel soruları daha önce belirtilmiş olan “The Organizational Culture Perspective” makalesinden alınmıştır. Normları saptayan sorular ise belirtildiği gibidir.

	SORU NO :
Örgütsel / Kişisel Bağımlılık Normları	11- 2 –31
Mükemmellik Normları	2 – 32 – 40
Takım çalışması/ İletişim Normları	3 – 23 – 33
Liderlik / Gözetim Normları	14 – 3 –34 – 42
Karlılık / Maliyet Etkinliği Normları	5 – 15 –35
İş Arkadaşlığı Normları	16 - 26
Müşteri İlişkileri Normları	17 – 36
Yenilikçilik /Yaratıcılık Normları	8 – 18 – 3 – 27
Eğitim / Geliştirme Normları	9 – 19 – 29 – 38
Açıklık / Şeffaflık Normları	10 – 20 – 30 – 39

Her anket sorusunun beş adet cevabı olup, bu şıklar likert tip ölçeğine göre hazırlanmış şıklar;

Çok kötü olur ve asla destek verilmez	(1)
Kötü olur ve destek verilmez	(2)
Önem verilmez	(3)
İyi olur destek verilir	(4)
Çok iyi olur ve destek verilir	(5)

Durumlarını içermektedir.

Anketin son kısmında olan demografik ve diğer özellikleri saptamaya yönelik kısımlarda ise ,

- Çalışanın pozisyonu , (yönetici / İdari Personel / Çalışan)
- Firmadaki konumu , (Üretim / Pazarlama / Muhasebe / İdari)
- İşletmedeki çalışma süresi, (0 - 5 / 6 – 10 / 11 – 15 / 16 – Üzeri)
- Yönetici olarak çalışma süresi, (0 - 5 / 6 – 10 / 11 – 15 / 16 – Üzeri)
- Eğitim durumu (İlköğretim/Lise/Üniversite / Master /Doktora)
- Yaş Cinsiyet (20–30/30–40/40–50/50– Üzeri)Kadın /Erkek
- Tüm hayatınız boyunca çalıştığınız işletme sayısı (1-3/4-6/7-10/11 ve Üzeri)

Şıklarından uygun olanı işaretlenmesi istenmiştir.

9.3. Deneklerin Demografik ve Diğer Özellikleri

9.3.1. Çalışanların Bulunduğu Kademe

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.

9.3.2. 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.

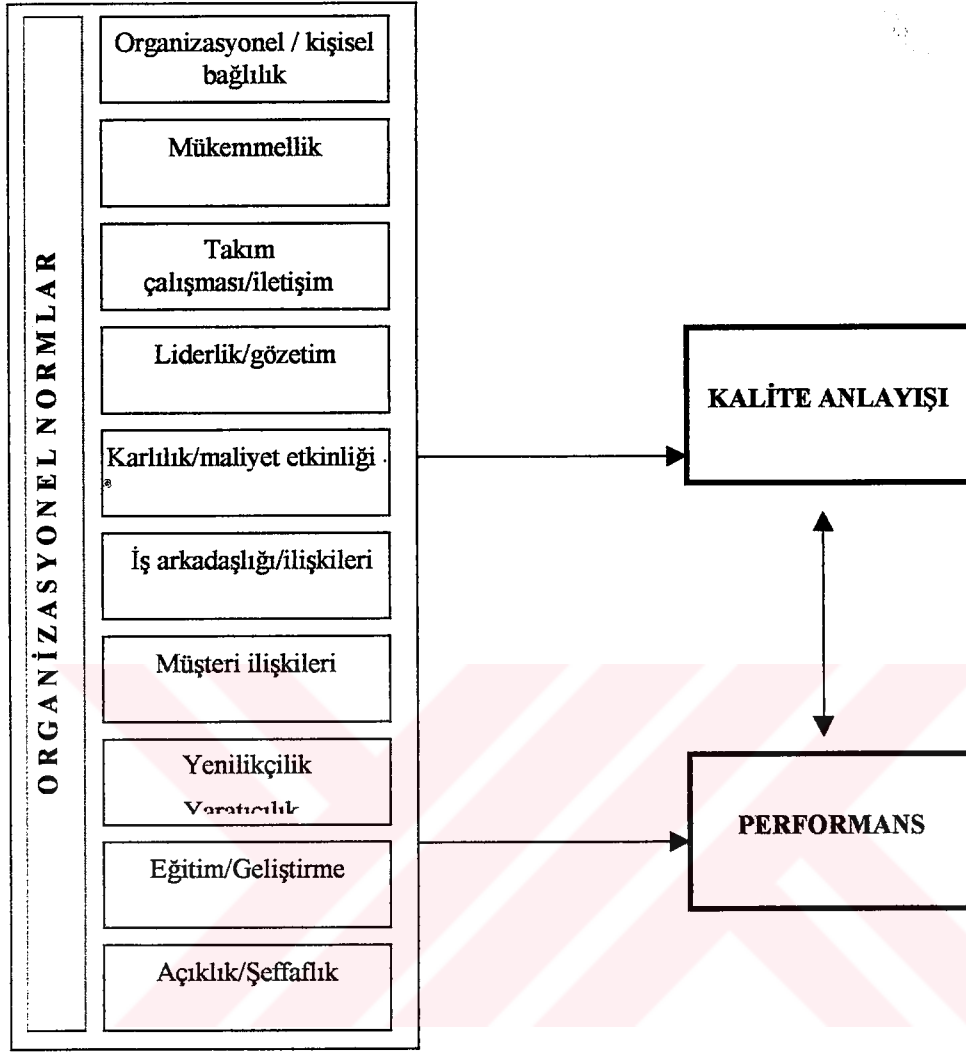
9.3.3. Çalışanların Eğitim Durumu

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.

9.3.4. 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.

9.4. Araştırmanın Teorik Modeli



Şekil.9.1. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmada organizasyonel normların bir bütün olarak kalite anlayışı ve performansla etkileşimi incelenirken, organizasyonel normları oluşturan unsurların da ayrı ayrı bu değişkenler üzerindeki etkisi incelenecektir.

9.5. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi ile araştırmada incelenecek tüm değişkenlere ait soruların, ilgili faktöre yüklenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada incelenen organizasyonel normlar, kalite ve performansa ait soruların tümü ilgili faktöre yüklenmiştir. Bu değişkenlere ait faktör analizi sonuçları Tablo.91. de gösterilmiştir.

Tablo.9.1. Organizasyonel Normlar Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Firmanızdaki bir çalışan; firmayı ve firma çalışanlarını eleştirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.484		
Firmanızdaki bir çalışan; başkalarının görüşlerini almaya ve onları dinlemeye önem verirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.418		
Firmanızdaki bir çalışan; kendisini maliyetleri azaltmaktan sorumlu olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.354		
Firmanızdaki bir çalışan; müşterilere hizmet etmek için yeni ve daha iyi yollar bulmaya çabalarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.628		
Firmada bir çalışan işini daha iyi yapmak için yeni şeyler denemeye kalkarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.543		
Firmanızdaki bir çalışan; işletme tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılmak için olağanüstü bir gayret gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.614		
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?	.318		
Firmanızdaki bir çalışan; amirini açıkça ve serbestçe konuşulabilecek herhangi biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.127		
Firmanızdaki bir çalışan; birlikte çalıştığı insanları tanımak için belli bir çaba sarf ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.381		
Firmanızdaki bir çalışan; şirketin yakın bir zamanda yapılacağını duyurduğu eğitim programına katılacağından bahsederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.545		
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?	.313		
Firmanızdaki bir çalışan; yapılan iş' den tatmin olma hususunda konuşursa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.434		
Firmanızdaki bir çalışan; çalışma grubunu problemlerin olduğu zamanlardaki gibi daha fazla çalıştırmaya gayret ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.512		
Firmanızdaki bir çalışan; amirlerini çalışma grubu için amaç ve performans standartları belirleyen biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.349		
Firmanızdaki bir çalışan; organizasyona sağlayacağı faydalar bakımından harcamaları değerlendirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.596		
Firmanızdaki bir çalışan; daima müşterilere iyi davranmaya çaba gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.664		
Firmanızdaki bir çalışan; amir ya da patronuna yeni fikir ve öneriler götürmeyi düşünürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.654		
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?	.672		
Firmanızdaki bir çalışan; bu ankete cevap vermede tamamen dürüst olursa, diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.603		
Firmanızdaki bir çalışan; normal olarak kabul edilenden daha fazla çalışırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.518		
Firmanızdaki bir çalışan; amirleri başında olmadığı zamanlarda dahi işini yaparsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	.495		
Firmamda kaliteli çalışmaya her şeyden daha çok önem verilir		-.657	
Firmam müşteri ilişkilerine ve müşterilere kaliteli ürün sunmaya oldukça önem verir		-.662	
Firmamda kalite yöntem ve prosedürlerine titizlikle riayet edilir		-.796	
Firmadaki diğer tüm çalışanlar, kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygular		-.773	
Yaptığım her işte kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygularım		-.733	
Firmadaki tüm çalışanlar, üretim programı ve teslimat zamanına riayet ederek, ürün ve hizmet kalitesini korur		-.725	
Firmamda Toplam Kaliteyi artırmak için bölümler arası karşılıklı ilişkilere oldukça fazla önem verilir		-.737	
Şirketin kalite felsefesi ve amaçları tüm çalışanlar tarafından paylaşılar ve benimsenir		-.702	
İşletmenin pazarlama stratejilerini, rakiplerin pazarlama stratejilerindeki değişimlere yeterli biçimde uyarlayabilmesi			.555
İşletmenin ürünlerini, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyarlayabilmesi			.708
İşletmenin yeni pazar tehditlerine hızlı biçimde tepki verebilmesi			.742
İşletmenin müşteri tatminini başarması			.744
İşletmenin arzuladığı pazar payını elde etmesi ve koruması			.740
İşletmenin yeni müşterileri çekmesi			.744
İşletmenin yüksek kârlar elde etme yeteneği			.542

9.6. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayısı tablo.9.2' de verilmiştir. Elde edilen sonuçlarda ,70 düzeyinin altında değişken olmadığı ve değişkenlerin güvenilirliklerinin bu oranın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo.9.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenlerle İlgili Alfa Güvenilirlikleri

Değişkenler	Alfa güvenilirlik sonuçları
Organizasyonel normlar	,86
Kalite	,89
Performans	,88

9.7. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Araştırma modelinde kullanılan değişkenlerle ilgili korelasyon analizi tablo 9.4'de verilmiştir. Araştırma modelinde gösterilen etkileşimlerin ölçümü için regresyon modelleri kurulmuştur.

9.8. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenlere ait korelasyon tablosu tablo.9.3.'de verilmiştir.

Tablo.9.3 Modelde Kullanılan Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyonu

Ort.	Std. Sap.		d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	D8	d9	d10	d11
3.7	0.5	D1											
3.6	0.6	D2	,473**										
3.2	0.5	D3	,123	,410**									
3.7	0.6	D4	,325**	,456**	,274**								
3.7	0.7	D5	,402**	,471**	,296**	,413**							
3.7	0.6	D6	,379**	,344**	,148*	,392**	,337**						
4.1	0.6	D7	,428**	,505**	,205**	,528**	,471**	,498**					
3.8	0.5	D8	,434**	,569**	,247**	,528**	,465**	,382**	,622**				
3.8	0.5	D9	,502**	,589**	,283**	,565**	,494**	,478**	,622**	,673**			
3.5	0.6	D10	,411**	,482**	,350**	,391**	,477**	,459**	,439**	,458**	,528**		
3.8	0.7	D11	,258**	,319**	,156*	,318**	,397**	,295**	,352**	,448**	,400**	,330**	
4.3	0.6	D12	,353**	,383*	,051	,336**	,367**	,346**	,444**	,4358*	,451**	,324**	,501**

*0.05 düzeyinde anlamlılık

**0.01 düzeyinde anlamlılık

d1:Organizasyonel/kişisel bağlılık, **d2:** Mükemmellik, **d3:** Takım çalışması/iletişim, **d4:** Liderlik/gözetim, **d5:** Karlılık/maliyet etkinliği, **d6:** İş arkadaşlığı/ilişkileri, **d7:** Müşteri ilişkileri, **d8:** Yenilikçilik/Yaratıcılık, **d9:**Eğitim/Geliştirme, **d10:**Açıklık, **d11:** Performans, **d12:**Kalite Anlayışı

9.9. Regresyon Analizi Sonuçları

9.9.1. Organizasyonel Normlarla Kalite Anlayışı Arasındaki İlişki

Tablo.9.4. Modelde Kullanılan Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Organizasyonel gurur	.078	.279
Mükemmellik	.142	.076
Takım çalışması/İletişim	-.163	.012
Liderlik/gözetim	.083	.263
Karlılık/maliyet etkinliği	.107	.140
İş arkadaşlığı	.028	.701
Müşteri ilişkileri	.148	.088
Yenilikçilik/Yaratıcılık	-.027	.758
Eğitim/Geliştirme	.184	.047
Şeffaflık/açıklık	.066	.379
Kalite (bağımlı değişken)		
$R^2 = ,328$		
$F = 9.930$		
$Sig. = ,000$		

Organizasyonel normları oluşturan değişkenlerin kaliteyi ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0.05$). Model içinde yer alan değişkenlerden takım çalışması ve eğitim normları kalite anlayışını etkilemektedir ($P<0.05$).

9.9.2. Organizasyonel Normlarla Performans Arasındaki İlişki

Tablo.9.5. Organizasyonel Normlarla Performans Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Organizasyonel bağlılık	.014	,858
Mükemmellik	-.046	.595
Takım çalışması	-.043	.536
Liderlik/gözetim	.103	.191
Karlılık/maliyet etkinliği	.189	.016
İş arkadaşlığı	.028	.725
Müşteri ilişkileri	.018	.844
Yenilikçilik/Yaratıcılık	.282	.003
Eğitim/Geliştirme	.024	.810
Şeffaflık/açıklık	.089	.262
Performans (bağımlı değişken)		
$R^2 = ,289$		
$F = 7.916$		
$Sig. = ,000$		

Organizasyonel normları oluşturan değişkenlerin işletmenin performansını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0.05$). Modelde yer alan değişkenlerden karlılık ve maliyet etkinliği, yenilikçilik /yaratıcılık normları değişkenleri anlamlıdır ($P<0.05$).

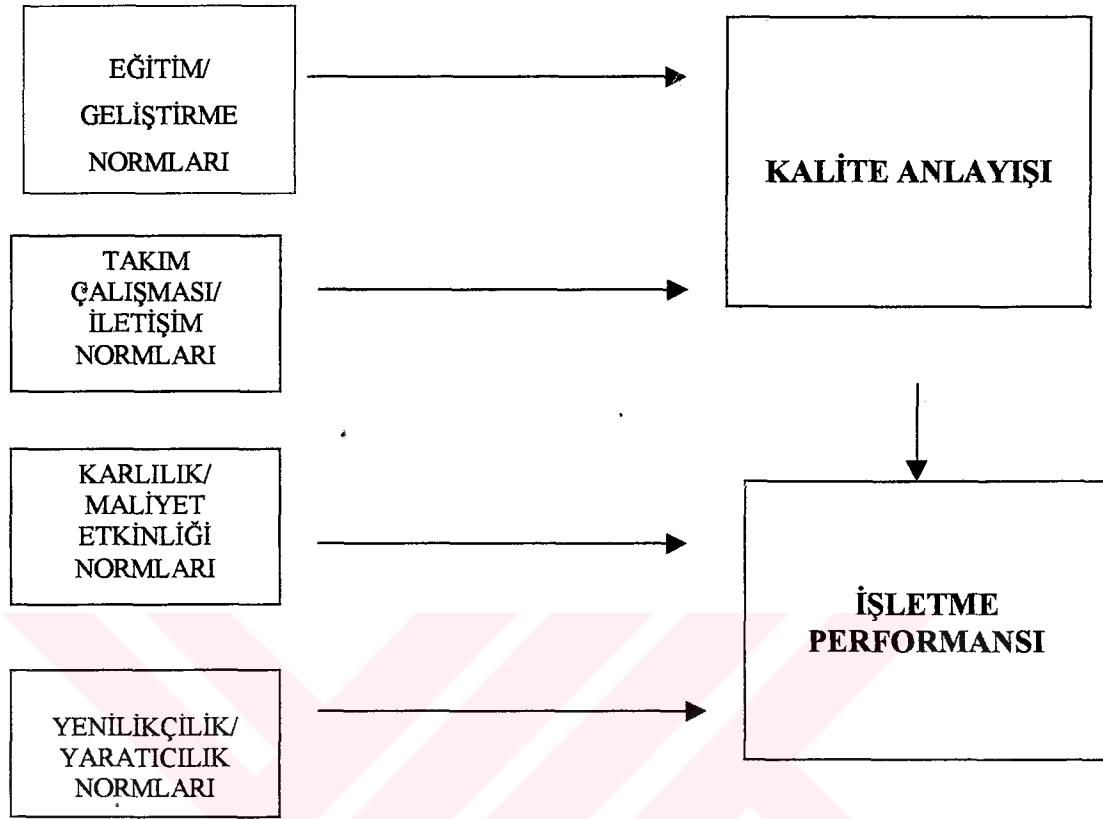
9.9.3. Kalite Anlayışı ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Tablo.9.6. Kalite Anlayışı ve İşletme Performansı Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Anlamlılık
Kalite Performans (bağımlı değişken)	.501	,000
$R^2 = ,251$		
$F = 77.651$		
$Sig. = ,000$		

İşletmenin uygulamış olduğu kalite anlayışının işletmenin performansını ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($P<0.05$). İşletmenin uygulamış olduğu kalite çalışmaları işletmenin performansını olumlu etkilemektedir.

9.10.Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Model



Şekil.9.2. Araştırma Sonucu Ortaya Çıkan Model

9.11. Araştırmanın Özet Sonuçları

Araştırma,Gebze’de bulunan beş ayrı işletmede, 257 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu beş işletmede aynı işkolunda çalışmakta olan, benzer ürünleri üretmekte olan işletmelerdir.

-Araştırma sonucunda,şu ana bulgular elde edilmiştir. Organizasyonel norm değişkenleriyle kalite anlayışı arasında yapılan regresyon modellemesinde model içindeki değişkenlerden eğitim/geliştirme ve takım çalışması/iletişim normları değişkenleri kaliteyi etkilemektedir.($P<0.05$)

-Ancak organizasyon norm değişkenlerle kalite anlayışı arasındaki regresyon modelinde takım/iletişim normları kalite çalışmalarını olumsuz yönde etkilemektedir.

- Organizasyonel norm ile işletme performansı arasında yapılan modellemede değişkenlerden karlılık/maliyet etkinliği ile yenilikçilik/yaratıcılık normları değişkenleri anlamlı çıkmaktadır.($P<0.05$)
- Kalite anlayışı ve işletme performansı arasındaki modellemede ise işletmenin uygulamış olduğu kalite yaklaşımının işletme performansını etkilediği saptanmıştır.($P<0.05$)



10. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

-İşletmelerde kurumsal hedeflerin başarılmasında en etkin araçlardan biri olan eğitim/geliştirme değişkeninin kalite anlayışını olumlu etkilediği görülmüştür. Bu durum örnek kitlede eğitim/geliştirme normlarının olumlu görülmesi, anlaşılması açısından son derece başarılıdır (Örnek kitlenin %30.7'si ilkokul ve veya ilköğretim mezunudur). Aynı zamanda yöneticilerin eğitim/geliştirme faaliyetlerine daha çok önem vermesi gerektiğini vurgulamak gerekir.

-Eğitim/geliştirmenin insan niteliklerini artırması özellikle kriz ortamında çalışanların bu faaliyetlere daha çok yöneldiğini düşündürmektedir. Öte yandan bu durum organizasyonel anlamda eğitim/geliştirme ile ilgilenen birimlerle desteklen bir eğitim programının organizasyon kültürünü çok hızlı değiştirebileceğini göstermektedir.

-Takım çalışmalarının kalite anlayışını olumsuz yönde etkilemesi ilginçtir. Ancak öncelikle anketin 2002 yılı Ocak-Mart döneminde yapıldığını ve bu dönemde ekonomik krizin tamamıyla bitmediğini hatırlamak gerekir. Yoğun işten çıkarmalar ve /veya reel ücretlerde dönemsel gerileme olan bu zaman diliminde takım halinde çalışma anlayışını öne geçme, kendi çıkarlarını düşünme gibi kişisel değerler etkilemiştir. Örnek kitlenin özel sektörde olması ve bu sektörde ücret artışlarının, işte kalmanın kişisel performansa bağlı olduğunu düşündüğümüzde takım çalışmasının kriz anlarından olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır.

-Takım çalışması konusundaki diğer bir değerlendirmede ilgili sektörlerde takım çalışması kavramının oturmadığı , organizasyonel ve kurumsal seviyenin bu oluşuma tam olarak hazır olmadığıdır.Bu eksiklik eğitim faaliyetleri ile giderilebilir. Bu konuyla ilgili General Elektrik Şirketinin geliştirdiği on basamaklı eğitim modeli şöyledir (Paul E.Brauchle&W.Wringht, 1993, s 63-68):

- Geniş bir duyurum (Çözülmemiş sorunlara girilerek duyuru yapılır)
- Oryantasyon sağlama (Beklentiler anlatılmalıdır)
- Eğitim sürecine yatırım yapma (Takımolma süreci ve sorumlulukların saptanması)
- Grup amaçlarının oluşturulması (Misyon ve amaçlar gerçekleştirme)
- Grup süreçlerini kolaylaştırma (Grup üyelerinin görevlerine başlaması)

-Grup içi prosedürleri belirleme (Toplantı formatları çağırma teknikleri vb.)
 -Grup içinde diğer süreçlerin oluşturulması (Lider,liderin seçimi,işbirliği,vb..)

-Eğiticilerin rol değişimi (Eğiticiler pasif rol alır)

-Eğiticilerin geri çekilmesi (Eğiticiler geri çekilir)

-Her yönlü mesajların iletilmesi kavramı olan iletişim normlarının kaliteyi anlayışını olumsuz etkilediği saptanmıştır. Örgütsel dinamiği ayakta tutmak için belirsizlik ortamlarında özellikle lider/yöneticilerin daha çok yüz yüze iletişimi tercih etmesi tarafları karşılıklı anlayışa,tarafların birbirlerini doğru anlamasına dolayısıyla örgütsel normların istenilen şekilde oluşumu sağlanacaktır. Takım çalışması,iletişimi de artırmakta, hatta,örgütsel iletişimi üst düzeye çıkarmaktadır.

-İletişim normlarının kalite anlayışını kötü etkilemesi,kriz anlarında oluşan belirsizliğe ve ona bağlı gerginliğe bağlanabilir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre güvenlik kategorisinde yer alan bu davranışlar organizasyon içi iletişimi ve kalite süreçlerini olumsuz etkilemektedir.

-Çalışma sonucunun diğer bir değerlendirmesi, örnek kitlede haberleşme anlayışına daha çok önem verilmesi gerektiğidir. Özellikle haberleşme şebekeleri mevcut normlar ve örgütsel yapı ışığında düşünülerek bu durum çevresel faktörler, bilişim sistemleri, diğer haberleşme kanalları vasıtasıyla desteklenmelidir.

-Çalışmanın diğer bir sonucu maliyet kar etkinliğinin performansı etkilediğidir. Çalışanların teknik anlamda ölçülerle tesbit olmasının zor olduğu maliyet/kar etkinlik normlarının performansı etkileme değerlendirmesinin daha çok işletmeye yansımaya (yatırımlar,ücret artışları vb.) olduğu gibi düşünülebilir. İşletme içinde zamanla oluşan işletme güç değerlendirmelerinin,maliyet /kar etkinliği normlarını yönlendirdiğini düşünüyoruz. Bu değerlendirmeler, işletmenin herhangi bir departmanının ihtiyacının karşılayabilme yüzdesinden,yöneticilerin söz verdikleri iyileştirme,önleyici faaliyetlerin sürüncemede kalmaması gibi somut veriler ışığında işletmede yerleşmektedir.

-Organizasyonel normlardan yenilikçilik/yaratıcılık normlarına olumlu bakılması örnek kitledeki örgüt kültürünün gelişim yönünü, çalışan ve yöneticilerin konuya olumlu yaklaşması halinde örgütsel yaratıcılığın oluşabileceğini göstermektedir.

-Yenilik/yaratıcılık normları değişkeninin kalite anlayışını olumlu etkilemesinin diğer bir nedeni teknolojik gelişmelerin getirdiği verimlilik, verim artışı, olumlu ürün kalitesi gibi faydalar nedeniyle olduğu gibi düşünülmektedir.

-Araştırmanın son sonucu ise kalite anlayışının işletme performansını etkilediğidir. Zaten örnek kitledeki müşteri ilişkileri ile kalite anlayışı arasındaki katsayının da çok kötü çıkmaması örnek kitledeki kalite anlayışı normlarının daha iyi şekillendirilebileceğini göstermektedir. Kalite anlayışı,müşteri tatmininin önemi gibi temel eğitimler üst yönetimden başlanarak uygulanmalıdır.

-Araştırma sonuçlarını genel olarak ve tüm normlar açısından değerlendirdiğimizde,bu örnek kütlenin yapısının daha çok hiyerarşik yapıya uyduğu gözlenmiştir. Bunu, katılımın az olmasına,açıklık normlarının gelişmemesine,takım çalışması ve iletişim normlarının mevcut durumunu göstererek izah edebiliriz. Mevcut yöneticilerin değişimi öngörmeyen yapıda olduğunu da gerek işbirliği normlarından gerek liderlik /gözetim normlarının kalite anlayışı ve işletme performansı ile olan ilişkisinden de anlaşılmaktadır. Yaratıcılık ve geliştirmenin işgörenlerde olduğu gözlenmekle beraber bu normların örgütsel anlamda yaratıcılık haline dönüşmesi için,açıklık,yönetimle sağlıklı ilişkilerin kurulması,etkin işbirliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Alt/üst ilişkileri gelişirse,örgütteki yaratıcılık/yenilikçilik normları örgütsel hale geçecektir.

-Çalışanların yaş ve eğitim durumları da mevcut verileri doğrulamaktadır. Araştırmadaki örnek kitlenin % 70' çalışan olup,bunların % 33 ü 20-30 yaş aralığındadır. Bu kitlenin % 30.7'si ilköğretim mezunudur. Mevcut veriler ışığında örgüt içindeki çalışanların büyük bölümünün örgütsel açıda acemi olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesinin de göz önüne alınarak,işletmedeki mevcut eğitim normlarının güçlü bir eğitim programıyla,nitelik,yüksek kalitede üretim moral,işbirliği ve sosyal ortamı yakalaması sağlanabilir. Mevcut normlar bu yatırımın hızlı bir şekilde döneceğini söylemektedir.

-İşletmedeki geliştirme programları da ,örgüt bilgisini,insan ilişkilerini,yönetim programını içerir olmalıdır. Tüm bu eğitim ve geliştirmeler üst yönetimden başlamalıdır.

-Organizasyondaki liderlerin daha değişimci bir yapıyla stratejiler oluşturması ,örgüt etkinliğinin artmasına, hedeflerle yönetime,işbirliğine, yüksek motivasyona yol açacaktır. Çünkü organizasyon yapı olarak olgunluk çağında

değildir ve mevcut normlar yenilikçiliği desteklemektedir. Ancak liderin, bu değişime başlayabilmesi eğitim ,geliştirme,açıklık,işbirliği normlarının aktif hale gelmesiyle mümkündür. Çalışanların örgütteki çalışma sürelerini incelediğimiz de de bu örnek kitlede bağlılık normlarının zamanla doğru orantılı olmadığını göstermektedir. Liderlerin bu konuda da(% 53 işletmede 0-5 yıl arasında çalışmaktadır.)çaba göstererek işgücü sirkülasyonunu azaltması gerekir.

Sonuç olarak yapılan araştırma sonucunda organizasyonel normlarla kalite anlayışı ve performans arasında bir etkileşimin olduğu anlaşılmıştır. Araştırma yapılan örnek kitledeki normların çok sayıda değil organizasyona ve çalışana katkı yapacak şekilde oluşmuş olması esastır. Örnek kitle içinde yeni bir organizasyon olmadığı için örgüt kültürünün normlarının örgüt başarısını destekler bir itici güç haline getirilmesi gereklidir. 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 bir kez daha belirtmek gerekir. Örgütsel norm ve araştırma çalışmalarının toplumsal normları da içererek yapılması sağlıklı sonuçlar almamızı kolaylaştıracaktır.

Örgütsel yönetim ve strateji oluşturmada örgütsel kültür ve normları bilmeden başarmanın riskli olacağı kesindir.

KAYNAKLAR

1. Akdemir,C., Örgütler ve Yönetim,İzmir,1985
2. Ardoino,J., Management our Commendenent Participation et Contestation, Fayard Namo, Paris, 1970
3. Arık, A., Yaratıcılık, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1999
4. Ataay, İ., İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması, MPM Seminer Notları, İst., 1993
5. Bakioğlu, A., İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme Sisteminin Dizaynı ve Uygulamasına İlişkin Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 1991
6. Baş ve Aktar, İşletmelerde Verimlilik Denetimi Ölçme Değerlendirme Modelleri, MPM, No:435, Ankara, 1991
7. Berberoğlu, G.,Yönetmel Başarıda İletişim Davranışlarının Önemi, 2000
8. Bessis, J., Yaratıcılık Nedir? Reklam Yayınları No 23 İstanbul,1973
9. Bingöl, D., Personel Yönetimi, Beta Yönetimi,İstanbul,1993
10. Boran, S., Kalite Yönetimi, Kocaeli Üniv.Yayınları,1994
11. Bozkurt. R., ve Odaman. A, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Ankara, 1995
12. Budak, G., Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey, Sistem Yayıncılık
13. Burnak, N., Kalite Kontrol Anlayışında Gelişmeler ve Kalite Güvence Sistemi Kosem, Ankara, 1991
14. Camp, Scott D., “Assesing The Affects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach”, The Prison Journal, Vol. 74, Is.3, 1992.
15. Çelik, F., Personel Yönetimi Fonksiyonların İnsan gücünün Yaratıcılık Yeteneğini Geliştirmedeki Rolü İ.Ü Siyasal Bilimler Enstütüsü,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
16. Daft R.,L, Becker.S.W,The Innovative Organization,Elsevier,New York,1978
17. Deal,T., Kennedy.A,Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life,1985
18. Deming, E., Krizden Çıkış, çev. Akaş. C, Güzel Sanatlar Matbaası, İstanbul,1996

19. Efil ,İ., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi,Alfa,1999
20. Eren, E., İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,Der yayınları,1997
21. Eren, E., İşletmelerde Yenilik Politikası İ.Ü,Doktora Tezi,İstanbul,1982
22. Eren, E.,Yönetim Psikolojisi,Beta,1993
23. Gaynor, M., Handbook of Technology Management, Mc Graw Hill,1996
24. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., İnsan Kaynakları Departmanı Performans Yönetimi ve Değerleme Seminer Notlar,İstanbul,1996
25. Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı ,Rota yayınları, İstanbul,1997
26. Hamburg, C., Krohmer. H, Workman. J. P, Strategic Consensus and Performance: The Role of Startegy Type and Market Related Dynamism, Strategic Management Journal, 20, s 356/357
27. Ho, Samuel K. M., Christopher, K. K. Fung, TQMEX Model, www.hkbu.edu.tr
28. Hunt, Shelby, D., Morgan, Robert, M., “Organizational Commitment: One Way of Many Commitments or Key Mediating Construct”, Academy of Management Journal, Vol.37, Is.6
29. Ishikawa, K., What is Total Quality Control, Prentice-Hall,New Jersey
30. İbcioğlu, İ., İşletmelerde İnsangücü Verimliliğinin Artırılması ve Teknolojik Değişim, İ.Ü Doktora tezi İstanbul,1993
31. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,13.cilt,sayı 1/2, 1997
32. Jaros, Stephen, J., “An Assesment of Meyer & Allen’s (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Instensions”, Academy of Managemet Journal, 1995.
33. Juran, J., Grayna. M, Grayna Juran’s Quality Control Handbook, Prentice-Hall, New Jersey, 1985
34. Kavrakoğlu, İ., Değişim ve Yaratıcılık,İstanbul,1997
35. Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi,Kalder,İstanbul,1998
36. Kaye .MR.,Anderson,Continuos İmprovement the ten essential criteria,İnternational Journal of Quality,vol 16,is,5,1996
37. Kenndy, P., Büyük ve Yükseliş ve Çöküşleri,Ankara,1980
38. Kilman, R.H., Beyond the quick cultures the Rites and Rituals of Corporate Life,1985

39. Kobu, B., Üretim Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İletişim Yayınları, 153, İstanbul
40. Kotter, J., Leading Change Harvard Business School Press, 1996
41. Liou, K., Dimensions Of Orgazational Commitment In The Public Sector: An Emprical Assesment, Public Administration Quartely, Vol 18, Is 1, 1994, 99/118
42. May, R., Beynin İçindeki Cevher Tübitak Bil. Ve Tek. Dergisi, Cilt 18, Sayı 208, Mart 1985
43. Mayer, R., and Schoorman, D., Predicting Participation And Production Outcom Through A Two Dimensional Model of Orgazational Commitment, Academy Of Management Journal, Vol 35, Is 3, 1992
44. Meyer, J and Allen. P, Commitment In The Workplace: Theory, Research, And Application, Sage Publications, 1997
45. Miles, R., Snow, Causes of Failure in Network Organizations California Management, Rewiew, Summer, 1992
46. Oakland, J., TQM, 2nd Ed., Heinemann Oxford, 1994
47. Ott, S.J., The Organizational Culture Perspective, University of Maine, Orono, Maine, 1998
48. Özkalp, E., Takım Çalışmalarının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği, A.Ü. İkt. Ve İd. Bil. Dergisi, Cilt:13, 1997.
49. Quinn, RE., Cameron. K., Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness; Some Preliminary Evidence, Management Science, vol 29, Jan. 1983
50. Palmer, K., Winters K. T, İnsan Kaynakları, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1993
51. Paul, E., Brauchle and Wright, D., Training and Development, March 1993, s 65/68
52. Redhause, İngilizce Türkçe Sözlük, İstanbul, 25. Baskı, 1996
53. Sabuncuoğlu. Z, Eğitim Planlaması Tüside Semineri, Gebze, 1992
54. San, İ., Sanat ve Yaratıcılık Eğitimi Olarak Tiyatro, İletişim Yay., İstanbul, 1992
55. Sanyel, D., Yaratıcılık, Tübitak sayı, 351, Şubat, 1997
56. Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership Josey-Bass San Fransisco, 1992

57. Sjöberg, Anders., Sverke Magnus, "The Interactive Effect of Job Involvement And Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A note on The Mediating Role of Turnover Intension", Scandinavian Journal of Psychology, Vol.41, 1995.
58. Smith, W., Leading Organization Change Using Performance Assessment, Kalite Kongresi 1997
59. Soylu Kaan, F.Süer, O.Süer, A.Süer TKY Sözlüğü Beyaz Yayınları, İst., 1998
60. Strategic Management, Chapman and Hall London, 1991
61. Sungur, N., Yaratıcı Düşünce, 2. Baskı, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1997
62. Şimşek M, Kalite Yönetimi 2. Baskı Alfa, İstanbul 1998
63. Şimşek, L., Düşünce ve Yaratıcılık, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, 1989
64. Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1994
65. Türkçe Sözlük, Atatürk Dil Tarih Yüksek Kurumu, 1988
66. TVB Uygulaması, Masajı Tajırı, Fumio Gotoh 1996, Kordsa
67. Werner, İ., Liderlik ve Yönetim, Rota, 1993
68. Wilkins, A.L., Ouchi, W., Efficient Cultures; EXPLORING THE Relationship Between Culture and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, vol 28, Sept, 1983
69. World Bank, Development Indicators, Annual Report, 1997
70. Yalçın, S., Personel Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fak. İstanbul, 1994
71. Yavuzer, H., Yaratıcılık, B.Ü, İstanbul, 1997
72. Yıldırım, R., Yaratıcılık ve Yenilik, Sistem Yayınları İstanbul 1998
73. Yükçü, S., Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi, İzmir, 1998

ÖZGEÇMİŞ

Ergin Turan, 1969 yılında Trabzon da doğdu. İlk öğrenimini, Mersin Ortaokulu ve Mersin Atatürk Lisesi Fen Kolunda tamamladı. 1987 yılında kayıt olduğu Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Endüstri Mühendisliği bölümünü 1991 yılında bitirdi. Askerliğini çok amaçlı bir teknik lisede öğretmen olarak bitiren Turan, 1994 yılından bu yana özel sektörde üretim ve kalite ağırlıklı görevler almış olup, halen .Kastamonu Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş de kalite müdürü olarak çalışmaktadır.



Anketi cevaplayan

:a) Yönetici b)İdari personel c)Çalışan

Anketi cevaplayan yöneticiyse, firmadaki konumu

a)Üst yönetici
b)Orta kademe yöneticisi
c)Şef / formen
d)Ustabaşı

Çalıştığınız bölümünüz

Ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız

Number of items	Percentage of correct responses
10	~10
20	~20
30	~30
40	~40
50	~50
60	~60
70	~70
80	~80
90	~85
100	~90

Yönetici olarak ne kadar süredir bu işletmede çalışmaktasınız

.....

Eğitim durumunuz

: a)ilköğretim b)Lise c)Üniversite d)Master-Doktora

Yaşınız-Cinsiyetiniz

:.....a)Bay.....b)Bayan

Tüm hayatınız boyunca çalıştığınız işletme sayısı :.....

Bizim sorularımız dışında, eğer belirtmek istediğiniz fikirleriniz ya da önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.

Bizim sorularımız dışında, eğer belirtmek istediğiniz fikirleriniz ya da önerileriniz varsa lütfen aşağıdaki boşluğa yazınız.

	Çok kötü olur ve asla destek verilmez	Kötü olur ve destek verilmez	Önem verilmez	İyi olur ve destek verilir	Çok iyi olur ve çok destek verilir
41-Firmanızdaki bir çalışan; çalışma arkadaşlarından önce kendi çıkarlarını gözetirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
42-Firmanızdaki bir çalışan; amirleri başında olmadığı zamanlarda dahi işini yaparsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5

Aşağıdaki hususları çalıştığınız firma uygulamaları açısından değerlendiriniz.	Kesinlikle Hayır	Kısmen Hayır	Fikrim yok	Kısmen Evet	Kesinlikle Evet
1-Firmamda kaliteli çalışmaya her şeyden daha çok önem verilir....	1	2	3	4	5
2-Firmam müşteri ilişkilerine ve müşterilere kaliteli ürün sunmaya oldukça önem verir.....	1	2	3	4	5
3-Firmamda kalite yöntem ve prosedürlerine titizlikle riayet edilir..	1	2	3	4	5
4-Yaptığım her işte Kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygulırım.....	1	2	3	4	5
5-Firmadaki diğer tüm çalışanlar, kalite kural ve politikalarına oldukça dikkat eder ve uygular.....	1	2	3	4	5
6-Firmadaki tüm çalışanlar, üretim programı ve teslimat zamanına riayet ederek, ürün ve hizmet kalitesini korur.....	1	2	3	4	5
7- Firmamda Toplam Kaliteyi artırmak için bölümler arası karşılıklı ilişkilere oldukça fazla önem verilir.....	1	2	3	4	5
8-Şirketin kalite felsefesi ve amaçları tüm çalışanlar tarafından paylaşılr ve benimsenir.....	1	2	3	4	5

Rakiplerinize kıyasla aşağıdaki hususlarda firmanız durumu nasıldır?	Çok zayıf	Zayıf	Fikrim yok	İyi	Çok iyi
1-İşletmenizin, pazarlama stratejilerini, rakiplerinizin pazarlama stratejisindeki değişikliklere yeterli biçimde uyarlayabilmesi.....	1	2	3	4	5
2-İşletmenizin, ürünlerini müşterilerin değişen ihtiyaçlarına hızlı biçimde uyarlayabilmesi.....	1	2	3	4	5
3-İşletmenizin yeni pazar tehditlerine hızlı biçimde tepki verebilmesi.....	1	2	3	4	5
4-İşletmenizin, müşteri tatminini başarması.....	1	2	3	4	5
5-İşletmenizin, arzuladığı pazar payını elde etmesi ve koruması.....	1	2	3	4	5
6-İşletmenizin, yeni müşterileri çekmesi.....	1	2	3	4	5
7-İşletmenizin, yüksek karlar elde etme yeteneği.....	1	2	3	4	5

	Çok kötü olur ve asla destek verilmez	Kötü olur ve destek verilmez	Önem verilmez	İyi olur ve destek verilir	Çok iyi olur ve çok destek verilir
25- Firmanızdaki bir çalışan; firmanın kar elde etmesinin kendisinin değil başkasının problemi olarak görürse, diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
26- Firmanızdaki bir çalışan; birlikte çalıştığı insanları tanımak için belli bir çaba sarf ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
27-Firmanızda çalışan bir kişi müşteriye bazen bir yük ya da işin yapılması için bir engel olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
28-Firmanızdaki bir çalışan; işini daha iyi yapmaya gayret gösteren iş arkadaşını eleştirirse, diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
29-Firmanızdaki bir çalışan; şirketin yakın bir zamanda yapılacağını duyurduğu eğitim programına katılacağından bahsederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
30-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?.....	1	2	3	4	5
31-Firmanızdaki bir çalışan; yapılan iş' den tatmin olma hususunda konuşursa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
32-Firmanızdaki bir çalışan; oldukça yüksek kişisel performans standartları koyarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
33-Firmanızdaki bir çalışan; çalışma grubunu problemlerin olduğu zamanlardaki gibi daha fazla çalıştırmaya gayret ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
34-Firmanızdaki bir çalışan; amirlerini çalışma grubu için amaç ve performans standartları belirleyen biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
35-Firmanızdaki bir çalışan; organizasyona sağlayacağı faydalar bakımından harcamaları değerlendirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
36-Firmanızdaki bir çalışan; daima müşterilere iyi davranmaya çaba gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
37-Firmanızdaki bir çalışan; amir ya da patronuna yeni fikir ve öneriler götürmeyi düşünürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
38-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?.....	1	2	3	4	5
39-Firmanızdaki bir çalışan; bu ankete cevap vermede tamamen dürüst olursa, diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
40-Firmanızdaki bir çalışan; normal olarak kabul edilenden daha fazla çalışırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5

	Çok kötü olur ve asla destek verilmez	Kötü olur ve destek verilmez	Önem verilmez	İyi olur ve destek verilir	Çok iyi olur ve çok destek verilir
11- Firmanızdaki bir çalışan; firmanın problemlerine yakın ilgi gösterir ve problemlerin çözümü için öneriler sunarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
12- Firmanızdaki bir çalışan; sadece yeteri kadar bir şeyler yapabileceğini önerir ve bundan daha fazla şeyler yapmayacağını belirtirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
13- Firmanızdaki bir çalışan; çalışma grubunun diğer bireylerine yardım etmek amacıyla kendi tarzının dışına çıkarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
14- Firmanızdaki bir çalışan; amirini kendisine yardım eden ve geliştiren bir kaynak olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?....	1	2	3	4	5
15- Firmanızdaki bir çalışan; kasıtlı olarak araç, ekipman ve kendisine tanınan hakları kötü olarak kullanırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
16- Firmanızdaki bir çalışan; diğer çalışanların daha iyi olmaları konusundaki isteğini dile getirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
17- Firmanızdaki bir çalışan; müşterilere hizmet etmek için yeni ve daha iyi yollar bulmaya çabalarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
18-Firmada bir çalışan işini daha iyi yapmak için yeni şeyler denemeye kalkarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
19- Firmanızdaki bir çalışan; işletme tarafından düzenlenen eğitim ve geliştirme programlarına katılmak için olağanüstü bir gayret gösterirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
20- 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?.....	1	2	3	4	5
21- Firmanızdaki bir çalışan; işini yalnızca 8 saatten ibaret bir çalışma ve en büyük ödülü de ay sonunda ödenecek maaş olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
22- Firmanızdaki bir çalışan; başkaları da fazla çalışmadığı için kendisinin de fazla çalışmasının hiç bir anlam taşımadığını söylerse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
23- Firmanızdaki bir çalışan; işlerin yapılması için diğerleriyle birlikte çalışmak yerine kendisi için çalışırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
24- Firmanızdaki bir çalışan; amirini açıkça ve serbestçe konuşulabilecek herhangi biri olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5

Kıymetli Çalışanımız,

Bu anket çalışması firmanız iş yapma kültürünün bir parçası olan organizasyonel normlarımızı (kurallarınızı) tesbit etmeye yöneliktir. Bu çalışma tamamıyla bilimsel amaçlı yapılmaktadır. Sorularımız bilimsel yaklaşımı gerektirdiğinden bazı durumlarda tekrarlı olarak soruluyormuş gibi hissedilebilir. Araştırma sonuçlarının güvenilir olması için bu soruların tamamının eksiksiz olarak ve hiçbir etki altında kalınmadan gerçeği yansıtan bir biçimde doldurulması büyük önem arz etmektedir. Soruların karşısında 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş cevap şıkları vardır. Bu ifadelerden hangisi sizce sorunun en uygun cevabı ise lütfen ona karşılık gelen rakamı yuvarlak içine alınız. Örneğin;

- (1) Çok kötü olur ve asla destek verilmez
 (2) Kötü olur ve destek verilmez,
 (3) Önem verilmez,
 (4) İyi olur ve destek verilir,
 (5) Çok iyi olur ve çok destek verilir

	Çok kötü olur ve asla destek verilmez	Kötü olur ve destek verilmez	Önem verilmez	İyi olur ve destek verilir	Çok iyi olur ve çok destek verilir
1-Firmanızdaki bir çalışan; firmayı ve firma çalışanlarını eleştirirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
2-Firmanızdaki bir çalışan; işler yolunda gittiği zamanlarda bile yinede firma için bir şeyler geliştirmeye çalışır ve büyük çaba harcarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
3- Firmanızdaki bir çalışan; başkalarının görüşlerini almaya ve onları dinlemeye önem verirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
4- Firmanızdaki bir çalışan; herhangi bir problem hakkında üst yöneticilerle görüşmeye kalkarsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
5- Firmanızdaki bir çalışan; kendisini maliyetleri azaltmaktan sorumlu olarak görürse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
6- Firmanızdaki bir çalışan; birlikte çalıştığı iş arkadaşından faydalanmaya çalışırsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
7- Firmanızdaki bir çalışan; işletmeye gelen müşterileri gereksiz yere bekletirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?.....	1	2	3	4	5
8- Firmanızdaki bir çalışan; yapılan işlerin yapılması hususunda yeni fikir ve yaklaşımlar önerirse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
9-Firmanızdaki bir çalışan; bir işi daha iyi yapabilmek için bilgisini artırmanın yollarını aktif bir biçimde ararsa, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5
10- Firmanızdaki bir çalışan; firma ve firma problemleri hakkında açık ve özgür şekilde fikirlerini ifade ederse, bu duruma diğer çalışanların tepkisi ne olur?	1	2	3	4	5