

**T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ;  
SAĞLIK BAKANLIĞI'NA BAĞLI DÖRT FARKLI  
DOĞUM HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

**Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN**

**Danışman  
Prof. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

**İZMİR-2012**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2008800465

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN  
**Tez Başlığı** : Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki: Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama  
**Savunma Tarihi** : 20.03.2012  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.Özkan TÜTÜNCÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Cenk ÖZLER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.İlkay TAŞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki: Sağlık Bakanlığına Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama" başlıklı Tezi (  ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum **“Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

..../..../2012

Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürü ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki;  
Sağlık Bakanlığı'na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama

Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler, performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, rekabette öne geçme gibi amaçlara ulaşmak için değişik yollar aramaya başlamıştır. Bu nedenle kurumda hakim olan örgüt kültürünü tanımak ve özdeğerlendirme yapmak önemlidir.

Çalışmamız kapsamında, idari yapısı, personel sayısı, yönetim şekli ve anlayışı gibi birbirinden farklı özelliklere sahip ikisi İzmir, diğerleri Aydın ve Eskişehir'de bulunan, toplam dört kadın doğum branş hastanesi incelenmiştir. Hastane çalışanlarına, Cameron ve Quinn'in geliştirdiği, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerini içeren, yapılandırılmış anket tekniği uygulanmıştır.

Hastanelerdeki örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Genel olarak tüm hastanelerde hiyerarşi kültürünün öne çıktığı, mükemmellik bileşenleri ile birlikte incelendiğinde ise, istenen örgüt kültürü tipinin klan kültürü olduğu görülmüştür. Hastanelerin örgüt kültürü puanları ve mükemmellik modeli bileşenleri karşılaştırıldığında, özellikle Eskişehir Doğumevi ile diğer hastaneler arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunun nedenleri arasında Eskişehir Doğumevi'nin 2001 yılından beri EFQM Mükemmellik

**Modelini benimsemiş olması sayılabilir. Yapılan analizler sonucu, klan kültürüne sahip işletmelerin, daha olumlu bir örgüt iklimine ve daha kaliteli bir sisteme sahip olacağı, hiyerarşi kültürüne sahip işletmelerin ise mükemmelliğe daha kolay ulaşabileceği söylenebilir.**

**Anahtar Kelimeler: Cameron Quinn, EFQM Mükemmellik Modeli, Örgüt Kültürü**

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

**Relationship Between Organizational Culture and the EFQM Excellence Model; Ministry Of Health in a Connected Four Different Maternity Hospital on Application**

**Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Total Quality Management**

**Quality Program**

**In the last quarter of 20th century, business enterprises began to look for different ways of achieving improved performance, increased productivity, higher managerial effectiveness, profit maximization and competitive advantage. For this, it is important to get to know the organizational culture of the business enterprise and make critical evaluations.**

**In our study, four maternity hospitals with varying properties in terms of administrative structure, number of personnel, management style and philosophy have been examined, two in Izmir, one in Aydin and one in Eskisehir. The personnel of these hospitals have been subjected to a structured interview technique containing EFQM Excellence Model criteria and Organizational Culture Assessment Scale that have been developed by Cameron and Quinn.**

**Organizational culture and the relationship between the organizational culture and EFQM Excellence Model criteria at these four hospitals have been studied. It has been observed that in general all the hospitals had a culture of hierarchy and when examined together with the elements of excellence, the desired type of organizational culture was clan culture. When organizational culture scores and elements of excellence model were compared, statistically significant differences were found between, Eskisehir Hospital and the other**

**three hospitals. One of the reasons for this may be the fact that Eskisehir Hospital had adopted EFQM Excellence Model in 2001. As a result of the analysis performed, it may be concluded that the enterprises that have clan culture are likely to achieve a more positive organizational culture and a system of higher quality whereas those that have culture of hierarchy are likely to achieve excellence more easily.**

**Key Words: Cameron Quinn, Organizational Culture, The EFQM Excellence Model**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ: SAĞLIK BAKANLIĞI'NA BAĞLI DÖRT FARKLI DOĞUM  
HASTANESİNDE BİR UYGULAMA  
İÇİNDEKİLER**

<b>TEZ ONAY SAYFASI</b>	ii
<b>YEMİN METNİ</b>	iii
<b>ÖZET</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	vi
<b>İÇİNDEKİLER</b>	viii
<b>KISALTMALAR</b>	xiii
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	xiv
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	xvi
<b>EKLER LİSTESİ</b>	xvii

<b>GİRİŞ</b>	1
--------------	---

**BİRİNCİ BÖLÜM  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

<b>1.1. KÜLTÜR KAVRAMI</b>	2
<b>1.1.1. Kültürün Özellikleri</b>	6
<b>1.1.2. Kültür Çeşitleri</b>	8
<b>1.1.2.1. Genel Kültür- Alt Kültür</b>	8
<b>1.1.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür</b>	8
<b>1.1.2.3. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür</b>	9
<b>1.1.2.4. Üçlü Ayırım (postfigurative, cofigurative, prefigurative)</b>	9
<b>1.1.2.5. Karşı Kültür</b>	10
<b>1.1.2.6. Bazı Uç Ayırımlar</b>	10
<b>1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b>	10
<b>1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı</b>	11



1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri	16
1.2.3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı, Tarihçesi	19
1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları	22
1.2.5. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler	23
1.2.5.1. İç Çevre Faktörleri	23
1.2.5.2. Dış Çevre Faktörleri	24
1.2.6. Örgüt Kültürü Sınıflaması	26
1.2.6.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü	26
1.2.6.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür	27
1.2.6.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür	28
1.2.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri	30
1.2.7.1. Değerler	30
1.2.7.2. İnançlar	30
1.2.7.3. Tutumlar	31
1.2.7.4. Normlar	32
1.2.7.5. Törenler ve Seremoniler	33
1.2.7.6. Hikayeler	33
1.2.7.7. Mitler	34
1.2.7.8. Semboller	34
1.2.7.9. Dil	35
1.2.1.10. Liderler ve Kahramanlar	35
1.2.8. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları	36
<b>1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ</b>	<b>38</b>
1.3.1. Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli	39
1.3.2. Byars Örgüt Kültürü Modeli	42
1.3.3. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	43
1.3.4. Daniel Denison Örgüt Kültürü Modeli	51
1.3.5. Kilmann Örgüt Kültürü Modeli	53
1.3.6. Toyohiro Kono Örgüt Kültürü Modeli	54
1.3.7. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli	56
1.3.8. Parsons Örgüt Kültürü Modeli	57

1.3.9. Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli	59
1.3.10. Edgar Schein Örgüt Kültürü Modeli	62
1.3.11. Diana Pheysey Örgüt Kültürü Modeli	64
1.3.12. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli	66
1.3.13. Ouchi Örgüt Kültürü Modeli	70
1.3.14. Hofstede Örgüt Kültürü Modeli	74
1.3.15. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	79
1.4. HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	82

## İKİNCİ BÖLÜM

### EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ

2.1. AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ	
EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY (EOQ)	91
2.2. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI	
EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT	
(EFQM)	92
2.2.1. EFQM Mükemmellik Modeli	93
2.2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	101
2.2.2.1. Dengeli Sonuçlar Elde Etmek	102
2.2.2.2. Müşteriler İçin Değer Katmak	103
2.2.2.3. Vizyona Yönlendirerek, İlham Vererek, Kişisel Bütünlük İçinde Liderlik Yapmak	103
2.2.2.4. Süreçlerle Yönetmek	104
2.2.2.5. Çalışanlar Sayesinde Başarmak	105
2.2.2.6. İnovasyonu ve Yaratıcılığı Beslemek	105
2.2.2.7. İşbirliklerinin Oluşturmak	106
2.2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Almak	106
2.2.3. EFQM Mükemmellik Modeli'nin Yapısı	107

<b>2.2.4. EFQM Mükemmellik Modelinin Kriterleri</b>	110
<b>2.2.4.1. Liderlik</b>	110
<b>2.2.4.2. Strateji</b>	113
<b>2.2.4.3. Çalışanlar</b>	116
<b>2.2.4.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar</b>	119
<b>2.2.4.5. Süreçler, Ürünler, Hizmetler</b>	123
<b>2.2.4.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar</b>	126
<b>2.2.4.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar</b>	129
<b>2.2.4.8. Toplumla İlgili Sonuçlar</b>	131
<b>2.2.4.9. Temel Performans Sonuçları</b>	134
<b>2.2.5. EFQM Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar</b>	
<b>Arasındaki İlişki</b>	136
<b>2.2.6. EFQM Mükemmellik Modeli Değerleme Araçları</b>	141
<b>2.2.6.1. Pusula Kartı</b>	142
<b>2.2.6.2. RADAR</b>	144
<b>2.2.6.2.1. RADAR Mantığı</b>	144
<b>2.2.6.2.2. RADAR Mantığının Uygulaması</b>	146
<b>2.2.6.2.3. RADAR Puanlama Matrisi</b>	149
<b>2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN YÖNTEMLERİ</b>	150
<b>2.3.1. Özdeğerlendirme</b>	151
<b>2.3.1.1. Özdeğerlendirmenin Özellikleri</b>	151
<b>2.3.1.2. Özdeğerlendirmenin Sağladığı Yararlar</b>	152
<b>2.3.1.3. Özdeğerlendirmenin Amacı</b>	153
<b>2.3.1.4. Özdeğerlendirme Süreci</b>	155
<b>2.3.1.5. Özdeğerlendirme Modelleri</b>	157
<b>2.3.1.6. Özdeğerlendirme Çeşitleri</b>	157
<b>2.3.1.6.1. Soru Listesi Yöntemi</b>	158
<b>2.3.1.6.2. Matris Şema Yöntemi</b>	158
<b>2.3.1.6.3. Ekip Çalışması Yöntemi</b>	160
<b>2.3.1.6.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi</b>	161

2.3.1.6.5. Ödül Benzetimi Yöntemi	162
<b>2.4. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ AŞAMALARI</b>	<b>163</b>
2.4.1. Mükemmellikte Kararlılık Aşaması	164
2.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik Aşaması	164
2.4.3. Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü Aşaması	165
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK BAKANLIĞI'NA BAĞLI DÖRT FARKLI DOĞUM HASTANESİNDE BİR UYGULAMA</b>	
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI</b>	<b>166</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ</b>	<b>166</b>
<b>3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM</b>	<b>167</b>
<b>3.4. VERİLERİN TOPLANMASI</b>	<b>170</b>
<b>3.5. VERİ TOPLAMA ARACI</b>	<b>170</b>
3.5.1. Demografik Veriler	170
3.5.2. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği	171
3.5.2. EFQM Mükemmellik Modeli	172
<b>3.6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ</b>	<b>172</b>
<b>3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI</b>	<b>173</b>
3.7.1. Frekans Analizleri	173
3.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik	175
3.7.3. Faktör Analizleri	179
3.7.4. Varyans Analizleri (ANOVA)	182
3.7.5. Korelasyon Analizi	187
3.7.6. Regresyon Analizleri	190
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ</b>	<b>211</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	<b>225</b>
<b>EKLER</b>	<b>250</b>

## **KISALTMALAR**

<b>ANOVA</b>	: (Analysis of Variance) Varyans Analizi
<b>CVF</b>	: (Competing Values Framework) Rekabetçi Değerler Yaklaşımı
<b>EFQM</b>	: (European Foundation for Quality Management) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı
<b>EOQ</b>	: (European Organization For Quality) Avrupa Kalite Örgütü
<b>EOQC/AKKÖ</b>	: (European Organization for Quality Control) Avrupa Kalite Kontrol Örgütü
<b>ISO</b>	: (International Organization for Standardization) Uluslararası Standartlar Teşkilatı
<b>Kalder</b>	: Kalite Derneği
<b>s.</b>	: Sayfa No
<b>SPSS</b>	: (Statistical Programme for Social Sciencies) İstatistik Paket Programı
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TSE</b>	: Türk Standartları Enstitüsü
<b>v.d.</b>	: ve diğerleri

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Bilimlerin Örgüt kültürüne Katkıları	s. 12
Tablo 2: Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları	s. 13
Tablo 3: İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi	s. 29
Tablo 4: Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli	s. 41
Tablo 5: Byars Modeli Örgütsel Kültür Ölçeği	s. 42
Tablo 6: Parsons'un AGIL Modeli	s. 58
Tablo 7: Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler	s. 60
Tablo 8: Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Kültür Tipi	s. 68
Tablo 9: Kontrol Tipleri ve Gerekleri	s. 71
Tablo 10: Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması	s. 73
Tablo 11: Hofstede'in Kültür Boyutları Sınıflaması	s. 74
Tablo 12: 1992 ve 2000 yılı EFQM Mükemmellik Modelindeki Değişiklikler	s. 97
Tablo 13: 2003 ve 2010 yılı EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramlarda Yapılan Değişiklikler	s. 98
Tablo 14: EFQM Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar Arasındaki İlişki	s. 137
Tablo 15: Pusula Kartı Soru Listesi Örneği	s. 143
Tablo 16: Araştırma Kapsamına Alınan Hastanelerin Özellikler ve Anket Uygulamasına Yönelik Sayısal Veriler	s. 169
Tablo 17: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	s. 174
Tablo 18: Örgüt Kültürü Tipleri İç Uyum Güvenirlikleri	s. 178
Tablo 19: Mükemmellik Bileşenleri Faktör Analizi	s. 181
Tablo 20: Klan, Adhokrasi ve Piyasa Kültürünün Hastanelere Göre Karşılaştırılması	s. 183
Tablo 21: Hiyerarşi Kültürünün Hastanelere Göre Karşılaştırılması	s. 184
Tablo 22: Mükemmellik Bileşenlerinin Hastanelere Göre Karşılaştırılması	s. 186
Tablo 23: Mükemmellik Bileşenleri ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi	s. 189
Tablo 24: Örgüt İklimini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Regresyon	

Analizi	s. 190
Tablo 25: Sistem Kalitesini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Regresyon Analizi	s. 191
Tablo 26: Mükemmelliği Etkileyen Bileşenlerin Regresyon Analizi	s. 192
Tablo 27: Sistem Kalitesini Etkileyen Örgüt tipleri ve Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 193
Tablo 28: Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Sistem Kalitesini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 196
Tablo 29: Örgüt İklimini Etkileyen Örgüt tipleri ve Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 199
Tablo 30: Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Örgüt İklimini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 202
Tablo 31: Mükemmelliği Etkileyen Örgüt tipleri ve Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 205
Tablo 32: Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Mükemmelliği Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi	s. 208

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli	s. 45
Şekil 2: Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	s. 80
Şekil 3: EFQM İş Mükemmelliği Modeli (1992-1999)	s. 96
Şekil 4: EFQM 2000 Mükemmellik Modeli	s. 96
Şekil 5: EFQM 2010 Mükemmellik Modeli	s. 101
Şekil 6: EFQM 2010 Temel Kavramlar	s. 102
Şekil 7: Radar Matrisi	s. 145
Şekil 8: EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Ağırlık Katsayıları	s. 150
Şekil 9: Özdeğerlendirme Süreci Akış Şeması	s. 156



## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1** Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek. s.1

**EK 2** Resmi Yazışma ve İzinler

ek. s.3

## GİRİŞ

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler, performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, rekabette öne geçme gibi amaçlara ulaşmak için değişik yollar aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi örgütte işlerin yapılış şekillerini, örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu nedenle kurumda hakim olan örgüt kültürünü tanımak ve özdeğerlendirme yapmak önemlidir.

Bu çalışmada, birçok meslekte insanın çalıştığı ve hastalar aracılığıyla toplumla sürekli etkileşim içinde olan, hizmetin yapısı ve özellikleri bakımından, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticilik ve örgüt kültürünün işletme düzeyinde daha önemli hale geldiği işletmeler grubunu oluşturan hastaneler araştırma konusu olarak seçilmiştir. Birinci bölümde örgüt kültürü, ikinci bölümde EFQM Mükemmellik Modeli ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, idari yapısı, personel sayısı, yönetim şekli ve anlayışı gibi birbirinden farklı özelliklere sahip ikisi İzmir, diğerleri Aydın ve Eskişehir’de bulunan, toplam dört kadın doğum branş hastanesinde, Cameron ve Quinn’in geliştirdiği Rekabetçi Değerler Yaklaşımı’nı açıklayan, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerini içeren, yapılandırılmış anket tekniği uygulanmıştır. Hastanede çalışan personelin, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak, bu hastanelerdeki örgüt kültürü ve örgüt kültürü ile EFQM mükemmellik modeli kriterleri arasındaki ilişki irdelenmeye çalışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Sosyal bir kavram olarak “kültür” kavramının, kaynaklarda üzerinde hemfikir olunmuş ortak bir tanımına rastlanmamaktadır. Nitekim kültür kavramının 450’den fazla tanımını yapmak olasıdır. Genel olarak kültür, “bir toplumun sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ile her türlü beceri ve alışkanlıklar toplamını ifade eden karmaşık bir bütün” olarak düşünülebilir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 147).

Kültür sözcüğünün uzun bir tarihçesi vardır. Sözcüğün Latince’de yetiştirmek, büyütmek anlamına gelen ‘colera’ veya ‘cultura’ fiillerinden geldiği kabul edilmektedir. Ancak, bugünkü anlamda kültür kelimesini ilk kez Voltaire kullanmıştır (Hasanoğlu, 2004: 46). Voltaire kültürü; insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi şeklinde ifade etmiş, kavram buradan Almanca’ya geçmiş ve daha sonra da ‘kültür’ haline gelmiştir (Güvenç, 1991: 96).

Frederick Winslow Taylor 1871 yılında kültürün bilinen en eski tanımlarından birini şöyle yapmıştır: “ Kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütündür (Can vd., 2006: 413).

Kültür kavramına yüklenen anlamlar daha sonraları da bazı değişikliklere uğramaya devam etmiş ve farklı yönleri ön plana çıkarılarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Antropologlar, sosyologlar, etnografyacılar ve psikologlar tarafından yapılan farklı kültür tanımları, araştırmacıların çalıştıkları disiplinin ve araştırma amaçlarının bir yansıması niteliği taşımaktadır. Kültürü tanımlamanın güçlüğü, bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar kültürü tanımlayanların farklı disiplinlerden olması ve olaya kendi disiplinleri açısından yaklaşımlarından kaynaklanır (Ataman, 2001: 501).

Kültür ile ilgili ilk açık ve kapsamlı tanım 1871 yılında Tylor'dan gelmiştir. Tylor kültürü; bilgi, inanç, sanat, ahlak, adet, gelenek ve kişinin bir toplumda yaşaması dolayısıyla kazandığı huylar ve kabiliyetler bütünü şeklinde tanımlamıştır (Haviland, 2002: 64).

Tylor'un kültür tanımı, kültür kavramının bütün niteliklerini, özünü ve türlerini içine alan tanım denemelerinden biri ve en iyisidir. Bununla birlikte söz konusu tanım da kültür olgusunu bütünüyle yansıtmakta yetersiz kalmaktadır. Bütüncü kavramlara örnek olarak gösterilen bu tanım kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana bir içerik olduğunu vurgulaması bakımından önemlidir (Güvenç, 1999: 101).

Sosyal antropoloji kökenli ve en yaygın şekilde atıf yapılan E. B. Tylor (1871) tarafından yapılan kültür tanımlamasına yönelik eleştiriler dikkate alındığında kültürün kapsadığı içerik daha iyi anlaşılacaktır. Bu eleştiriler ana hatları ile aşağıdaki gibidir (Güvenç, 1999: 46);

- ✓ Tanımda birey yalnızca edilgen bir unsur olarak ele alınmıştır. Toplumun üyesi olan birey, toplum tarafından sosyalizasyon yolu ile aktarılanları alan ve bu nedenle edilgen bir öge olarak kabul edilmektedir. Bu durum genelde doğru olmakla birlikte, bireyler hem aktarılanları farklı algılamaları, hem hazır birikime sahip olmaları bakımından hem de içinde yaşadığı koşulların değişimi nedeni ile yaşam deneyimi kazanmakta ve bu nedenle de kültürü etkileyen bir duruma gelmektedir.
- ✓ Tanımda doğal çevre faktörü dikkate alınmamıştır. Belli bir toplumun yaşam biçiminin oluşmasında coğrafya temel bir öneme sahiptir. Coğrafya bu nedenle farklı yaşam biçimlerinin başka bir ifade ile farklı kültürlerin oluşmasında önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir.
- ✓ Tanımda kültüre neden ihtiyaç duyulduğu vurgulanmamıştır. Malinowski, insanın doğa ile mücadelesinde elde edilmiş deneyim ve becerilerin nesilden nesile aktarılması ile kültürün oluştuğunu ve güçlendiğini vurgulamaktadır. Toplum bir yönü ile doğa ile mücadele sırasında deneyim ve becerileri, diğer

yandan toplum biçiminde yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik öğrenmiş olduğu deneyimleri, sorun çözmedeki işlevleri nedeniyle muhafaza edip nesilden nesile aktarma ihtiyacı duymaktadır. Bu nedenle kültürün temel işlevi, işe yarayan deneyim ve becerilerin devamlı kullanılmasıdır.

Kültür ile ilgili olarak 450 farklı tanımdan bahsedilmekle birlikte burada tez konusunu ilgilendiren belli başlı tanımlara vermek ile yetinilecektir.

- ✓ Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve sembeler toplamını ifade etmektedir (Koçel, 2001: 25).
- ✓ Kültür, belirli bir toplumun üyelerinin doğal çevrelerinden elde edebileceklerinden daha fazla doyum sağlamak üzere başardığı bütün maddi ve manevi düzenlemeler örüntüsüdür. Diğer bir deyişle, toplumun bir üyesi olarak bireyin geliştirdiği tüm bilgi, inanç, düşünce, sanat, ahlak, adet, gelenek, yetenek ve alışkanlıklarla toplumsal kuralları kapsamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2004: 344).
- ✓ Kültür, tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler, kahramanlar, yol gösterici felsefe veya bir grup insan tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan bir yaşam tarzıdır (Halis, 2001: 111).
- ✓ Kültür öğrenilen ve kazanılan düşünce, duygu, davranış ve tepkiler ile değer, fikir ve diğer sembolik anlamlar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Chanchani ve Theivanathampillai, 2010: 1).
- ✓ Schein, kültürü bir grup tarafından öğrenilen temel varsayımların bir modelini gösterdiği şeklinde bir tanım ortaya atar. Bu grup, yeni üyelerin problemlerle ilgili doğru şekilde algılama, düşünme ve hissetmelerini sağlayacak şekilde dışsal adaptasyon ve içsel uyum problemlerini çözer. Bu doğru olacak şekilde yeterince işleyen bir yöntemdir (Dasanayaka, 2008: 5).
- ✓ Bozkurt Güvenç'e göre belli bir tanım üzerinde anlaşamamanın başlıca nedeni; "kültür" sözcüğünün çok anlamlı olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca işletmeci ve işletme yöneticisi için kültür,

kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Okay, 2005: 211).

- ✓ Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar sistemidir (Şimşek vd., 2008: 27).
- ✓ Keesing kültürün, aynı dildeki gramer gibi, soyut yönü olduğunu, bu yönüyle insanların duyum, algılama, düşünme ve davranma süreçlerini etkilediğini ifade eder (Cüceloğlu, 2006: 244).
- ✓ Kültür, bir topluluğun üyelerinin müşterek deneyimlerinden ortaya çıkan ve nesilden nesile aktarılan paylaşılmış değerler, inançlar, tutumlar, yorumlar ve önemli olaylar olarak tanımlanmaktadır (Bakan, 2008: 6).
- ✓ Kültür, bir toplum içerisinde yaşayan insanların sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, gelenek ve daha birçok yetenek ve alışkanlıkların oluşturdukları karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir (Kaya, 2008: 120).
- ✓ Kültür kavramı genel olarak bir topluluğun değerlerini, inançlarını, doğru veya yanlışla ilişkin belirledikleri tutumlarını, geçmiş birikimlerini ifade eden, meydana geldiği toplum içerisinde benimsenen ve gelecek kuşaklara aktarılabilme özelliği olan bir kavramdır (Özkalp ve Kirel, 2001: 17).
- ✓ Schein (2004: 1) kültürü, hem bizi her zaman kuşatan, devamlı olarak diğerleri ile etkileşimimiz yoluyla yasalaşan ve yaratılan, liderlik davranışı ile şekillenen dinamik bir olay, hem de davranışa yol gösteren ve davranışı kısıtlayan bir takım yapılar, programlar, kurallar ve normlar biçiminde tanımlamaktadır.

Yukarıda tanımlamalar ışığında tezde benimsenen tanım ile kültür; aynı topluma ait bireyler tarafından paylaşılan tutum, davranış, düşünce, inanç ve değerler sisteminin kuşaktan kuşağa aktarılarak elde edilen sistemli bilgi birikimidir.

### 1.1.1. Kùltürün Özellikleri

Kùltürlerin özellikleri içinde buldukları toplumsal yapı, sosyal ve ekonomik koşullardan etkilenmekte ve buna bağlı olarak değişiklikler göstermektedir. Ancak burada ifade edilmek istenen özellikler her kùltürde bulunan evrensel özelliklerdir (Bkz: Çağlar, 2001: 129; Bakan, vd., 2004: 11; Kağıtçıbaşı, 2004: 214; Eagleton, 2005: 42; Güçlü, 2003: 148; Köse vd., 2001: 221; Güvenç, 1999: 42).

- ✓ Kùltür, öğrenilebilir; Kùltür, kalımsal veya içgüdüsel olarak değil, bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. Yani kùltür öğrenilen ve eğitimle kazanılan bir şeydir.
- ✓ Kùltür, tarihidir ve süreklidir; insan, kazandıkları alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgileri yavrusuna anlatan bir varlıktır. Böylelikle kùltür bir kuşaktan diğer kuşaklara geçmekte ve sürekliliği sağlanmaktadır. Kùltürün sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlamaktadır.
- ✓ Kùltür, toplumsaldır; Kùltür, sürekliliğinin yanında toplumsaldır. Yani kùltürel sistemin öğrettikleri, toplumlarda, örgütlenmiş birliklerde ve gruplarda yaşayan insanlarca yaratılır ve paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kùltürüdür.
- ✓ Kùltür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir; Kùltür, genellikle ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluşmaktadır. Grup üyeleri kùltürün oluşturduğu bu kuralları ve kurala uymayan davranışları bilirler ve burada ideal olan, olması gerektir.
- ✓ Kùltür, değişir; Kùltürler, zaman boyutu içinde çevreye uyum göstererek değişime uğrayabilirler. Kùltürel değişme, sistemin bütününde hemen gerçekleşmez. Kişiler kùltürlerine büyük bağlılık gösterirler, bu da kişinin kùltürel değişikliğe direnç göstermesine neden olur. Sistemin bir kesimindeki değişme, sistemin diğer kurumlarını etkiler buna karşı kurumların bazıları değişimi yavaşlatırken, diğerleri değişimi hızlandırabilir.

- ✓ Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır; Kültür, insanlar için gerekli olan temel gereksinimleri karşılar. Doyum, alışkanlıkları oluşturur ve sürekli kılarken, doyumun yokluğu alışkanlıkların kaybolmasına neden olabilmektedir. Bu bağlamda kültürel öğeler, toplumun üyelerine doyum ve hizmet sağlayarak var olabilir.
- ✓ Kültür bütünleştiricidir. Bir toplumun kültürel öğeleri düzenli ve bütünleşmiş bir bütünü oluşturma eğilimindedir. Fakat kültürler tam anlamıyla bütünleşmiş sistemler oluşturamazlar.
- ✓ Tarihi ve çevresel faktörlerin etkisi ile kültür, tam olarak bütünleşme olanağı bulamaz. Burada bütünlenme bir amaçtır. Gerçekleşmesi için uzun zamana gereksinim vardır.
- ✓ Kültür, bir soyutlamadır; kültür, soyuttur. Çünkü kültür, maddi ve gözlemlenebilir bir olgu değildir. Fakat bu soyut kavramı destekleyen ve besleyen konular gözlemlenebilmektedir. Bu anlamda kültürün soyut niteliği tartışma konusu olabilmektedir.
- ✓ Kültür, dinamiktir; içindeki unsurların sentezinden oluşan organik bir yapıya sahiptir. Kültür, çevresel gelişmelere tepki verir ve canlılığını korur.
- ✓ Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler. Dolayısı ile dayanışmanın en önemli temelidir.
- ✓ Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları; fiziksel ve toplumsal çevrelerine uyum sağlayabilmek için yarattıkları maddi ve manevi mirasların ve eserlerin tümünü ifade etmektedir.
- ✓ Kültür, grup üyelerine ve gruba yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçiminde aktarılır.
- ✓ Kültür, grup içi uyum ve aidiyeti sağlar.
- ✓ Kültür, toplumdan ayrı değildir; insani üst yargı makamıdır.
- ✓ Kültür, bireylere yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili sezgi kazandırır.
- ✓ Kültür, öğrenme sonucunda oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, kişinin genlerinden değil, içinde bulunduğu sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında sosyal bir yapı olan örgüt ile kültür arasında kaçınılmaz bir etkileşim olduğunu ifade etmek yerinde olacaktır.



### **1.1.2. Kültür eşitleri**

Kültürün sınıflandırılması için birçok kriter kullanılmış ve o kadar da kültür olduğu kabul edilmiştir. Kültür tanımlamalarında görülen çeşitlilik ve her toplum, örgüt ve insan topluluklarının kendilerine has kültürlere sahip olmaları bazı kıstaslar göz önüne alınarak kültürün sınıflandırılmasına sebep olmuştur.

#### **1.1.2.1. Genel Kültür- Alt Kültür**

Toplumun hakim inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklarına dayanan, bireylerin kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ise alt kültürü ifade eder (Szer, 2006: 5). Genel kültür sınıflamasının içine genel olarak toplumun büyük bir kısmı girmektedir. Alt kültür ise toplumun genelinin küçük bir parçasını içermektedir.

#### **1.1.2.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür**

Maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi öğelerden oluşup insanın kendi eseri olan evre koşullarının sonucu biçiminde ifade edilirken, manevi kültür; toplumdaki sosyal, ruhsal ihtiyaçlara yanıt verir niteliktedir (Nemli, 2007: 21).

Bir toplumun mevcut teknolojisi, oluşturduğu eserler ve somut öğeler toplumların maddi kültür öğeleridir. Başka bir deyişle, sanat yapıtları, mimarisi, ev biçimleri ve benzerleri toplumun maddi kültürünü oluşturur. Bunların yanı sıra toplumda yerleşik olan inançlar, konuşulan dil, hukuk, din, ahlak anlayışı, doğum olayından evlilik ve cenaze törenlerine kadar her alanda oluşan gelenek ve görenekler manevi kültürünü oluşturur. Maddi ve manevi yönleriyle kültür, kendisini oluşturan toplumun ya da örgütlerin üyelerinin davranışlarının oluşum biçimini sınırlandırır ve etkiler (Köse vd., 2001: 224).

### 1.1.2.3. Güçlü Kültür- Zayıf Kültür

Bir örgütün üyelerinin temel örgütsel unsurları ne derece paylaştıklarıyla ilgili bir kavram olan güçlü kültür, örgütteki hakim değerlerin örgüt üyeleri tarafından yaygın bir şekilde paylaşılan, şiddetli bir şekilde savunulan ve bu nedenle örgütün çevresindekiler tarafından bile kabul edilen bir kültürdür (Naktiyok, 1999: 98). Bir kültür yapısı belirli bir örgüt için ne kadar şiddetle savunulursa o kültür tipinin o derece güçlü olduğu söylenebilir.

### 1.1.2.4. Üçlü Ayırım (postfigurative, cofigurative, prefigurative)

Kültürün kişi hayatı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir ifade ile kültürü öğrenme zamanına göre “sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür” şeklinde üçlü bir ayırım yapılabilmektedir. Bunlar (Şimşek vd. , 2008: 44);

**Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür;** kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir.

**Birlikte oluşan (cofigurative) kültür;** kişilerin yaşlılarından öğrendikleri kültürdür. Gençlerin çağdaşları ile birlikte oluşturdukları kültürdür.

**Önceden oluşan (prefigurative) kültür;** yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu kültürde yeni kuşak, yeni oluşan kültürel değerleri ileri yaştakilere kabul ettirebilmekte ve eski kültür ile yeni kültür birleştirilmektedir.

### 1.1.2.5. Karşı Kültür

Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan aile, okul ve diğer örgütler, özellikle kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan bütün genel kültürü

reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara karşı kültür denilmektedir. Bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplumun norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar karşı kültürü oluştururlar (Köse vd., 2001: 224).

#### **1.1.2.6. Bazı Uç Ayırmlar**

Bazı yazarlar yukarıda kısaca bahsettiğimiz kültür çeşitlerinden farklı kültür çeşitleri üzerinde durmuşlardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek vd., 2008: 44);

- ✓ Açık Kültür – Kapalı Kültür
- ✓ Köy Kültürü – Şehir Kültürü
- ✓ Fakirlik Kültürü – Zenginlik Kültürü
- ✓ Beyaz Kültürü – Zenci Kültürü
- ✓ Hayat Kültürü – Ölüm Kültürü
- ✓ Arabesk Kültür
- ✓ Köy-Kent Kültürü – Gecekondu Kültürü

### **1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini artırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Tanımı konusunda uzlaşma sağlanamamış olan örgüt kültürü kavramının temeli antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimlerine dayanmaktadır. En genel tanımıyla kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirebildikleridir. Günümüzde kullandığımız aletler, semboller,

iletişim kurmamızı sağlayan dil, beden hareketleri ve mimikler, bizi birleştiren inançlar, değer yargılarımız, temel varsayımlarımız, ahlak anlayışımız, uyduğumuz kurallar, normlar, katıldığımız tören ve seremoniler, faydalandığımız teknoloji, anlattığımız hikayeler ve daha pek çok kültürel unsur bugüne kadar biriktirebildiklerimizin başlıcalarıdır.

Örgüt kültürünün işletmeleri başarıya ulaştırması için öncelikle örgüt stratejilerinin kültür ile uyumunun sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli örgütsel süreçlere katılımını ve örgüte bağlanmasını sağlamış kültürler aynı zamanda güçlü kültürler olarak adlandırılmaktadır. Ancak, örgüt üyelerinin davranışlarına etki etmeyi başarmış güçlü kültürler tek başına örgütsel başarıyı sağlamaya yetmemektedir. Güçlü kültürlerin davranışlara, değerlere, inançlara doğru yönü göstermesi durumunda, örgüte başarıyı getiren pozitif kültür kavramıyla karşılaşılmaktadır (Murat ve Açıkgoz, 2007: 1).

### **1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı**

Literatürde işletme kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü ya da firma kültürü şeklinde de rastlanılan örgüt kültürü kavramıyla ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Bu tanım zenginliğinin sebebi farklı ekollerden gelen araştırmacıların örgüt kültürünü farklı açılardan incelemelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel kültür kavramına ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacının çalışma alanına göre farklı bakış açıları kazanmakta ve kavrama farklı işlevler yüklenmektedir. Örneğin antropoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi birçok alanda araştırmacılar örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar yapmış ve örgüt kültürü kavramına katkıda bulunmuşlardır (Yılmaz, 2007: 40).

Antropolojik yaklaşımı kullanan araştırmacılar açıklayıcı ve tanımlayıcı yöntemleri kullanarak kültür konusunda bilgi toplamaktadırlar. Böylece örgütün içindeki değerler ve inançlar belirlenerek bireyleri nasıl etkilediği incelenmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992: 631). Diğer yandan antropologların aksine sosyologlar kültür araştırmalarında daha kantitatif teknikler kullanmaktadırlar. Sosyolojik yaklaşımı kullanan araştırmacılar, örgüt kültürünü incelerken bir takım kalıplar

benimseyerek örgüt kültürünün bu kalıplara ne derece benzerlik gösterdiğini analiz etmeye çalışmaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 1996: 162). Sosyal psikologlar ise semboller, hikayeler ve sosyo-psikolojik kavramlar üzerinde durarak örgüt kültürünün çalışanlara etkisini araştırmaktadırlar (Moorhead ve Griffin, 1992: 632). Ekonomistlere göre ise örgüt kültürü işletmeyi başarıya götüren ekonomik alettir. Ekonomistler toplum içerisindeki işletmenin ekonomi yapısı ile örgüt kültürü ilişkisini incelemişlerdir.

**Tablo 1:** Sosyal Bilimlerin Örgüt kültürüne Katkıları

<b>SOSYAL BİLİMLER</b>	<b>ÇALIŞMA ALANI</b>	<b>YÖNTEMİ</b>
<b>Antropoloji</b>	İnsan kültürü, toplum içindeki inanç ve değerler	Mülakat, Gözlem Tanımlama
<b>Sosyoloji</b>	Sosyal sistemlerin yapılarındaki kategorileştirme	Sistemik mülakat, Anket İstatistik
<b>Sosyal Psikoloji</b>	Sembol kullanımının ortaya çıkışı ve hikayeler	Saha araştırması, Gözlem İstatistik
<b>Ekonomi</b>	Bir toplum içindeki şirketin ekonomik yapısı	İstatistik Matematiksel modeller

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 1992, s. 631.

Görüldüğü gibi pek çok açıdan örgüt kültürü ele alınmakta ve bu farklı bakış açıları da farklı tanımlara sebep olmaktadır. Tablo 2’ de örgüt kültürünün çeşitli yazarlarca yapılan tanımlamaları görülmektedir.

**Tablo 2:** Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları

YAZARLAR	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI
<b>ARMSTRONG, 1990: 206</b>	Örgüt kültürü, örgütte insanların nasıl davranması ve birbirini nasıl etkilemesi gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir.
<b>BARLEY, 1983: 393</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt içindeki ortak algı ve yorumlar sonucu oluşan beklentiler toplamıdır.
<b>BERRIO, 2003: 1</b>	Örgüt kültürü, örgüt kültürünün açıklaması, neyin değerlendirildiğini, baskın liderlik stilini, dili, sembolleri, prosedürleri, adetleri ve bir örgütü niteleyen başarı tanımlarını içermektedir.
<b>BOSEMA VE PATAK, 1987</b>	Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir (Dinçer, 1997: 208).
<b>D.FARNHAM, 1990</b>	Örgüt kültürü, işin nasıl organize edilmesi, otoritenin nasıl kullanılması, insanların nasıl ödüllendirilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğine ilişkin kuvvetli inançlar bütünüdür (Sarı, 2005: 12).
<b>DAFT, 2003: 88</b>	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur.
<b>DİLL, 1982: 307</b>	Örgüt kültürü, bireyleri harekete geçiren ve onların hareketlerine anlam veren bir grubun paylaşılan inançları, ideolojisi ve dogmalarıdır.
<b>DOĞAN, 2007: 104</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt tarafından çevreyle uyum ve içsel bütünleşme sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır.
<b>ERDEM, 1996: 28</b>	Örgüt kültürü, belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği ve geliştirdiği geçerli kabul edilecek, dolayısıyla yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilen kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünüdür
<b>EREN, 2001: 135</b>	Örgüt kültürü, çalışanların, örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve yine çalışanlara örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar aktaran ortak değer yargıları, düşünce ve inançlar sistemidir. Örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur.

**Tablo 2:** Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları (Devam)

<b>YAZARLAR</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI</b>
<b>ERENGÜL, 1997: 25</b>	Örgüt kültürü, aynı kurumda çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir.
<b>GORDON VE DİTOMASO, 1992: 784</b>	Örgüt kültürü, bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir.
<b>GÜÇLÜ, 2006: 148</b>	Örgüt kültürü, bir örgütteki insanların davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.
<b>HASANOĞLU, 2004: 47</b>	Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir.
<b>HOFSTEDE, 1998b: 478</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kolektif akıl programlamasıdır.
<b>İLHAN, 2006: 275</b>	Örgüt kültürü, içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir örgütün üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir.
<b>JOHN VAN MANEN 1988</b>	Örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktivitelerdir (Terzi, 2000: 23).
<b>KARCIOĞLU, 2001: 268</b>	Örgüt kültürü, bir grubun veya bir örgütün ya da bir işletmenin üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları, onların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardan oluşan temel sayıtlılar, semboller ve uygulamalar bütünüdür.
<b>KİLLMANN,</b>	Örgüt kültürü, paylaşılan filozofiler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır (Yılmaz, 2007: 42).
<b>LEWIS VD., 2003: 548</b>	Örgüt kültürü, bir örgütteki yaşam biçimidir ve genel olarak, organizasyonlarda gelişen paylaşılmış değerler ve uygulamalardır.
<b>MORGAN</b>	Örgüt kültürü, bireylerin belirli olayları, faaliyetleri, amaçları, ifadeleri ya da durumları farklı biçimlerde görmelerine ve anlamalarına imkan veren gerçekliği inşa etme sürecidir (Bebington vd., 2007: 603).
<b>MURAT VE AÇIKGÖZ 2007: 3</b>	Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.

**Tablo 2:** Farklı Yazarlara Göre Örgüt Kültürü Tanımları (Devam)

<b>YAZARLAR</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI</b>
<b>MWAURA VD., 1998:212</b>	Örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerlerdir.
<b>OUDEHNOVEN, 2001: 90</b>	Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir.
<b>PETER VE WATERMAN,</b>	Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapıdır (Bayram, 2011: 11).
<b>PETTİGREW, 1979: 571</b>	Örgüt kültürü, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini; sembol, dil, ideoloji, inanç, rituel ve mitlerdir.
<b>REİCHERS VE SCHNEİDER, 1990</b>	Örgüt kültürü, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir (Şahal, 2005: 13).
<b>RUNGE VE HAMES, 2004: 412</b>	Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin kendi ve diğerlerinin davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve beklentilerdir.
<b>SANCHEZ VE YURREBASO, 2009: 97</b>	Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran, üyeler tarafından ortaya konulan paylaşılmış amaçlar sistemidir.
<b>SCHEİN, 2002: 14</b>	Örgüt kültürü, örgütün sahip olduğu şey olarak grubun var olma sorunları ve iç bütünleşmesine karşı öğrenilmiş tepkilerdir.
<b>SCHEİN, 2004: 11</b>	Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından gerek dış çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.
<b>SCHWARTZ VE DAVİS 1981: 33</b>	Örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür.
<b>STEPHAN P, 1989: 37</b>	Örgüt kültürü, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlardır.
<b>TOPALOĞLU VE KARA, 2004: 123</b>	Örgüt kültürü, örgütte çalışan bireylerin ortak bir yol izlemesini sağlayan düşünsel bir paradigmadır.



Örgüt kültürü tanımlarına bakıldığında tanımlar arasında bazı farklar olsa da birçok ortak nokta bulunmaktadır. Dikkati çeken ilk unsur, tanımların işletme çalışanlarını hedef alarak, örgüt kültürünü işletme içinde çalışanlar tarafından paylaşılan değerler sistemi olarak nitelendirmeleridir. Diğer bir ortak nokta ise örgüt kültürünü, oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Tanımlarda rastlanılan üçüncü ortak nokta ise örgüt kültürü değerlerinin işletme çalışanları için taşıdığı anlamlar ve sembollerden oluşmasıdır.

Yukarıda bahsedilen tanımlar ve ortak noktalar ışığında örgüt kültürünü şöyle tanımlamak mümkündür. Bir işletmede, işletme çalışanları tarafından paylaşılan ve bir takım değerlerden oluşmuş ve bu değerlerin işletme içindeki çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirleyen ve onlara rehberlik eden, yeni gelen çalışanlara aktarılan tarihi bir geçmişi, sembolleri olan değerler sistemidir (Özkalp ve Kirel, 1996: 143).

İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, onu diğer işletmelerden ayırmakta, faaliyetlerin nasıl yapılacağına ışık tutmakta, örgüt amaçlarının önceliğini çalışanlara hissettirmekte ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde denetim mekanizması olarak işlev görmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007: 383). Bu açıdan kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen önemli bir araçtır (Şimşek vd., 2008: 46). Örgüt kültürü, bir işletmeyi diğerlerinden ayırt eden bir özellik taşımaktadır. Bu anlamda kültür, parmak izi gibidir (Örücü, 2005: 98).

### **1.2.2. Örgüt Kültürünün Özellikleri**

Örgüt kültürü tanımlarının çeşitliliğine karşın çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya

çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar (Köse vd., 2001: 228; Polat, 2003: 35).

- ✓ Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni katılanlara sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır (Eren, 2006: 122).
- ✓ Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır (Köse vd. 2001: 228).
- ✓ Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir ve bu sayede örgüte devamlılık kazandırır. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır (Köse vd. 2001: 228; Polat, 2003: 36).
- ✓ Örgüt kültürü karşıt değerlerle denge içindedir. Örgüt kültürü çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunamamaktadır (Polat, 2003: 36).
- ✓ Örgüt kültürü sibernetik bir sistemdir. Tüm sibernetik sistemler, çevredeki değişiklikleri sisteme geribildirmekte ve uygun yönde düzeltmelerini

yapmaktadırlar. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir (Polat, 2003: 37).

- ✓ Örgüt kültürü yönetsel, politik, stratejik, sosyal, teknik ve yapısal açıdan bir nevi alt kültürdür (Buch ve Wedzel, 2001: 41).
- ✓ Örgüt kültürü, bir örgütün mantıksal modelidir. Diğer bir ifade ile örgüt içinde gözlemlenen ve öğrenilen değerlerden yorum ve varsayım elde etmektir (Buch ve Wedzel, 2001: 41).
- ✓ Örgüt kültürü, örgüt için hem girdi hem de çıktı niteliğindedir. Çünkü kültür, üyelerin seçiminde, eğitiminde ve oryantasyonunda kullanılan temel bir kriter olduğu gibi, aynı zamanda çalışanların düşünce, inanç ve davranışlarında kendini gösteren bir sonuç niteliğindedir (Levy vd., 2004: 885).
- ✓ Örgüt kültürü geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir köprü niteliğindedir. Diğer bir deyişle kültür, örgütün kurucusu tarafından o günün şartlarına göre geliştirilir ancak daha sonra kısmen değişse dahi belirli bazı varsayımlar gelecek nesillere aktarılır (Levy vd., 2004: 885).
- ✓ Örgüt kültürü heterojendir. Her kültür çeşitli alt kültürlerden meydana gelir ve söz konusu alt kültürler de düzeyleri, rolleri ve fonksiyonları açısından birbirinden ayrılır ve büyük bir olasılıkla söz konusu alt kültürlerin çok azı tüm üyelerce paylaşılır. Bu açıdan bakıldığında alt kültürler, ortak amaç ve kimliği destekliyor ise örgüt için yararlı olmaktadır (Levy vd., 2004: 886).

Yukarıda sıralanan bu özelliklerden ilk dördü temel özellik olarak görülmektedir. Bunların dışındakiler örgüt kültürünün diğer özellikleri arasında yer almaktadır.

### 1.2.3. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı, Tarihçesi

Örgüt kültürü kavramı, literatürde ilk defa Andrew M. Pettigrew'in 1979'da *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan "Örgüt Kültürleri Araştırma" (On Studying Organizational Cultures) adlı makalesinde kullanılmış olmakla birlikte 1980'li yıllardan itibaren yaygın olarak Sosyal Bilimler alanında yer almaya ve araştırılmaya başlanmıştır (Bakan vd., 2004: 21). Öte yandan örgüt kültürü kavramının tarihsel uzantılarına bakıldığında, yönetim felsefeleri ve uygulamalarındaki izleri 1930'lu yıllara, beşeri ilişkiler ekolünün öncülerinden Elton Mayo ve arkadaşlarının ilk defa antropolog kullanarak başlattıkları "Hawthorne Araştırmaları"na kadar gitmektedir. Hawthorne araştırmaları ile fiziksel çalışma şartları ve verimlilik arasındaki ilişkileri inceleyen deneyler yapılmıştır. Elde edilen şaşırtıcı ve beklenmedik bulgular sayesinde işletmelerin insan davranışları üzerindeki etkilerinin önemi anlaşılmıştır. Yine aynı sıralarda Yankee şehrinde antropolog W. L. Warner, sosyal yapıyı oluşturan yetenek gruplarına antropolojik metotları uygulayarak yaptığı çalışma ile toplumu etkileyen davranış, değer ve tutumları incelemiştir. "Yankee City Araştırmaları" adını verdiği bu çalışma ile sosyal değişim ve teknolojik yeniliklerin çalışanlar ve ilişkileri üzerine etkilerini inceleyerek, 1929'dan başlayıp 1939'a kadar süren bu araştırmalarını altı ciltlik bir eser olarak yayınlamıştır. Warner bu çalışmasının bir bölümünde de toplumun kültürünün nasıl şekillendiğini incelemektedir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Warner'in Chigago Üniversitesi'nden öğrencisi olan Gorner, örgüt çalışmalarını içine alan kültürel bir ders kitabı yazmıştır (Çetin, 2004: 21). 1930'lardan itibaren gelişen Neo-Klasik ya da diğer adıyla davranışsal yaklaşım, Taylorist diğer adıyla klasik yaklaşımdan farklı olarak işletmelerin insani yönünü analiz etmeye çalışmıştır. Bu dönemde bir kavramlaştırma yapılmamış, daha çok somut insan davranışları ve bunların işletme koşulları ile ilişkileri incelenmiştir (Koçel, 2003: 142). Daha sonraları yine neo-klasik yaklaşımı benimseyen Chester Barnard'ın örgütlerin informal yapısını ele alarak değer, norm ve duygular üzerindeki çalışmaları, grup normu ve örgüt iklimi kavramını ilk defa kullanan Kurt Lewin ve arkadaşlarının önderlik araştırması, George V. Homans'ın

psikolojik bir analiz yaparak, gruplar arasındaki biçimsel olmayan bağlılığın nedenini araştıran çalışması, örgüt kültürü kavramının oluşmasına yardımcı olan çalışmalardır (Eren, 2003: 44).

50'li ve 60'lı yıllarda antropologların çalışma alanına ilgisi sürmüş ve örgütsel kültür üzerine çalışmalar yapmaya devam etmişlerdir. 1952, 53, 54 ve 60'lı yıllarda Donal Doy'un küçük gruplar içindeki kültürü araştırması, 1959'da Melville Dalton'un araştırması ile alt kültürlerin işgörenlerin ihtiyacından ortaya çıktığını ve işletmelerde informal grupların yönetilmesinin tanımlaması bu yıllara ait kabul edilebilir önemli çalışmalardır.

1960'ların sonlarında Harrison Trice'in kişisel hareketler ile kültürel törenler hakkındaki çalışması, 1966 yılında Katz ve Kahn'ın "İşletmelerin Sosyal Psikolojisi" (The Social Psychology Of Organizations) adlı kitabı, 1971'de Bary Turner'in İngiltere'de örgütsel kültürün formlarını ve özünü araştıran analizi ve sonrasındaki petrol krizi adı verilen büyük kriz ile birlikte örgüt kültürü araştırmaları yeni bir boyut kazanmıştır (Çetin, 2004: 23). 1976'da örgüt iklimi üzerine yapılan Silverzweig Allen'in makaleleri, 1979 yılında Pettigrew'in "Örgüt Kültürleri Üzerinde Çalışırken" de örgüt kültürü kavramını yazı alanında kullanması sonrasında Pettigrew, Clark ve Mintzberg'in araştırmaları ve bulguları işletme okullarının ilgisini çekmiş, gazetelerde yayınlanmış ve kabul görmüştür (Rowlinson ve Procter, 1999: 3). Mintzberg "The Nature Of Morogenaral Walk" adlı eserinde sistematik gözlem yaparak beş yöneticinin günlük aktivitelerini detaylı bir biçimde gözlemleyerek yöneticilerin bazı kültürel yanlarını ortaya koymuştur. Tüm bu sayılan eserler örgüt kültürü kavramının işletme alanında kullanılmasına öncü rol oynamaktadır.

80'lerde örgüt kültürü hakkında bilimsel sempozyumlar verilmiş, birçok üniversitede özel kurslar açılmış ve pek çok teze konu olmuştur. 1982 yılında yayınlanan Geert Hofstede'nin "Kültürel Sonuçlar" (Cultural Consequences) adlı kitabı, 1982 yılında çıkan Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" (In Search Of Excellence) adlı kitabı, yine 1982 yılında yayımlanan Terence E. Deal ve

Kennedy'nin "Kurum Kültürü" (Corporate Culture) adlı kitabı, 1981 yılında çıkan William Quichi'nin "Teori Z" (Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge) adlı kitabı, Pascale Athos'un "Japon Yönetim Tarzı" adlı kitabı bu yıllara ait sayılabilen önemli eserlerdir. 1983- 1984 yılları arasında örgüt kültürü üzerine beş adet konferans verilmiş ve üç tanesinin tutanakları (Pondy 1983, Frast 1985, Killman 1985) yayınlanmıştır. Sathe'nin ve Schine'nin örgüt kültürü ile ilgili 1985'de çıkardıkları kitaplar, örgüt kültürü kavramının yönetim bilimleri alanındaki yerini perçinleyen ve daha pek çok araştırmaya ve çalışmalara ilham vermesine neden olan eserlerdir (Tevruz, 1996: 85).

Aslında çok önceleri klasik yönetim kuramlarındaki sıkıntıları çözmek için yapılan çalışmalarla başlayan örgüt kültürü araştırmalarının 80'li yıllardan sonra hızla artmasına sebep olarak üç neden verilebilir (Bakan vd., 2004: 24). Birincisi Japon işletmelerinin 1970'li yıllardan sonra hızla büyüyerek ulaştıkları ekonomik başarılar ve Japonya'nın ekonomik bir süper güç haline gelmesidir. İkincisi Japon işletmelerin pazar payları artarken Amerikan işletmelerinin hızla azalmaya (özellikle otomotiv sektöründe) başlayan pazar payları, Avrupa ve Amerika'da artan işletme iflasları, son olarak ise örgütsel araştırmalarda örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürler ve sembolik yönünün ağırlık kazanmasıyla araştırmalarda nitel ölçümlere ağırlık verilmesi eğilimidir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ortaya çıkan verimlilik problemlerine çözüm bulunamaması, işletmelerde istenilen değişimin işletme içindeki değerleri anlamadan gerçekleşmeyeceğinin araştırmacılar tarafından fark edilmesi, 70'lerde gelen kriz ile özellikle Amerikan işletmelerinin gerileyip Japon işletmelerinin yakaladığı başarıların kültürel farklılıklara bağlanması, örgüt kültürünün hem değişime direnen hem de değişimi sağlayıcı yönetici ve çalışanları bütünleştirecek bir yol olarak görülmeye başlanmasını sağlamıştır. Sistem yaklaşımı ve sonrasında yönetim felsefelerine giren durumsallık yaklaşımının etkisi de birçok araştırmacıyı bu nedenlerin arkasında olan etkenleri araştırmaya, örgütsel başarının doğasını anlamaya itmiştir. Bunun da paylaşılan değerler, normlar, örgütsel hikayeler,

törenler, kahramanlar gibi kavramların gelişmesini sağladığı ve örgüt kültürünü bu günkü yerine getirdiği ortak bir kanıdır (Çetin, 2004: 23).

#### **1.2.4. Örgüt Kültürünün Oluşum Aşamaları**

Örgüt kültürünün oluşumundaki temel aşamalar dörde ayrılmaktadır (Yalazan, 2006: 34):

- ✓ Birinci aşamada, örgütün kuruluşu sırasında yöneticinin bilinçli bir görüşü vardır. Bu görüşler onun eğitimi, deneyimi ve çevre hakkındaki bilgisine dayanan görüşlerdir. Bu görüşler onu bir girişimde bulunmaya, insanları ve kaynakları bir araya getirerek bir ürün ortaya çıkarmaya iter. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri kendisi ile aynı düşünceleri paylaşmayabilir. Ancak yöneticinin davranışları istediği biçimde yönlendirme gücü vardır.
- ✓ İkinci aşamada yönetici tarafından yönlendirilen davranışlar istenilen sonuca ulaştığında, tecrübeye dayandırılmış olan inançların bütün üyeler tarafından benimsenmesi ve bir referans kriteri olarak kullanılması beklenir. Sağlanan bu inançla kontrolün psikolojik ve ekonomik maliyetleri azalacak, sistemin verimliliği artacak ve tasarruf edilen kaynaklar örgütün temel stratejisini güçlendirmede kullanılabilir.
- ✓ Üçüncü aşamada istenilen sonuçlara ulaşılmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri ilgilerini sonuçlardan nedenlere çevirirler. Sonuçlar örgütte zamanla göz ardı edilir ve sadece nedenler ortada kalır. Böylece hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu yer eder.
- ✓ Son aşamada, sorgusuz benimsenen değerler giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya çalışılır.

Örgüt kültürünün oluşumunun birinci aşamasında yöneticinin kültürel yapıyı belirlemede diğerlerinden daha fazla etkisi vardır ve bu aşamada yöneticinin temel belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay

yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Alganer, 2000: 58).

### 1.2.5. Örgüt Kültürü Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Örgütler, çevreleriyle etkileşim içinde olan, çevrelerinden aldıkları girdileri dönüşüm süreci sonucunda çıktı olarak çevreye sunan açık sistemlerdir (Yalazan 2006: 36). Bu sebeple örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Bu faktörler iç ve dış çevre faktörleri olmak üzere iki ana başlıkta incelenebilir (Aydoğan 2004: 209; Bakan vd., 2004: 28-29; Güçlü, 2006: 154-155; Topaloğlu vd., 2004: 126-127; Yalazan, 2006: 36);

#### 1.2.5.1. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir;

- ✓ İşletmenin faaliyet gösterdiği alan ve üretim konusu; buna paralel olarak belirlediği örgütsel amaçlar,
- ✓ Kurucuların taşıdıkları değer ve inançlar; felsefe ve ideolojiler,
- ✓ Yöneticiler ve yöneticilerin uyguladığı yönetim yaklaşımı,
- ✓ Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- ✓ Örgütün alt kültürlere bakış açısı; farklı kültür ve yapılardan gelen çalışanları bütünleştirme derecesi,
- ✓ Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,
- ✓ **Bireysel özerklik**; örgüt çalışanlarının örgüt içinde sahip olduğu bağımsızlık ve sorumluluk derecesi,



- ✓ **Risk toleransı;** çalışanların girişimciliğe, yaratıcılığa ve risk almaya teşvik edilme derecesi,
- ✓ **Yön;** örgütün belirlediği açık hedefler ve çalışanlardan beklenen performans ve başarı derecesi,
- ✓ **Bütünleşme;** örgün tüm birimlerinin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- ✓ **Yönetim Desteği;** örgüt içinde üstlerin astlarına sağladığı açık iletişim, yardım ve desteğin derecesi,
- ✓ **Kontrol;** çalışanların davranışlarını kontrol eden kural ve denetim sistemi,
- ✓ **Kimlik/Benlik;** çalışanların kendilerini örgütle, çalıştıkları grupla bütünleştirebilme, özdeşim kurma dereceleri,
- ✓ **Ödül Sistemi;** nesnel ölçütlere göre belirlenmiş ödüllerin adil bir biçimde dağıtılma dereceleri,
- ✓ **Çatışma Toleransı;** çalışanların düşünce ayrılıklarından doğan çatışmalarını tolere edilme ve çalışanlara verilen açık eleştiri derecesi, diğer bir deyişle eleştirel bakışın ve fikir ayrılıkların teşvik edilme derecesi,
- ✓ **İletişim modelleri;** örgüt içindeki iletişimin resmi otorite ve hiyerarşi ile ne kadar kısıtlandığının derecesi, diğer bir deyişle formel ve informal iletişim derecesi,
- ✓ Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

#### 1.2.5.2. Dış Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden dış çevre faktörleri aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ Toplumun yapısı ve kültürel özellikleri,
- ✓ İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörün yapısı,
- ✓ Devlet ve yasalar,
- ✓ Tüketici grupları,
- ✓ Rekabet ve rakipler.

Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içerisinde faaliyette bulunan bireylerin davranışlarının yanı sıra, örgütün kontrolü dışındaki unsurların da etkili olduğu söylenebilir. Bu unsurlar çoğu zaman örgüt yapısının şekillendirilmesinde iç çevre faktörlerinden daha etkili olabilmektedir; çünkü örgütler çoğu zaman bu faktörlerin kendileri için sunduğu biçimlere uymak zorunda kalırlar ve bu faktörler genellikle benzer örgütler için benzer koşulları sağlar. Dolayısıyla değiştirilmeleri zor, kimi zaman da imkansızdır. Şişman (2007: 127) örgüt kültürünün oluşumunda, etkilenmesinde ve değişmesinde etkili olabilecek bazı faktörleri aşağıdaki biçimde sıralamıştır;

- ✓ Personel seçme süreçleri,
- ✓ Sosyalleşme süreci,
- ✓ Hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları,
- ✓ Rol modelliği,
- ✓ Karşılıklı iletişim ve bilgilendirme sistemi,
- ✓ Karar süreci ve ölçütleri,
- ✓ Örgütsel yapıda değişiklikler,
- ✓ Örgütsel strateji, politika ve prosedürlerde değişiklikler,
- ✓ Performans değerlendirme ölçütleri ve terfi süreçlerinde değişiklikler,
- ✓ Ödül-teşvik sistemleri,
- ✓ Kontrol sistemleri,
- ✓ Fiziksel çevrede (giyim-dekor) yapılacak düzenlemeler,
- ✓ Semboller (dil, hikayeler, efsaneler, törenler, seremoniler vb.),
- ✓ Kriz anındaki tutumlar ve çatışma yönetimi,
- ✓ Zaman yönetimi,
- ✓ İş rotasyonu.

Örgüt kültürünün oluşumuna etki eden faktörler olan iç ve dış çevre faktörleri, uzun bir zaman süreci içerisinde tekrarlanarak kültürel yapının belirleyici unsurları haline gelmektedirler. Örgüt kültürü bu faktörlerden farklı düzeylerde ve farklı biçimlerde etkilenirken, bir taraftan da bu faktörleri bünyesinde barındırmaktadır. Kültür sürekli olarak değişen ve zaman içerisinde çevre

faktörlerindeki değişikliklerle kendisini yenileyen bir unsurdur. Bu nedenle, çevresel faktörlerin kültür üzerindeki etkileri üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Güneş, 2011: 28).

### **1.2.6. Örgüt Kültürü Sınıflaması**

Toplumlar ve örgütler sadece bir araya gelmiş insanlardan ya da küçük grup ve topluluklardan oluşmamaktadır. Söz konusu kişi, grup ya da toplulukları bir arada tutan değerler, normlar, inançlar ve davranışlar vardır (Köse vd., 2001: 223). Bu sebeple örgüt kültürü sahip olduğu özellikler sebebiyle sınıflamaya tabi tutulmaktadır;

#### **1.2.6.1. Güçlü ve Zayıf Örgüt Kültürü**

**Güçlü Örgüt Kültürü:** Örgütler tarafından zaman içinde düzenlenmiş, çalışanlarca benimsenmiş ve paylaşılmış değerlerdir. Diğer bir deyişle güçlü kültür, örgüt üyelerince kabul edilmiş değerleri ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 150). Bu değerler örgüt içinde ne kadar çok çalışan tarafından kabul edilir, önem dereceleri üzerinde uzlaşılır ve içselleştirilirse o örgütün kültürü o kadar güçlü olmaktadır (Sayılar, 2003: 136).

Değerlerin kabul edilme derecesi iki faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler yönlendirme ve ödüllendirme. Yönlendirme, çalışanlara örgütün değerlerinin aktarılmasını ifade etmektedir. Böylece çalışanlar neyin önemli, neyin önemsiz olduğu konusunda fikir edinmektedirler. Ödüllendirme ise; söz konusu değerlerin pekiştirilmesini sağlar. Güçlü kültürün ürettiği sonuçlar üç ana başlık altında ifade edilebilir (Sayılar, 2003: 137 b);

Birincisi örgütsel değer ve normlar üzerinde sağlanan uzlaşma, sosyal kontrolü sağlamaktadır. Böylelikle uygun davranışa dair oluşmuş ortak kabuller, uygun olmayan davranışların tespiti ve düzeltilmesini hızlandırır. Ayrıca bu düzeltici eylemler, biçimsel hiyerarşiye bakılmaksızın tüm çalışanlar tarafından sergilenebilir.

İkinci sonuç, amaçlar üzerinde odaklanmayı sağlamasıdır. Amaçlar ve uygulamalar ile ilgili olarak örgütte netliğin olması, beklenmeyen durumlarda ne yapılacağına ilişkin olarak bir yol sunmaktadır. Bu odaklanma aynı zamanda bölümler arası koordinasyonu da sağlamaktadır. Son olarak güçlü kültürel ortamlar, bireylerin motivasyonunu ve dolayısıyla performansını arttırmaktadır. Diğer bir deyişle örgütsel amaçlar ile bireysel davranışlar arasındaki uyum, örgüt performansı üzerinde de olumlu etki yapmaktadır. Güçlü kültürlerde çalışanlar örgütün değerlerine oldukça bağlıdırlar ve örgütün amaçlarını başarabilmek için çalışmaktadırlar.

**Zayıf Örgüt Kültürü:** Zayıf örgüt kültürü, genel değerlerin ve davranış biçiminin belirginleşmediği kültür tipidir. Çalışanlar üzerinde yeterince etkili değildir. Bu nedenle işletmede çoğunluğun benimsediği bir kültürden söz edilmesi mümkün değildir (Zeytinoğlu, 2009: 31). Zayıf kültürlerde değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamış, alt kültürler arası bağlar gevşektir (Güçlü, 2006: 150). Üyeler veya alt kültür grupları arasında diyalog eksikliği, kuşku, düşmanlık hisleri ve gerilime dayalı örgüt iklimi sadece zayıf değil, aynı zamanda olumsuz örgüt kültürlerini anlatır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 42).

Zayıf örgüt kültürü, örgütsel toplumsallaşma sürecini olumsuz etkiler. Bireylerin kültürü öğrenmesi, benimsemesi ve işletmeye uyum sağlaması güçleşir. Bireysel yaklaşımlar öne çıkınca, işletmenin amaçlarına katkı derecesi düşer (Zeytinoğlu, 2009: 31).

#### **1.2.6.2. Baskın Kültür ve Alt Kültür**

**Baskın Kültür:** Üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenen temel değerleri ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgüt kültürü aslında bir örgütteki baskın kültürü ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 149).

**Alt kültür:** Çalışanlar arasında sadece belli bir grup içinde paylaşılan değerler sistemini ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 150). Alt kültürler bazı hakim değerleri kapsamakla birlikte farklı bölge ve kültürlerden kaynaklandığı için farklı unsurları da ön plana çıkarabilirler. Örgütü oluşturan bireyler, geldikleri milletin ve bölgenin kültürünü taşıırken aynı zamanda içinde yaşadıkları toplumun kültürünü de benimserler (Köse vd., 2001: 223). Dolayısıyla örgüt içinde bir çeşitlilik diğer bir ifade ile alt kültür oluştururlar.

Bir örgütteki alt kültür örgüt içindeki bölümlerde, yeni katılımlarda, örgüt içinde yapılan yeniliklerde, ideolojik ya da coğrafik farklılıklarda kendini göstermektedir. Eğer örgüt içindeki herhangi bir bölüm diğer bölümlerden ayrı, kendine özgü bir kültür yaratmış ise buna dikey alt kültür; belli bir konu üzerinde uzmanlaşmış üyeler sadece kendi aralarında paylaştıkları bir kültür yaratmış iseler buna da yatay alt kültür denilmektedir (Güçlü, 2006: 150).

Alt kültürler, ortak bazı özellikleri paylaşsalar da bazı noktalarda farklılıklar da gösterebilir. Ancak örgüt kültürü, bütün bu alt kültürlerin bir toplamı olmayıp onların yönlerini kapsamaktadır. Bir örgütte bu alt kültürler arasında bir uyum olabileceği gibi bir çatışma da olabilir. Ancak bir örgüt için belki de en sakıncalı olan durum, belirli bir alt kültürün baskın kültür durumuna gelmesidir (Şişman, 2007: 114).

### **1.2.6.3. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür**

Örgütteki sosyallik ve dayanışma düzeyi esas alındığında dört farklı örgüt kültürü tipinden söz edilebilir. Bunlar şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı kültürel yapıdır. Sosyallik bir topluluğun üyeleri arasındaki dostlukların ölçütü olup dayanışma ise kişisel bağlardan bağımsız olarak topluluğun ortak hedeflerinin hızlı ve etkin biçimde hayata geçirilme becerisinin ölçütüdür. Sosyallik ve dayanışmayı tablo 3’de görüldüğü gibi iki eksene yerleştirilince dört değişik kültür daha da belirginleşir (Berberoğlu, 1998: 38-39);

**Şebekeleşmiş Kültürel Yapı:** Yüksek sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapıya sahip organizasyonlarda insanlar işyerinde sohbet ederler, öğle yemeğine birlikte çıkarlar, iş sonrası bir araya gelirler. Kısaca informel bir yapı vardır. Şebekeleşmiş yapıda yakın arkadaşlar fikir ayrılıklarının ve eleştirmenin önündedir.

**Çıkarıcı Kültürel Yapı:** Düşük sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Şebekeleşmiş yapının tam zıttıdır. İletişim tamamen iş ile ilgilidir. İş ve sosyal yaşantı birbirinden kesin çizgilerle ayrılır. Sosyal bağların zayıf olması nedeniyle organizasyona bağlılık zayıftır.

**Tablo 3:** İki Boyutlu Dört Örgüt Kültürü Tipi

<b>SOSYALLİK</b>	<b>Yüksek</b>	<b>ŞEBEKELEŞMİŞ</b>	<b>TOPLUMCU</b>
	<b>Düşük</b>	<b>PARÇALI</b>	<b>ÇIKARCI</b>
		<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<b>DAYANIŞMA</b>			

Kaynak: Berberoğlu vd, 1998, s. 38.

**Toplumcu Kültürel Yapı:** Yüksek sosyallik ve yüksek dayanışma düzeyindedir. Çalışanların kendilerini organizasyonla özdeşleştirme düzeyleri yüksektir. Bireyler kimliklerini organizasyonun kimliğiyle eş tutarlar. Dayanışma hedefler ve değerler konusunda kendini gösterir, işletme misyonunu belirten ifadeler ofislerde yer alır.

**Parçalı Kültürel Yapı:** Düşük sosyallik ve düşük dayanışma düzeyindedir. Aidiyet duygusu zayıftır, çalışanlar genellikle kendileri için çalışırlar ve kendi mesleki gruplarıyla özdeşleştirirler. Kişisel ilişkiler azdır, projeler bir sır gibi saklanır, dedikodu ve eleştirilerle iş arkadaşları sabote edilmeye çalışılırlar.

### **1.2.7. Örgüt Kültürünün Öğeleri**

Örgüt kültürü kavramının tanımında olduğu gibi, örgüt kültürü öğelerinin belirlenmesinde de farklı araştırmacılar farklı bakış açıları ortaya koymuşlardır. Literatürde yer alan söz konusu farklı yaklaşımlardan derlenen örgüt kültürü öğeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

#### **1.2.7.1. Değerler**

Bir organizasyonun sahip olduğu değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicilerini oluşturur. Başka bir ifadeyle değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve bu topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır (Savaş, 2006: 18).

Bir organizasyonda, örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler aslında bize örgüt içerisinde neyin istenir ya da istenmez olduğunu gösteren, örgüt üyeleri tarafından durum, eylem, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçimde yargılamada kullanılan ölçütlerdir. Değerler, örgütlerde hemen ortaya çıkan inançlar topluluğu değildir. Değerler, tüm örgüt üyeleri tarafından defalarca denenmekte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir hal aldıktan sonra benzer davranışların temelini oluşturmaktadır (Altunay; 1999: 49). Dürüstlük, saygınlık ve başarı örgütsel değerlere örnek gösterilebilir (Bakan vd., 2004: 37). Örgütün sahip olduğu bu değerler çalışanların örgüte olan bağlarını, başarılarını ve yönetimin niteliğini artırır (Köse vd., 2001: 225).

#### **1.2.7.2. İnançlar**

Bir toplumda inançlar değerler kadar yaygın olmamakla birlikte değerlere göre daha güçlü ve daha az esnektirler. İnançlar gerçeğin şimdi ve gelecekte nasıl olduğuna ilişkin bireylerin bilgilerinden oluşur (Doğan, 2007: 51). İnançlar, kişi ya da grupların davranma, düşünme ve hissetme şeklini oluşturan, bilinç dışı düzeye

itilmiş ilkeler olup, insanların belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır. Örgüt kültürünün özünü oluşturan öğeler olarak inançlar, bir örgütün üyelerinin kendilerini, başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kantek, 2005: 24).

Örgüt içerisinde üyelerin sahip olduğu inançlar, üyelerin tutum, davranış ve eylemleriyle doğrudan ilişki içersindedir. Üyelerin sahip olduğu dinsel ve kişisel inançlar ile dünyayı algılama konusundaki inançları, üyeler arasında ne kadar paralellik gösterirse örgütün o kadar güçlü kılındığı gerçeğine varılmaktadır (Çelik, 2007: 63). İnançlar, kültürel yapıda var olan bireylerin belli olgulara karşı duyduğu hislerle ilgilidir. Bireylerin örgüt içerisindeki belli bir durumu, belli bir biçimde algılamasının nedeni o konuyla ilgili sahip olduğu inançtır. Bu inanç, farklı bir örgütte, farklı bir bireyde, daha değişik biçimlerde oluşmaktadır. Belli bir örgütte, belli bir biçimde olmasının nedeni, o örgütün kültürel yapısının söz konusu bireyler tarafından benimsenmesidir (Güneş, 2001: 32).

### **1.2.7.3. Tutumlar**

Tutum en genel anlamıyla bir bireyin, inanç, duygu ve davranışlarına bağlı olarak her hangi bir objeye karşı tutarlı bir şekilde gösterdiği ön tepki eğilimidir (Köksal, 2007: 38). Karar vermeden önce kişinin tepkisinin düşünsel yönüdür. Tutumlar da tıpkı inançlar gibi geçmiş deneyimlere bağlı olarak değişir. Ancak tutumun inançlardan farkı; tutumlar belirli bir şekilde davranışlarla desteklenerek somut bir biçim alırlar (Levy vd., 2004: 888). Tutumlar bireyin nesne, düşünce ya da olaylara karşı olumlu veya olumsuz bilişsel değerlendirme, duygu veya eğilimleridir. Tutumları şekillendiren bireylerin düşünce yapısı ve belli bir inanç sistemine sahip olmasıdır (Doğan, 2007: 53).



#### 1.2.7.4. Normlar

Normlar, bir davranışın ne olması ve nasıl olması gerektiği beklentisidir ve örgüt kültürü içinde çalışanlardan gerçekleştirmeleri beklenen uygun davranış kalıplarıdır (Narsap, 2006: 19). Normlar, belirli şartlar altında hangi davranışların kabul göreceği ya da hangilerinin hoş karşılanamayacağını ifade eden ancak yazılı olmayan kurallardır. Diğer bir deyişle, örgütün değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından oluşturulan ve benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir (Bakan vd., 2004: 51). Normların başlıca özellikleri Doğan (2007: 54) tarafından aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- ✓ Normlar grup üyelerinin davranışları ile ilgilidir.
- ✓ Normların odaklandığı davranışlar gözlenebilir davranışlardır. Bu iki özellik grup üyelerinin davranışlarını etkileme olanağı sağlar.
- ✓ Normlarda davranışları ödül ile güçlendirme ve ceza ile engelleme vardır.
- ✓ Normlar, hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğu hakkında açıkça anlaşılabilir düşünceleri içerir.
- ✓ Normlar, grup üyelerinin tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşur.

Normlar, bir grup ya da örgüt tarafından paylaşılan ortak davranışlar olduklarından kolektiflerdir ve üyelerinin ilişkilerini düzenleyip, sergiledikleri davranışlara ortak bir doğrultuda yön verirler. Bu doğrultuda normlara aykırı davranışlar sergileyen üyeler, grubun dikkatini üstüne toplayıp, örgüt tarafından çeşitli cezalara maruz kalabilir. Bununla birlikte yöneticiler veya liderler, örgüt tarafından benimsenmiş olan normların dışına çıkıp, üyelerini zor duruma sokacak davranışlara da engel olmaktadır. En genel ifadeyle normlar, örgütleri veya grupları bir sistematığe oturtarak neyin yapılması ya da neyin yapılmaması hususunda çok etkili ve aydınlatıcı bir rol oynar (Terzi, 2000: 47).

### 1.2.7.5 Törenler ve Seremoniler

Örgütsel törenler; örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri ifade ederek, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, neyin ya da kimin önemli olduğunu açıklayan, sembolize eden ve pekiştiren hareketlerdir. Toplumsal yaşamda geniş bir yer tutan bazı günler, haftalar, bayramlar, gösteriler, kutlamalar, merasimler, partiler, kabul günleri, balolar, kokteyller, toplu piknikler, spor karşılaşmaları, mezuniyet törenleri gibi sözü edilebilecek başlıca faaliyetler törensel öğeler arasında yer almaktadır (Nemli, 2007: 63).

Seremoni faaliyetlerinin esas anlamı, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmektir. Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar. Bu nedenle seremoniler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler (Güçlü, 2006: 152). Seremoniler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler. Fairholm'a göre, törenlerin amaçlarını örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet etmek, yeni üyelerin tanıtılmasını sağlamak, sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarmak ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkı sağlamak şeklinde sıralamaktadır. Törenler, örgüt değerlerini kutlayan ve pekiştiren eylemlerdir (Bakan vd., 2004: 60).

### 1.2.7.6. Hikayeler

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir (Bakan vd., 2004: 55). Üyelerin örgüt değerlerini benimsemelerini ve faaliyetlere uyumlarını kolaylaştıran hikaye ve efsaneler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olarak tanımlanmaktadır. Tamamen doğru olsun veya olmasın anlatılan hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır (Çelik, 2007: 68). Örgütle

ilgili anlatılan hikaye ve efsaneler, aynı zamanda, örgüt içindeki kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Böylece, örgüt üyeleri rolleri tanımada ve kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedirler (Bakan vd., 2004:55).

#### **1.2.7.7. Mitler**

Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteler ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalımsı hikayelerdir (Şimşek vd., 2008: 36). Mitler gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve önyargılardan türemekte olup kültürün gerçekliğini nasıl yorumladığı ya da gerçekliğe uyum sağlamaları için inançlarını nasıl uyarladığını ifade eden ve gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen idealleştirilmiş ve abartılmış hikaye ve masallardır (Bakan vd., 2004: 58). Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı düzeylerdeki örgüt üyelerine ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan duruma dönüştüğünde ya da örgütün önemli bir değeri bir veya birden fazla kişinin örnek davranışıyla eyleme dönüştüğünde bu eylem mitleşmektedir (Çelik, 2007: 69). Mitlere pozitif olduğu kadar negatif anlamlar da yüklenilebilmektedir. Bir paylaşımaya yol açtıklarında, örgüte ait olma duygusunu güçlendirdiklerinde mitler pozitifdir. Buna karşın, mitler, örgüte karşı bir gruplaşmaya yol açtıklarında yani bölünmeyi güçlendirdiklerinde ise negatifdir (Terzi, 2000: 52).

#### **1.2.7.8. Semboller**

Semboller, örgüt üyelerinin karmaşık fikirlerinin ve duygusal mesajlarının birbirine aktarılmasını sağlayan, özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır (Yalazan, 2006: 47). Örgütlerde uygulanan semboller, kurumun kültürüyle bağlantılı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. R. Bartol'e göre kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır

ve sembol kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olaydır (Eren, 2006:137). Semboller, örgüt kimliğinin dışa vurumunu sağlamaktadır. Organizasyonun içinde yer aldığı binanın tasarımı ve fiziksel görünümü, üyelerin kıyafet biçimi, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. semboller aracılığıyla organizasyonun sahip olduğu örgüt kültürü hakkında bilgi edinebiliriz (Güçlü, 2006: 152).

#### **1.2.7.9. Dil**

Bir iletişim aracı olan dil, örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasını sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi içeren ve yeni üyelere söz konusu örgüt kültürünün aktarılmasını sağlayan araçtır. Bu sayede dil, kültürün devamlılık sağlamasına hizmet eder (Bakan vd., 2004: 51). Dil, kurum kültürünün nesilden nesile aktarılmasını sağlayan önemli bir kültür unsurudur; kurum üyeleri arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni üyelere kültürün aktarılmasında rol oynayan bir araçtır. Dil, bu fonksiyonları yerine getirerek kültürün devam etmesini ve canlı kalmasını sağlar. Her kurumun kendine mahsus ve kurumun faaliyet alanı ile ilgili bir dili vardır. Yapılan selamlaşmalar, şakalar, jest ve mimikler, mecaz ve benzetmeler, kullanılan deyim, argo ve jargonlar, sloganlar kurumun dilini karakterize eden unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Bakan vd., 2004: 53-54).

#### **1.2.7.10. Liderler ve Kahramanlar**

Temel değerler ve inançlar nasıl örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeler, o kültürün gücünü temsil ederler (Haktankaçmaz, 2003: 142). Liderler, örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir. Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir ve örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir

kişiliği de temsil ederler (Şahal, 2005: 38). Liderler, örgüt üyelerine rol modeli yaparak örgüt kültürünün gelişmesinde büyük önem taşımaktadırlar (Bakan vd., 2004: 44).

Kahramanlar kendi kişilikleri ve davranışlarıyla örgüt kültürüne yol göstermiş, sergiledikleri performanslar ve karmaşık durumlardaki problem çözme yetileriyle, üyelerine model oluşturmuş örgüt üyeleridir. Kahramanların organizasyonun her kademesinden çıkma olasılığı vardır ve örgütün kurucusu olabilecekleri gibi örgüt içerisinde görev alan bir çalışan ya da liderin kahraman olabilme durumu olabilir. Bununla birlikte kahramanlar geçmişte sergiledikleri tutum ve davranışlarla örnek sayılabilecek hala yaşamayan insanlar olabileceği gibi, günümüzde yer alan gerçek kişiler ve hatta hayal ürünleri de olabilmektedirler (Erdem, 2009: 47).

### **1.2.8. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Yararları**

Örgüt kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyelerince paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla, bunların bir yansıması olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler, hemen her işletmede değişik özellikler taşır. Örgüt kültürünün fonksiyonlarının ortaya konularak açıklanmasından önce güçlü ve zayıf örgüt kültürü kavramlarının ele alınması gerekir. İşletmeden işletmeye farklılık göstereceği belirtilen örgüt kültürü her şeyden önce, örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlarını benimsemelerini gerektirir. Örgüt üyelerinin değer, norm ve davranışlar hakkında bir ortak görüş sağlayamadıkları durumda güçlü bir örgüt kültürünün oluşmayacağı açıktır. Dolayısıyla örgüt kültürünün fonksiyonları, diğer bir deyişle işletmeye sağlayacağı yararlar açıklanmadan önce bunların ancak güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde geçerlilik kazanacağı belirtilmelidir (Polat, 2003: 42).

Örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilmektedir (Arbak ve Özmen, 1998: 161 ; Ataman, 2002: 536; Beaty vd., 1993: 21; Dasanayaka, 2008: 5; Dicle vd., 2001: 112; Erkmen, 1997: 158 ; Genç, 1993: 2 ; Kotter ve Heskett, 1992:1 35; Wilson, 1997:5);

- ✓ Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek, bireyler ve gruplar arasında uzlaşma ortamı sağlar, örgüt içi gruplaşmaları, belirsizlik ve tehditleri önler, çatışmaları azaltır.
- ✓ Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarında daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur. Çalışanlar arasında birlik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir.
- ✓ Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranış kazanmalarına yardımcı olduğu gibi, onların yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler, organizasyon temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilebilir.
- ✓ Kültür, yol gösterici olup, kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırmakta ve çalışanı işletmeye, işletmeyi topluma bağlamaktadır.
- ✓ Birey için kişilik ne ise, örgüt içinde kültür odur. Bir örgütün kültürü, işin yapılmasındaki kaçınılmaz belirsizliklere ve problemlere çalışanların yanıt vermesine yardım etmektedir.
- ✓ Kültürün özünü, genellikle insan grupları tarafından sahip olunan, açıkça söylenmeden anlaşılan varsayımlar veya anlayışlar oluşturur. Grupta var olan varsayım ve anlayışın biçimi, grubu diğerlerinden ayırır. Bu varsayım ve anlayışlar, beklentilerin, düşüncelerin, duyguların ve davranışların kabul edilip edilmemesinde yol gösterici rol üstlenir.
- ✓ Örgütün kültürünü anlamak, yöneticilerin olası çatışmaları görmelerine ve çözümlmelerine, değişimi daha etkili ve verimli yönetmelerine yardım edecektir.
- ✓ Örgüt kültürü, düşüncelerin yargılanmasında dürüstlük ve yapıcılık, yaratıcı çalışma için ödül ve tanınma, yeni düşüncelerin geliştirilmesi için

mekanizmalar, düşüncelerin izlenmesi ve paylaşılan vizyon aracılığıyla yaratıcılığı desteklemektedir.

- ✓ Örgüt kültürü, yöneticiler ve çalışanlar arasında amaç uyumunu kolaylaştırmakta, beklenen ve kabul edilebilir davranış tipinin ne olduğunu açıkça ortaya koyduğu için amaç belirsizliklerini önlemektedir. Örgüt kültürü, üyelere kimlik duygusu yaratmakta ve bir organizasyonda paylaşılan beklenti ve değerler ne kadar açık bir şekilde tanımlanırsa, insanlarda o kadar kendilerini onun önemli bir parçası olarak hisseder ve organizasyonun misyonu ile kendilerini bütünleştirebilirler.
- ✓ Örgüt kültürü, davranış standartlarını açıklama ve kuvvetlendirmede etkilidir. Kültür, davranışlarda istikrar sağlayarak bir durumda ne söylenebileceğini veya ne yapılacağını açıklık getirmekte, çalışanların sözlerine ve hareketlerine rehberlik etmektedir.
- ✓ Örgüt kültürü, kabul edilebilirlik ve uygunluk sınırlarını belirleyerek, personel devir hızını (turn-over) azaltabilmekte, yeniliklerin ve yeni teknolojilerin uygulanmasına yardım ederek, bilgili çalışanların işe alınmasını sağlayarak, böylece organizasyonun başarısını, hizmet kalitesini, etkililik ve üretkenliğini artırabilmektedir.
- ✓ Örgüt kültürü, üyelerine bir çeşit kimlik kazandırmakta yani, bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmekte ve bu da, onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlamaktadır.
- ✓ Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkındaki değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılabilmekte, davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurumun kültürünün izlerine rastlanmaktadır.

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır (Erdem, 2007: 65). Örgütlerin sahip olduğu baskın kültürel özellikler belirlemeye, tanımlamaya ve baskın kültür özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya ilişkin yapılmış çok sayıda çalışma ve her bir

çalışmada örgüt kültürünün baskın özelliklerine göre tanımlanmış farklı örgüt kültürü tipleri vardır (Doğan, 2007: 125). Bu çalışmada, bunlardan en çok öne çıkanlardan bazıları ele alınacak ve sınıflamalar arasından araştırmamızda kullanılacak olan Cameron ve Quinn'in sınıflaması daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

### 1.3.1. BILL SCHNEIDER ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Örgütsel kültürler sınıflamasına yönelik yapılan en erken çalışmalardan biri olan Harrison ve Handy çalışmalarından yola çıkarak Schneider (1999) dört tür örgüt kültürü sınıflaması yapmıştır (Terzi, 2000: 80). Scheider'in yaptığı araştırma sonucunda belirlediği dört tür örgüt kültürü şunlardır;

**Kontrol kültürü:** Bu kültürde odak nokta kesinliktir. Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Bu kültürde en çok dikkat edilen şey maddi gerçeklik, fiili tecrübeler, tatbik imkanı olan işler ve faydalılıktır. Kontrol kültürlerinde karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Bu kültürün temel amacı örgüt başarısını sağlamak, korumak ve geliştirmektir. Sistem olarak örgüt her şeyden önce gelir. Bundan dolayı, kontrol kültüründe bilgi ve iletişimin yaşı ve dizaynı örgütsel amaçlar ve bu amaçların başarılması merkezi olarak belirlenir. Bu kültür örgütsel amaçlara ulaşmaya odaklanmıştır. Kontrol kültürü büyük üretim şirketleri ve finans şirketlerinde görülebilir.

**İşbirliği kültürü:** Bu kültür, birliği, müşterilerle yakın diyalogu ve müşterilere tam adanmışlığı sağlamayı hedef almaktadır. İşbirliği kültüründe temel konu insanların tecrübeleri ile gerçekler arasındaki ilişkidir. Örgütler gerek örgüt içindeki gerekse örgüt dışındaki insanların değişik tecrübeleri ile yollarına devam ederler. Bu kültür müşteri amaçlarının gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübelere ve faydalılığa önem verilir. Bununla birlikte kontrol kültüründen farkı, karar alma süreçlerinin informal, organik ve insan yönelimli olmasıdır. Bu kültür çok miktarda insanın çalıştığı yardım kuruluşlarında görülebilir.



**Yetenek kültürü:** Bu kültür "ayırt etme" ile ilgilidir. Yetenek kültürü aralarında paralellik ve uygunluk olmayan mal ve hizmetlerin ortaya konulması amacıyla vardır. Bu kültürlerde teorik anlayışlara, yaratıcı düşüncelere, tasarlanmış alternatiflere ve niteliğe çok büyük oranda dikkat edilir. Bu kültürde karar alma süreci bilimsel kural yönelimli ve analitik bir yol izler. Yetenek kültüründe temel konular düşünsel amaçlardır. Bilgi ve iletişim yapıları düşünsel amaçlar ve bunların gerçekleştirilmesi merkezi olarak dizayn edilir. Bu kültür düşünsel amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bu tür kültürler, araştırma örgütlerinde, reklam ajanslarında, güçlü bir başarı duygusunun olduğu danışmanlık şirketlerinde görülür.

**Gelişme kültürü:** Gelişme kültürü "zenginleştirme" ile ilgilidir. Bu kültür müşterilerin maksimum oranda artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacıyla vardır. Gelişme kültürü ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesi ile ilgilidir. Bu kültürün esas aldığı konu örgütün ideal ve değerleri ile bu ideal ve değerlerin uygulamaya aktarılması arasındaki ilişkidir. Bu kültürde temel nokta neyin planlandığı ile neyin uygulamaya aktarıldığı arasındaki ilişkidir. Gelişme kültürü değer merkezli araçların gerçekleştirilmesine odaklanmıştır. Bu kültürlerde yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere, yüksek gayelere, ilhamlara ve niteliğe önem verilir. Karar alma süreçleri, subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir. Bu tür kültür, insan gelişiminin güçlü bir şekilde vurgulandığı din ve sağlık örgütlerinde görülebilir (Hawkins, 1997: 422). Schneider' ın araştırması sonucu belirlediği örgüt kültürü tipleri tablo 4' de gösterilmiştir (Bakan vd., 2004: 94).

**Tablo 4:** Bill Schneider Örgüt Kültürü Modeli

<b>KÜLTÜR</b>	<b>STRATEJİ</b>	<b>LİDERLİK</b>	<b>BİLGİ KURAMI</b>
<b>Kontrol Kültürü</b>	Paylaşılan piyasa hakimiyeti Ürün Ürün benzeri Yoğun dağıtım Yaşam ve ölüm Tahmin edilebilirlik	Otoriter Talimat verici Tutucu Tedbirli Kesin yargılı Komuta edici Sert ve katı	Kesinlik Örgütsel sistematizm
<b>İşbirliği Kültürü</b>	Sinerjik müşteri ilişkisi Yakın müşteri ortaklığı Yüksek alışkanlıklar Bir müşteri için toplam çözüm Artan müşteri ilişkileri	Takım kurucu Eşitler arasında birinci Koç Katılımcı Tamamlayıcı Güven sağlayıcı	Sinerji Tecrübeye dayalı bilgi
<b>Yetenek Kültürü</b>	Üstünlük Mükemmellik Benzersiz Pazar nişi yaratmak Rekabet üstünlüğü için yenilik	Standart koyucu Kavramsal vizyoncu Başkasına iş yükleyen İddialı Diğerlerine meydan okuyan	Ayırt etme, üstünlük Kavramsal sistematizm
<b>Gelişme Kültürü</b>	Müşteri artırmak Potansiyelin tam farkına varmak Zenginleştirme İnsan ruhunu artırıcı İdealler, değerler ve yüksek düzeydeki amaçların daha iyi kavranması	Katalizör Geliştiren Hasatçı Bağlılık oluşturan	Zenginleşme Değerlendirici bilgi

Kaynak: Bakan vd., 2004, s. 97.

### 1.3.2. BYARS ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Byars tarafından geliştirilen kültür ölçeği modelinde, iki boyut bulunmaktadır. Boyutlardan biri insanların özelliğine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetlerin özelliğine ilişkindir.

**Tablo 5:** Byars Modeli Örgütsel Kültür Ölçeği

<b>İNSANLAR</b>	<b>Katılımcı olmayan</b>	<b>SİSTEMATİK</b>	<b>MÜTEŞEBBİS</b>
	<b>Katılımcı</b>	<b>ETKİLEŞEN</b>	<b>BÜTÜNLEŞİK</b>
		<b>Tepkisel</b>	<b>Etkisel</b>
<b>FAALİYETLER</b>			

Kaynak: Eren,2006, s. 135.

Byars, insanları katılımcı ve katılımcı olmayan olarak iki gruba ayırmıştır. Katılımcı insanların yer aldığı kültürler, iletişimde güçlüdürler ve hem çalışanların hem de müşterilerin istek ve gereksinimlerine cevap verebilecek yeterliliktedirler. Katılımcı olmayan insanların yer aldığı kültürlerde ise iletişim zayıftır ve müşterilerin istek ve gereksinimleri gerektiği gibi karşılanamaz. Faaliyetler ise tepkisel ve etkisel olarak ikiye ayrılmıştır. Tepkisel faaliyetler pasif karakterlidir. Örgütlerin dış çevreden gelen bir etkiye karşılık gösterdikleri tepki sonucunda oluşan faaliyetleri ifade ederler. Bunun tersi olan etkisel faaliyetler ise, dış çevreyi etkilemeye yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu tip faaliyetlerde bulunan işletmeler, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlarla aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Buna göre, ortaya çıkan kültür tiplerini şöyle açıklanabilir (Eren, 2006: 136; Akıncı Vural, 1998: 88);

**Etkileşen kültür:** Bu kültürler, çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan gereksinimlere en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin

ortaya çıkardığı çevresel istek ve gereksinimleri en iyi biçimde karşılama amacındadır.

**Bütünleşik kültür:** Bu kültür de çalışanların ve müşterilerin gereksinimlerini etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir.

**Müteşebbis kültür:** Yeni ürünlerin ve hizmetlerin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme ve katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelimde yetersizdir. Bireycilik yönü aşırı basmaktadır.

**Sistematik kültür:** Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır ve bu nedenle katılımcılık yoktur. Çevresel gereksinimlerin karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

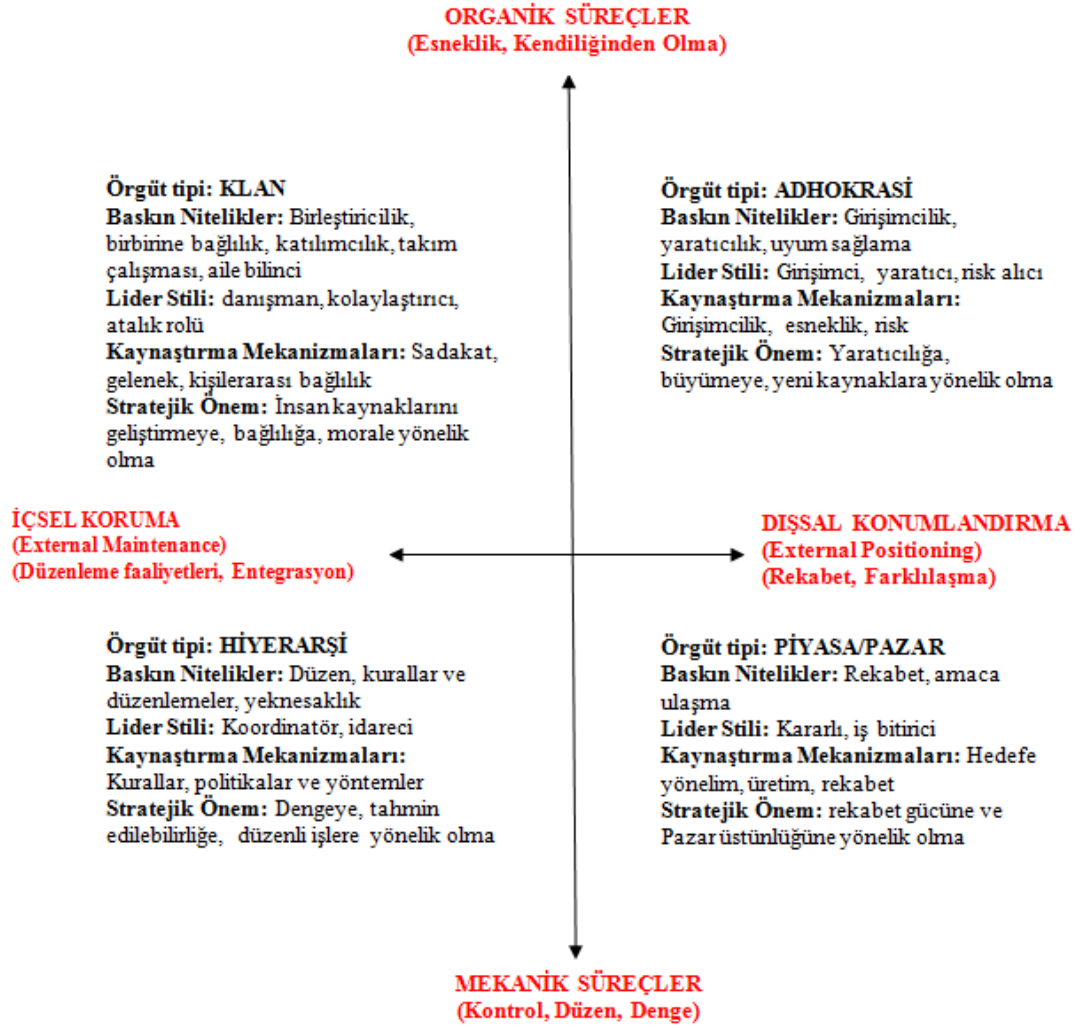
### 1.3.3. CAMERON VE QUINN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, “Rekabetçi Değerler (Competing Values Framework-CVF)” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargıları ve örgütleri neyi etkili yaptığı sorusu üzerine yapılan ampirik analizler yatmaktadır (Akıncı Vural, 1998: 89; Cameron ve Quinn, 1999: 1; Eren, 2006: 131). Cameron ve Quinn’e göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edilebilmektedir. Bu unsurların bazı ortak değerler etrafında düzenlenebileceğini belirten yazarlar, kültür tiplerini sınıflandırarak bir model oluşturabileceğini ifade etmişlerdir.

Rekabetçi Değerler Modeli'ni iki eksen oluşturmaktadır. Dikey eksenin bir ucu organik süreçleri ifade ederken, diğer ucu mekanik süreçleri ifade etmektedir. Organik süreçler, örgütte esnekliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler, kontrole, dengeye ve düzene önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise, içsel koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken, dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya aşırılık vermektedir ve bu iki boyut da birbirine zıttır (Jones vd., 2005: 364).

Bu iki eksenin ayırdığı alanlarda dört farklı tipte kültür bulunmaktadır. Bu kültürler, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürleri olarak adlandırılmıştır. Tanımlanan bu kültürlerin ortak değerleri ise baskın nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları ve stratejik önem başlıkları altında değerlendirilmiştir (Akıncı Vural, 1998: 89; Dani vd., 2006: 953; Eren, 2006: 136; Lund, 2003: 221). Şekil 1'de kültür tipleri ve bu kültürlere ait ortak değerler şematik halde görülmektedir (Yılmaz, 2006: 81).

**Şekil 1:** Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Eren, 2006, s. 133; Lund, 2003, s. 221; Yılmaz, 2006, s.82.

**Klan kültürü:** Şeklin sol üst kısmında gösterilen klan kültürü, organik süreçler ve içsel korumanın özelliklerini taşımaktadır. Klan kültürü tipi içe yöneliktir, resmi olmayan yönetimi vurgular ve genel olarak samimi bir iş yeridir. Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Çalışanlar birbirine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurum bir tür klan olarak tanımlanmaktadır (Ergün, 2007: 269).

Bu kültür tipindeki örgütün baskın nitelikleri birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması ve aile bilincidir. Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın öne çıktığı, informal kontrol süreçleri baskın olan örgütleri ifade etmektedir. Bu tür örgütler bir aile gibidirler. Örgüt yöneticileri ana-baba rolündedirler (Berrio, 2003: 65; Dosoğlu ve Güner, 2001: 78; Dwyer vd., 2003: 1011). Karar vermeye, insan kaynaklarının ve çalışan katılımının geliştirilmesine büyük önem verilir. Takım çalışmasına ve bağlılığa vurgu yapılır (Dwyer vd., 2003: 1011). Kişilerin her durumu bir diğeri ile dostça paylaştığı bir yerdir. Bu tip kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almaktadır (Manley vd., 1998: 233). Liderlik stili danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü üstlenen bir niteliktedir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Bu kültürde örgüt liderleri akıl hocası ve hatta ebeveyn gibi düşünülür (Mohammed, 2011: 72).

Klan kültürünün kaynaştırıcı mekanizmaları sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkmadır. Klan tipi bir kültürde, ortak bir amaca yönelik toplum ruhu o kadar güçlü ve sistemin kişilerin katkılarını uzun dönemde değerlendirmesi o kadar adildir ki, bireyler doğal olarak bu ortak amaca hizmet etmekten kendilerini alamazlar (Ouchi, 1987: 74). Ouchi'e göre (1987: 77), gelenekler, değerler ve sadakat örgüt üyelerini bir araya getirir. Diğer yandan karşılıklı bağlılık, çalışan ve örgüt arasında, özellikle oldukça yüksektir (Kulvinskiene ve Seimiene, 2009: 39).

İnsan kaynaklarını geliştirmeye, bağlılığa ve morale yönelik olmak ise bu tip kültürün stratejik önemi olarak karşımıza çıkar. Örgüttekiler birbirlerine sadıktır ve geleneksel olarak bağlıdırlar. Örgütte insan kaynakları gelişimi için uzun dönemde kar, uyum ve moral büyük önem taşır. Başarı tüketici duyarlılığı ve insanların ilgisi olarak tanımlanır. Örgüt insan kaynaklarını geliştirmenin uzun dönemde sağlayacağı fayda üzerinde durur ve çalışanlar birbirine destek olmaya ve morale büyük önem verir (Akşehirli, 2009: 58). Sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür kültür gözlenebilir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 324).

**Piyasa/Pazar kültürü:** Şeklin sağ alt kısmında, piyasa/pazar kültürü olarak ifade edilen kültür tipi ise klan kültürünün tamamen tersi özellikleri barındırmaktadır. Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade eder (Berrio, 2003: 67; Pennington vd., 2003: 35). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Ouchi, 1987: 74).

Piyasa kültüründe baskın nitelikler rekabet ve amaca ulaşmaktır. Rekabetçi avantaja ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir. Örgütün başarısı pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Örgüt çalışanları başarı odaklıdır ve planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar (Dosoğlu ve Güner, 2001: 79; Dwyer vd., 2003: 1012; Jung, 2003: 243). Bu örgütler, daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Pazar kültürü tipinde resmi bir yönetim yapısı ve dışsal yönlendirme vardır. Üyeler amaç hedeflidir ve işin yapılmasıyla ilgilidir. Bireyler rekabetle ve pazar payı elde etmeyle motive edilir (Dwyer vd., 2003: 1012). Pazar kültürünün liderleri hızlı hareket ederler, kararlı, iş bitirici, üretici ve yarışmacı bir özellik gösterirler. Sert rekabeti severler. Liderler işin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardır (Dastmalchian vd., 2000: 400).

Kaynaştırma mekanizmaları hedefe yönelim, üretim ve rekabettir. Örgütü bir arada tutan güç, kazanma vurgusudur (Dastmalchian vd., 2000: 400). Rekabetçi fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlidir. Başarı pazar payı ve pazara girme olarak tanımlanır. Bu doğrultuda çalışanlar birbirleri ile yarış konusunda cesaretlendirilir ve örgüt üyeleri rekabeti engellemek için birbirleri ile ilişkidir. Dolayısıyla örgüt başarısına çok önem verilir. Örgütün uzun dönem çıkarları; rekabet, ölçülebilir hedefler ve performans ile algılanır (Kulvinskiene ve Seimiene, 2009: 40).



Bu kültür tipinin stratejik önemi rekabet gücüne ve pazar üstünlüğüne yönelik olmaktır. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır. Bu örgütler piyasada lider olmak için ve başarıyı artırmak için, örgütün amaçlarını başarmaya odaklanırlar. Eğer işletme rekabet ortamında, pazarda belli bir yere sahip olmayı amaçlıyorsa, çalışanların yeterli bir şekilde çalışmaları önem taşımaktadır. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller bireylerin örgüte kattığı değere göredir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 325). Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları ve kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir (Şişman, 2007: 145).

**Adhokrasi kültürü:** Şeklin sağ üst kısımda yer alan adhokrasi kültürü, organik süreçler ve dışsal konumlandırmanın ortak özelliklerini taşır. Adhokrasi kültürü organik yapılı, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı örgütsel kültürel ortamları ifade etmektedir (Stoica vd., 2004: 245). Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezleşme eğilimlerine pek rastlanılmaz. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilir (Dastmalchian vd., 2000: 402; Ataman, 2002: 76). Çalışanlar risk alma eğilimindedir. Burada örgüt üyeleri, kendilerini deney ve yeniliklere adayarak kendi aralarında ilişkilidirler. Örgütün uzun dönem başarı kaynakları, büyüme ile ilgilidir ve başarı, hizmetlerin yeni ve eşsiz ürünleri ile ilişkilidir (Kulvinskiene ve Seimiene, 2009: 39).

Bu kültürün baskın nitelikleri girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlamaktır. Belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir (Şişman, 2007: 145). Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürlerdeki liderlik stili girişimci, yenilikçi, yaratıcı ve risk almayı seven niteliktedir. Adhokrasi kültürünün kaynaştırıcı mekanizmaları girişimcilik, esneklik, risktir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe ve

yenilikçiliğe bağlıdır. Önemli olan en önde yer almaktır. Kurum uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem verir.

Yaratıcılığa, büyümeye ve yeni kaynaklara yönelik olmak bu tip kültürün stratejik önemi olarak karşımıza çıkar. Başarı, tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir. Bu duruma ilişkin şirketin diğer şirketlere karşı amacı; sunduğu ürün ya da hizmette en üstün olmaktır. Dolayısıyla örgütün yeni alanlara genişlemesi için, çalışanlar bireysel girişim konusunda teşvik edilir. Bu durumda iş ortamını yaratıcı olduğu sürece çalışanlardan da yenilik ve deneyim beklenir. Daft (2004: 368)'a göre, elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtır. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri olabilir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 324).

**Hiyerarşi kültürü:** Şeklin sol alt kısımda yer alan hiyerarşi kültür tipinde kurallar ve düzenlemelerin baskın nitelikler olduğunu görmekteyiz. Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillenir. Bunlar mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir. Kimin hangi işi nasıl yapacağı bellidir. Bu belirlenen standartların dışına çıkılması istenmez. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusudur. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Bireylerin önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi yeterlidir. Çalışanların kendilerinden fazla bir şeyler katması beklenmemektedir. Bu kültürlerdeki liderler, koordinatörlük görevini üstlenmişlerdir. Liderler mükemmel bir şekilde işleyen bir organizasyon elde etmek için faaliyeti etkin bir şekilde organize ederler. Liderler iyi koordinatör ve etkili organizatör olmakla kendileri ile gurur duyarlar (Fralinger ve Olson, 2007: 91).

Kurallar, politikalar ve yöntemler kaynaştırma mekanizmaları olarak karşımıza çıkar. İstikrarlılığı sürdürmek örgüt için çok kritiktir. Resmi kural ve politikalar örgütü bir arada tutar. Uzun dönemde durağanlık ve yeterli performansla ilgilenir. Başarı; güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet kavramları ile tanımlanır. Çalışanların yönetimi, öngörümleme ve çalışma güvenliği ile ilgilenir. Örgüt, bürokratik kuralların geçerli olduğu bir yerdir. Resmi kural ve politikalar, işletmeyi bir arada tutan birleştirici işlevini görür. Örgütün başarısı, etkinlik ve verimlilik temeline dayanır. Düşük maliyet, önemli bir başarı kriteridir (Öcal ve Ağca, 2010: 167). Denge, tahmin edilebilirlik, düzenli işlere yönelik olmak, bu kültür tipinin stratejik önemini bize açıklar. Fralinger'e (2007: 92) göre hiyerarşi kültürü, görev ve fonksiyonların entegre ve koordine edilebildiği, ürünlerde ve hizmetlerde tekdüzeliğin korunabildiği, çalışanların kontrol altında olduğu göreceli olarak istikrarlı bir ortamı vurgular. Bu kültürde başarı, açık yetkilere sahip karar vericilerin, standart kurallar ve prosedürlerle kontrol ve sorumluluk mekanizmalarıyla birleşmesi olarak tanımlanmıştır. Burada söz konusu, örgütü bir arada tutan kültür kapsamındaki politikalar ve kurallardır.

Deal ve Kennedy (1982: 119) bu kültür çeşidi için "süreç kültürü" tanımını kullanmakta ve bankalar, sigorta şirketleri, büyük kamu örgütleri ve ilaç şirketleri gibi detaylı düzenlemeleri bulunan sektörleri örnek olarak göstermektedirler. Bu gruba girebilecek diğer örgütler; oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 324).

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori, kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik vurgusuna bağlı olarak başarılı olabilir (Daft, 2004: 367). Bu dört örgüt kültürü çeşidinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ancak bir tanesi daha baskın olabilir (Jones vd., 2005: 364). Bu dört örgüt kültürü tipi içinde "en iyi" tek bir tipoloji olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpandé ve diğerleri (1993: 31) yaptıkları çalışma sonucunda performans anlamında çevresel değişime göre daha hızlı yanıt veren pazarların ve esnek olan adhokrasilerin, uzlaşmaya dayalı

klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha başarılı olduğunu belirtmektedir. Manley ve diğerlerine (1998: 235) göre klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almakta; adhokrazi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazarlarda bireysel performans ödüllendirilmekte, hiyerarşiler ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice özümsemediği durumlarda en iyi şekilde işlemektedir.

Bazı yazarlar örgütsel yaşam döngüsünü ifade ederken bir insan yaşamı gibi örgütün doğup büyüme ve sonra düşüş aşamalarından geçeneğini, her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yatkın olacağını belirtmekle beraber örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde olabileceğini söylemektedirler. Cameron ve Quinn (1999: 35) ise örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrazi kültürü yani girişimcilikle nitelenen ve resmi olmayan (bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) biçimde olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonlar geliştikçe klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler, bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa, büyüyen ve karmaşıklaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilmemesi, kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur, işlerin belirli bir düzen içinde biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece hiyerarşi kültürüne bir kayma oluşur. Hiyerarşi yönü sonunda piyasa kültürüne rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanarak örgüt gelişimini tamamlar.

#### **1.3.4. DANIEL DENİSON ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ**

Kültürün inanç ve varsayımlardan oluşan soyut bir olgu gibi algılanması, kültürün ölçülüp ölçülemeyeceği konusunda beraberinde getirmiştir. Ancak davranış ve deneyimlere yaptığı somut etkilerin fark edilmesi kültürün ölçülebilir

ancak karmaşık etkileşimleri olan bir olgu olduğunu ortaya koymuştur (Fey ve Denison, 2003: 688).

Kültürün yönetim bilimcilerinin ilgi alanına girmesi ise; örgütler için oldukça önemli bir basamak iken, örgüt kültürünün niteliği ve bu niteliğin örgüte yaptığı etkiyi incelemek örgüt literatürü açısından bir dönüm noktası olmuştur. Söz konusu etkinin incelenmesi için kantitatif ölçüm yöntemlerinden yararlanan araştırmacılar bir örgütteki kültürün iyi, kötü; güçlü veya zayıf olup olmadığı konusunu ve bu niteliklerin örgüte nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemeye çalışmışlardır (Denison vd., 2004: 64).

Örgüt ve örgüt alt kültürlerini inceleyen Denison, bir örgüt içinde oluşturulan dört kültürel boyut üzerinde durmuştur. Denison'un katılım, uyum, adaptasyon ve misyon şeklinde belirlediği bu dört boyut örgüt içinde oluşan ve gelişen inanç ve temel varsayımlarla yakından ilişkilidir. Diğer bir deyişle eğer örgütteki inanç ve temel varsayımlar söz konusu dört boyutu destekler nitelikte gelişir ve ortak bir algı halini alırsa, bu örgüt en önemli rekabet avantajını diğer bir deyişle güçlü örgüt kültürünü edinmiş olacaktır. Bu açıklamalardan sonra katılım, uyum, adaptasyon ve misyon olarak ifade edilen bu kültürel boyutları incelemek yerinde olacaktır (Fey ve Denison, 2003: 688-689);

**Katılım:** Denison'a göre etkili örgütler çalışanlarını güçlendiren, bireysel gelişimine olumlu katkıda bulunan örgütlerdir. Böyle örgütlerde yöneticiler ve çalışanlar işlerine ve birbirlerine güçlü bir bağlılık hissederler. Her düzeydeki çalışan işler ve örgütsel amaçlarla ilgili olarak kararlara katılır ve etkide bulunur.

**Uyum:** Yüksek uyum, iyi bir koordinasyon ve bütünleşme güçlü örgüt kültürünün oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Çalışanların davranış normları değerlerden güç almakta, liderler ve izleyiciler uzlaşmaya varmakta istekli davranmaktadır. Diğer bir deyişle uyum, istikrar ve içsel bütünleşmeden kaynaklanmakta ve ortak bakış açısı kazanımı ile sonuçlanmaktadır.

**Adaptasyon:** İçsel bütünleşmeyi sağlamış örgütler bile esneklik konusunda zaman zaman problem yaşamaktadırlar. Oysaki bir örgütün var olabilmesi içsel uyumun yanı sıra müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilme kapasitesini geliştirmesi, risk alabilmesi ve hatalarından ders çıkararak deneyimlerden yaratıcı yeniliğe geçmesi ile mümkündür. Bu açıdan bakıldığında güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler çevresine duyarlı ve esnek örgütlerdir.

**Misyon:** Etkili örgütlerin amaç ve yön konusunda güçlü bir duyarlılığı vardır. Diğer bir deyişle amaçlar tanımlanmış, stratejik kararlar bu amaçlar ile uyumlu bir hale getirilmiş ve geleceğe dair bir vizyon çizilmiştir.

### 1.3.5. KILMANN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Kilmann, örgüt kültürünü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar ve örgüt kültürünün örgüte hakim olan inançların ve iklimin davranışlara yansımaları olduğundan hareketle örgüt kültürünün iki ayrı işlevsel yönünden söz eder (Yıldız, 2006: 13). Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların arasında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiye yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece, örgüt kültürü, tüm karar, sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hakim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır. Böylece, iyi veya kötü kültür tiplerinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Eren, 2006: 146).

**Bürokratik Kültür:** Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlenmiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı. Bu nitelikteki kültüre sahip olan firmalar, genelde belirli bir büyüklüğe ulaşmış örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine erişmiş firmalardır. Belli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapıda belirli bir süre çalışmış ve sistem

geliştirmiş olmanın avantajını taşır. Ayrıca, firma daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek de çok zordur (Eren, 2006: 146).

**Yenilikçi Kültür:** Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve küreselleşen Dünya’da ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. O halde bu durumda durmuş, oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırslı rehber edinmiş olmalıdır. Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre örgüt, inanç, yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir. Kilmann’a göre, örgüt kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur. Örgüt kültürü bu agresif stratejinin yaratılmasına katkıda bulunabilir. Düşünülere göre, yeni ürün pazarlama stratejileri işgörenlerin yapmak zorunda olduğu işlerin sınırlarını belirler. Şayet işin gerekleri yüksek düzeyde yeni başarı ihtiyacı doğuruyorsa bu durum, yenilikçi kültürü gerekli kılar (Eren, 2006: 147).

### 1.3.6. TOYOHİRO KONO ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Örgüt kültürüne yönelik bir diğer ayırım Toyohiro Kono tarafından yapılmıştır. Kono’nun kültür tiplerini kısaca aşağıdaki biçimde açıklamak mümkündür (Okay, 2005: 217; Tiryaki, 2005: 67);

**Dinamik (Canlı) Kültür:** Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütlerin amacı açıkça belirlenmekte ve üyeleri de açık olarak işlerin anlamını bilmektedirler. Örgütün hem yatay, hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir

sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle hitap edilebilmektedir. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

**Lider eksenli ve canlı kültür:** Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri takip ederler. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca, güçlü lider tipiyle hareketsiz kültüre dönüşebilmektedir.

**Hareketsiz (Durgun) Kültür:** Bu kültür tipinin üyelerinin eski davranış kalıplarını tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu kültür tipi, kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

**Güçlü Lider ile Hareketsiz Kültür:** Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedir. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa, lider izleme kültür tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

**Bürokratik Kültür:** Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışı bu kurallarla belirlenmektedir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandırıldığı için risk almaktan kaçınırlar. Başaran'a (2008: 409) göre; örgütte çok basamaklı bir yapı vardır, iş akımı ve yetki akımı nesnel olmayan kurallara göre uzun yollar dolaştırılarak işletilir, çalışanlar yetkilerini kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçarlar, bu yüzden üretime ilişkin işler ve işlemler dosyaları dolduran yazılarla yürütüldüğünden gecikir. Üst yönetim işlerin zamanında, istenen nitelik ve nicelikte yapılması için çalışanlara baskı yapar.



### 1.3.7. PETERS VE WATERMAN'IN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Tom Peters ve Robert Waterman başarılı Amerikan şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmalarda örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bulguları “Mükemmeli Araştırma” (In Search of Excellence) adını verdikleri eserlerinde toplamışlardır. Mükemmellik yaklaşımı daha sonra birçok araştırmacı tarafından genellemelerde bulunduğu için eleştirilse de örgütsel gelişmelere öncülük etmesi bakımından tartışılması gereken bir yaklaşımdır (Kurt, 2009: 24). Peters ve Waterman şirketleri başarılı kılan sekiz ortak özelliği belirlemişlerdir. Bunlar (Eren, 2006: 162-163);

- ✓ **Hareketi tercih etmek;** Sorunlar ve analizler içinde vakit kaybetmek yerine hızlı karar vererek harekete geçme anlamına gelmektedir.
- ✓ **Müşterilerle sürekli ilişkiler değeri;** Müşterilerle devamlı iletişim halinde olarak onların beklenti ve ihtiyaçlarını bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üzerinde tutma anlamına gelmektedir.
- ✓ **Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi;** Amaç, astlara da serbestlik tanıyarak ve yetki vererek, girişimciliklerini arttırmaları suretiyle örgütün rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlamaktır.
- ✓ **İnsana değer vererek verimliliği arttırma;** Çalışanlara hak ettikleri değeri vererek verimliliği arttırma, işletme içinde asttan üste kadar tüm çalışanların işletme için değerli birer kaynak oldukları duygusunu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte kazanılacağı atmosferini oluşturmak anlamına gelmektedir.
- ✓ **Basit yapı ve az kurmay değeri;** Az sayıda kurmay çalışan ve hiyerarşik yapının basit olduğu organizasyon yapısıyla faaliyet göstermek anlamına gelmektedir.
- ✓ **Ana işletme değerine önem verme;** Çalışanlarına, şirket değerlerine bağlılığını sağlayıp bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratarak, değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehberlik etmesi anlamına gelmektedir.

- ✓ **En iyi bilinen iş alanında kalma;** İş hayatında maceradan uzak, yüksek riske gerek duymadan en iyi bilinen ve uzmanlaşılan alanda ilerleme anlamındadır.
- ✓ **Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada kullanma değeri;** Bir iki önemli hususu bir arada uygulayabilmek, sürekli kontrol etmek yerine gerektiği durumlarda kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanımak anlamına gelmektedir. Bir firmanın yöneticileri günlük maliyet ve gelir miktarları konusunu sıkı bir kontrole tabi tutarken, diğer konularda daha serbest bırakması örnek olarak gösterilebilir.

Peters ve Waterman, mükemmellik yolunda şirketlerin sahip olması gereken sekiz kültürel özelliği sıralamışlardır. Bu temel özelliklere uyulması şirketlerin başarılı olmaları ve yaşamlarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemlidir. Özellikler başarılı şirketlerin kültürel yapılarını şekillendirmekte ve belirli bir şirkete özgü örgüt kültürü yapısını oluşturmaktadır (Güneş, 2011: 53).

### **1.3.8. PARSONS ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ**

Kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya atılan modellerden birisi de Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, örgüt kültürü konusunda değerler üzerinde duran ve bu konuda bir model geliştiren sosyologlardan biridir. Parsons geliştirdiği “AGIL” modelinde her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların karşılanması gerektiğini ileri sürer. Bu fonksiyonlarının baş harflerinin alınması ile “AGIL” modeli oluşur. Bu modelde fonksiyonlar, adaptasyon veya uyum (adaptation), amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) adını taşır (Özkalp ve Kirel, 2005: 150).

**Tablo 6:** Parsons'un AGIL Modeli

<b>Uyum (Adaptation)</b> Sistemin değişen çevreye uyum yeteneği	<b>Amaca Ulaşma (Goal Attainment)</b> Sistemin amaca ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
<b>Bütünleşme (Integration)</b> Sistemin parçalarını bir araya getirme yeteneği	<b>Meşruluk (Legitimacy)</b> Sistemin yaşamda kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Özkalp, Kirel, 2005, s. 152.

Uyum ve amaca ulaşma kavramları nispeten açık ve anlaşılır fonksiyonlardır. Bir şeye başarılı bir biçimde uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımalı, çevrenin nasıl değiştiğini anlamalı ve buna göre gerekli uyumu göstermelidir. Amaca ulaşmak için sosyal sistem hem bu amaçları belirlemeli hem de bu amaçlara ulaşmak için belirli stratejileri oluşturmalıdır. Parsons'ın diğer iki fonksiyonu olan bütünleşme ve meşruluk kavramları biraz daha az açık olan fonksiyonlardır. Bütünleşme fonksiyonunda, sosyal sistemin kendini oluşturan parçaları birbiriyle ilişkili olmalı, birbirleriyle olan bağlılıkları anlaşılmalı organize olmalı ve bunları sağlayan koordineli faaliyetlerde bulunmalıdır. Meşruluk fonksiyonu, sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir (Özkalp ve Kirel, 2005: 151).

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinde içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımlarıyla bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerde topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Bu sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri topluma yararı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Bu yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Sistem, alt sistemler ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak, toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez. Yasal olarak çalışmalarına devam eder ve

amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür (Yaman, 2009: 33). Organizasyonda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2006: 142).

- ✓ **Teknik değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar
- ✓ **Ekonomik değerler:** Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar
- ✓ **Psikolojik değerler:** Bireylerin kişisel eğilim ihtiyaç ve tercihleri
- ✓ **Politik değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar
- ✓ **Estetik değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar
- ✓ **Ahlaki değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar
- ✓ **Dini değerler:** Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hakim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalar

### 1.3.9. MİLES VE SNOW ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Örgütlerin sahip oldukları sistem, yapı ve değerler, zaman içinde örgütlerin belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Tablo 7’de gösterildiği gibi, Miles ve Snow, örgütleri gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri itibariyle dört kültür grubunda toplamaktadır (Altman ve Baruch, 1998: 779). Bu kültür tiplerini şu şekilde açıklamak mümkündür (Altman ve Baruch, 1998: 780; Apigian vd., 2006: 455-468; Demir, 2005: 70; Eren, 2006: 140-142; Tanova ve Karadal, 2004: 125).

**Koruyucu kültür tipi:** Koruyucu kültürün hakim olduğu işletmeler, değiştirilmesi zor birtakım değer ve inançlara sahiptir. Bu nedenle düşük risk stratejisi tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir. İşletme yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini

çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konuda çok az araştırma yapmakta, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Koruyucu kültür tipine sahip olan işletmelerin strateji oluşturma, planlama, analize önem verme, mevcut sorunları daha önceden denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözme eğilimleri vardır. İşletmelerin çabaları istikrara yöneliktir. Mevcut faaliyet alanında kendilerini doğrudan etkileyen değişiklikleri önemsemezler. Bu yaklaşımda verimlilik ön plana çıkmaktadır. Performans ölçümü için, şirket içi standartlar geliştirilir.

**Tablo 7:** Kültür tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

<b>Kültür Tipi</b>	<b>Özellikleri</b>	<b>Strateji Oluşumu ve Niteliği</b>	<b>Yönetici veya Lider Tipi</b>
<b>Koruyucu</b>	Muhafazakar inançlar ve düşük strateji, güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
<b>Geliştirici</b>	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
<b>Analizci</b>	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
<b>Tepki verici</b>	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme ve yeteneksizliği, krizleri önlemek için yapılan ayarlama ve düzeltme stratejileri	Krizi atlama, faaliyeti uyarlama ve tasarruf	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: Eren, 2006, s. 141.

**Geliştirici kültür tipi:** Bu kültür tipi, koruyucu kültür tipinin tamamen zıt kutbudur. Geliştirici kültürün en temel özelliği yenilikçiliktir. Bu kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk almaktan kaçınmazlar. Bu örgütlerin faaliyet alanları ve sektörleri genellikle yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerinin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Bu tür örgütler işletme içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu işletmelerin stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin tutumu ise, girişimci ve risk almaya dönüktür. Verimlilik, koruyucu işletmelere oranla daha az öncelik taşır.

**Analizci kültür tipi:** Analizci kültürün temelinde denge ve değişim kavramları yer almaktadır. Denge ile biçimsel yapılar oluşturulur ve mevcut faaliyetlerin etkinliği araştırılır. Değişimle ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek onların davranışları gözlemlenerek temkinli stratejiler geliştirilir. Bu stratejilerde denge ön plandadır, bu nedenle yöneticilerde geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma, rakiplerin ve endüstrilerin değişimine uygun olarak yapılmaktadır. Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri veya rakip büyüdükçe kendini ona ayarlama eğilimindedir. Yöneticiler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır.

**Tepki verici kültür tipi:** Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme kapasitesinden yoksun bulunmaktadır. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, işletmeye müşterilerinden, hissedarlarından, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadır. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar

niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri, krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

### 1.3.10. EDGAR SCHEİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Schein'a göre kültür; bizi çevreleyen hem dinamik hem de statik bir olgudur. Kişilerin birbiri ile olan etkileşimi ile ortaya çıkan, liderlik davranışı ile şekillenen, kural ve normlarla sınırlanan yapılandırılmış davranışlardır (Schein, 2004: 1). Örgütsel düzeyde incelendiği zaman kültür; örgütte yaratılan, yerleştirilen, geliştirilen ve aynı zamanda örgütü yapılandıran davranışlar bütünüdür. Bu sebeple örgüt kültürü örgütteki davranış kalıplarını yerleştirmesi bakımından statik, yapıyı geliştirmesi bakımından dinamiktir (Schein, 2004: 1). Bu açıdan bakıldığında grupların ve toplulukların birer sosyal birim olarak çevrelerindeki öğrenme fırsatlarından yararlanarak kendilerini stabil kılabilenleridir. Schein bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünü; grupların içsel bütünleşme, dışsal entegrasyon sorununu çözmek için öğrendikleri varsayımları yeni gelene doğru algılama, düşünme ve hissetme davranışı kazandırmak için öğretmeleri şeklinde tanımlamaktadır (Schein, 2004: 9). Schein'a göre örgütsel davranışın temelinde toplumun kültürü ve düşünce biçimi yatmaktadır. Doğru değer olarak ifade edilen değer, bir toplumun herhangi bir konuda analiz yaparken kullandığı perspektifi ifade etmektedir. Bir toplumun kendi kültürünü anlaması, neyi neden yaptığını bilmesini de beraberinde getirmektedir. Böylece kişiler bireysel ve toplumsal varsayımlarını ve değerlerini açıklarken kültürel farklılık perspektifinden hareket etmiş olacaktlardır (Schein, 1981: 64). Schein'a göre örgüt kültürü üç düzeyde analiz edilebilir (Schein, 2004: 9):

**İnsan Eliyle Yapılanlar:** İnsan eliyle yapılanlar kültürün en somut kısmını ifade etmektedir. Bu yaratılar fiziksel ve sosyal çevrede somut bir görünüm kazanmaktadır. Teknolojik çıktı, yazılı ve sözlü dil, sanatsal üretimler, bireylerin açık davranış biçimleri buna örnek olarak verilmektedir. Bu yapılar görüntüsünden çok daha derin anlamlar ifade etmektedir. Kültürel analizde semantik adı verilen bu durum bireyler birbirleri ile iletişim kurarken, birbirlerini anlamada bir veri oluşturmaktadır. Bir bireyin bu analiz düzeyine ulaşabilmesi için öncelikle buna

konu olacak fiziksel ve sosyal çevrenin somut göstergelerine kaynak olan merkez değerleri analiz edebilmelidir (Schein, 2004: 15).

**Değerler:** Bir bireyin merkez değerleri diğer bir deyişle davranışlarına yön veren temel değerlerinin analiz edilmesi, ne olması gerektiğinden çok, ne olduğu konusu ile ilgilidir. Bireyin herhangi bir problem karşısında geliştirdiği çözüm önerisi inançlarından ileri gelmektedir. İşte söz konusu inanç aynı zamanda bireyin merkez değerini ifade etmektedir. Ancak bu bireysel değer her zaman tüm grup üyelerince benimsenmeyebilir (Schein, 2004: 16). Satışların düştüğünü gören bir yönetici “reklamları arttırmalıyız” diyebilir.

Böyle bir durum yöneticinin reklamların satışları arttırdığı yönünde bir inancı olduğunu göstermektedir. Yöneticinin bu inancı onun değeri olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar bu inancı sorgulamak, reddetmek veya değiştirmek gibi bir çabaya girmeyecekler ve öneriyi uygulayacaklardır. Eğer öneri işe yararsa ve satışlar artarsa bu başarı ve dolayısıyla yöneticinin bu değeri paylaşılacak ve örgütün ortak inancına dönüşecektir. Söz konusu inanç kavramsal değişim geçirerek ortak bir inanca dönüştüğü için kavramın ana kaynağı unutulmuş örgütsel bir doğru olarak kabul edilecektir. Diğer bir deyişle artan reklam faaliyetlerinin satışları arttırdığı genel bir doğru olarak kabul edilecektir. Ancak her değer böyle bir değişim geçirdiğini söylemek yanlış olacaktır. Fiziksel ve sosyal çevrede geçerliliği ispatlanan ve grubun sorun ya da sorunlarına çözüm getiren inançlar, değerlere ve daha sonra da doğruya dönüşmektedirler (Schein, 2004: 16).

**Temel Varsayımlar:** Bir sorun ile ilgili olarak ortaya konan çözümün işlerliliği devam ediyorsa bu çözüm bir gerçeklik olarak algılanmaya başlanır. Bu açıdan bakıldığında temel varsayımlar merkez değer uyumundan farklıdır. Merkez değer uyumunda bir soruna ilişkin birden fazla çözüm yöntemi vardır ancak merkez değer ile daha yakın olan çözüm yöntemi seçilir ve buna merkez değer uyumu adı verilir. Ancak temel varsayımlarda bir grup konu ile ilgili varsayımdan yola çıkılarak elde edilen çözüm dışında ki bir alternatif çözüm akıl almaz, kavranılamaz bir öneridir. Dolayısıyla uygulanma ihtimalini akıldan geçirmek bile lekelenmek ile



eşdeğerdir. Örneğin kapitalist ekonominin hüküm sürdüğü bir ülkede üretilen bir ürünün zararına satılması örgütlerin temel varsayımlarına aykırıdır (Schein, 2004: 16). Schein'e göre örgüt kültürünün ana işlevleri aşağıda sıralanmıştır (Narsap, 2006: 30);

- ✓ Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme
- ✓ Örgütün çevreyle bütünleşme (entegrasyon) sorunlarını çözme
- ✓ Ortak dil ve kavram birliği
- ✓ Grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri
- ✓ Güç ve konum
- ✓ Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi
- ✓ Ödüller ve cezalar
- ✓ İdeoloji ve din

Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme, örgüt çevresiyle uyum içerisinde olmalıdır. Bu uyum mekanizması, genel olarak örgütün her günlük faaliyetinde önem arz etmektedir. Örgütler, informal, bütün üyelerce kabul edilebilecek, ortak bir takım ilişkiler geliştirerek örgüt kültürünü pekiştirmektedirler. Çevresel belirsizlikler, genel olarak örgüt içerisindeki düzenli gidişatta aksamalar çıkmasına, bireylerin belirsizlikler içinde kaybolmasına neden olabilmektedir. Örgüt kültürü, bu tür bir ortamı ortadan kaldırabilecek biçimde fonksiyonlarını yerine getirmelidir.

### 1.3.11. DİANA PHEYSEY ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Diğer bir örgütsel kültür sınıflaması, Harrison ve Handy'nin çalışmalarını esas alarak Pheysey tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada esas alınan sınıflama aşağıda verilmiştir;

**Rol kültürü:** Daha çok büyük firmalarda görülen bu kültüre sahip örgütler piramit ya da yunan tapınağı şeklindedir. Piramidin tepesine doğru gidildikçe kişi sayısı azalmaktadır. Bu örgütlerde hiyerarşik yapının içinde farklı bölümler (satın

alma, işletme, pazarlama, muhasebe vb.) de söz konusudur. Güç, lider ve bürokratik yapılar arasında eşit olarak dağılmıştır. Roller ve kurallar açıkça tanımlanmış ve karşılıkları da sunulmuştur, değişim ve gelişime karşı kişisel değildir ve üyeler kendilerine görev verilmiş olarak hissederler (Çetin, 2004: 47). Örgüt içinde faaliyetler, ayrı ayrı işlev gören departmanların birer fonksiyonu biçimindedir (Erkmen ve Ordun, 2001: 69). İşgörenlerin davranışlarını iş tanımları, kurallar ve prensipler belirlemektedir. Kısaca, beklentilere ve kurallara uyumun esas olduğu bu örgütler “belirli amaçlara ulaşmak için rasyonel araçlara bağlıdırlar” (Pheysey, 1993: 15). "Klasik bürokrasi" olarak da ifade edilen rol kültürüne sahip örgütlerde rasyonel ve yasal yapılanmalar söz konusudur. Daha çok büyük örgütler ve devlet kuruluşlarında gözlenen bu yapıda hiyerarşik kararlar ve kişisel olmayan ilişkiler esastır.

**Başarı Kültürü:** Kuraldan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matriks örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir (Şişman, 2007: 144). Bu örgütlere örnek olarak küçük danışmanlık şirketleri ve araştırma enstitüleri gösterilmektedir. Tepe yönetimi uzun dönem politika belirler, kısa dönemli kararlara karışmaz. Örgütle ilgili kararlar komitelerce alınır, üst yönetimce alınan kararlara alt kademe temsilcileri de katılırlar. Bu tip örgüt yönetimleri esnek bürokrasi olarak kabul edilmektedir (Pheysey, 1993: 51). Kişisel öğretici motivasyon öncelikle ele alınır ve kişilerin kendi işlerini yapabilmeye sorumlulukları vurgulanır. Kişilerin ilginç heyecan verici amaçların arkasına seve seve sıraya girdikleri bu kültür; hareketlere, heyecanlara ve etkilere değer verir. Kişilerin enerji ve zamanları üzerinde yüksek talepler vardır (Çetin, 2004: 48). Bu tip kültürlerde insanlar, işin kendisi ile ilgilenir ve işin yapılması ile ilgili bireysel bir çaba ve ilgi gösterirler (Erkmen ve Ordun, 2001: 69). Başarı kültüründe kurallardan çok, önemli olan nokta işlerin yapılmasıdır.

**Güç Kültürü:** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerle toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Bu örgütlerde olup biten her şey yönetim tarafından bilinir ve tüm yetkiler yönetimin elindedir (Pheysey, 1993: 17). Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. Çetin'e (2004: 47) göre, kişiler ödül ve cezalarla motive edilir ve güçlü liderlerle işbirliği içinde iyi güç kültürlerinin güçlü, adil liderleri vardır. Kötü güç kültürlerinin ise, zayıf, korkuya sürükleyen ve korku aşıl原因an liderleri vardır. Örgütün boyutu ve karmaşıklığı arttıkça problemler ortaya çıkar.

**Destek Kültürü:** Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup, insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir (Şişman, 2007: 144). Örgütte, herkes kendini örgütün bir üyesi olarak görür ve kendilerine değer verildiğine inanır (Pheysey, 1993: 18). Burada destek gönüllüdür ve ilişkiler müşterek olarak şekillendirilir. Karşılıklı ilgi, güven ve değerler kavramları öne çıkar. Grup hizmetlerinde yüksek motivasyon ve fedakarlık etme isteği en önemli özelliklerdendir (Çetin, 2004: 48). Bu tip kültürlerde, çalışanlara karşı sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmalarını sırasında ihtiyaç duyulan kaynaklar temin edilir (Erkmen ve Ordun, 2001: 70). Bu kültürler içinde çalışan bireyler sunulan desteği olumlu algılıyorlarsa, hem duygusal olarak tatmin olacaklar hem de kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissedeceklerdir.

### **1.3.12. DEAL VE KENNEDY ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ**

Terence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen

geri bildirim hızıdır (Boylu ve Sökmen, 2006: 6; Daft, 2003: 79; Deal ve Kennedy, 1982: 110; Deal ve Kennedy, 2000: 255; Leblebici, 2008: 113). Bu modele göre tablo 8’de görüldüğü üzere dört değişik örgüt kültürü vardır. Bunlar, sert erkek/maço kültürü, çok çalış/sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürüdür.

**Sert Erkek, Maço Kültürü:** Çevresel belirsizliğin yüksek, kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve başarılarının geri beslenmesini hızlı alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimcilerde hızlı iniş ve çıkışlar ve beklenmeyen sürpriz gelişme ve sonuçlar yaşanır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu işletmelerde, yıldız olan bireylerdir, gruplara ve takımlara önem verilmez (Türk, 2003: 53; Eren, 1997: 381). Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç ve koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun süre korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler (Eren, 2006: 153). Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlardan çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Yaman, 2009: 40).

**Tablo 8:** Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Kültür Tipi

	<b>ÇEVREDEN GERİ BESLEME</b>		
	<b>Belirsizlik ve Risk</b>	<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
	<b>Yüksek Risk Kararları</b>	<b>SERT ERKEK, MAÇO KÜLTÜRÜ</b> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri	<b>ŞİRKET ÜZERİNE İDDİAYA GİR KÜLTÜRÜ</b> Havacılık, uzay, Ar-Ge, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
<b>Düşük Risk Kararları</b>	<b>ÇOK ÇALIŞ/SERT OYNA KÜLTÜRÜ</b> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	<b>SÜREÇ KÜLTÜRÜ</b> Kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler	

Kaynak: Eren, 1997, s. 380.

**Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü:** Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları ya da başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışma, gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürünün aksine takımlar halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olur (Eren, 1997: 381). Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Bu kültürde adalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir. Bu nedenle, yaratıcılığın rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışmayı canlandırmakta, gücü azalan ve yorulanları kültür dışında çıkarmakta yarar vardır. Çünkü içindeki bu canlılık sert dış rekabetteki başarı için kaçınılmazdır. Takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır. Maço kültürün tersine orada bireyler yıldızken, burada gruplar yıldız olmaktadır (Çetin, 2004: 44).

Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve benzer endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle işletmelerde sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme ve kararları yeniden gözden geçirme toplantıları ve yeni karar ile politikalar üretme zorunluluğu vardır (Eren, 1997: 382).

**Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü:** Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslemenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörlerde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabet üstünlüğü ve başarıya bağlıdır. Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucu görebilmek için sabır, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdır. Bu kültürlerde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır. Başarı elde etmek risklidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik zekaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerekir. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir. Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve hayvancılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermaye yoğun yatırım yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler, yeni biyoteknoloji alanları vb. konularda iş yapan işletmeleri gösterebiliriz. Bu sektör yaratıcılık ve yenilik gerektiren, ama sınırları bozucu biçimde yavaş ilerlemekte, ayrıca ekonomik dalgalandırmadan da olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde işletmeler mevcut ile yetinmekte yeni ve büyük paralar isteyen ve zaman alan, başarısızlık riski de bulunan alanlarda tasarrufa yönlendirmektedirler (Eren, 1997: 382).

**Süreç Kültürü:** Çevresel belirsizlik riskinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedirler. Unvan ve maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma sonuçlarını ölçmek ve değerlemek oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkarılan yönetmeliklere ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Eren, 1997: 383). Bu kültür tipinde pozitif olarak, işleyen akışlar değerlendirilir, negatif olan nokta ise güçlü bir bürokrasinin olmasıdır. Unvanlarda ve formalitelerde kendini gösteren sıkı hiyerarşi yapıları bu tipin özelliklerindedir (Okay, 2005: 219). Genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleri bu tür işletmelerdir (Reitz, 1987:551).

### **1.3.13. OUCHİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ**

Ouchi, geliştirdiği örgütsel kontrol modelinde “işlem maliyetleri” yaklaşımını temel alır ve örgütteki işlem maliyetlerinin kontrolü için üç farklı kontrol mekanizmasının olduğunu belirtir. Bunlar pazar, bürokrasi ve klandır (Ouchi, 1980: 136). Pazar kontrol düşüncesi, ekonomi kaynaklıdır. Bir örgütün verimliliğini ve çıktılarını değerlendirmek için fiyat merkezli bir kontrol stratejisi uygulanır. Örgütün çalışanlar ile ilişkileri, ücretlerde yapılan karşılıklı anlaşmalar ile düzenlenir. Bürokratik kontrol düşüncesinde ise emirler, yazılı kurallar, iş tanımları, standartlaşma vardır. İşlem maliyetleri yetki ve hiyerarşi ile denetlenir. Son olarak klan tipi kontrol mekanizmasında ise örgütsel işleyişe çalışanların sahip oldukları ortak amaçlar, paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güven ve dayanışma, bağlılık gibi sosyal özellikler vardır (Daft, 2004: 367; Ouchi, 1980: 140; Wilkins ve Ouchi, 1983: 472). Bu tür kontrol, çeşitli sosyal mekanizmalar ile kişisel ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkları azaltır ve güçlü bir ortak anlayış geliştirir (Ouchi, 1980: 136). Bu üç tür kontrol mekanizmasındaki kurallara ve bilgiye ilişkin gerekleri tablo 9’da gösterilmektedir.

**Tablo 9:** Kontrol Tipleri ve Gereklere

<b>Kontrol Tipi</b>	<b>Kurallara İlişkin Gereklere</b>	<b>Bilgiye İlişkin Gereklere</b>
<b>Pazar</b>	Karşılıklı Değişim	Fiyatlar
<b>Bürokrasi</b>	Karşılıklı Değişim Yasal Otorite	Kurallar
<b>Klan</b>	Karşılıklı Değişim Yasal Otorite Ortak Değerler ve İnançlar	Gelenekler

Kaynak: Ouchi, 1980, s. 137.

1970'li yılların sonunda Ouchi, Japon yönetim sistemini belirlemek amacıyla General Motors, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Procter and Gamble, Hewlett-Packard ve McDonalds gibi Bazı Amerikan ve Japon işletmelerini detaylı olarak incelemiş ve bunun sonucunda işletmelerin yönetim anlayışının büyük ölçüde buldukları ülkenin sosyal normlarından ve kültürlerinden etkilendiğini ortaya koymuştur (Aydoğan, 2004: 205). Japon yönetim modelini inceleyen Ouchi, Japon örgütlenme biçiminin büyük oranda katılımcı yönetim anlayışına ve bütüncül bir perspektife dayandığını ortaya koymuştur. Japon yönetim tarzını ifade ettiği J Teorisi'nde kararların tabandan tavana doğru ilerlediğini ifade eden Ouchi, çalışanların örgütle ilgili kararlarda söz hakkı bulunduğunu ifade etmiştir. J Teorisi'nde çalışanlar emekli olana kadar örgütün yaşam anahtarlarıdır diğer bir deyişle yaşam boyu istihdam söz konusudur. Her çalışan döngüsel bir biçimde birçok görevde yer alır ve böylece değişik birimlerin değişik pozisyonlarında bulunarak işin tamamını öğrenmeye çalışır. Buna paralel olarak bireysel sorumluluktan çok grup sorumluluğu ön plandadır (Schein, 1981: 57-58).



Japon yönetim anlayışını J Teorisi olarak adlandıran Ouchi, Amerikan yönetim anlayışını da A Teorisi olarak adlandırmıştır. Ouchi'ye göre söz konusu iki teori Doğu ve Batı yönetim anlayışını temsil etmektedir ve buna göre doğu yönetim anlayışının batıya uyarlanmış haline Z teorisi adı verilmektedir (Erdem, 2001: 187). J Teorisi'nin tipik özelliği hayat boyu istihdamdır. Japon yönetim anlayışının bu özelliği Japonya'nın ekonomik başarısına katkıda bulunmuştur fakat Ouchi'ye göre J Teorisinin kültürel farklılıklarından dolayı bütünüyle Amerikan yönetim anlayışına uyarlanması mümkün değildir. Bu sebeple Ouchi, Amerikan toplumunun değerlerini dikkate alarak yeni bir düzenleme yapmış ve böylece Z Teorisi oluşturulmuştur (Erdem, 2001: 187). Tablo 10'da farklı yapılara sahip örgütlerde, işgörenlere bağlılık, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol, karar verme, sorumluluk ve çalışanlara ilgi gibi faktörlerin özellikleri değişik biçimlerde tanımlanmıştır (Bakan vd., 2004: 112). Bu anlamda "Z" Kültürü Modeli'nin Japon ve Amerikan örgüt kültürlerinin mantıklı bir sentezi olduğu söylenebilir. "Z" Kültürü Modeli'nde, örgütlerin sahip olduğu özellikler şu şekilde açıklanabilir (Daft, 2004: 368; Eren, 2006: 145);

- ✓ "Z" Kültür Modeli'nde Japon kültüründe olduğu gibi, hayat boyu istihdam imkanları mevcuttur. Örgütlerde çalışanlar, isterlerse emekli olana kadar istihdam edilebilmektedirler. IBM, HP ve GE gibi bazı Amerikan işletmelerinde Japon kültüründen alınan hayat boyu istihdam uygulamasının son derece başarılı biçimde uygulandığı görülmektedir.
- ✓ "Z" Kültür Modeli'nde görülen bir diğer uygulama, katılımcı yönetim tarzının benimsenmesidir. Modelde, örgütlerin aldıkları kararlar bireysel nitelikte değildir. Japon işletmelerinde olduğu gibi, proje grupları oluşturulur ve önemli konularda alınan kararlar tüm çalışanların katılımıyla alınır. Bu yönetim tarzında, Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenmektedir.
- ✓ "Z" Kültür Modeli'nde, yavaş değerlendirme ve terfi sisteminin bulunduğunu görmekteyiz. Günümüzde başarıyı elde etmiş pek çok Amerikan işletmesinin

bu sistemi uyguladığını söyleyebiliriz. Bu sistemin esası, belirli kademelere ulaşabilmek için belirli bir kідeme sahip olmak gerekliliğidir.

- ✓ “Z” Kùltür Modeli, açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabileceğini anlatır. Ancak Amerikalılar, alışageldikleri devamlı kontrollü, yazılı performans değerlendirme sistemleri ve benzer yöntemlerle biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birlikte kullanma yoluna gitmekte ve başarılı olmaktadır.
- ✓ “Z” Kùltür Modeli’nde yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Ancak bu sistem, Japonlarda olduğu gibi tüm departmanlar arasında uygulanan rotasyondan çok, teknik departmanların (üretim, Ar-Ge, teknik bakım ve onarım) kendi arasında, idari departmanların (pazarlama, finans, insan kaynakları) kendi arasında rotasyon uygulamaları yapılarak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerinin kullanılması şeklindedir.

**Tablo 10:** Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kùltürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kùltürleriyle Karşılaştırılması

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

Kaynak: Eren, 2006, s. 144; Bakan, 2004, s. 112.

### 1.3.14. HOFSTEDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Gebert Hofstede'in kültür konusunda düşünceleri, bugüne kadar kültürel farklılıklar üzerine yapılmış en kapsamlı ampirik çalışmalardan birine dayanmaktadır. Hofstede, 64 ülke üzerinde yaptığı ve ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını incelediği araştırması sonucunda yerel kültürel özellikleri "Ulusal Değer Sistemi" olarak ifade etmiş, söz konusu değer sisteminin dört boyutta incelenebileceğini ve bu boyutların kapsamının da ülkeden ülkeye değişebileceğini söylemiştir (Hofstede, vd., 1990: 287). Hofstede yaptığı çalışma neticesinde söz konusu kültür boyutlarını şöyle ifade etmiştir (Hofstede, 1998a: 22); Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve toplumculuk, eril ve dişil özellikler. Hofstede, kültürün altı boyutundan söz etmekte ve kültürün bu boyutlar ile ülkelerin ulusal refah ve zenginlikleri ile ekonomik büyümesi arasında ilişki kurmaktadır (İraz, 2005: 185).

**Tablo 11:** Hofstede'in Kültür Boyutları Sınıflaması

<b>Kültürel Boyut</b>	<b>Tanım</b>
<b>Güç Mesafesi-</b> Hiyerarşik ve eşdeğer olmayan ilişkilere dönük tolerans derecesi	<b>Yüksek-</b> Geniş tolerans <b>Düşük-</b> Küçük tolerans
<b>Belirsizlikten Kaçınma-</b> Risk alma isteği veya belirsizlik kabullenme derecesi	<b>Güçlü-</b> Risk veya belirsizliğe ilişkin düşük kabul <b>Zayıf-</b> Risk ve belirsizliğe ilişkin genel kabul
<b>Bireycilik-</b> Bireysel başarıya odaklanma derecesi	<b>Bireycilik-</b> Bireysel başarı öncelikli <b>Kolektivizm-</b> Grup başarısı öncelikli
<b>Masküinite-</b> Materyalizmin önem derecesi	<b>Masküinite-</b> Materyalizm ve servet ön planda <b>Feminite-</b> Uyum ve ilişkilerin önemi ön planda
<b>Başarı-</b> Güç ve statünün nasıl elde edildiğini açıklar.	<b>Başarı-</b> Güç ve statü rekabet ve sıkı çalışmayla elde edilir. <b>Atıf-</b> Güç ve statü kişinin doğuştan elde ettiği hakla elde edilir.
<b>Evrensellik-</b> Davranış düzenleyen normları düzenler.	<b>Evrensellik-</b> Herkese eşit olarak uygulanan yasal kuralları tanımlar. <b>Farklılık-</b> Kişilerin statülerinden ötürü ayrıcalık ve haklara sahip olması

Kaynak: İraz, 2005, s. 185.

**Güç Mesafesi:** Kültürün bu boyutu bir toplumdaki kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini ve bu dağılımdaki farklılık ve eşitsizlikleri üyelerin benimseme ve kabul etme derecesini göstermektedir. Dolayısıyla güç mesafesi, gücün toplumun bireyleri ve organizasyonlarında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ile ilgilidir (Hofstede, 1998a: 21). Hofstede'e göre güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda;

- ✓ Toplumdaki eşitsizlikler azaltılmıştır.
- ✓ Toplumdaki herkes birbirine bağımlıdır.
- ✓ Hiyerarşi, rollerin eşitsizliği anlamında olup, uygun bir biçimde oluşturulmuştur.
- ✓ Toplumun alt katmanında olanlar ile üst katmanında olan herkes birbirini kendisi gibi bir insan olarak görmektedir.
- ✓ Gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır.
- ✓ Herkes eşit haklara sahiptir.
- ✓ Güçlü insanlar sahip oldukları gücü bir baskı aracı olarak kullanmak yerine, sahip olduklarından daha az güçlü görünmeyi denemektedir.
- ✓ Sosyal sistem sorgulanabilmektedir.
- ✓ Bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu gücü yeniden dağıtmaktan geçmektedir.
- ✓ Güçsüzler arasında gizli bir uyum söz konusudur.
- ✓ Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışma temelinde oluşabilmektedir (Hofstede, 1980: 122).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumların temel özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Eşitsizlik düzeninin olduğu bir dünyada herkes hak ettiği yerededir.
- ✓ Güçlüler ve güçsüzler bu düzenle korunmaktadır.
- ✓ Çok az insan özgür ve insanların çoğu ise diğerlerine bağımlıdır.
- ✓ Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.

- ✓ Toplumun alt katmanlarında olanlar ile üst katmanlarında olanlar birbirlerini farklı kategorilerde görürler.
- ✓ Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir.
- ✓ Gücün hukuksallığı tartışılmaz.
- ✓ Güç sahipleri ayrıcalıklı olmaya hak kazanırlar.
- ✓ Güçlüler olduklarından daha fazla güçlü görünmeye çalışırlar.
- ✓ Güçsüzler kınanır ve kendilerine çok fazla değer verilmez.
- ✓ Sosyal bir sistemi değiştirmenin yolu güç sahiplerini değiştirmektir.
- ✓ Güçsüzler arasındaki işbirliği insanların birbirlerine olan güveninin düşük olması nedeniyle zordur (Hofstede, 1980: 122).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dahil edilir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe daha az rastlanır.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur.

Hofstede, düşük güç mesafesi yaşanan toplumlara örnek olarak Avusturya, İsrail, Yeni Zelanda ve İrlanda'yı göstermiştir. Yüksek güç mesafesinin yaşandığı ülkelere ise Malezya, Meksika, Güney Kore, Hindistan, Panama, Guatemala, Filipinler ve Venezüella'yı örnek vermiştir (İkiz, 2008: 29).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Bir toplumun üyelerinin kesinlik olmayan, bilinmeyen ya da belirsizliği yüksek durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettiklerini ve bu durumdan ne ölçüde kaçındıklarını ifade etmektedir. Buradaki temel değişken belirsizlik ile mücadele edebilme yöntemlerinin geliştirilip geliştirilememesidir (Hofstede vd., 1990: 287). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda yenilikler ve farklılıklar anlayışla karşılanır. Belirsizlik bir tehdit olarak değil, bir engel olarak algılanır ve üzerine gidilerek çözüm yöntemleri geliştirilir. Bu çözüm yöntemleri de teknolojiye, hukuktan ya da eğitimden yararlanılarak geliştirilir (Hofstede, 1998a: 22).

Belirsizlikle baş edebilmeyi öğrenen toplumlar okul ve aile eğitimi ile bunu yeni nesillere de aktarır ve destek verirler (Hofstede, 1980: 153). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda ise bireyler, kendilerini güvensizlik ortamında hissederler ve tedirginlikleri artar. Örgütlerde çalışanlar yaş temeline göre seçilir, hiyerarşik kurallar uygulanır ve ihlal edilemez. Oysaki belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda örgütler çalışanları yaş kriterlerinden başka kriterler de göz önüne alınarak seçilir. İş görenler risk alma eğilimi gösterir ve ortada geçerli bir sebep varsa, hiyerarşi çığnenebilir ve bu durum doğru ve haklı kabul edilir (Hofstede, 1980: 123).

Hofstede belirsizlikten kaçınmanın en yüksek düzeyde yaşandığı toplumlara örnek olarak Yunanistan, Portekiz, Belçika, Japonya, Fransa, Guatemala, Uruguay ve Salvador'u göstermiştir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara örnek olarak Singapur, Danimarka, İsveç, Hong-Kong, İngiltere, ABD ve İrlanda'yı vermektedir (İkiz, 2008: 31).

**Bireycilik ve Toplumculuk:** Kùltürün bu boyutu bir toplumdaki insanların toplu olarak gösterdikleri davranışlar ile ilgilidir (Hofstede, 1980: 213). Bu açıdan bakıldığında bireycilik, kişinin kendisinin ya da birinci derecede akrabalarının geçimi ile ilgilendiği bir yapıyı yansıtmaktadır. Bireycilik kavramının tam tersini ifade eden kavram ise toplumculuk diğer bir ifade ile kolektivizmdir. Çođulculuk, kişinin doğduğu andan itibaren kendini birbirine sıkı sıkıya bağlı bir topluluk içinde bulmasıdır. Bu kişiler birbirlerine sonsuz bir sadakat ve bağlılık duyarlar (Hofstede, 1998a: 21).

Hofstede'in araştırmasında en üst düzeyde bireyci toplumlar arasında Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya, İngiltere, Kanada, İsveç ve Danimarka yer almıştır. En üst düzeyde kollektivizmin hakim olduğu ÷lkelerin arasında ise Guatemala, Ekvator, Panama, Venezüella, Kolombiya ve Pakistan gibi ÷lkeler yer almıştır (İkiz, 2008: 32).

**Eril ve Dişil Özellikler:** Kùltürün bu boyutu bireylerin cinsiyetlerinin kendilerine yüklediği sosyal rolleri ifade etmektedir. Cinsiyet rolleri bireylere okul, aile ve toplum içinde sosyalleşme sürecinde verilmektedir. Diři kùltür insanlar arası ilişkilere önem vermekte, yaşam kalitesini yükseltmekte, sevgi ve saygı dolu özellikler içermektedir. Bu sebeple diři kùltür bayanlara atfedilmektedir.

Kùltürün eril boyutu ise yükselme ve başarma tutkusunu, egemenliği ve materyalist özelliklerin baskınlığını ifade etmektedir (Hofstede, 1998a: 22). Toplumların eril ve dişil boyutları örgütsel amaçların algılanması ve çatışmaların çözümlenmesi ile ilişkilendirilmektedir. Buna göre dişil özelliklerin baskın olduğu toplumlarda huzur ve uyum ön planda iken, eril özelliklerin baskın olduğu toplumlarda güç ve başarı birinci sırada gelmektedir. Bunun yanı sıra eril kùltürün baskın olduğu toplumlarda iş hayatında kadınlara çok sık rastlanmaz ve yüksek ücret ödenmez. Oysa dişil kùltürün baskın olduğu toplumlarda kadın ve erkeğin yükselme fırsatları eşit, iş stresleri düşük ve gelişim olanakları fazladır (Hofstede, 1980: 262). Hofstede'nin incelediği ulusal kùltür boyutları, örgütlerin düşünce ve davranış biçimlerine etki etmesi bakımından önemlidir. Buna göre; bir örgütte kimin hangi

kararın alınmasında etkili olduğu, hangi kural ya da prosedürün sonucunda hangi davranış biçiminin beklenildiği sorularının cevabı söz konusu boyutlar çerçevesinde şekillenmektedir ( Hofstede, 1991: 140).

Eril yaklaşımı yüksek olan ülkelere Japonya, İtalya, Meksika, Avusturya, Venezüella, İsviçre ve Hindistan örnek verilebilir. Dişil yaklaşımı yüksek olan ülkelere Norveç, Hollanda, Danimarka, Şili, İsveç, Portekiz, İspanya ve Fransa örnek gösterilebilir (İkiz, 2008: 33).

### 1.3.15. HARRİSON VE HANDY ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ

Handy örgüt kültürü modeli Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanır. Harrison ve Handy'nin örgüt kültürü yaklaşımları birlikte açıklanacaktır. Çünkü Harrison kültürleri, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflamaktadır. Handy modelinde kültürler yunan mitolojisindeki tanrı isimleriyle ifade edilmekte ve Harrison modeliyle örtüşmektedir (Terzi, 2000: 76).

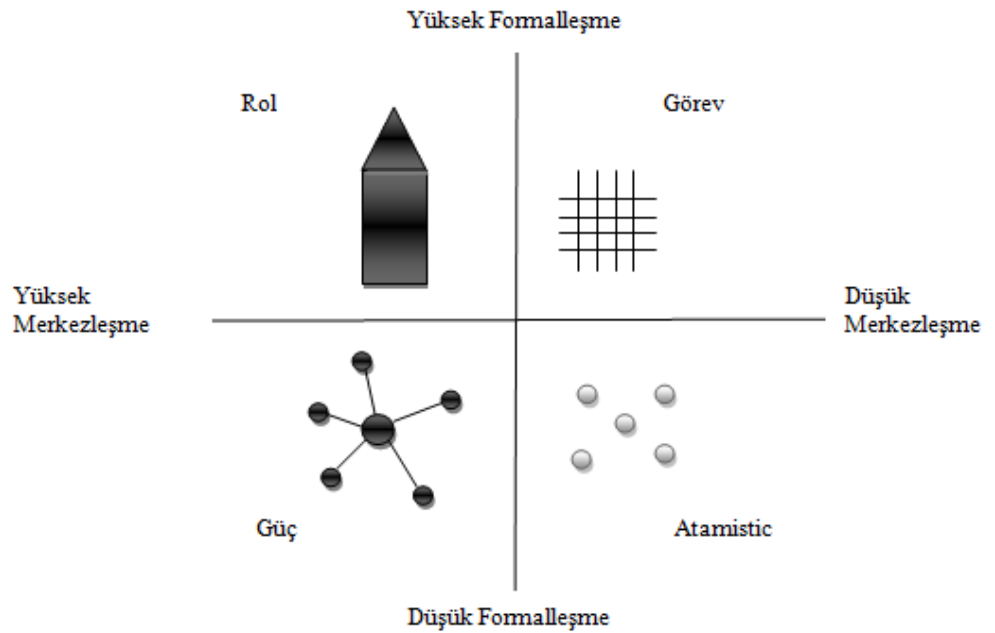
**Rol kültürü (Apollo):** Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir (Vural, 2003: 62). Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir (Turner, 1990: 14).

Bu kültür ayrıntılı işlemler, yetki tanımlamaları, iletişim prosedürleri, anlaşmazlıkları çözme konusunda yazılı kurallar koyma gibi özellikler taşır. Bu kültürde rol veya iş tanımlaması o işi yapan işgörenden daha önemlidir. Hiyerarşik güç bu kültürde ana güç kaynağıdır. Kişisel güç hoş görülmez ve uzmanlık gücü ancak yerinde hoş görülür. Roller ve prosedürler temel etkileme mekanizmalarıdır. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve iş bölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol örgütü sabit bir çevrede bulunduğu süreçte başarılı olabilecek, çevre oligopol ve monopol özellikler gösterdiği ölçüde başarısını



sürdürecektir. (Handy, 1981: 180). Rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için rol modeli idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar geliştirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Hareketli ve yaratıcı bir kişilik bu tür kültürlerin bulunduğu örgütler için hiç uygun değildir (Handy, 1995: 22). Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur ve her şey önceden bellidir. Güç bireylerde değil pozisyonlardadır.

**Şekil 2:** Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak:Naktiyok, 1999, s. 104.

**Görev kültürü (Athena):** Görev kültüründe bir görev etrafında organize edilmiş disiplinler arası görev gruplarına önem verilir. Katılanların kendilerini disiplinize ettiği merkezi olmayan çalışma yolları esastır. Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptir. İşgörenler işlerini kendi kendilerine kontrol edebilmeleri suretiyle güçlendirilmiştir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler zaman ve

materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemediği prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir (Handy, 1981: 182). Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir. Görev modeli oldukça pahalı bir sistemdir. Çünkü işgörenleri piyasa fiyatının üstünde ücret alma konusunda ısrarcı olan uzmanlar oluşturur (Handy, 1995: 28). Bu açıklamalar çerçevesinde görev kültürü işgörenleri bir görev etrafında organize eden, işgörelere işleri üzerinde önemli oranda kontrol yetkisi tanıyan, gücün ve etkinin kaynağı olarak uzmanlık, yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilere önem veren, gruplara ve proje takımlarına son derece uyarlanabilen, esnek ve duyarlı çevreye uygunluğun esas olduğu bir kültürdür.

**Güç kültürü (Zeus):** Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtası ile geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır. Bu tür kültürler 19. yüzyıl Amerika'sında var olan çete örgütlerinde ve günümüz bazı mal, ticaret ve finans örgütlerinde görülmektedir (Handy, 1981: 178).

Hızın hayati önem taşıdığı durumlarda bu kültüre sahip örgütler karlı çıkarlar fakat hız kaliteyi garantilemez. Kaliteyi yaratan, Zeus'un ve ona yakın kişilerin yeteneğidir (Handy, 1995: 18). Bu bilgiler çerçevesinde güç kültürü etki, güç ve kontrolün merkezde toplandığı, işlerin teamüllere göre yapıldığı ve değişen şartlara hızlı uyumun sağlanabildiği bir kültürdür. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde hiyerarşide orta kademelerde çalışanlar yetersiz güce sahip olduklarını fark ederek mutsuz olabilirler. Bu tür örgütlerde örgütün başarısı merkezin elinde bulundurduğu gücü kullanma yeteneğine bağlıdır. Eğer güç merkez tarafından etkin şekilde kullanılmaz ise ileride büyük sorunlar yaşanabilir.

**Birey kültürü (Dionysus):** Bu kültürde odak nokta bireydir. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür avukatlık büroları, küçük danışmanlık şirketleri ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Handy, 1981: 183). Güç, görev ve rol kültürlerinde işgörenler örgüt için çalışırlar, fakat bu kültürde örgüt işgörenler için vardır. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlarından faydalanmak isterler ve sorumluluktan ve risklerden kaçınmanın tadına varırlar (Handy, 1995: 33).

#### **1.4. HASTANELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Hastaneler, birçok meslekten insanların çalıştığı ve hastalar aracılığıyla toplumla sürekli etkileşim içinde olan örgütlerdir (Göktaş vd., 2005: 353). Hastane işletmeleri hizmetin yapısı ve özellikleri bakımından, gittikçe karmaşıklaşan örgüt yapıları nedeniyle yöneticilik ve örgüt kültürünün işletme düzeyinde daha önemli hale geldiği işletmeler grubunu oluşturmaktadır (Karahana, 2008: 457).

Hastaneler, Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) tarafından, "müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olarak gruplandırılabilen sağlık hizmetlerinin verildiği, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri, yataklı kuruluşlar" olarak tanımlanmaktadır (Seçim, 1991: 123; Şahin, 2002: 1).

Benzer bir tanımın yer aldığı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ise hastaneler, "hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak izleme, muayene, tam, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar" olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 9; Resmi Gazete, 1983: 1 ). Hastaneler sistem yaklaşımına göre tanımlanırsa, dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını

yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir (Seçim, 1991: 123).

Hastanelerde, tıbbi tedavi ve bakımın, hastanın/müşterinin memnuniyetinin sürdürülmesi için tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri ve mali-idari hizmetler kapsamında entegre bir hizmet sunulmaktadır. Bu hizmetler görev ve sorumlulukta bağımsız, çalışma ve yönetimde ise, birbirini tamamlar yetki ve denetlemeler düzeni içinde ayrı birer bölüm olarak kabul edilmekte ve yönetilmektedir. Tüm bu hizmetlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için hastanelerin matriks organizasyon yapısı içinde işlevlerini sürdürmesi gerekmektedir (Seçim, 1991:124; Yorgancılar, 1997: 44 ).

Matriks organizasyonlar, bürokratik organizasyonlarda; hiyerarşi, otorite, yetersiz gelişme, teknolojinin reddedilmesi gibi birçok sorunu hafifletmek ve organizasyonun etkinliğini artırmak için önerilen yaklaşımlardan biridir. Bu organizasyon yapısı içinde hekim, hemşire ve diğer sağlık disiplini üyelerinin karşılıklı birbirlerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Hastanelerdeki matriks ilişki, fonksiyonel (hiyerarşik) ilişkiden farklı olarak hastanelerin örgütsel kültürünü doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Kıvanç, 2001: 25 ).

Tıbbi hizmetler, hekimlerin tanı ve tedavi faaliyetlerini kapsamakta ve bu bağlamda hekimler kendi mesleki amaçlarını, kurum amaçlarıyla dengeli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Bunun başarılması durumunda, hastanelerdeki örgütsel dengenin, eşgüdümün ve ekip çalışmasının sağlanabilmesi söz konusu olmaktadır. Ancak bu durum ülkemizde genellikle başarısız olduğundan, hekimlerin hastanedeki yönetim anlayışını tek başlarına oluşturdukları ya da belirleyici oldukları görülmektedir. Oysa hastanedeki tüm çalışanların, hastanenin yönetim yapısını ve anlayışını oluşturmada, değiştirmede veya devam ettirmede rolü bulunmalıdır (Seçim, 1991: 124). Seçim'in de belirttiği gibi ülkemizdeki hastanelerde hekim grubunun örgüt kültürünün oluşturulması ve değiştirilmesinde en baskın grup olduğu söylenebilir.

Hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri, modern hastane yapısı içinde en geniş grubu oluşturmaktadır. Genellikle personelin %50-60'ı hemşirelerden oluşmaktadır. Bu da hemşirelerin, hastanelerin örgüt kültürünü ve değişimi büyük ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir (Kıvanç, 2001: 25; Velioğlu, 1986: 5).

Sağlık bakım organizasyonlarının kültürü, yönetim ve organizasyon yapılarındaki özelliklerinden dolayı diğer kültürlerden farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda, sağlık alanındaki yöneticilerin yönetim tarzı da farklı olmaktadır. Sağlık bakım organizasyonlarında, paylaşılan inançlar, değerler, davranışlar, tutumlar kökleşmiş ve çalışanlar tarafından fazlasıyla benimsenmiştir (Seren ve Baykal, 2007: 4). Tutum ve davranışların yönlendirici etkisi, mal ve hizmetlerin üretilmesinde insan faktörünün ön planda olduğu hastanelerde, örgüt kültürü daha da önem taşımaktadır. Özellikle hastanelerde, insan boyutunun iyi bir biçimde planlanması ve yönetimi ancak hastane için en uygun örgüt kültürü ile gerçekleştirilebilir. Hastane işletmelerinde oluşturulacak örgütsel kültürün temel belirleyicileri de işgören ve müşteri odaklı olmak ve yüksek standartlar içermelidir. Ayrıca hizmet işletmelerinin örgüt kültürünün mutlaka esnek, yenilikçi ve iyi belirlenmiş değerlere sahip olması gerekmektedir. Bunun dışında, hastane işletmeleri işgörenleri işlerinin yapısına bağlı olarak daha katılımcı olmak ve güçlendirme istemektedirler (Karahan, 2008: 465).

Her hastane, sağlık bakım endüstrisindeki diğer hastanelerden farklı kendine özel bir örgütsel kültür yaratmaktadır. İşlevlerinin ileri düzeyde uzmanlaşmış olmasından dolayı karmaşık bir yapıya sahip olan hastaneler, hastaların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli hizmetlerin sunulduğu, karmaşık bir sosyo ekonomik sistem olup, yaşanan hızlı teknolojik değişim, uzmanlaşma, maliyetlerin artışı, toplumdaki demografik değişiklikler ve hastaların artan beklentisi gibi pek çok sorunlara sahiptirler. Dinamik bir ortamda faaliyet gösteren hastaneler hedeflenen amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için başarılı bir yönetime ve başarılı yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Yöneticilerin de, hastanenin başarısını sağlamada, başarıyı etkileyen diğer faktörlerle birlikte hizmetin sunumunda görevli personelin sahip olduğu ve örgütte paylaştığı tutum, değer ve davranışlardan oluşan örgütsel kültürü bilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle personelin sahip olduğu

tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları kaliteli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Demir, 2005: 57).

Hastanelerde toplumsal, ekonomik, eğitsel ve mesleki özellikler açısından birbirlerinden farklı bireyler yakın bir iletişim ve işbirliği içinde çalışırlar. Sıkı işbirliği ve dayanışmayı gerektiren bu tür görevler başka hiçbir örgütte bu kadar yoğun biçimde yer almaz. Hastanelerde işbölümü ve uzmanlaşma düzeyinin bu denli yüksek olması herhangi bir bölümün işlevlerinin yerine getirebilmesinde diğer bölümlere bağımlı kılmaktadır. Bu nedenle hastanelerde kaliteli ve verimli hizmet üretimi işlevi ancak etkin iletişim sistemlerinin kurulup, sürdürülmesine bağlıdır (Demir, 2005: 58).

Sağlık bakım organizasyonlarında paylaşılan inançlar, değerler, semboller, ritüeller vb. kültürel öğeler diğer organizasyonlardan farklı olup, daha çok benimsenmekte, bu da örgütsel değişimi güçleştirmektedir (Rakich, et al., 2000: 808). Paylaşılan inançlara örnek olarak, bağlılık, hastaların ihtiyaçlarını karşılama, bireysel olarak onlara saygı duyma vb. sayılabilmektedir. Önemli değerler ise; görev bilinci, saygı, güven, dürüstlük, eşitlik, doğruluk ve adil olmak olarak belirtilebilir. Bu değerler ve inançlar, örgütsel amaçlar ve çalışanlar için kabul edilebilir davranışların tanımlanmasıyla şekillenmekte, tüm bunlara semboller ve ritüeller de eklenmektedir.

Hastane gibi sağlık hizmeti veren bir organizasyonu düşündüğümüzde, burada çalışan her ekip üyesinin farklı kültürel (özellikleri taşıması) yapıda olması beklenen bir durumdur. Örneğin, hemşire, hekim, diyetisyen gibi profesyonellerin kendi eğitim gördükleri yapılar içinde mesleki ve eğitimsel farklılıklar nedeniyle, farklı değerlere, inançlara ve normlara sahip olabilmeleri söz konusudur. Ancak bu profesyoneller tek bir baskın kültür altında yani hastanenin kendi kültürel yapısı içinde, zamanla bütünleşerek, ortak bir kültür oluşturmaktadır (Berberoğlu vd., 1998: 47; Greenberg ve Baron, 1997: 128; Özkalp ve Kırel, 1996: 153 ; Susar, 2000: 85 ).

Erkmen ve Ordun (2001: 80) hizmet sektöründe örgüt kültürü tipleri ile yönetim biçimleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda; güç kültürü ile otokratik yönetim tarzı arasında olumlu ve yüksek korelasyon ilişkisi bulmuşlardır. Kontrolün tepe yöneticide toplandığı, gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yöneticilerce belirlendiği ve kontrol edildiği, astlara fazla söz hakkı ve katılım hakkını tanınmadığı güç kültürünün benzer özellikleri içeren otokratik yönetim biçimi ile olumlu ve yüksek ilişkisi, kültür ile yönetim ilişkisini daha açık hale getirmektedir. Ayrıca, bu çalışmada güç kültürü ile katılımcı ve demokratik yönetim tarzı arasında da olumsuz ilişki bulunmuştur. Rol ve sorumlulukların kesin sınırlar ile tanımlandığı ve kişiden rolüne uygun davranışların beklendiği rol kültürü, yardımsever-otokratik ve otokratik yönetim tarzı ile olumlu, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz bir ilişki içerisindedir. İnsanların işin kendisi ile ilgilendikleri, işin yapılması ile ilgili bireysel çaba ve ilgi gösterdikleri başarı kültürünün ise, demokratik yönetim tarzı ile olumsuz ilişkisi olduğunu belirlemişlerdir.

Bahçecik ve arkadaşları (2004: 75) hastanelerdeki örgüt kültürünü inceledikleri çalışmada, örgüt kültürünü güçlü-zayıf kültür olarak sınıflandırmışlardır. Çalışmanın sonucunda hemşirelerin, hasta ve hekimlere göre kurumlarının kültürünü daha zayıf algıladıkları belirlenmiştir.

Baykal ve arkadaşlarının (2005: 19) örgütsel iklimle ilgili yaptıkları çalışmada, yönetici hemşirelerin en fazla otokratik yönetim tarzını benimsedikleri ve bu yönetim tarzının kamu sektöründe baskın olduğu saptanmıştır.

Erdem (2001: 71), Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışmada örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve araştırma sonucunda; tüm hastaneler dikkate alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün öne çıktığını belirtmiştir. Hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve durağanlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil etmektedir. Hastane çalışanları örgütlerini daha çok hiyerarşik çerçevede değerlendirmektedirler.

Güldal ve arkadaşlarının (2000:12) bir üniversite hastanesinde yaptıkları kurumsal kültür araştırmasında ise, kurumda olumlu bir kültürün hakim olduğu ve kurumu sahiplenme ve bağlılık, inisiyatif kullanma, kalite, verimlilik ve ilişkilerde özenli olma ile ilgili sorulara çalışanların dikkat çekici cevaplar verdikleri saptanmıştır. Ayrıca çalışanların kurumda çalışma sürelerinin arttıkça inisiyatif kullanmalarının da arttığı bulunmuştur.

Göktaş ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, güç mesafesi boyutu yüksek olan hastanede otokratik ve hiyerarşik bir yaklaşımın egemen olduğunu ve yöneticiler ile astlar arasında belirli bir mesafenin bulunduğunu saptamışlardır (Göktaş vd., 2005: 372).

Karahan yaptığı çalışmasında, Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nde çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığından, örgüt kültürünü oluşumunda informal ve yatay ilişkilerin daha etkin ve ön planda olduğu sonucuna ulaşmıştır (Karahan, 2008: 459).

Sağlık alanına bakıldığında, en iyi kültür tipinin ne olduğu henüz belirlenmemiştir. Ancak, problemlere çözüm bulan, yeniliklere açık ve bu yeniliklere kolaylıkla uyum sağlayabilen, çalışanların da en az yöneticiler kadar karar verme yetkisine sahip olduğu ve yaratıcılığın ön plana çıkarıldığı bir kültür yapısının en iyisi olabileceği ifade edilmektedir. Hastanelerin bu yönlerini geliştirecek şekilde örgüt kültürlerinde bazı değişikliklere gitmeleri, günümüzde kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır (Simms, et. al., 1994: 659).

Sağlık Bakanlığı'nın yapmış olduğu örgüt kültürü araştırmasının sonuçlarında; yönetimin oluşturduğu örgütsel amaçların çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmadığı, kurum içinde etkili bir iletişimin olmadığı, kararların belli merkezler tarafından alındığı ve çalışanların karar sürecine katılmasında güçlüklerin olduğu, kaynak kullanımının, örgütsel etkinliğin, moral durumunun, yeniliğe bakışın ve problem çözme yeteneğinin orta düzeyde etkili olduğu bulunmuştur.



Shaw'ın (2002: 212) hastanelerdeki kültür ile ilgili yaptığı çalışmada, hastanelerin güç kültürüne sahip oldukları, kültürel yapıyı oluşturmada yöneticilerin tavrının önemli olduğu, değişim sürecini başlatmada kültürü tanımak gerektiği, eski kültürel yapıdaki hastanelerin daha hiyerarşik bir işleyiş içinde olduğu üzerinde durulmuştur.

Berberoğlu ve arkadaşlarının (1998: 47) hastaneler gibi açık sistem özelliklerini taşıyan akademik bir organizasyonda örgüt kültürünü belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada;

- ✓ Organizasyonun kendine özgü gelenekçi değerleri olduğu ve bu değerlerin korunmaya çalışıldığı görüşünü, çalışanların tamamına yakınının paylaştığı,
- ✓ Çalışanlar arasında kuruma bağlılık, bütünleşme ve değerlerin paylaşılması gibi davranışların oldukça belirgin olduğu,
- ✓ Çalışanların yarım fazlasının aralarında işbirliği ve dayanışmanın olmadığı ya da bu konuda fikirlerinin bulunmadığı yönünde görüş belirttiği,
- ✓ Katılımcılık düzeyi incelendiğinde, çalışanların kendileri ile ilgili alınan kararlara katılımları konusunda olumsuz görüşlere sahip oldukları ve örgütte karar almada merkeziyetçi bir yaklaşımın bulunduğu,
- ✓ Biçimsel ilişkilerde hiyerarşinin dikkate alındığı ve aynı zamanda, örgütsel amaçların bireysel amaçların önünde yer aldığı saptanmıştır.

Farklı sektörlerde yer alan hastanelerdeki örgüt kültürü, farklılık göstermekle birlikte, bu kapsamda Gürçay'ın (2001: 4) gerçekleştirdiği "örgüt kültürünün farklı boyutlarının sektörel farklılığa etkisi" isimli çalışmada; örgütü oluşturan değerler, normlar, örfler ve sosyalizasyona ilişkin alt boyutlarla hizmet ve sanayi sektörü karşılaştırılmış ve sonuçta anlamlı bir bulguya rastlanamamıştır.

Hastanelerde ve diğer örgütlerdeki kültürel yapı ile iş doyumu, bağlılık, meslek gibi değişkenlerin ilişkileri ve birbirlerine olan etkileri incelenmiş, sonucunda birbirlerini etkiledikleri ve ilişkili oldukları belirlenmiştir. Bu konulara yönelik yapılan bazı araştırmalardan elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmektedir:

Mishel'in (1998: 252) örgüt kültürü ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yaptığı çalışmada, iki faktör arasında pozitif yönde güçlü bir korelasyon ilişkisi bulunurken, demografik değişkenlerle anlamlı bir korelasyon ilişkisi belirlenmemiştir. Ancak, Baykal ve arkadaşlarının (2005: 21) örgütsel iklimle ilgili yaptıkları çalışmada, çalışılan kurum, medeni durum, iş doyumu ve bir üst yöneticisiyle uyumlu çalışma bağımsız değişkenleri ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmasına rağmen, çalışanların diğer demografik özelliklerinin örgütsel iklimi etkilemediği saptanmıştır.

Ceylan ve arkadaşlarının (2002: 235) örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarının sonucunda; meslek ile iş yapmaya yönelme arasında anlamlı farklılık görülürken, meslek ile örgütsel bağlılık ve güç mesafesi arasında anlamlı farklılık görülmemiştir.

Ingersoll ve arkadaşlarının (2000: 14) yaptığı çalışmada, örgüt kültür ile çalışanların organizasyona bağlılıkları incelenmiş ve yapıcı örgüt kültürü ile organizasyona bağlılık arasında pozitif korelasyon ilişkisi; pasif ve agresif örgüt kültürü ile organizasyona bağlılık arasında ise, negatif korelasyon ilişkisinin olduğu bulunmuştur.

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmalarda görüldüğü gibi örgütsel kültürle örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmakta ve yapıcı, demokratik, olumlu kültür tiplerinin etkin olduğu örgütlerde örgütsel bağlılık artarken, baskıcı, otokratik ve negatif kültür tiplerinde örgütsel bağlılık azalmaktadır.

Manojlavich ve Katefian (2002: 17) yaptıkları araştırmada, örgüt kültürünün hemşirelik mesleği üzerine etkilerini incelemişlerdir. Burada örgüt kültürü başarı, güç, işbirliği ve destek şeklinde ele alınarak sınıflandırılmış ve hemşirelik mesleği ile tüm örgüt tipleri arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur.

Harris ve Crane'nin (2002: 218) değişim ile kültürün oluşturulmasına ilişkin derinlemesine görüşme tekniğiyle yaptıkları çalışmada; değerlerin, inançların ve davranışların önemi üzerinde durulmuş, organizasyon içindeki alt kültürlere dikkat çekilmiş ve kültürel değişim sırasında en önemli örgütsel engelin, gücün merkezde toplanması olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada ayrıca, örgütün i politikalarının etkisi üzerinde durulurken, değişim sürecinde çalışanların gösterdikleri direncin de başarıda önemli bir rol oynadığı saptanmıştır.

Örgüt kültürüne yönelik yapılan tüm çalışmalar ve literatür bilgisi sonucunda, örgütlerde çoğunlukla g kültürünün egemen olduğu ve bu bağlamda otokratik bir yönetim yapısının bulunduğu, hastanelerde kültürün oluşumunda hekim grubunun baskın olduğu, kurumun amaçlarının çalışanlarla açık olarak paylaşılmadığı ve buna bağlı olarak yapılan kültürel değişimlere karşı dirençlerin oluştuğu, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu söylenebilir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

#### **2.1. AVRUPA KALİTE ÖRGÜTÜ**

##### **EUROPEAN ORGANIZATION FOR QUALITY (EOQ)**

Avrupa Kalite Örgütü (European Organization For Quality-EOQ) 1957 yılında Batı Avrupalı beş ülkenin kalite uzmanlarınca Avrupa Kalite Kontrol Örgütü (AKKÖ/EOQC) adıyla kuruldu. Sonraki yıllarda 25 ülkeden birer kalite kuruluşunun üye olduğu Avrupa Kalite Kontrol Örgütü, büyük bir Avrupa örgütüne dönüştü ve 1980’li yıllarda adındaki “kalite kontrol/quality control” ifadesinin sınırlayıcı bir anlam oluşturduğu kanısıyla 1988 yılında adını Avrupa Kalite Örgütü olarak değiştirdi.

Avrupa Kalite Örgütü’nün temel amacı; ürün ve hizmet kalitesinde etkili gelişme sağlayacak bilimsel ve teknik bir Avrupa kuruluşu olmaktır. Ürün ve hizmetlerin güvenilirliğini geliştirmek için kalite kontrol konusundaki düşünce ve teknikleri uygun araçlar kullanarak geliştirmek, tanıtmak, geniş şekilde duyurmak ve özendirmek ise Avrupa Kalite Örgütü’nün yakın hedefidir.

Ürün ve hizmetlerin kalite güvenirliliği ile ilgilenen etkin kuruluşlar, gruplar ve kişilerle ilişki kurar ve bu ilişkileri koruyarak araştırma, talimat, görüş, deneyim, doküman ve yayım alışverişi konusunda işbirliğini özendirir. Genel kurul niteliğindeki Avrupa Kalite Örgütü yıllık konferanslarında en yeni kalite eğilimlerine ve uluslararası ün kazanmış uzmanlara yer verilir. Avrupa Kalite Örgütü’nün 7 bölümü ve il komitesi, bu çalışmalarını yürütür.

Türk Standartları Enstitüsü (TSE), ülkemiz adına 1976 yılından bu yana Avrupa Kalite Örgütü’nün tam üyesi olarak kuruluşun çalışmalarında yer almaktadır (Özhan, 2001: 23).

## 2.2. AVRUPA KALİTE YÖNETİMİ VAKFI

### EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM)

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 15 Eylül 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 şirketinin (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault, Sulzer) genel müdürleri tarafından "Avrupa'da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma" misyonu ve "Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya" vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluştur (Emanet, 2008: 67).

Vakfın temel amacı, "küresel rekabet avantajını sağlamada, kaliteyi belirleyici unsur haline getirme sürecini hızlandırmaları için Avrupalı kuruluşların yönetimlerini desteklemek, son aşamada müşteri tatmini ve genel performansta mükemmelliği sağlayan faaliyetlerin iyileştirilmesi için, Avrupa genelindeki bütün kuruluşları harekete geçirmek ve yanlarında yer almak" olarak belirlenmiştir (Yenersoy ve Ensari, 2002: 23).

Vakfın amacı doğrultusunda, kalite yönetimi alanındaki başarıları, verdiği ödül aracılığıyla teşvik etmektedir. EFQM'in kuruluş aşamasında belirlediği iki misyonu bulunmaktadır (İşilgiray, 2001: 22);

- ✓ Avrupa şirketlerinin küresel rekabet üstünlüğü kazanmaları için kaliteyi kalıcı bir etki haline dönüştürme sürecini hızlandırmayı desteklemek,
- ✓ Avrupa Topluluğu'nun ilgili bütün alanlarında ve gerekli olan her yerde, kalite kültürünü zenginleştirmek, kalite iyileştirme faaliyetlerine katılmak üzere desteklemek ve harekete geçirici olmak.

2011 yılı itibariyle EFQM'in üye sayısı 488'dir (Pierre, 2011: 4). Avrupa'ya uzun vadeli gelen Dupont, 3M, American Express, Kodak, Exxon ve IBM gibi Amerikan şirketleri de üye olarak kabul edilmiştir. Sadece şirketler değil üniversiteler, iş okulları ve danışmanlık kurumları da vakfa katılmışlardır.

Türkiye’den de Netaş, Brisa, Beko, Beksa, Kordsa ve Eczacıbaşı Vitra gibi kuruluşlar vakıf üyesi olmuşlardır.

EFQM 2009 yılına girerken vizyonunu, misyonunu ve değerlerini yenilemiştir (Pierre, 2011: 6). Buna göre yeni vizyon ve misyon:

- ✓ EFQM Vizyonu: Avrupa’daki kuruluşların, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi kriter kabul eden bir dünya.
- ✓ EFQM Misyonu: Öğrenmek, paylaşmak ve yenilik isteyen liderlerin enerjisi için ortak bir çerçevede EFQM Mükemmellik Modelini kullanmak.
- ✓ EFQM Değerleri: EFQM’in sekiz temel kavramı değerler olarak tanımlanır.

### **2.2.1. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ**

Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yönetim sistemi kurması zorunludur (Kalder, 2003: 4). EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır. Kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder (Ardügen, 2006: 1). Şirketler, okullar, sağlık kuruluşları, polis örgütleri, kamu hizmetleri kuruluşları ve devlet kuruluşları bu modeli kullanmaktadır. Model ayrıca kuruluşlara ortak bir yönetim dili ve aracı da sunmakta olduğundan Avrupa çapında farklı sektörlerdeki “iyi uygulamaların” paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Kalder, 2000: 14).

Mükemmellik modeli şirketler için stratejik değerlendirme mekanizmasıdır ve organizasyona farklı tarafların gözüyle bakarak, hem yaklaşımı hem de uygulamayı irdelemektedir. Geniş bakış açısı ve detaylı değerlendirme mantığıyla şirketler için iyi bir performans ölçüm aracı olarak görülmektedir (Saraç ve Efil, 2009: 68).

EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşlar için bir kurumsal check-up yapma imkanı sağlar. EFQM Mükemmellik Modeli kuruluşun kendisine ayna tutmasına olanak tanır. Kuruluşun mevcut mükemmellik seviyesinin belirlenmesi ve gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için yapısal bir çerçeve sunar. Avrupa genelinde kabul görmüş kriterlerin kullanılması ile benzer veya farklı nitelikteki başka kuruluşlar ile karşılaştırma yapılmasını kolaylaştırır (Çelebi, 2011a: 1).

EFQM, ulusal işbirliği ortakları ile birlikte, Avrupa ve dışındaki binlerce kuruluştan gelen bildirimler ve en iyi uygulamalar doğrultusunda modelin sürekli geliştirilmesi ve güncellenmesi konusunda yoğun çalışmalar yapmaktadır. Bu yolla modelin dinamik ve güncel yönetim anlayışı ile uyum içinde olması sağlanmaktadır (Kalder, 2003: 4).

Bu modelin ön önemli özelliklerinden biri ise kuruluşun mükemmelliğini sorgularken sabit kriterlere göre değil kuruluşların yapı ve kültürlerinin etkisiyle farklı işleyiş ve yapısal özelliklere sahip olabileceğini göz önüne almasıdır. Bu sebeple boyutu, yapısı ne olursa olsun her kurum ve kuruluş tarafından model olarak uygulanabilir. Modelin bu bağlamda çok yönlü üstünlükleri bulunmaktadır (Candeğer, 2008: 7).

EFQM, 1991 yılından itibaren Avrupa Kalite Örgütü (EQO) ve Avrupa Komisyonu'yla işbirliği yaparak Avrupa Kalite Ödülü'nü vermeye başlamıştır. Modelin geliştirilmesinin başlangıç aşamasını, var olan ödül modellerini belirleme ve araştırma oluşturmuştur. İlk önce Deming Ödülü ve sonra Malcolm Baldrige Amerikan Ulusal Ödülü incelenmiş son olarak NASA Kalite ve Verimlilik İçin Mükemmellik Ödülü hakkında bilgi toplanmıştır. 1990 yılında gerçekleştirilen çalışma grubu toplantılarından sonra modelin iskeleti oluşturulmuş, çalışmalar sırasında taslaklar yüzlerce uzmanın katkısı ve önerisiyle sürekli geliştirilmiştir. Ödül Modeli'nin en büyük özelliği tek başına bir ödül olmaktan öteye, Toplam Kalite Yönetimi uygulayan kuruluşların kendilerini değerlendirmeleri için de bir model özelliği oluşturulmasıdır (Işıliray, 2001: 22).

1991 yılından itibaren verilen Avrupa Kalite Ödülü'nde daha önceden, ödüle katılmak için gerekli şartları bulunduran işletmeler başvurabiliyordu. Ödül ise Avrupa Kalite Ödülü (EFQM Quality Award) ve Avrupa Kalite Başarı Ödülü (EFQM Quality Prize) olarak iki kategoride veriliyordu. Bu yapı hala korunmakla birlikte, 1998 yılından itibaren dört kategoride verilmeye başlandı (Dikmen, 2010: 7).

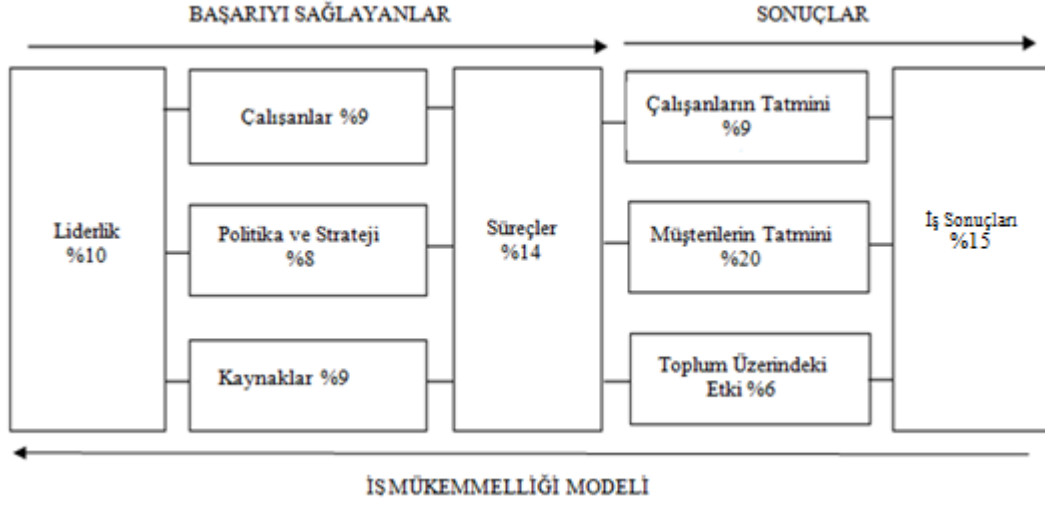
- ✓ Büyük Ölçekli İşletmeler
- ✓ Kamu Kuruluşları
- ✓ Operasyonel Birimler
- ✓ Kobiler (250 ve daha az çalışanı olan işletmeler-Tamamen bağımsız işletmeler veya daha büyük bir organizasyonun parçası olan işletmeler)

EFQM mükemmellik modelinde 1997'den başlayarak yapılan çalışmalar sonucunda 2000 yılı itibariyle bazı değişiklikler yapılmıştır. Bunlar (Özel, 2000: 47);

- ✓ Modelin isminde değişiklik olmuştur. Eski model "İş Mükemmelliği Modeli" olarak tanımlanırken yapılan değişiklik sonucunda "Mükemmellik Modeli" olarak adlandırılmaktadır. Böylece modelin sadece iş dünyasına yönelik olmadığı vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra EFQM ve Mükemmellik kavramının da özdeşleşmesi hedeflenmektedir.
- ✓ Modelde şekil olarak (üç dikey, altı yatay dikdörtgen) değişiklik yapılmamış fakat kriter kutucuklarının en altına "yenilikçilik ve öğrenme" kavramı dahil edilmiştir. Bunun nedeni daha önceden alt kriterlerde geçen yenilikçilik kavramı bütün kriterleri etkileyen bir faktör olarak önem kazanmıştır. Aynı şekilde öğrenme kavramı da sadece çalışanlarla ilgili yeni modelde tüm kriterleri etkilemekte ve kişisel öğrenmenin yanı sıra organizasyonel öğrenme ön plana çıkarılmaktadır. Bu değişikliklerle sistem daha bütüncül olması sağlanmıştır.

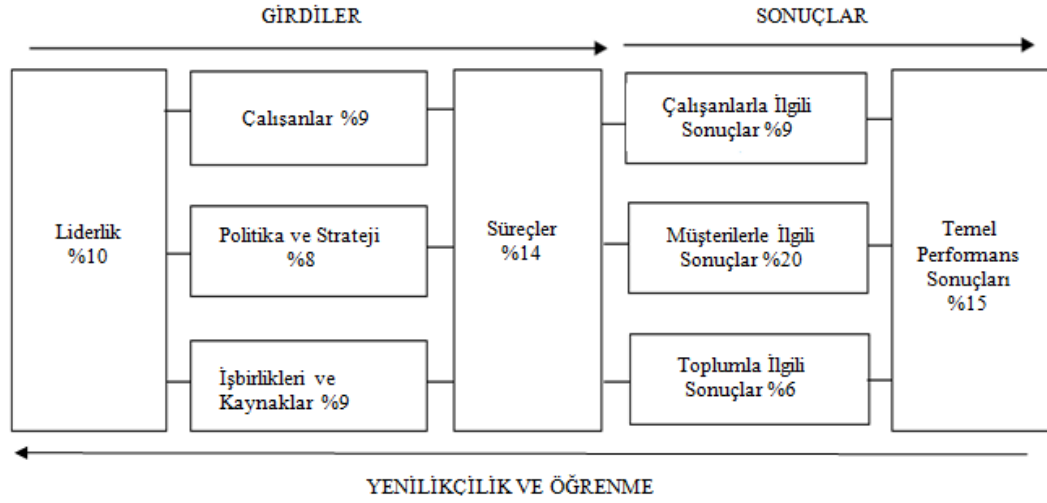


**Şekil 3:** EFQM İş Mükemmelliği Modeli (1992-1999)



Kaynak: Özel, 2000, s. 50.

**Şekil 4:** EFQM 2000 Mükemmellik Modeli



Kaynak: EFQM, 2003, s. 12.

- ✓ Kriterin isimlerinde önemli değişiklikler yapılmamıştır. Bununla birlikte bazı kriterlerin isimlerinde küçük değişiklikler olmuştur. Kaynaklar kriterine işbirliği kavramının dahil edilmesi ve sonuçlar bölümündeki kriterlerin hepsinin sonuna sonuçlar kelimesinin eklenmesi yapılan değişikliklerdendir. Sonuçlar kısmında yapılan isim değişiklikleriyle sonuçların önemi daha çok vurgulanmıştır.

**Tablo 12:** 1992 ve 2000 yılı EFQM Mükemmellik Modelindeki Değişiklikler

<b>1992 yılındaki EFQM İş Mükemmelliği Modelinin Ana kriterleri</b>	<b>2000 yılındaki EFQM Mükemmellik Mükemmelliği Modelinin Ana kriterleri</b>
<b>BAŞARIYI SAĞLAYANLAR</b> Liderlik Çalışanların Yönetimi Politika ve Strateji Kaynaklar Süreçler	<b>GİRDİLER</b> Liderlik <b>Çalışanlar</b> Politika ve Strateji <b>İşbirlikleri ve Kaynaklar</b> Süreçler
<b>SONUÇLAR</b> Çalışanların Tatmini Müşteri Tatmini Toplum Üzerindeki Etki İş Sonuçları	<b>SONUÇLAR</b> <b>Çalışanlarla İlgili Sonuçlar</b> <b>Müşteriyle İlgili Sonuçlar</b> <b>Toplumla İlgili Sonuçlar</b> <b>Temel Performans Sonuçları</b>

\*Değişiklik Yapılan Maddeler Koyu Harflerle Yazılmıştır.

Kaynak: EFQM, 2003, s. 12; Özel, 2000, s. 50.

EFQM Mükemmellik Modeli 2000 yılındaki temel değişikliğin ardından 2003 yılında revize edilmiştir. Model 2005 yılında EFQM tarafından gözden geçirilmiş, temel kavramlar üzerinde bir çalışma yapılmış ama değişiklik o dönemin EFQM yönetimi tarafından askıya alınmıştır. 2009 yılı içinde gerçekleştirilen çalışmaların ardından modelin 2010 yılı revizyonu devreye alınmış ve bu değişiklik ile iş mükemmelliğinin yükselen değerleri olan inovasyon, risk yönetimi, sürdürülebilirlik gibi kavramlar modelde daha kapsamlı biçimde yer almıştır. EFQM'e üye kuruluşlardan ve diğer ilgili taraflardan gelen ve modeldeki çeşitli tutarsızlıkları dile getiren görüşler de bu değişimde etkili olmuştur (Çelebi, 2011b: 1). Bu değişiklikler aşağıda sıralanmıştır.

EFQM 2010 modelinde ana çerçevede bir değişiklik olmamış, EFQM'in sekiz temel kavram isimlerinin daha aktif, harekete geçirecek tarzda olması kararlaştırılmış ve bu nedenle her birinin sonuna bir yüklem eklenmiştir. EFQM 2010 modeline göre temel kavramlar aşağıda verilmiştir (Çelebi, 2011b: 1).

- ✓ Dengeli sonuçlar elde etmek
- ✓ Müşterilere değer katmak
- ✓ Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak
- ✓ Süreçlerle yönetmek
- ✓ Çalışanlar sayesinde başarmak
- ✓ İnovasyonu ve yaratıcılığı beslemek
- ✓ İşbirlikleri oluşturmak
- ✓ Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak

Değişiklikler, daha önceki temel kavramlarla karşılaştırmalı olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir (Çelebi, 2011b: 2; Özok, 2010: 12).

**Tablo 13:** 2003 ve 2010 yılı EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramlarda Yapılan Değişiklikler

2010 Yılı Temel Kavramlar	2003 Yılı Temel Kavramlar	İçerikteki Temel Değişiklikler
<b>Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme</b>	Sonuçlara Yönlendirme	Vizyon, misyon ve stratejiye yönelik ilerlemeyi izlemek ve liderlerin etkili ve zamanında karar verebilmelerini sağlamak üzere bir temel sonuçlar dizisi oluşturulması kavramına odaklanıldı.
<b>Müşteriler İçin Değer Katma</b>	Müşteri Odaklılık	Değer önermesinin açıkça tanımlanmasına ve bunun iletişimine, müşterilerin ürün ve hizmet süreçlerinin tasarımında etkin bir biçimde yer almalarının sağlanmasına odaklanıldı.
<b>Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik</b>	Liderlik ve Amacın Tutarlılığı	Liderlerin, değişime uyum sağlamaları, gereken adımları zamanında atabilmeleri ve kuruluşun sürekli başarısını güvence altına almak üzere tüm paydaşların katılımını sağlamasına odaklanılarak kavram daha dinamik hale getirildi.
<b>Süreçlerle Yönetme</b>	Süreçler ve Verilerle Yönetim	Süreçlerin klasik sınırlarının ötesine geçilerek, bir uçtan diğer uca yönetilmesiyle stratejiyi yaşama geçirmek üzere nasıl tasarlanması gerektiğine odaklanıldı.

Kaynak: Çelebi, 2011b, s. 2; Özok, 2010, s. 12.

**Tablo 13:** 2003 ve 2010 yılı EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramlarda Yapılan Değişiklikler (Devam)

<b>2010 Yılı Temel Kavramlar</b>	<b>2003 Yılı Temel Kavramlar</b>	<b>İçerikteki Temel Değişiklikler</b>
<b>Çalışanlarla Başarma</b>	Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı	Kuruluşun stratejik gereksinimleri ile çalışanların katılım ve taahhütlerini kazanmak doğrultusunda kurumsal ve bireysel beklentiler arasında denge kurulması üzerine odaklanıldı.
<b>Yaratıcılık ve Yenileşimi Besleme</b>	Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme	Bu temel kavram ilişki ağlarının kurulması ve katkılarının sağlanması gereği ve tüm paydaşların yaratıcılık ve yenileşimin olası kaynakları olduğu bilinciyle tanımlandı.
<b>İşbirlikleri Oluşturma</b>	İşbirliklerinin Geliştirilmesi	Kavram tedarik zincirinin ötesindeki işbirliklerini de kapsamak üzere ve bunun da karşılıklı sürdürülebilir çıkarlar doğrultusunda başarılacağı gerçeğinin bilinciyle genişletildi.
<b>Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Alma</b>	Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Kuruluşun toplumla ilgili faaliyetlerdeki rehberliği, faaliyetleri ve toplum üzerindeki etkisini yönetme amacına yönelik olarak aktif bir biçimde sorumluluk almasına odaklanıldı.

Kaynak: Çelebi, 2011b, s. 2; Özok, 2010, s. 12.

Temel kavramlar mükemmel kurum ve kuruluşları diğerlerinden ayırt eden özellikler olarak nitelendirilebilir. Bu kavramların içerikleri yeni yönetim trendlerine ve Avrupa çapında tepe yöneticilerle yapılan bir dizi mülakatların sonuçlarına bağlı olarak değiştirilmiştir. Her temel kavramın içerikleri maddeler halinde oluşturulmuştur. Yeni modeldeki çarpıcı bir yenilik temel kavramları oluşturan bu maddelerin, modelin alt kriterlerine bire bir yansıtılmasıdır. Böylece yeni modelde temel kavramlar ve kriterler arasında daha belirgin bir ilişki kurulmuştur (Çelebi, 2011b: 2).

EFQM 2010 modelinde dokuz kriter ve iki ana grup olan girdiler ve sonuçlar bölümleri muhafaza edilmiştir. Her iki grubun toplam puanlarında bir değişiklik yoktur. Ancak kriter puanlarındaki farklılıklar büyük ölçüde ortadan kaldırılmış, girdi kriterlerinin her biri %10 ağırlığında, sonuç kriterlerinde ise çalışanlar ve

toplumla ilgili sonuçlar %10, müşteriler ve temel sonuçlar %15 ağırlığındadır (Çelebi, 2011c: 1).

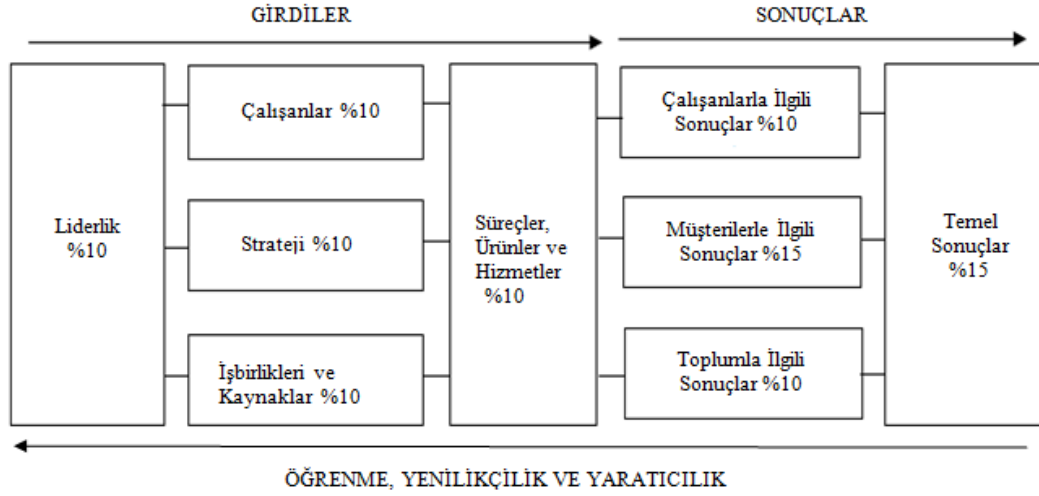
Kriterlerin isimlerinde de küçük düzeltmeler yapılmış. EFQM 2010 modelinin 9 kriteri aşağıda verilmiştir. Parantez içinde değişen kriter isimlerinin eski hali verilmiştir (Çelebi, 2011c: 1).

- ✓ Liderlik
- ✓ Strateji (2003: Politika ve Strateji)
- ✓ Çalışanlar
- ✓ İşbirlikleri ve kaynaklar
- ✓ Süreçler, ürünler ve hizmetler (2003: Süreçler)
- ✓ Müşterilerle ilgili sonuçlar
- ✓ Çalışanlarla ilgili sonuçlar
- ✓ Toplumla ilgili sonuçlar
- ✓ Temel sonuçlar (2003: Temel performans sonuçları)

İkinci kriterin adının değiştirilmesinde, politika kavramının özellikle kamu kurumlarında karışıklığa neden olması ve strateji kavramının herkes tarafından daha kolay anlaşılacağı kabulünden hareket edilmiştir. Beşinci kriterin içeriğinin müşteri odaklı bir ağırlığa sahip olması, bu kriterin adına ürünler ve hizmetler kavramının eklenmesine gerekçe olmuştur. Dokuzuncu kriter kuruluşun stratejisinde belirtilen amaçların elde edilmesine odaklandığı için temel sonuçlar olarak isimlendirilmiştir (Çelebi, 2011c: 1).

Son olarak, modelin dinamik yapısını vurgulayan ve sonuç kriterlerinden girdi kriterlerine geri bildirim simgeleyen okun üzerinde artık “yenilikçilik ve öğrenme” kavramlarının yanı sıra “yaratıcılık” kavramı da eklenmiştir (Çelebi, 2011c: 1).

**Şekil 5: EFQM 2010 Mükemmellik Modeli**



Kaynak: Çelebi, 2011c, s. 2.

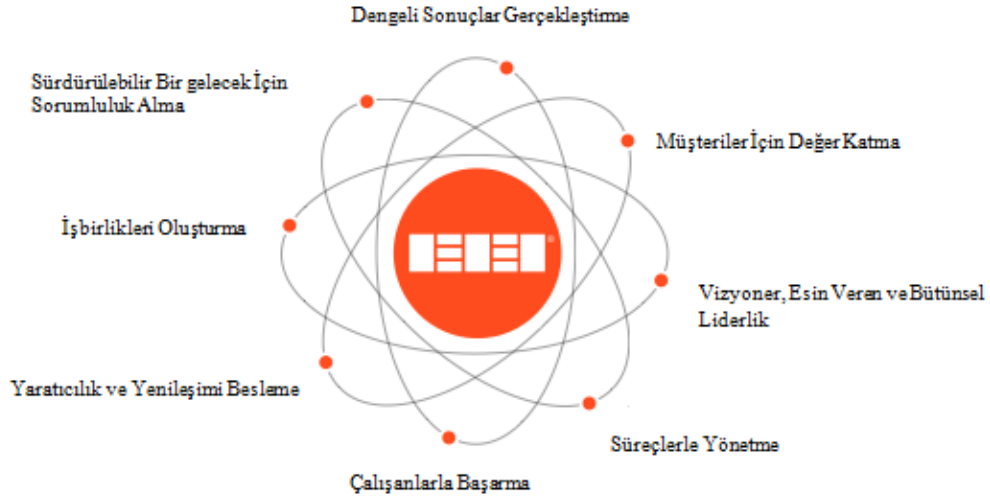
### 2.2.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

Mükemmelliğin temel kavramları, sürdürülebilir mükemmelliği başarmak isteyen her tür organizasyon için gerekli temeli oluşturan, EFQM Mükemmellik Modelinin ana ilkeleridir. Bu kavramlar, mükemmel bir örgüt kültürünün unsurlarını tanımlamak için esas alınabilir (EFQM, 2010a: 1).

EFQM Mükemmellik Modeli, sektör, endüstri ve büyüklük söz konusu olmadan tüm kuruluşların etkinliklerindeki mükemmellik olgusunu sekiz temel kavrama dayandırır (EFQM, 2010a: 1).

- ✓ Dengeli sonuçlar elde etmek
- ✓ Müşterilere değer katmak
- ✓ Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak
- ✓ Süreçlerle yönetmek
- ✓ Çalışanlar sayesinde başarmak
- ✓ İnovasyonu ve yaratıcılığı beslemek
- ✓ İşbirlikleri oluşturmak
- ✓ Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak

## Şekil 6: EFQM 2010 Temel Kavramlar



Kaynak: Köyk, 2010, s. 1.

### 2.2.2.1. Dengeli Sonuçlar Elde Etmek

Bu temel kavram, mükemmelliğin, kuruluşla ilgili ve kuruluştan çıkarları ya da beklentileri olan tüm hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve genel anlamda toplumun oluşturduğu paydaşların gereksinmelerinin dengelenmesine ve karşılanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Candeğer, 2008: 9).

Mükemmel kuruluşlar, planlı bir biçimde paydaşlarının kısa ve uzun vadeli gereksinimlerini karşılayan ve uygun alanlarda bu gereksinimleri aşan dengeli sonuçlarla misyonlarını gerçekleştirir ve vizyonlarına doğru ilerler (EFQM, 2010a: 1). Bu kavramın başlıca yararları (Kalder, 2000: 8);

- ✓ Tüm paydaşlar için katma değer sağlamak,
- ✓ Sürdürülebilir uzun vadeli başarı,
- ✓ Karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler,
- ✓ Tüm paydaşlarla ilişkili öncü iç göstergeleri de içeren ölçümler şeklinde özetlenebilir.

### **2.2.2.2. Müşteriler İçin Değer Katmak**

Ürün ya da hizmetin kalitesini en son noktada değerlendiricisi olan müşterinin beklenti ve gereksinmelerine odaklanmayı ifade etmektedir (Candeğer, 2008: 9). Müşteri odaklı olmak, bir kuruluşun müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi felsefesine dayanır. Müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayan faktörlerin sürekli olarak ölçülmesi, değişen müşteri beklentileri ve pazar gereksinimlerine hızlı bir şekilde uyum gösterilmesi gereklidir (Çetin, 2011: 3).

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerinin varoluşlarının ana nedeni olduğunun ve onların gereksinim ve beklentilerini anlayarak veya tahmin ederek müşterileri için yenileşmeleri ve onlara değer katmaları gerektiğinin farkındadır (EFQM, 2010a: 1). Başlıca Yararları (Kalder, 2000: 8);

- ✓ Pazar payının artması,
- ✓ Müşteri için nasıl değer üretileceğinin açık bir biçimde anlaşılması,
- ✓ İşlem maliyetlerinin en aza indirgenmesi,
- ✓ Uzun vadeli başarı şeklinde özetlenebilir.

### **2.2.2.3. Vizyona Yönlendirerek, İlham Vererek, Kişisel Bütünlük İçinde Liderlik Yapmak**

Liderlik; “yeterli düzeyde bilgi birikimi ve tecrübe, açık fikirlilik, cesaret, oturmuş bir kişilik yapısı ve empati kurabilme yeteneği” gerektirir. Liderlik sürecinin temelinde, kişinin bireyleri etkilemesi yatmaktadır (Saruhan ve Özdemir, 2004: 116). Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır (Kalder, 2000: 8).



Mükemmellik, amacın tutarlılığı ile eşleştirilmiş vizyoner ve esinlendirici liderliktir. Mükemmel kuruluşlarda kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Liderler kuruluştaki diğer liderleri mükemmel ulaşmak için motive eder, esinlendirir, kendi performans ve davranışları ile model teşkil ederler. Kuruluşun yönünü dış dünyadaki değişikliklere ayak uyduracak şekilde değiştirme cesaret, bilgi ve becerisine sahiptirler (Candeğer, 2008: 9). Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 8);

- ✓ Çalışanların kararlılık ve etkinliklerinin en üst düzeye çıkarılması,
- ✓ Kuruluşun yönünün açıkça bilinmesi,
- ✓ Pazarda saygın bir konum,
- ✓ Tüm faaliyetlerin yapılandırılmış ve sistematik bir süreç içinde, kuruluş çapında uyumlu ve yaygın biçimde yürütülmesi şeklinde özetlenebilir.

#### **2.2.2.4. Süreçlerle Yönetmek**

Kuruluşların, birbiri ile ilişkili tüm etkinliklerin anlaşıldığı, sistemli bir biçimde yönetildiği, planlanan eylemleri ve iyileşmeleri ilgilendiren kararların paydaşların görüşlerini de kapsayan güvenilir bilgilere dayalı olarak alınması durumunda, kuruluşlar en iyi performanslarını sergilemektedir (Candeğer, 2008: 9). Mükemmel kuruluşlar yapılandırılmış ve stratejik olarak uyumlu; dengeli ve sürdürülebilir sonuçlar yaratmak üzere verilere dayalı kararların alındığı süreçlerle yönetilir (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 9);

- ✓ Arzu edilen sonuçlara odaklanması,
- ✓ Çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi,
- ✓ Sonuçların tutarlılığı ve değişkenlerin kontrol altında tutulması,
- ✓ Gerçekçi hedefler saptama ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim şeklinde özetlenebilir.

### 2.2.2.5. Çalışanlar Sayesinde Başarmak

Mükemmellik, çalışanların katkısını, onların gelişimi ve katılımı ile en üst düzeye çıkarmaktır. Mükemmel işletmeler politika, strateji, hedef ve planlarını yaşama geçirebilmeleri için bugün ve gelecekteki çalışan yetkinliklerini belirler ve anlarlar (Yılmaz, 2006: 66). Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; kurumsal ve bireysel amaçları dengeli bir biçimde gerçekleştirmeye yönelik bir yetkilendirme kültürü yaratır (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 9);

- ✓ En üst düzeyde katılım, olumlu tavırlar ve yüksek moral,
- ✓ Üye elemanların şirkete kazandırılması ve elde tutulması,
- ✓ Bilgi birikiminin etkin paylaşımı,
- ✓ Çalışanlara öğrenme ve yeni beceriler geliştirme fırsatlarının sağlanması şeklinde sıralanabilir.

### 2.2.2.6. İnovasyonu ve Yaratıcılığı Beslemek

Mükemmellik, statüko ile mücadeleye girme, yenilikleri ve iyileştirme fırsatlarını yaratmak üzere öğrenmeyi kullanarak değişimi gerçekleştirmektir. Mükemmel kuruluşlar, hem kendi faaliyet ve performanslarından hem de diğerlerinininkinden sürekli öğrenirler. Güçlü bir biçimde hem iç hem de dış kıyaslamalar yaparlar. Öğrenmeyi kurumun her boyutunda en üst düzeyde sağlamak için çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi keşfederler ve paylaşırlar (Çaylak, 2005: 25). Mükemmel kuruluşlar; paydaşlarının yaratıcılıklarını harekete geçirerek sürekli ve sistematik yenileşimle artan değer ve performans düzeyleri yaratır (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 10);

- ✓ Kurumsal çeviklik,
- ✓ Maliyetlerde azalma,
- ✓ Fırsatların görülmesi,
- ✓ Performansın en iyi düzeye çıkartılması,

- ✓ Tüm çalışanların günlük çalışmalarında önlemeye dayalı iyileştirme faaliyetleri şeklinde sıralanabilir.

#### **2.2.2.7. İşbirlikleri Oluşturmak**

Mükemmel kuruluşlar, günümüzün sürekli değişen ve isteklerin giderek arttığı dünyamızda başarının geliştirebildikleri işbirliklerine bağlı olduğunun farkındadırlar. Diğer kurumlarla işbirliği fırsatı ararlar ve geliştirirler (Emanet, 2007: 49). Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır. Mükemmellik yolculuğuna çıkmış kuruluşlar, politika ve stratejilerini, süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler (Benek, 2007: 29).

Mükemmel kuruluşlar; karşılıklı başarıyı güvence altına almak amacıyla, çeşitli kuruluşlarla güven verici ilişkiler kurar, geliştirir ve sürdürür. Bu işbirlikleri; müşterilerle, toplumla, temel tedarikçilerle, eğitim kuruluşlarıyla veya sivil toplum kuruluşlarıyla (STK) oluşturulabilir (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 9);

- ✓ Tüm taraflar için değer yaratma becerisi,
- ✓ Sürekli ilişkiler sayesinde rekabet üstünlüğü elde etme,
- ✓ Kaynaklar ve maliyetler konularında sinerji yaratılması şeklinde sıralanabilir.

#### **2.2.2.8. Sürdürülebilir Bir Gelecek İçin Sorumluluk Almak**

Kuruluşun uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır. İşletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olması işletmenin saygınlığını artıracak, performansını yükseltecek, değerini artıracak, toplum bilinci,

güvenlik ve başkalarına ve kendine güvenin oluşmasını sağlayacaktır (Şimşek, 2007: 39).

Mükemmel kuruluşların kültürlerinin özünü; etik anlayış, açıkça tanımlanmış değerler ve kurumsal davranışa ilişkin yüksek standartlar oluşturur. Bunlar; kuruluşların ekonomik, toplumsal ve doğal çevre açısından sürdürülebilirliğini sağlar (EFQM, 2010a: 1). Başlıca yararları (Kalder, 2000: 10);

- ✓ Kuruluşun saygınlığı artar, performansı yükselir ve değeri artar.
- ✓ Toplum bilinci, güvenlik, başkalarına ve kendine güven oluşur

### **2.2.3. EFQM Mükemmellik Modelinin Yapısı**

EFQM Mükemmellik modelinin özünde yer alan temel sayıtlı şöyle ifade edilebilir: Politika ve stratejilerin, işbirlikleri ve kaynakların, iş görenlerin ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi sağlandığında, müşterilere, iş görenlere, topluma ve kurumsal performansa dönük amaçlanan sonuçlara ulaşılabilir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081).

Modelde yer alan dokuz ölçüt, mükemmelliğe ilişkin ideal bir sistem ortaya koyar (Russell, 2000: 657). Bunlar iş mükemmelliğini oluşturan parçaların ya da iş mükemmelliğinin arkasındaki yapı ya da uygulamaların tanımlanmasında son derece kullanışlı bir gösterimdir (Black, ve Crumley, 1997: 90).

Modeli oluşturan dokuz ana ölçüt, aynı zamanda güçlü bir neden-sonuç ilişkisini temsil etmektedir. Bu ölçütlerden ilk beşi girdi ölçütlerini, son dördü ise sonuç ölçütlerini oluşturmaktadır. Girdi ölçütleri, örgütün yapısı ve araçlarını, sonuç ölçütleri, örgütün performans yönlerini kapsamaktadır (Tütüncü ve Küçükusta, 2010: 1229). Bir kurum ya da kuruluşun sahip olduğu olanaklar ile gerçekleştirdiği etkinlikler girdi ölçütleri, girdilerden kaynaklanan ve kuruluşun etkinlik alanıyla ilgili elde ettiklerini içeren kriterler ise sonuç ölçütleri olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 16). Girdi ölçütleri, kuruluşun gerçekleştirdiği etkinlikleri kapsar. Sonuç ölçütleri ise, söz konusu kuruluşun neler

gerçekleştirdiğini gösterir. Modele göre, sonuçlar, girdilerden kaynaklanmaktadır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1084). Başka bir ifadeyle, modelin girdiler boyutundaki ölçütler, kuruluşun iş sonuçlarına nasıl ulaştığını ele almaktadır. Sonuçlar boyutundaki ölçütler ise, kuruluşun iş sonuçları açısından ne elde ettiğini ve etmekte olduğunu sorgulamaktadır.

Mükemmellik modelinde; liderlik, strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler gibi başlıklar altında yer alan girdi ölçütlerinde; liderliğin uygulanması, politika ve stratejilerin oluşturulması ve kuruluş içinde yayılımı çalışanların yönetilmesi, kuruluş dışı işbirlikleri, finansal kaynaklar, binalar, donanımlar ve malzemeler, teknoloji, bilgi birikimi, süreçler müşteri ilişkilerinin yönetilmesinde kullanılan sistemler ile kurulan, uygulanan ve sürekliliği sağlanan kalite; çevre ve iş sağlığı ve güvenliği gibi yönetim sistemleri performansı iyileştirilecek konular arasında yer almaktadır (Gökmen, 2000: 1012).

Mükemmellik modeli, süreçlerin bir kuruluşta çalışanların becerilerini kontrol altında tutabilmesine ve gerektiğinde ortaya çıkarabilmesine olanak vererek sonuçların üretebilmesini sağladıkları ilkesinden yola çıkar. Bu anlayışla, bir kurumda süreçler ve çalışanlar, sonuçların elde edilebilmesine olanak veren girdilerdir. Mükemmellik modelinde girdiler, toplam kalitenin sağlanabilmesi ve yönetimi için gerekli süreçler ve sistemlerdir. Sonuçlar da gerçekleştirilen iyileştirmelerin ölçümüne olanak verir.

Model bir yönüyle de süreçlere ve sonuçlara bölünmüştür. Sonuçlar, kuruluşun neleri başardığı konusu ile ilgilidir. Süreçler ise, bu sonuçların nasıl elde edildiğiyle ilgilidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, süreçlerin en az sonuçlar kadar önemli olduğunu kabul etmektedir. Nasıl yaptığınız, ne yaptığınız kadar önemlidir (Wright, 1997: 313).

Model, çalışanlar boyutunu önemle vurgulamaktadır (Aksu, 2002: 54). Modelin özünde, çalışanların yeteneklerinin süreçler aracılığıyla sonuçlara dönüştürebileceği görüşü vardır. Liderin görevi iyi bir politika ve strateji belirlemek,

çalışanları, kaynakları ve süreçleri iyi bir şekilde yönetmektir. Çalışanları mutlu etmeden mükemmel iş üretilmez. Bu nedenle çalışanlara ilişkin sonuçlara modelde ayrı bir kriter olarak yer verilmiştir. Model, performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar; işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleşir düşüncesine dayanmaktadır. Modelde mükemmellik, işbirliği ve mükemmel süreçler, mükemmel ürünler yaratır düşüncesine hakimdir. Eğer girdiler iyi kullanılır ve yönetilirse sonuçta mükemmelliğe ulaşılır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1089).

Modelde, toplum üzerindeki etkiler ve iş sonuçlarına özel bir önem verilmiştir. Buradaki amaç, bir kuruluşun tüm sosyal paydaşların beklentilerini karşılarken, eş zamanda da yaptığı işle ilgili olarak olağanüstü sonuçlar elde etmesi ve sürekli rekabet avantajı sağlanması gereğine olan inançtır (Conti, 1998: 45).

Modelin şekilsel görünümünde alt ve üst bölümlerde yer alan oklar, modelin sahip olduğu dinamik yapıyı ortaya koymaktadır. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve bu yolla sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını tanımlamaktadır (Pamuk, 2000: 115).

Modelde yer alan her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını ve somutlaşmasını sağlayan ayrı ayrı açıklamaları vardır. Modelde, her bir kriter, farklı sayılarda alt ölçütlerle desteklenmiştir. Alt ölçütler, öz değerlendirme sürecinde kuruluşça yanıtlanması gereken soruları ortaya koyar. Bunlara ek olarak, her alt kriterde olası ilgili alanların bir listesi yer almaktadır. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Bununla birlikte, alt ölçütlerin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı bir rol oynar (EFQM, 2003: 15).

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri yöneticilere/liderlere, kuruluşlarının neler yaptıkları ve ne sonuçları başarabildikleri arasındaki neden sonuç ilişkisini anlamalarına olanak verir. RADAR mantığının desteği ile de her hangi bir kuruluşun mükemmelliğinin derecesi hakkında kapsamlı değerlendirme olanağı ortaya çıkar (EFQM, 2010b: 1).

#### **2.2.4. EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri**

EFQM Mükemmellik Modeli dokuz kritere dayanır, beş kriter girdi 4 kriter sonuç kriterleridir. Girdi kriterleri organizasyonun ne yapabileceğini, sonuç kriterleri ise organizasyonun ne başardığını tanımlar (Steed vd, 2005: 309). Bu kriterler kritik başarı faktörleridir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin de prensipleri arasında yer alır. Kriterler performansları etkiler ve organizasyonların mükemmelliğe giden yolda başarılı olmalarında onlara yardım eder (Tütüncü ve Küçükusta, 2007: 1084).

##### **2.2.4.1. Liderlik**

Liderlik; belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Bu durumda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Liderlik süreci; lider, izleyiciler ve koşullardan oluşan bir süreçtir (Ataman, 2002: 455). Liderler kuruluştan beklentileri olan tüm tarafları koordine eden ve bunların çıkarlarını dengeleyen üst yönetim ekibi, öteki tüm yöneticiler ve ekip liderliği konumunda olanlar ya da liderlik rolünü üstlenmiş kişiler olarak tanımlanmaktadır (Candeğer, 2008: 14).

Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler (Dikmen, 2010: 25). Mükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan liderlere sahiptir. Mükemmel kuruluşların liderleri esnektir, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alır (EFQM, 2010c: 1).

Modelde yer alan ilk ölçüt olan liderlik ölçütünde, liderlerin kuruluşun amaçları ve mükemmellik anlayışının gerektirdiği doğrultuda gerçekleştirdikleri etkinliklerin ve davranışların ortaya çıkarılmasını amaçlayan sorular yer almaktadır (Candeğer, 2008: 14). Liderlik kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Aydoğdu, 2011: 23).

**1a. Liderler kuruluşun misyon, vizyon, değerler ve etik kurallarını oluşturur ve davranışlarıyla örnek olur. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kurumun misyon ve vizyonunu oluşturma,
- ✓ Kurum kültürünün yaratılmasına destek olacak etik kurallar ve değerleri oluşturma ve bunların yaşama geçirilmesi sürecinde örnek olma,
- ✓ Kendi liderliklerinin etkinliğini gözden geçirme, iyileştirme ve gelecekteki liderlik gereksinimlerine göre gereken önlemleri alma,
- ✓ İyileştirme çalışmalarında kişisel olarak ve aktif biçimde rol alma,
- ✓ Yetkilendirme, yaratıcılık ve yenilikçilik konularında çalışanlara önderlik etme ve özendirme; Örneğin, kurumun organizasyonel yapısını değiştirme, öğrenme ve iyileştirme çalışmalarına kaynak sağlama,
- ✓ Öğrenme faaliyetlerini özendirme, destekleme ve sonuçlarına göre gereken önlemleri alma,
- ✓ İyileştirme çalışmalarında öncelikleri saptama,
- ✓ Kurum içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme.

**1b. Liderler kuruluşun yönetim sistemi ve performansına ilişkin iyileştirmeleri tanımlar, izler, gözden geçirir ve yönlendirir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kurumun organizasyonel yapısını politika ve stratejiyi yaşama geçirme doğrultusunda düzenleme,
- ✓ Süreçlerin yönetimine ilişkin bir sistemin oluşturulmasını ve uygulanmasını sağlama,



- ✓ Politika ve stratejinin oluşturulması, yayılımı ve güncelleştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- ✓ Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin bir sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama,
- ✓ Yaklaşımlara ilişkin iyileştirmelerin örneğin yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme faaliyetleri yoluyla tanımlanması, planlanması ve uygulanması amacıyla bir sürecin ya da süreçlerin tasarlanması ve uygulanmasını sağlama.

**1c. Liderler dış paydaşlarla ilişkileri yürütür. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Gereksinim ve beklentileri saptama, anlama ve yanıtlama,
- ✓ İşbirlikleri kurma ve işbirlikleri içinde yer alma,
- ✓ Ortak iyileştirme çalışmaları başlatma ve bu çalışmalarda yer alma,
- ✓ Paydaşları birey ve ekip olarak işe yaptıkları katkı veya bağlılıkları nedeniyle takdir etme,
- ✓ Meslek kurumlarında, konferanslarda ve seminer çalışmalarında, özellikle mükemmellik anlayışının geliştirilmesi ve desteklenmesi konularında rol alma,
- ✓ Çevrenin iyileştirilmesi ve kurumun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını destekleme ve bu çalışmalarda yer alma.

**1d. Liderler mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanlarıyla sağlamlaştırır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kurumun misyon, vizyon ve değerlerini, politika ve stratejisini, planlarını, amaçlarını ve hedeflerini çalışanlara kişisel olarak iletme,
- ✓ Erişilebilir olma, çalışanları aktif bir biçimde dinleme ve yanıtlama,
- ✓ Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma,
- ✓ Çalışanları, iyileştirme çalışmalarında yer almaları için özendirme ve bu konuda onlara yardımcı olma,

- ✓ Kurum içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarını zamanında ve uygun biçimde takdir etme,
- ✓ Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme.

**1e. Liderler kuruluşun esnek olmasını ve değişimi etkili biçimde yönetmesini sağlar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kuruluşun iç ve dış değişim etkenlerini anlama,
- ✓ Kuruluşta, organizasyon modeli ve dış ilişkilerinde yapılmasına ihtiyaç duyulan değişiklikleri belirleme ve seçme,
- ✓ Değişim planlarının geliştirilmesine liderlik yapma,
- ✓ Değişim için yatırım, kaynaklar ve desteği güvence altına alma,
- ✓ Değişim programlarının gerçekleştirilmesini sağlama ve ilgili paydaşları yönetme,
- ✓ Değişimi ve nedenlerini kuruluşun çalışanlarına ve diğer paydaşlara iletme,
- ✓ Değişimi yönetmek için çalışanları destekleme ve olanak sağlama,
- ✓ Değişimin etkinliğini ölçme, gözden geçirme ve kazanılan deneyimi paylaşma.

**2.2.4.2.Strateji**

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Strateji kriteri, işletmenin geleceğe ait vizyonunun geliştirilmesini, varoluş nedenini ve iş misyonlarını tanımlamasını sağlayarak, bu temelden hareketle rekabetçi, stratejik ve operasyon planlarının geliştirilmesi kuruluşun, amaçlarını ve değerlerini genel stratejisi ve planlama faaliyeti ile nasıl bütünleştirdiğini inceler (Birsal, 2002: 37). Stratejinin ve planlamanın yaygın ve güvenilir gerçeklere ve verilere dayanıp dayanmadığını, üst düzeyde hazırlanan operasyonel, gerçekçi ve uygulanabilir planlar haline dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğini değerlendirir. Ayrıca kuruluşun hedeflerini saptarken dış kıyaslamalardan yararlanıp yararlanmadığını da (yalnızca geçen yılın

performansını ölçü almak yerine) dikkate alır. Kuruluşun, hedeflerini ve stratejisini ne zaman ve nasıl değiştirmesi gerektiğini anlama yeteneğine sahip olup olmadığını da değerlendirir (Dikmen, 2010: 30).

Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar (Kalder, 2003a: 15). Mükemmel kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını paydaş odaklı strateji oluşturarak gerçekleştirir. Stratejiyi yaşama geçirmek üzere politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturur ve uygulamaya alır (EFQM, 2010c: 2). Strateji ölçütünde, kuruluşun amaçlarını ve değerlerini genel strateji ve planlama etkinlikleri ile bütünleştirmeye dönük etkinlikleri ve etkinlikleri gerçekleştirme yolları sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 16). Strateji kriteri kapsamında aşağıdaki dört alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır (Temiroğlu, 2003: 41).

**2a. Strateji, paydaşların ve dış çevrenin gereksinim ve beklentilerinin anlaşılmasını temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kuruluşun mevcut durumdaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve bunların değerlendirilmesi,
- ✓ Müşterilerin, çalışanların, işbirliği yapılan kurumların, diğer paydaşların ve toplumun uygun gereksinim ve beklentilerinin anlaşılması ve önceden tahmin edilebilmesi,
- ✓ Rakiplerin faaliyetleri de dahil olmak üzere pazardaki gelişmelerin değerlendirilmesi ve tahmin edilebilmesi.

**2b. Strateji, iç performans ve yeteneklerin anlaşılmasını temel alır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kurum içi performans göstergelerinin toplanması ve değerlendirilmesi,
- ✓ Öğrenme faaliyetlerine ilişkin verilerin toplanması ve değerlendirilmesi,

- ✓ Rakiplerin ve sınıfında en iyi olan kurumların performanslarının analiz edilmesi,
- ✓ Toplumsal, yasal ve çevresel konuların izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- ✓ Ekonomik ve demografik göstergelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi,
- ✓ Yeni teknolojilerin yaratacağı etkilerin değerlendirilmesi,
- ✓ Paydaşların fikirlerin değerlendirilmesi ve bu fikirlerden yararlanılması.

**2c. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar oluşturulur, gözden geçirilir ve güncellenir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Politika ve stratejinin kuruluşun misyon, vizyon ve mükemmellik kavramları ile uyum içinde oluşturulması, gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- ✓ Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi,
- ✓ Risklerin değerlendirilmesi ve risklerle başa çıkabilme yollarının belirlenmesi,
- ✓ Mevcut ve gelecekteki rekabet üstünlüğünün belirlenmesi,
- ✓ Politika ve stratejinin hayata geçirilmesi için işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- ✓ Mevcut pazardaki varoluşun veya pazar yaklaşımının değiştirilmesi talebinin doğrulanması,
- ✓ Kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması,
- ✓ Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla sosyal ve çevresel standartların uyumlu hale getirilmesi ve sürekli geliştirilmesi,
- ✓ Politika ve stratejinin uygunluğunun ve etkinliğinin değerlendirilmesi.

**2d. Strateji ve stratejiyi destekleyen politikalar duyurulur, uygulanır ve izlenir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kurumun politika ve stratejinin yaşama geçirilmesi için gerekli kilit süreçler çerçevesinin belirlenmesi ve oluşturulması,
- ✓ Kilit süreç sahiplerinin açık bir biçimde belirlenmesi,

- ✓ Kilit süreçlerin ilgili paydaşlar da dikkate alınarak tanımlanması,
- ✓ Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler çerçevesinin, etkinliğinin gözden geçirilmesi,
- ✓ Politika ve stratejinin paydaşlara duyurulması ve buna ilişkin bilinç düzeyinin değerlendirilmesi,
- ✓ Plan, amaç ve hedeflerin uyumunun sağlanması, önceliklerin saptanması, üzerinde anlaşmaya varılması, yayılımın sağlanması, duyurulması ve gerçekleştirmelerin izlenmesi,
- ✓ Gelişmenin izlenmesi için kuruluşun bütününde raporlama mekanizmalarını oluşturulması.

### **2.2.4.3.Çalışanlar**

Çalışanlar, kuruluştaki tam zamanlı, yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli personel de dahil olmak üzere tüm bireyleri kapsamaktadır (Candeğer, 2008: 18). Bu kriter kuruluşun tüm işgücünü sonuçlara ulaşma ve kuruluş içinde gerçekleştirme yönünde nasıl geliştirildiği ve onları bu süreçlere nasıl kattığını inceler. Doğru insanların seçilip işe alınması, çalışanların bilgi birikimi, beceri ve yetkinliklerinin kuruluşun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine, uygun ve uyumlu hale getirilmesi ve zenginleştirilmesi ile ilgilidir (Dikmen, 2010: 34). Günümüzde bir şirketin başarısı, fiziksel varlığından çok entelektüel kapasitesinin gücüne bağlıdır (Birsell, 2002: 40). Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanılmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.

Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarına değer verir; bireysel ve kurumsal amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratır. Çalışanların yeteneklerini geliştirir; adalet ve eşitliği destekler. Çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurar,

onları motive edecek biçimde tanır ve takdir eder, onların katılımını sağlar; yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmasına olanak verir (EFQM, 2010c: 3). Çalışanlar ölçütü, kuruluşun tüm işgücünü amaçlanan sonuçlara ulaşma ve kuruluş içi iyileştirmeyi sağlama yönünde hangi yollarla geliştirdiğini ve çalışanları süreçlere ne şekilde kattığını sorgulamaktadır (Candeğer, 2008: 18). Çalışanlar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar (Kalder, 2003a: 16);

**3a. Çalışanlara ilişkin planlar kuruluşun stratejisini destekler. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planların oluşturulması,
- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve strateji ve planların oluşturulması sürecinde çalışanların ve çalışanların temsilcilerinin katılımının sağlanması,
- ✓ İnsan kaynakları planlarının politika ve strateji, kurumun yapısı ve kilit süreçleri çerçevesi ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- ✓ İşe alma ve kariyer geliştirme süreçlerinin yönetilmesi,
- ✓ İstihdamın fırsat eşitliği de dahil olmak üzere her bakımdan adil ve dürüst biçimde sağlanması,
- ✓ İnsan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planları iyileştirmek amacıyla çalışanların memnuniyeti anketlerinin yapılması, çalışanlardan geri bildirim almaya yönelik diğer araçlardan yararlanılması,
- ✓ Çalışma tarzını iyileştirmek amacıyla yenilikçi organizasyon yaklaşım ve yöntemlerinden yararlanılması. Örneğin, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, fonksiyonlar arası ekip çalışanlarının geliştirilmesi, esnek ekip çalışanlarına yönelmesi, üstün performanslı ekiplerin kurulması.

**3b. Çalışanların bilgi birikimleri ve yetenekleri geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla kurumun gereksinimleri arasında uyum sağlanması,

- ✓ Çalışanların, kurumun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla eğitim ve geliştirme planlarının oluşturulması ve uygulanması,
- ✓ Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kurumun bütününde öğrenme olanaklarının oluşturulması ve bunlara katılımın özendirilmesi,
- ✓ Çalışanların iş deneyimi ile geliştirilmesi,
- ✓ Ekip becerilerinin geliştirilmesi,
- ✓ Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin kurumun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- ✓ Birey ve ekip düzeyindeki hedeflerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi,
- ✓ Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ve daha iyi performans göstermeleri için onlara yardımcı olunması.

**3c. Çalışanların yön birliği ve katılımı sağlanır, çalışanlar yetkilendirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ İyileştirme çalışmalarına birey ve ekip düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi,
- ✓ Kurum içi konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi,
- ✓ Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması,
- ✓ Çalışanların, kendi başlarına karar alabilmeleri doğrultusunda yetkilendirilmeleri,
- ✓ Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmeleri.

**3d. Çalışanlar kuruluşun tümünde etkili iletişim kurar. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ İletişim gereksinimlerinin saptanması,
- ✓ İletişim gereksinimlerine dayalı iletişim politikalarının, stratejilerin ve planların geliştirilmesi,
- ✓ Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim kanallarının oluşturulması ve kullanılması,
- ✓ En iyi uygulamalardan kazanılan deneyim ve bilgi birikiminin paylaşılması.

**3e. Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Ücretlendirme, iş dağılımı, işten çıkarma gibi istihdama ilişkin konuların politika ve strateji ile uyum içinde olmasının sağlanması,
- ✓ Çalışanların katılımlarını ve yetki kullanmalarını sürdürmek amacıyla tanınmaları,
- ✓ Sağlık, güvenlik, çevre ve toplumsal sorumluluk konularında bilincin ve katılımın artırılması,
- ✓ Yardımlaşma sandığı, özel sağlık sigortası, kreş gibi ücret dışı ek olanakların belirlenmesi,
- ✓ Sosyal ve kültürel faaliyetlerin özendirilmesi,
- ✓ Çalışanlara esnek çalışma saatleri, servis araçları gibi kolaylık ve hizmetler sağlanması.

**2.2.4.4. İşbirlikleri ve Kaynaklar**

İşbirlikleri, iki ya da daha fazla taraf arasında, müşteri için katma değer yaratan iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar ise, kuruluşun sahip olduğu madde ve insan sermayesi olarak tanımlanabilir (Candeğer, 2008: 20). Rekabetin yoğun olduğu bir konuda işletmelerin çoğu tek başlarına dünya liderliği iddiasına girmekten, yüksek risk ve maliyet nedeniyle kaçınırlar. Birçok şirket kilit güçlere



sahip diğer işletmeler ile bir iş ortaklığı kurmayı tercih ederler (Birsell, 2002: 42). Bunun nedeni ise, riskin paylaşılması, diğer şirketlerin bilgi birikiminden yararlanmak gibi konularla ilişkilendirilebilir.

Mükemmel kuruluşlar kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda planlar ve yönetir. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alır (EFQM, 2010c: 4). Bu kriterde kuruluşun tedarikçilerle, dağıtımıcılarla, kural koyucularla ve diğer gruplarla işbirlikleri gibi temel dış kaynaklarını ve finans, enformasyon (enformasyon teknolojileri de dahil olmak üzere), malzemeler (binalar, ekipman, tesisat ve stoklar gibi) yeni teknoloji ve bilgi birikimi gibi iç kaynaklarını nasıl yönettiğini inceler (Dikmen, 2010: 38). İşbirlikleri ve kaynaklar kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar (Kalder, 2003a: 17-18);

**4a. İşbirliği yapılan kuruluşlar ve tedarikçiler sürdürülebilir yarar sağlama doğrultusunda yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Politika ve strateji ile uyumlu temel işbirliklerinin ve stratejik işbirliği olanaklarının belirlenmesi,
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkilerin diğer yaratacak ve yaratılan diğer en üst düzeye çıkartacak şekilde bilinçlendirilmesi,
- ✓ Katma diğer yaratacak tedarik zinciri işbirliklerinin oluşturulması,
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla kültürel uyumun ve bilgi birikimi paylaşımının sağlanması,
- ✓ İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi,
- ✓ İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzının oluşturulması ve desteklenmesi,
- ✓ Süreçlerin iyileştirilmesi ve müşteri-tedarikçi zincirinde katma diğer yaratmak amacıyla birlikte çalışılarak sinerji yaratılması.

**4b. Finansal kaynaklar sürdürülebilir başarıyı güvence altına alacak biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Finansal strateji ve süreçlerin, finansal kaynakların politika ve stratejiyi destekleyecek şekilde kullanılması amacıyla geliştirilmesi ve uygulanması,
- ✓ Finansal planlama ve raporlama sürecinin finansal paydaşların beklentilerini kuruluş çapında yaymak üzere tasarlanması,
- ✓ Raporlama mekanizmalarının oluşturulması,
- ✓ Yatırımların maddi ve maddi olmayan varlıkların en uygun biçimde kullanılması amacıyla değerlendirilmesi,
- ✓ Etkin verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması,
- ✓ Kuruluşun uygun olan her düzeyinde finansal risklerin yönetimi amacıyla uygun yöntemler geliştirilmesi ve kullanılması,
- ✓ Kuruluşun uygun olan her düzeyinde temel yönetim süreçlerinin kurulması ve uygulanması.

**4c. Binalar, donanım, malzemeler ve doğal kaynaklar sürdürülebilir bir biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Binalar, donanım ve malzemelerin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- ✓ Aktiflerin toplam ömürleri süresince performanslarını, iyileştirmek amacıyla bakım ve kullanımının yönetilmesi,
- ✓ Aktiflerinin güvenliğinin yönetilmesi,
- ✓ Kuruluşun aktiflerinin toplumda ve çalışanlar üzerinde yapabileceği her türlü olumsuz etkinin (ergonomi, sağlık ve güvenlik dahil) ölçülmesi ve yönetilmesi,
- ✓ Kaynakların ürünün toplam ömrü süresince sağlam bir çevre bilinci içinde kullanılması,
- ✓ Malzeme stoklarının optimum düzeyde olmasının sağlanması,
- ✓ Atıkların azaltılması, geri dönüşümlerinin sağlanması,

- ✓ Ürünlerin, üretim süreçlerinin ve hizmetlerin her türlü olumsuz küresel etkisinin minimize edilmesi,
- ✓ Nakliye işlemlerinin optimum düzeyde sağlanması.

**4d. Teknoloji, stratejinin yaşama geçirilmesini destekleyecek biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Teknolojinin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- ✓ Politika ve stratejinin ışığında, iş ve toplum üzerindeki etkileri de düşünülerek alternatif ve gelişmekte olan teknolojilerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
- ✓ Teknoloji portföyünün eski teknolojilerin belirlenmesi ve yenileriyle değiştirilmesi konusunu da içerecek biçimde yönetilmesi,
- ✓ Mevcut teknolojilerden olabildiğinde yararlanılması,
- ✓ Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örneğin, enerji ve kaynakların korunması, atıkların en aza indirilmesi, yeniden kullanılabilir maddelerin kullanılmasının özendirilmesi),
- ✓ Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşun etkili çalışmasının desteklenmesi ve iyileştirilmesi doğrultusunda kullanılması,
- ✓ Teknolojiden, iyileştirmeye destek olacak biçimde yararlanılması.

**4e. Bilgi ve bilgi birikimi; etkili kararlar verilebilmesine destek olacak ve kurumsal yetenekleri geliştirecek biçimde yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Bilgi ve bilgi birikiminin kuruluşun politika ve stratejisini destekleyecek biçimde yönetilmesi için bir strateji oluşturulması,
- ✓ Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi,
- ✓ Bilgi ve bilgi birikiminin politika ve stratejiye destek olacak biçimde toplanması, yapılandırılması ve yönetilmesi,
- ✓ Kuruluş içinde ve dışındaki kullanıcıların uygun bilgiye ve bilgi birikimine gerektiği gibi erişmelerinin sağlanması,

- ✓ Bilgi teknolojisinin iç iletişimi, bilgi ve bilgi birikiminin yönetimini destekleyecek biçimde kullanılması,
- ✓ Bilginin geçerliliğinin, bütünselliğinin ve güvenliğinin güvence altına alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması,
- ✓ Müşteriye en üst düzeyde değer sağlamak amacıyla özgün entelektüel mülkiyetin oluşturulması, geliştirilmesi ve korunması,
- ✓ Bilgi birikimini kazanmanın, artırmanın ve etkili bir biçimde kullanmanın yollarının aranması,
- ✓ İlgili bilgi ve bilgi birikimi kaynaklarının kullanılmasıyla kuruluş içinde yenilikçi ve yaratıcı düşüncenin oluşturulması.

#### **2.2.4.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler**

Süreçler, çeşitli girdilerin kullanımı sonunda amaçlanan çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer işlemler dizisi olarak tanımlanmaktadır (Candeğer, 2008: 23). EFQM, bütün faaliyetleri birbirleriyle ilişkili ve etkileşim içinde olan süreçler bütününden oluşan komple bir süreç olarak kabul etmektedir (Kuruşçu, 2003: 66).

Mükemmel kuruluşlar, müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar bunları yönetir ve iyileştirir (EFQM, 2010c: 5). Modelin beşinci ölçütü olan süreçler ölçütünde, süreçlerin nasıl planlandığı, hangi yollarla geliştirildiği, nasıl yönetildiği ve süreçlerin hangi yollarla müşteriler için katma değer yaratan ürünlere ve hizmetlere dönüştürüldüğü sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 20). Süreçler, ürünler ve hizmetler kriteri kapsamında aşağıdaki beş alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır Bunlar (Kalder, 2003a: 19);

#### **5a. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Politika ve stratejinin yaşama geçirilmesini sağlayacak kilit süreçler de dahil olmak üzere kuruluşun süreçlerinin tasarlanması,

- ✓ Süreç paydaşlarının belirlenmesi ve süreçlerin etkin bir biçimde yönetilebilmesi için kendi içinde ve işbirliği yaptığı kurumlarla süreçler arası konuların çözüme kavuşturulması,
- ✓ Süreç yönetim sisteminin kurulması,
- ✓ Süreç yönetiminde kalite yönetim sistemleri, çevre yönetim sistemleri, mesleki sağlık ve iş güvenliği sistemleri gibi sistem standartlarının kullanılması,
- ✓ Süreç ölçümlerinin kullanılması ve performans hedeflerinin belirlenmesi,
- ✓ Kuruluşun politika ve stratejisinin yaşama geçirilmesi amacıyla kullanılan süreç çerçevesinin etkinliğinin gözden geçirilmesi.

**5b. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Kademeli ve sıçramalı iyileştirme fırsatlarının ve diğer değişiklik olanaklarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi,
- ✓ Performans sonuçlarının, algılama verilerinin ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen bilgilerin; önceliklerin, iyileştirme hedeflerinin ve daha iyi çalışma yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılması,
- ✓ Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması,
- ✓ Değişiklikleri uygulamak amacıyla uygun yöntemlerin oluşturulması,
- ✓ Yeni ya da değiştirilmiş süreçlerin uygulamasında pilot çalışmalar yapılmasının sağlanması ve uygulanmasının denetimi,
- ✓ Süreç değişiklikleri konusunda ilgili tüm paydaşların haberdar edilmesi,
- ✓ Çalışanların yeni ya da değiştirilmiş süreçleri uygulamaya geçmeden önce eğitim almış olmalarının sağlanması,
- ✓ Süreç değişikliklerinin uygulanmasıyla, öngörülen sonuçların elde edildiğinin doğrulanması.

**5c. Ürün ve hizmetler etkin bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Müşterilerin ürün ve hizmetler konusunda hem mevcut hem de gelecekteki gereksinim ve beklentilerini, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki algılamalarını öğrenmek amacıyla pazar araştırması, müşteri memnuniyeti anketleri ve diğer geri bildirim araçlarından yararlanılması,
- ✓ Müşterilerin gelecekteki gereksinim ve beklentileri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin zenginleştirilmesi amacıyla yapılması gereken iyileştirme çalışmalarının öngörülmesi ve belirlenmesi,
- ✓ Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi,
- ✓ Yeni teknolojilerin ürün ve hizmetler üzerindeki mevcut ve olası etkisinin anlaşılması ve tahmin edilmesi,
- ✓ Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,
- ✓ Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluştaki çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden, yenilikçi ve yaratıcılıktan yararlanılması.

**5d. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Tasarımlara ve geliştirmelere uygun ürün ve hizmetlerin üretilmesi ya da sağlanması,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin mevcut ve olası müşterilere pazarlanması, değer teklifinin verilmesi ve satılması,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması,
- ✓ Uygun durumlarda tekrar işlemek için geri dönüşümü de dahil olmak üzere, ürün ve hizmetler için servis sağlanması.

**5e. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Bu alt kriter şu konuları içerebilir;**

- ✓ Müşterilerin kuruluşla güncel iletişim gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması,
- ✓ Şikayetler dahil olmak üzere güncel iletişimden elde edilen geri bildirim değerlendirilmesi,
- ✓ Müşterilerin gereksinim, beklenti ve önceliklerini değerlendirmek ve gerekli çözümleri geliştirmek amacıyla önleyici davranılması,
- ✓ Müşterilerin ürün, hizmet ve diğer satış ve servis süreçlerinin memnuniyet derecelerini belirlemek amacıyla satışların, servis hizmetlerinin ve diğer müşteri ilişkilerinin izlenmesi,
- ✓ Satış ve servis ilişkilerinde yaratıcılık ve yenilikçiliğin sürdürülmesi;
- ✓ Tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması,
- ✓ Düzenli olarak yapılan anketlerin, diğer yapısal veri toplama araçlarının ve günlük müşteri ilişkileri sırasında toplanan verilerin, müşterilerin kuruluşla olan ilişkilerinden duydukları memnuniyet düzeyinin saptanması ve artırılması amacıyla kullanılması,
- ✓ Müşterilere ürünleri sorumluluk bilinci içinde kullanmalarının tavsiye edilmesi.

**2.2.4.6.Müşterilerle İlgili Sonuçlar**

Müşteri kavramı, kuruluşun çalışanları dışında kalan ve kuruluştan beklentileri olan tüm tarafları tanımlamaktadır (Candeğer, 2008: 25). Mükemmel kuruluşlar, müşterileriyle ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM, 2010c: 6). Mükemmel kuruluşlar, müşterilerle ilgili olarak (Özok, 2010: 22);

- ✓ Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan strateji ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- ✓ Müşterilerinin gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- ✓ Müşterilerle ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder. Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- ✓ Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- ✓ Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre hangi düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- ✓ Farklı müşteri gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları değerlendirir.

Müşterilerle ilgili sonuçlar ölçütü, algılama ölçümleri ile performans göstergeleri adlı iki boyutlu bir ölçüttür. Bu ölçütte, kuruluşun, müşterilerin kuruluşu algılama biçimlerini belirlemeyi amaçlayan ne tür etkinlikler gerçekleştirdiği ile kuruluşun kendi performansını geliştirmeye dönük ne tür etkinlikler gerçekleştirdiğini sorgulamaktadır (Candeğer, 2008: 25).

## **6a. Algılamalar**

Bu veriler müşterilerin kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar müşteri anketleri, odak grupları, satıcı derecelendirmeleri, övgüler ve şikayetler gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir (Özok, 2010: 23). Bu algılamalar; müşteriler açısından kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini



sağlamalıdır (Özok, 2010: 23). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 26);

- ✓ Genel imaj (erişilebilirlik, iletişim, esneklik, önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış)
- ✓ Ürün ve hizmetler (kalite, değer, güvenilirlik, tasarımda yenilik, teslimat ve sunum, çevre üzerindeki etki, ürün ve hizmetlerin uygunluğu)
- ✓ Hizmet/ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlilik ve davranışları, tavsiye ve destek, müşteriye bilgilendirme ve teknik dokümanlar, şikayetleri ele alma, ürüne ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamındaki karşılıklar)
- ✓ Müşteri hizmeti, ilişkisi ve desteği
- ✓ Müşteri bağlılığı (sadakati) (hizmeti/ürünü tekrar talep etme eğilimi, kuruluşun diğer ürün ve hizmetlerini talep etme isteği, kuruluşu başkalarına önerme isteği)

## **6b. Performans Göstergeleri**

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın dış müşterilerin algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir (Özok, 2010: 24). Bu göstergeler; kuruluşun müşterilere yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır (Özok, 2010: 24). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 26; Kalder, 2003: 22; Özok, 2010: 24).

- ✓ Genel imaj (alınan ödül ve unvanların sayısı, ödüllere aday gösterilme, basında yer alma)
- ✓ Ürün ve hizmetler (rekabet gücü, hizmet/ürünün ödentiye karşılama düzeyi, kusur ve hata oranları, müşteri odaklı amaçlara yönelik performans,

şikayetler, lojistik göstergeler, ürün ömrü tasarımıda yenilik, pazara sunma süresi)

- ✓ Satış ve satış sonrası destek (eğitim talebi, şikayetlerin ele alınması, yanıt verme oranı)
- ✓ Müşteri bağlılığı (ilişkinin sürekliliği, etkin öneriler, siparişlerin sıklığı/değeri, ömür değeri, şikayet ve övgülerin sayısı, kazanılan ya da kaybedilen işler, müşteriye elde tutma)

#### **2.2.4.7.Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM, 2010c: 7). Mükemmel kuruluşlar, çalışanlarla ilgili olarak (Özok, 2010: 27);

- ✓ Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikalarının başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktıları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- ✓ Çalışanlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- ✓ Çalışanlarla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- ✓ Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- ✓ Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- ✓ Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- ✓ Farklı çalışan gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları değerlendirir.

Çalışanlarla ilgili sonuçlar ölçütü de, algılama ölçümleri ve performans göstergeleri olmak üzere, modelde iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. Bu ölçütte sorgulanan temel nokta ise, kuruluşun, çalışanlarının kuruluşa ilişkin memnuniyetlerini ortaya çıkarmaya dönük gerçekleştirdiği etkililikler ile kuruluşun, çalışanlarının performansını izlemek ve artırmak amacıyla gerçekleştirmekte olduğu uygulamalardır (Candeğer, 2008: 26).

## **7a. Algılamalar**

Bu veriler çalışanların kuruluş hakkındaki algılamalarıdır. Algılamalar; anketler, odak grupları, görüşmeler ve yapılandırılmış performans değerlendirmeleri gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir (Özok, 2010: 28). Bu algılamalar; çalışanlar açısından kuruluşun çalışanlara yönelik stratejileri, bu stratejileri destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır (Özok, 2010: 28). Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 27; Kalder, 2003: 22; Özok, 2010: 28);

- ✓ Motivasyon (kariyer geliştirme, iletişim, yetkilendirme, fırsat eşitliği, katılım, liderlik, öğrenme ve başarıma fırsatı, tanıma hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi, kuruluşun değerleri, misyonu, vizyonu, politika ve strateji, eğitim ve geliştirme)
- ✓ Tatmin (kuruluşun yönetilmesi, istihdam koşulları, çalışanlara sağlanan tesis ve hizmetler, sağlık ve güvenlik koşulları, iş güvencesi, ücret ve ücret dışı ödemeler, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, değişimin yönetimi, kuruluşun çevre politikası ve çevre üzerindeki etkisi, kuruluşun yerel ve genel toplum üzerindeki rolü, çalışma ortamı)

## 7b. Performans Göstergeleri

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın çalışanların algılamasına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir (Özok, 2010: 29). Bu göstergeler; kuruluşun çalışanlara yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanmasının ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır (Özok, 2010: 29). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 27; Kalder, 2003: 21; Özok, 2010: 29);

- ✓ Başarılar (yetkinlik gereksinimleri ile mevcut yetkinlik düzeylerinin karşılaştırılması, üretkenlik, hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan eğitim ve geliştirme çabalarının başarı oranları)
- ✓ Güdüleme ve katılım (iyileştirme ekiplerine katılım, öneri sistemlerine katılım, eğitim ve gelişme düzeyleri, ekip çalışmasının ölçülebilir yararları, bireylerin ve ekiplerin tanınması, çalışanlara yönelik anketlere yanıt verme oranları)
- ✓ Tatmin (devamsızlık ve hastalık oranları, iş kazaları düzeyi, şikayetler, işe alma eğilimleri, personel devir oranları, grevler, ücret dışı haklardan yararlanma, kuruluşun sağladığı olanaklardan yararlanma eğlence, kreş vb.)
- ✓ Kuruluş tarafından çalışanlara sağlanan hizmetler (çalışanların idari işlerinde doğruluk ve duyarlılık, iletişimin etkinliği, isteklerin yanıtlanma hızı, eğitimin değerlendirilmesi)

### 2.2.4.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Toplum, çalışanlar, müşteriler ve işbirliği ortakları dışında, kuruluştan etkilenen ya da etkilendiğine inanan tüm taraflar olarak tanımlanmaktadır (Candeğer, 2008: 28). Mükemmel kuruluşlar toplum ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarılar (EFQM, 2010c: 8). Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak (Özok, 2010: 30);

- ✓ İlgili dış paydaşların gereksinim ve beklentilerini esas alan toplum ve çevreye ilişkin stratejinin ve bu stratejiyi destekleyen politikaların başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla performans göstergeleri ve ilgili çıktılar tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- ✓ Dış paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- ✓ Toplumla ilgili olarak en az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- ✓ Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri, belirleyici unsurları, bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- ✓ Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- ✓ Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanırlar.
- ✓ Farklı paydaş gruplarının deneyim, gereksinim ve beklentilerini anlamak için sonuçları değerlendirir.

Toplumla ilgili sonuçlar ölçütünde, kuruluşun içinde bulunduğu toplumu etkileyen etkinlikleri, toplumun kuruluşun etkinlikleri dönük algılanmalarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği algılama ölçümleri ile performans göstergelerini sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 28).

## **8a. Algılamalar**

Bu veriler toplumun kuruluş hakkındaki algılamasıdır. Algılamalar; anketler, raporlar, basın makaleleri, kamuya açık toplantılar, sivil toplum kuruluşları, kamuoyu temsilcileri ve resmi yetkililer gibi çeşitli kaynaklardan elde edilebilir (Özok, 2010: 31). Bu algılamalar; toplum açısından kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politika ve süreçlerin uygulanmasının ve

yayımlının etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır (Özok, 2010: 31). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 28; Kalder, 2003: 24; Özok, 2010: 31);

- ✓ Genel İmaj (kuruluş dışından yapılan başvuru ve aramalara karşı bir işveren veya toplumun sorumluluk bilincinde bir üyesi olarak yanıt verebilme)
- ✓ Sorumluluk sahibi kurumsal bir vatandaş olarak performans (toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması, fırsat eşitliği uygulamaları yerel ve ulusal ekonomi üzerindeki etkiler)
- ✓ Etkinliklerini yürüttüğü yerdeki topluma katılım (eğitim ve öğretim etkinliklerine katılım, muhtaç durumda olanlara sağlanan sağlık ve maddi konulardaki destek, spor ve eğlence etkinliklerine destek, gönüllü çalışmalar ve hayır işleri)
- ✓ Kuruluşun etkinlikleri ya da ürün ömrü süresince ortaya çıkan rahatsızlık ve zararların azaltılması ve önlenmesine yönelik çalışmalar (sağlığa ilişkin riskler ve kazalar, gürültü ve koku, tehlikeler, güvenlik, kirlilik ve zehirli atıklar)
- ✓ Kaynakların korunması ve sürekliliğini destekleyen çalışmaların raporlanması (taşıma biçiminin seçimi, ekolojik etki, atıkların ve ambalajların azaltılması ya da kaldırılması, hammadde ve diğer girdilerin ikamesi, gaz, su, elektrik, yeni ve dönüşümlü malzemeler gibi yardımcı kaynakların kullanılması)

## **8b. Performans Göstergeleri**

Bu veriler kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplumun algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç ölçümlerdir (Özok, 2010: 32). Bu göstergeler; kuruluşun toplum ve çevreye yönelik stratejisi, bu stratejiyi destekleyen politikalar ve süreçlerin uygulanması ve yayılımının verimliliği ve etkililiğinin açıkça anlaşılabilmesini sağlamalıdır (Özok, 2010: 32). Kuruluşun amacına bağlı olarak, ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 28; Kalder, 2003: 24; Özok, 2010: 32);

- ✓ İstihdam düzeylerindeki değişiklerin ele alınması,
- ✓ Basında yer alma,
- ✓ Yetkili ve resmi kuruluşlarda ilişkiler (belgelendirme, onay ve izinler, ithalat/ihracat, planlama, hizmet/ürünü topluma sunma izni),
- ✓ Kazanılan unvan ve ödüller (Toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı).

#### **2.2.4.9. Temel Performans Sonuçları**

Performans, kuruluşun elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Candeğer, 2008: 29). Mükemmel kuruluşlar, kendi politika ve stratejilerinin temel unsurları ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçer ve üstün sonuçları başarırlar (EFQM, 2010c: 9). Mükemmel kuruluşlar, temel performans sonuçları ile ilgili olarak (Özok, 2010: 33);

- ✓ Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve stratejinin başarılı bir biçimde uygulanıp uygulanmadığını belirlemek amacıyla finansal olan ve finansal olmayan temel sonuçları tanımlar ve görüş birliği sağlar.
- ✓ Temel paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan temel sonuçlar için belirlenmiş stratejiyle uyumlu ve açıkça ifade edilmiş hedefler belirler.
- ✓ En az üç yıldır olumlu veya sürekli iyi performans gösteren sonuçlar elde eder.
- ✓ Sonuçların ortaya çıkardığı eğilimin temelindeki nedenleri ve belirleyici unsurları ve bu sonuçların diğer performans göstergeleri ve ilgili çıktılar üzerinde nasıl bir etkisi olacağını açıkça anlar.
- ✓ Gelecekteki performansı ve sonuçları tahmin eder.
- ✓ Elde edilen temel sonuçların benzer kuruluşlara göre ne düzeyde olduğunu anlar ve bu verileri ilgili alanlarda hedef belirleme amacıyla kullanır.
- ✓ Kuruluşun farklı alanlarında elde edilmiş olan performans düzeylerini ve stratejik çıktılarının sonuçlarını anlamak için sonuçları değerlendirir.

Modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüt olan temel performans sonuçları ölçütünde, kuruluşun elde ettiği finansal ve finansal olmayan sonuçların, kuruluşun amaçlarıyla hangi ölçüde tutarlı olduğu ile kuruluşun performansını izlemek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 29).

### **9a. Temel Stratejik Çıktılar**

Bu veriler kuruluşun stratejisinin yaşama geçirilmesinde ne ölçüde başarılı olduğunu gösteren finansal olan ve finansal olmayan temel çıktılardır. Ölçümler ve ilgili hedefler temel paydaşlarla görüş birliği içinde birlikte belirlenir (Özok, 2010: 34). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 29; Kalder, 2003: 24; Özok, 2010: 34);

- ✓ Finansal sonuçlar (bütçenin gerçekleştirilme düzeyi, gelirler, bağışlar ve harcamalar da dahil olmak üzere denetlenmiş hesaplar, yatırımların getirisi, bütçe fazlaları/ fon yaratma/kar)
- ✓ Finansal olmayan sonuçlar (pazar payı hizmet/ürünü pazara sunma süresi, iş hacimleri, satış miktarı gibi büyüklükler, misyon ve vizyon doğrultusunda başarı düzeyi, yasa ile tanımlanan ve diğer kurulusal denetim ve değerlendirmelerin sonuçları, yasa, yönetmelik vb. ile uyumluluk)

### **9b. Temel Performans Göstergeleri**

Bu veriler kuruluşun operasyonel performansını ölçmek amacıyla kullanılan finansal olan ve finansal olmayan temel göstergelerdir. Bu göstergeler kuruluşun olası temel performans çıktılarını izlemeye, anlamaya, öngörmeye ve iyileştirmeye yardımcı olur (Özok, 2010: 35). Kuruluşun amacına bağlı olarak ölçümler aşağıdaki konulara odaklanabilir (Candeğer, 2008: 30; Kalder, 2003: 25; Özok, 2010: 35);



- ✓ Süreçler (performans, yayılım, değerlendirmeler, yenilikler, iyileştirmeler, çevrim süreleri, hata oranları, olgunluk, üretkenlik, pazara sunma süresi)
- ✓ Dış kaynaklar (tedarikçi performansı, tedarikçi fiyatı, işbirliklerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların ürettiği yenilikçi ürün ve hizmet çözümlerinin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşlarla ortak yürütülen iyileştirmelerin sayısı ve yarattığı katma değer, işbirliği yapılan kuruluşların katkılarının tanınması)
- ✓ Finansal göstergeler (nakit akışı, bilanço, amortisman, bakım giderleri, öz sermaye getirisi, net aktif getirisi, kredi notu)
- ✓ Binalar, donanım ve malzemeler (hata oranları, stok devir hızı, yardımcı kaynakların tüketimi, yararlanma)
- ✓ Teknoloji (yenilik oranı, entelektüel mülkiyetin değeri, patent sayısı, kullanım sayısı)
- ✓ Bilgi ve bilgi birikimi (erişebilirlik, bütünsellik, uygunluk, zamanında hazır olma, bilginin paylaşılması ve kullanımını entelektüel birikimin değeri)

#### **2.2.5. EFQM Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar Arasındaki İlişki**

EFQM Mükemmellik Modeli'nin temeli olarak, her bir kavramın farklı kriterler ve alt kriterlerle doğrudan veya dolaylı çeşitli ilişkisi vardır. Ayrıca her bir temel kavramın bir diğer üzerinde etkisi vardır. Tablo 14'de bazı önemli ilişkiler gösterilmektedir.

**Tablo 14:** EFQM Mükemmellik Modeli ve Temel Kavramlar Arasındaki İlişki

Kriter	Liderlik					Strateji					Çalışanlar					İşbirlikleri ve Kaynaklar					Süreçler, Ürünler ve Hizmetler					Müşterilerle ilgili Sonuçlar		Çalışanlara ilgili Sonuçlar		Toplamla ilgili Sonuçlar		Temel Performans Sonuçları			
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	A	B	A	B	A	B		
Temel Kavram																																			
Dengeli Sonuçlar Gerçekleştirme		X	X				X	X																											
Müşteriler için Değer Katma			X					X																											
Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik	X			X					X					X																					
Süreçlerle Yönetme		X					X							X																					
Çalışanlarla Başarım	X			X										X	X																				
Yaratıcılığı ve Yenileşimi Besleme			X				X							X																					
İşbirlikleri Oluşturma			X				X																												
Sürdürülebilir Bir Gelecek için Sorumluluk Alma	X	X	X				X	X	X					X	X																				

X Alt kriter kapsamında doğrudan kullanılan temel kavram metni X Alt kriter kapsamına uyumlu hale getirilmiş temel kavram metni

Kaynak: Özok, 2010, s. 13.

**Dengeli sonuçlar elde etmek** kavramı açıkça dört sonuç kriteri ile ilişkilidir; burada kuruluş her bir paydaş grubu için beklediği sonuçları dikkate almaktadır. Bu ilişki bizi girdilerde stratejilere götürür (Dikmen, 2010: 62). Bunlar;

- ✓ Stratejinin oluşturulmasında paydaşların beklentilerinin ve diğer performans göstergelerinin girdi oluşturmak üzere toplanması,
- ✓ Strateji geliştirilirken paydaşların gereksinim ve isteklerinin dengelenmesinin garanti altına alınması,
- ✓ Stratejinin istenilen sonuçlara ulaşmak için yayılımının sağlanmasıdır.

Çalışanlar kriterinde, istenilen sonuçları gerçekleştirebilmek için çalışanların geliştirilmeleri gerekmektedir. Süreçler, ürünler ve hizmetler kriterinde ise, elde edilen sonuçlar gelecekteki performansı iyileştirmek üzere geri bildirim olarak kullanılır.

**Müşterilere değer katmak** kavramında kuruluşun varoluş nedeni müşterileri olduğu için, modelin her tarafında müşteri ile ilişki güçlüdür. Daha açık ilişkiler 5c, 5d ve 5e alt kriterleri ile; bu alt kriterlerde doğrudan müşteri ile ilişkili süreçler, ürünler ve hizmetler dikkate alınmaktadır. Bunun yanı sıra müşterilerle ilgili sonuçlarla olan ilişki de oldukça açıktır. Burada da bir taraftan müşterinin ürün ve hizmetlerinden tatmini ölçülürken bir yandan da kuruluşun bu yöndeki iç performans göstergeleri yer almaktadır. Ayrıca liderlik kriterinde, liderlerin müşterilerle ilişkileri yürütülmesi, stratejilerde de ihtiyaç ve gereksinimlerin belirlenerek toplanması ve dengelenmesi konuları ile ilişki vardır (Dikmen, 2010: 62).

**Vizyona yönlendirerek, ilham vererek, kişisel bütünlük içinde liderlik yapmak** kavramı ile mükemmellik kriterleri incelendiğinde liderliğin önemi modelin tümünde kapsamlı bir şekilde görülmektedir. Örneğin; stratejinin oluşturulmasında mükemmellik modeli ile bu kavram arasındaki esas ilişki 1. kriter olan liderlik kriteri kapsamındadır. Liderliğin etkililiğinin ölçümünü çalışanlarla ilgili sonuçlarda bulmak olasıdır (Kalder, 2003a: 10). Mükemmel kuruluşlarda, kuruluşları için açık yön belirleyen ve bunu iletebilen liderler vardır. Böyle yaparak kuruluştaki diğer

liderleri de çalışanlarını harekete geçirmek üzere birleştirirler ve motive ederler. Kuruluşlarına, paydaşları için seçkin bir kimlik ve çekicilik oluşturacak değerleri, etiği, kültürü ve yönetim alt yapısını kurarlar. Bu kuruluşlardaki her düzeydeki lider, diğerlerini mükemmelliğe doğru yönlendirir ve esinlendirirken kendi davranış ve performansları ile de buna örnek model oluştururlar (Çaylak, 2005: 24).

**Süreçlerle yönetmek** kavramı ile ilgili olarak da modelin tümünde kanıtlar bulmak olasıdır; ancak bu kavram ile ilgili daha açık ilişkiler aşağıda gösterilen şekildedir (Dikmen, 2010: 64);

- ✓ 1b kriterinde liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, yaşama geçirilmesi ve iyileştirilmesi konusunda amaca uygunluğu garanti altına almaktadır
- ✓ 2a'da ve 2b'de stratejiyi oluşturmak üzere bilgi toplanmaktadır.
- ✓ 2d'de kilit süreçler belirlenmektedir.
- ✓ 5a ve 5b alt kriterlerinde kuruluşun süreç yönetimi ve iyileştirme sistemi dikkate alınmaktadır.
- ✓ Ayrıca sonuçların tümü çevrimi tamamlamaktadır; sonuçlar, girdilerde kararlar verebilmesine olanak verecek bilgileri sağlamaktadır.

**Çalışanlar sayesinde başarmak** kavramına ilişkin en açık ilişki çalışanlar kriterleri ile; bu kapsamda çalışanlar kriterinde çalışanların yönetimi, geliştirilmesi, desteklenmesi, takdir ve tanınması dikkate alınmaktadır. Çalışanlarla ilgili sonuçlarda da çalışanların kuruluştan memnuniyetleri ile kuruluşun çalışanları ile ilgili iç göstergeleri yer almaktadır (Dikmen, 2010: 65). Ayrıca;

- ✓ Liderlerin çalışanları nasıl motive ettikleri, özendirdikleri ve desteklediklerine ilişkin 1d;
- ✓ Politika ve stratejileri oluşturmada çalışanların gereksinim ve beklentilerinin dikkate alınması nedeniyle 2a;
- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriterleri ilişkilidir.

**İnovasyonu ve yaratıcılığı beslemek** kavramı modelin blok şemasına bakıldığında hemen görülmektedir. Bu şema bize sonuç kriterlerinin çıktılarında öğrenmemizin önemini ve bu bilgiyi girdilerdeki etkinliklerimizde yenilikçi ve yaratıcı olacak şekilde kullanmamız gerekliliğini bize hatırlatmaktadır. Bu kavram bazı girdi kriterlerinde de yer almaktadır (Dikmen, 2010: 65);

- ✓ Liderlik kriterinin ve alt kriterlerinin birçok bölümü iyileştirme, değişim ve öğrenme faaliyetlerinin belirlenmesi, desteklenmesi ve bu faaliyetlere katılım ile ilgilidir;
- ✓ Politika ve stratejinin oluşturulmasında öğrenme faaliyetlerinin temel alınmasından söz edilmektedir;
- ✓ Kriter 3’de çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin geliştirilmesinden, katılımlarının sağlanmasından ve onlara fikir ve bilgilerin paylaşılma fırsatı yaratılmasından söz edilmektedir;
- ✓ 5b’de yenilikçilik ve yaratıcılığın süreçlerin yönetimi ve iyileştirilmesinde kullanımı aranmaktadır;
- ✓ 5c’de ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçilikten söz edilmektedir.

**İşbirlikleri oluşturmak** kavramı ile modelin açık ilişkisi, işbirliklerinin yönetiminin dikkate alındığı 4a kriteri ile işbirliklerinin etkinliğinin ölçüm sonuçlarının çoğunlukla gözlendiği 9. kriterde görülmektedir. Ayrıca aşağıda sıralanan ilişkiler de vardır (Dikmen, 2010: 66);

- ✓ Liderlerin işbirliği yapılan kuruluşlarla ilişkileri yürütmesi ile ilgili 1c kriteri;
- ✓ Politika ve strateji oluşturmada temel alınmak üzere işbirliği yapılan kuruluşların gereksinim ve beklentilerinin toplanması;
- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c alt kriteri

**Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk almak** kavramından beklenebileceği gibi bu kavrama ilişkin kanıtlar modelin birçok bölümünde yer almaktadır (Dikmen, 2010: 66);

- ✓ Liderlerin toplumun beklentisi olan etik kuralların etkili uygulanması, iyi yönetimi sağlayacak düzenlemeler, fırsat eşitliği, farklılıkların yönetimi ve çevre politika ve programlarının oluşturulması gibi konuları geliştirdikleri, destekledikleri ve garanti altına aldıkları 1. Kriter;
- ✓ 2a'da paydaşlardan birisi olarak toplumun beklenti ve gereksinimlerinin girdi olarak dikkate alınması;
- ✓ 2b'de diğer toplumsal ölçütlerin de dikkate alınması;
- ✓ Bu gereksinim ve beklentilerin diğer paydaşların beklenti ve gereksinimleri ile dengelenmesinin sorgulandığı 2c;
- ✓ 3.kriterde çalışanların genel olarak gözetilmesi;
- ✓ 4.kriterde toplumsal işbirliklerinin, kuruluşun mali bakımından iyi yönetiminin, topluma etkisi olan kaynakların kullanımının ve atılmasının sorgulanması;
- ✓ 5a'da süreçlerin yönetiminde çevre, sağlık ve güvenlik konularını kapsayan standartların etkili uygulanmasının üzerinde durulması;
- ✓ 5c'de ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulduktan sonraki etkilerinin dikkate alınması;
- ✓ Son olarak da 8. kriterde toplum üzerinde yaratılan etki ile ilgili olarak toplumun memnuniyetinin ölçümleri ile kurumun iç performans göstergelerinin aranması.

#### **2.2.6. EFQM Mükemmellik Modeli Değerleme Araçları**

EFQM Mükemmellik Modeli birçok amaç için kullanılabilir. Uygulamalara özdeğerlendirme, dış değerlendirme, kıyaslama ve Avrupa Kalite Ödülü Kapsamında değerlendirme gibi çeşitli örnekler verilebilir (Kalder, 2003b: 34). Kuralcı bir çerçeveye dayanmayan EFQM mükemmellik modelinin dokuz kriteri, kuruluşun mükemmellik yolunda ilerlemesini değerlendirmek için kullanılabilir (Tütüncü ve Küçükusta, 2010: 1229). EFQM Mükemmellik Modeli'nde bir işletmenin faaliyetlerini ve iş sonuçlarını kapsamlı ve sistematik olarak gözden geçirebilmek için iki değerlendirme aracı geliştirmiştir (Birsell, 2002: 55). Bunlar;

- ✓ Pusula Kartı (Pathfinder)
- ✓ RADAR Puanlama Matrisi'dir.

### **2.2.6.1 Pusula Kartı**

PUSULA kartı iyileştirme fırsatlarını belirlemek amacıyla kullanılan bir özdeğerlendirme aracıdır. Bu yöntemin amacı; özdeğerlendirme yoluyla iyileştirme fırsatlarının tanımlanması ve iyileştirme planının oluşturulmasına yardımcı olmalıdır. Bir puanlama aracı değildir. Özdeğerlendirme uygulamasına yönelik olarak kolayca cevaplandırılacak birçok soruyu içeren bir soru listesinden oluşur. Ana kriter veya alt kriter düzeyinde uygulanabilir.

PUSULA kartı, temelde modelin kalbinde yer alan RADAR yaklaşımını yansıtır. Zorunlu bir soru listesi olarak kullanılmamalıdır. Mükemmelliğe giden yolculukta kuruluşların atması gereken adımları içeren bir rehber niteliğindedir. Bu aracın kullanımı için bir kriter seçilmeli ve PUSULA kartının ilgili sonuç ya da girdi bölümünde bulunan ve aşağıda belirtilen soru listesinden sorular sorulmalıdır. İyileştirme faaliyetleri görüş ayrılıklarının oluşturduğu noktalara odaklanılmalıdır. Örneğin, bir kuruluş belirli bir paydaş grubu için mevcut hedeflerinin olmadığını “Sonuçlar” bölümündeki sorular aracılığıyla ortaya çıkarabilir (Kalder, 2003b: 34).

**Tablo 15:** Pusula Kartı Soru Listesi Örneği

<b>SONUÇLAR</b>	
<b>Sonuçlar aşağıdaki koşulları sağlamakta mıdır?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ İlgili tüm paydaşları kapsamaktadır.</li><li>✓ Algılama ve performans göstergelerini de içerecek biçimde tüm ilgili yaklaşımları ve bunların yayılımını ölçmektedir.</li><li>✓ Olumlu eğilimler mevcuttur ve/veya mükemmel performans sürdürülmektedir. (ne kadar süredir)</li><li>✓ Hedefler mevcuttur. (hedeflere erişim)</li><li>✓ Örneğin; rakipler, endüstri ortalamaları veya sınıfının en iyileri ile karşılaştırmalar yapılmaktadır.</li><li>✓ Kuruluşun sonuçları, dış kuruluşlarınkilerle oranla iyi durumdadır.</li><li>✓ Yaklaşımlardan (sonuçlar) kaynaklanmaktadır.</li><li>✓ Mevcut gelecekteki başarıyı etkileyen etmenler ölçülmektedir.</li><li>✓ Bütünsel görüntü sergilemektedir.</li></ul>	
<b>GİRDİLER</b>	
<b>Yaklaşım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sağlam temelli</li><li>✓ Paydaşların gereksinimlerine odaklanmış</li><li>✓ Politika ve stratejiyi desteklemekte</li><li>✓ Uygun diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş</li><li>✓ Sürdürülebilir</li><li>✓ Yenilikçi</li><li>✓ Esnek</li><li>✓ Ölçülebilir</li></ul>
<b>Yayılım</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Kuruluştaki tüm potansiyel alanlarda uygulanmış</li><li>✓ Kuruluşun tüm potansiyeline/yeterliliklerine uygulanmış</li><li>✓ Planlanan tüm yararları sağlamış</li><li>✓ Sistematik</li><li>✓ Tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir ve kabul edilmiş</li><li>✓ Ölçülebilir</li></ul>
<b>Değerlendirme ve Gözden Geçirme</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Faaliyetlerin etkinliği düzenli olarak ölçülmekte</li><li>✓ Öğrenme olanakları sağlanmakta</li><li>✓ Rakiplerle, endüstri ortalamaları ve sınıfında en iyilerle kıyaslama yapılmakta</li><li>✓ İyileştirmeler, performans ölçümleri ve öğrenme faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerçekleştirilmekte</li></ul>

Kaynak: Dikmen, 2010, s. 69.



## 2.2.6.2. RADAR

RADAR, herhangi bir kuruluşun performansını sorgulamak amacıyla yapısal bir yaklaşım sağlayan dinamik bir değerlendirme çerçevesi ve güçlü bir yönetim aracıdır (Köyk, 2010: 1). Modelin kalbinde “RADAR” olarak tanımlanan değerlendirme felsefesi yer alır (Aydoğdu, 2011: 40). Gelişime açık bir yapıya sahip olan Mükemmellik Modeli’nde uygulamalar, “RADAR Matrisi” mantığı ile değerlendirilmekte ve böylece işletmenin mükemmelliğinin hangi seviyesinde olduğu belirlenmektedir (Duman, 2009: 92). En genel bakış açısıyla RADAR bir kuruluşun aşağıdaki boyutları dikkate alması gerektiğini belirtir (Köyk, 2010: 1).

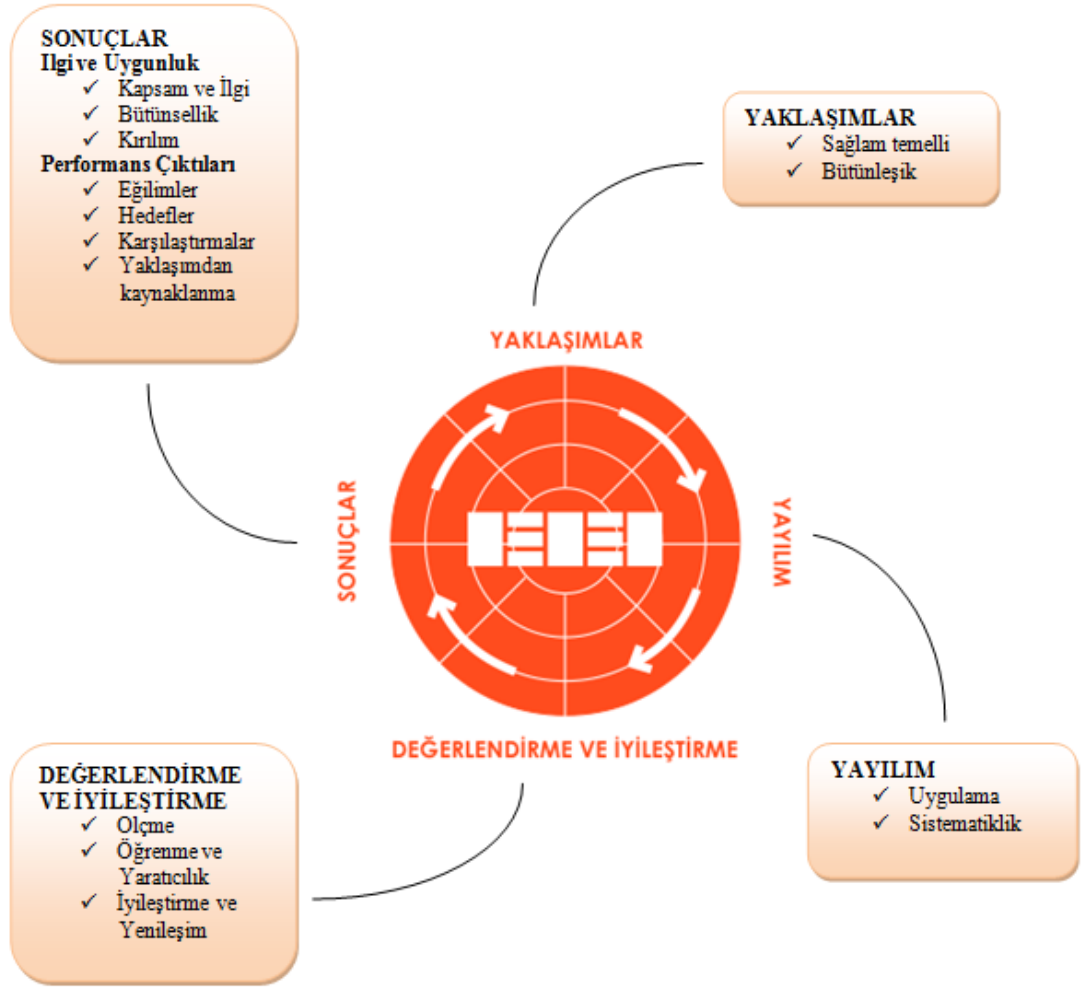
- ✓ Stratejisinin bir parçası olarak gerçekleştirmesi gereken sonuçları belirlemek,
- ✓ Gereken sonuçları hem mevcut durumda hem de gelecekte gerçekleştirmek amacıyla birbiriyle bütünleşik yaklaşımlar planlamak ve oluşturmak,
- ✓ Uygulamayı güvence altına almak üzere yaklaşımları yaymak,
- ✓ Elde edilen sonuçların izlenmesine, analizine ve sürekli öğrenme faaliyetlerine dayanarak değerlendirmek ve iyileştirmek.

### 2.2.6.2.1. RADAR Mantığı

RADAR mantığı 4 boyuttan oluşmaktadır;

- ✓ Sonuçlar (Results)
- ✓ Yaklaşım (Approach)
- ✓ Yayılım (Deployment)
- ✓ Değerlendirme ve Gözden Geçirme (Assesment and Review)

**Şekil 7:** Radar Matrisi



Kaynak: EFQM, 2010d, s. 39.

RADAR mantığı mükemmel bir kuruluşun aşağıdakileri yapması gerektiğini belirtir (Aydoğdu, 2011: 40; Köyk, 2010: 1);

- ✓ Hedeflediği sonuçları politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koymak,
- ✓ Bu sonuçlar kuruluşun hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşlarının algılanmalarını kapsamalıdır.

- ✓ Hem mevcut durumda hem de gelecekte sonuçlara erişebilmesi için birbiriyle bütünleşmiş, sağlam temelli yaklaşımlar planlamak ve bu yaklaşımları geliştirmek,
- ✓ Yaklaşımların, tam olarak yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmek,
- ✓ Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizi için, sürekli öğrenme faaliyetine dayanarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmek ve gözden geçirmek,
- ✓ Bu temelden hareketle gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak.

Modelin kuruluşlarda uygulanması sırasında, örneğin özdeğerlendirme aracıyla, RADAR puanlama matrisinin yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları her girdi alt kriteri ile ve sonuçlar boyutu da sonuç alt kriteri ile ilişkilendirilmelidir (Kuruşcu, 2003: 63).

#### **2.2.6.2.2. RADAR Mantığının Uygulanması**

RADAR mantığı çeşitli durumlarda kolayca kullanılabilir. Bunlardan en yaygın olanı değerlendirme ve özdeğerlendirme olarak bilinir, ancak pek çok başka uygulama örneği de vardır. Bunlardan biri yönetim sisteminin oluşturulmasıdır. EFQM Mükemmellik Modelinin kriterleriyle birlikte RADAR'ın boyutları bir düşünce tarzı geliştirmek amacıyla kullanılabilir. Bu yöntem, kullanılacak yaklaşımlara ilişkin sorular sormayı, bu yaklaşımın nasıl yaşama geçirileceği ve uygulama etkililiğinin nasıl ölçüleceği konusunda yol gösterir. Bir başka örnek ise RADAR'ın yapısal bir sorun çözme yöntemi olarak kullanılmasıdır. RADAR'ın çeşitli boyutları bir süreci proje veya yaklaşım konusunda sağlam bir yapı içinde çalışmasını ve sorunlu alanların belirlenmesini sağlar (Dikmen, 2010: 72). İşletmeler RADAR değerlendirmeye karar verdiklerinde, Avrupa'daki en iyi işletmelerle kıyaslama yapılmasını özendiren RADAR Puanlama Matrisi'ni kullanabilirler. RADAR mantığına göre işletmenin yapması gerekenler şöyledir (Duman, 2009: 93);

- ✓ Hedeflenen sonuçlar politika ve strateji oluşturma sürecinin bir parçası olarak ortaya koyulmalıdır. Bu sonuçlar işletmenin hem finansal hem de operasyonel açıdan gösterdiği performansı ve paydaşların algılamalarını kapsamalıdır. İşletmeler, hem şimdiki durumu, hem de gelecekte hedeflediği sonuçlara erişebilmesi için birbiri ile bütünleşmiş yaklaşımlar planlamalı ve bu yaklaşımları geliştirmelidir.
- ✓ Yaklaşımların yaşama geçirilmesini sağlamak üzere sistematik bir biçimde yayılımını gerçekleştirmelidir. Elde edilen sonuçların izlenmesi ve analizine, sürekli öğrenme faaliyetlerine bağlı olarak, uygulanan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Buna bağlı olarak, gereken yerlerde iyileştirme çalışmalarını belirlemeli, önceliklendirmeli, planlamalı ve uygulamalıdır.
- ✓ Modelin özdeğerlendirme aracı ile işletmelerde uygulanması için RADAR mantığında yer alan sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme boyutları, her bir girdi kriteri ile ve sonuçlar boyutunun da her bir sonuç kriteri ile ilişkilendirilmesi gerekir.

RADAR mantığını oluşturan boyutlar aşağıdaki kısımda tanımlanmıştır (Dikmen, 2010: 72). Bunlar;

**Sonuçlar:** Bu boyut, kuruluşun neler elde ettiğini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta sonuçlar olumlu eğilimleri ve/veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun olarak belirlenmiş ve erişilmiş veya aşılmış olmalı, başka kuruluşlarla özellikle kendi alanında ve/veya dünya çapında en iyilerle karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlarla uygulanan yaklaşımlar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi bulunmalıdır. Bunlara ek olarak sonuçlar ilgili alan ve faaliyetleri kapsamalıdır (Duman, 2009: 93). Sonuçların daha iyi anlaşılabilmesi ve iyileştirme fırsatlarını daha iyi belirlenebilmesi için, sonuçların örneğin, müşterilere veya kuruluşun içindeki birimleri göre kırılımları görülebilmelidir (Dikmen, 2010: 72).

Sonuçların ilgi ve uygunluk boyutunda sonuç verileri kapsamlı, zamanında, güvenilir, doğru, uygun biçimde kırılımlandırılmış, strateji ve ilgili paydaşların gereksinim ve beklentileri ile uyum içinde olmalıdır. Birbiriyle ilgili sonuçlar arasındaki ilişki anlaşılmalı olmalıdır. Temel sonuçlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiş olmalıdır. Sonuçların ilgi ve uygunluk boyutu unsurları sağlam temelli ve bütünlük olmasıdır (Köyk, 2010: 1).

Sonuçların performans çıktıları boyutunda temel sonuçlar için uygun hedefler belirlenir, hedeflere erişilir veya hedefler aşılar. Aynı zamanda, temel sonuçlara ilişkin performans, dış kuruluşlarla karşılaştırılır; kuruluşun temel sonuçları dış kuruluşların sonuçlarına ve özellikle sektörde ve/veya dünya çapında en iyilere göre daha iyi durumdadır. Temel girdilerle temel sonuçlar arasındaki ilişkinin belirgin olması, kuruluşun olumlu performansının gelecekte de sürdürüleceğine ilişkin güven verir. Sonuçların performans çıktıları boyutu unsurları eğilimler, hedefler, karşılaştırmalar, yaklaşımdan kaynaklanmadır (Köyk, 2010: 1).

**Yaklaşımlar:** Kuruluşun ne yapmayı planladığını ve bunu yapmaktaki nedenlerini içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşun sağlam temelli yaklaşımlara sahip olması gerekir. Sağlam temelli yaklaşımlar, anlaşılır bir temele dayanır, kuruluşun mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri üzerine kurulu, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçler üzerinden yaşama geçirilir ve net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanır. Ek olarak, bu yaklaşımlar birbirleriyle bütünlüktür. Bütünlük bir yaklaşım, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş yaklaşımdır (Dikmen, 2010: 73). Girdilerin yaklaşım boyutu unsurları sağlam temelli ve bütünlük yaklaşımlardır (Köyk, 2010: 1).

**Yayılm:** Bir kuruluşun yaklaşımını yaşama geçirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluşta yaklaşımın ilgili alanlarla sistematik bir biçimde uygulanması beklenir. Sistematik uygulama iyi planlanmış, yaklaşıma kuruluşa uygun bir biçimde yaşama geçirilmiş uygulamadır (Dikmen, 2010: 73). Yaklaşımlar kapsamında değişikliklerin yönetilebilmesi de uygun bir zaman

çerçevesi içinde gerçekleştirilir (Köyk, 2010: 1). Girdilerin yayılım boyutu unsurları uygulama ve sistematiklidir (Köyk, 2010: 1).

**Değerlendirme ve İyileştirme:** Bu boyut, bir kuruluşun yaklaşımını ve yaklaşımının yayılımını değerlendirmek, gözden geçirmek ve iyileştirmek için neler yaptığını içerir. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki, yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konuda önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulama amacıyla kullanılması beklenir (Dikmen, 2010: 73). Girdilerin değerlendirme ve iyileştirme boyutu unsurları ölçme, öğrenme ve yaratıcılığın çıktıları; iyileştirme ve yenileşimi belirlemek, önceliklendirmek, planlamak ve uygulamak için kullanılır (Köyk, 2010: 1).

#### **2.2.6.2.3. RADAR Puanlama Matrisi**

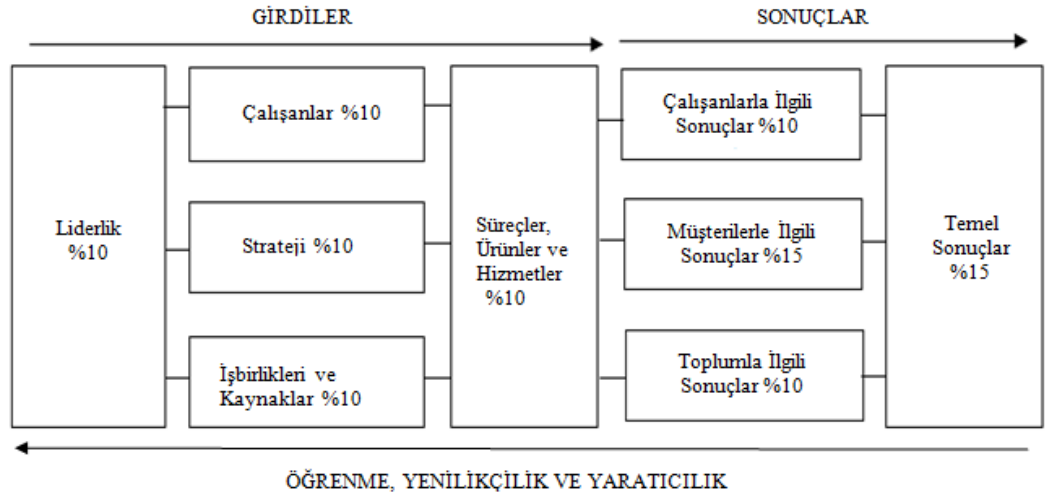
RADAR değerlendirme ve yönetim aracı; EFQM Mükemmellik Ödülü ve Avrupa'da Ulusal Kalite Ödülü süreçlerinin çoğunda başvuruları puanlamak için kullanılır. RADAR aynı zamanda özdeğerlendirme yapan kuruluşlar tarafından puanlama, kendi puanlarını başka kuruluşlarla karşılaştırma ve diğer amaçlarla da kullanılır. Bir kuruluş RADAR'a göre puanlandığında, toplam puanı belirlemek üzere Model'in her bir kriteri için ayrı bir ağırlık katsayısı kullanılır. Bu ağırlıklar ilk olarak Avrupa çapında geniş bir uzlaşım sonucu 1991 yılında belirlenmiştir. Ağırlıklar EFQM tarafından düzenli olarak gözden geçirilmiş olup, 2010'dan itibaren geçerli ağırlıklar aşağıdaki şekil 8'de gösterilmiştir (Köyk, 2010: 1).

- ✓ Genel olarak kriter ağırlık katsayıları alt kriterlere eşit biçimde dağıtılmıştır. Örneğin, 1e alt kriteri 1. kriterin toplam ağırlığının %20'sini oluşturur
- ✓ Ancak bu konuda iki istisna vardır:
- ✓ Kriter 6'nın ağırlık katsayısının %75'ini 6a, %25'ini 6b alt kriteri oluşturur.
- ✓ Kriter 7'nin ağırlık katsayısının %75'ini 7a, %25'ini 7b alt kriteri oluşturur.

- ✓ Kriter 8 ve 9'un ağırlık katsayısının % 50'sini a, %50'sini b alt kriteri oluşturur.

Puanlamanın ilk adımı RADAR değerlendirme tablosunu kullanarak her bir alt kriter için 100 üzerinden puan vermektir. Bu puanlama kriterle ilgili RADAR tablosunun boyutları ve unsurları dikkate alınarak yapılır. 100 üzerinden verilen bu puanların puan özet tablosunda ilgili bölümlere yerleştirilmesi sonucunda 1000 üzerinden toplam puan hesaplanır (Kalder, 2003a: 29).

**Şekil 8:** EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri Ağırlık Katsayıları



Kaynak: Çelebi, 2011c, s. 2.

### 2.3. EFQM MÜKEMMELLİK MODELİNİN YÖNTEMLERİ

EFQM Mükemmellik Modelinin önemli bir özelliği girdiler ve sonuçlar arasındaki eşit dengedir. Burada toplam kalitenin hem sürece hem de ürüne dayalı olduğu etkili bir şekilde iletebilmektir. Sürecin anahtarı niteliksel “özdeğerlendirme”dir. Bu, kalite sorumluluğunu çalışanlara aktarmak isteyen ama bunun neden olabileceği disiplin/kontrol eksikliğinden de kaygı duyan kuruluşlara çekici gelen bir özelliktir (Kaymaz, 2002: 49).

### 2.3.1. Özdeğerlendirme

Bir kuruluşun faaliyetlerini ve iş sonuçlarını, EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslayarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirme faaliyetine “özdeğerlendirme” adı verilmektedir. Özdeğerlendirme, EFQM Mükemmellik Modelinin en önemli basamaklarından birisidir ve organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerini belirlemesi, gelişmelerin düzenli ölçülmesi için somut verilere dayanması, iyi uygulamaların açığa çıkarılması ve genel kabul gören kriterler sayesinde diğer kuruluşlarla kıyaslama yapabilme imkanı sağlaması gibi konularda organizasyona birçok fayda sağlamaktadır (Basım ve Şeşen, 2007: 204).

Kuruluşlar bir dizi nedenlerden dolayı kendi kendilerini değerlendirmeye ya da başkaları tarafından değerlendirilmeye karar verirler. Geleneksel olarak değerlendirmelerin çoğu, denetim kavramından kaynaklanır. Bir organizasyonun etkililiğini, verimliliğini, motivasyonunu ve duyarlılığını iyileştirmenin tek yolu çalışanlarının süreç iyileştirme faaliyetlerine katılımı ile olanaklıdır. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar (Kaymaz, 2002: 43).

Özdeğerlendirme, kuruluşlara, çalışanların, süreçlerin ve sonuçların arasındaki ilişkiye bakarak kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanları gerçekçi biçimde belirleme olanağı verdiği gibi izlenmesi gerekli TKY programlarının da ilerlemesine imkan sağlar. Özdeğerlendirme insanların kurumlarına ilişkin süreçlerin ve sonuçların düzenli ve sistematik gözden geçirilmesine katılımını sağlar (Kaymaz, 2002: 43).

#### 2.3.1.1. Özdeğerlendirmenin Özellikleri

- ✓ Özdeğerlendirme yaklaşımı işletmenin yalnızca iyi ürünler ve hizmetler sunması ile ilgilenmez, işletmenin tüm amaçlarını kapsayan bir modele dayanır. Bunu başarabilmek içinde geleneksel kalite değerlendirme sınırlarını aşarak, işletmeyi ve işletmenin yaptığı işi her yönüyle ele almak gerekir,



- ✓ EFQM'in uyguladığı özdeğerlendirme, günümüzde uygulama alanı bulan diğer özdeğerlendirmelerden farklı olarak iyileştirmeye yöneliktir. Bu nedenle işletmenin sadece güçlü yönlerini değil, zayıf yönlerini de belirleyerek, bunların temelinde yatan nedenleri ortaya çıkarır,
- ✓ Özdeğerlendirme yaklaşımı sonuçlara dayalıdır. Bu nedenle, sonuçlarla hedefler arasındaki fark iyileştirmeye yönelik özdeğerlendirmenin başlıca itici gücünü oluşturur,
- ✓ Özdeğerlendirme teşhise yönelik ve süreçlere dayalı bir yaklaşımdır. Teşhise yönelik yaklaşım olmasının nedeni, sonuçlardan başlayarak bu sonuçlara yol açan nedenlerin araştırmasından ileri gelir (Birsal, 2002: 56).

### **2.3.1.2. Özdeğerlendirmenin Sağladığı Yararlar**

EFQM özdeğerlendirme süreci işletmelere aşağıdaki konularda öğrenme olasılığı sağlar (Birsal, 2002: 57, Emanet, 2007: 69, Kuruşçu, 2003: 71; Özel, 2000: 91);

- ✓ İşletmenin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarının tespit edilmesini ve planlanan amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleme konusunda yardımcı olur.
- ✓ Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru haline gelen öğrenme yetenekleri ve bilgi yönetimi konusunda avantaj sağlar.
- ✓ Kuruluşun yönetme ve iyileştirme tarzına ilişkin ortak bir dil ve kavramsal bir çerçeve oluşturur.
- ✓ Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirmedir.
- ✓ Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşma sayesinde, kuruluşta herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araçtır.
- ✓ Çeşitli kalite girişimleri günlük işlemlere bütünleştirmekte yol gösterici bir araçtır.
- ✓ Güçlü bir teşhis aracıdır.

- ✓ Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşımdır.
- ✓ Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi esas alan bir araçtır.
- ✓ Mükemmelliğe ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araçtır.
- ✓ Kuruluş içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir ortam yaratır.
- ✓ İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanıyan bir araçtır.
- ✓ Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araçtır.
- ✓ Avrupa genelinde kabul görmüş kriterin kullanılması ile benzer ya da bu kriterleri kullanan farklı nitelikteki başka işletmelerle karşılaştırma yapma olanağı sağlar.
- ✓ Kuruluşun mevcut durumunun belirlenmesi ve değerlendirilmesi, gelişmelerin düzenli olarak ölçülmesi için belli bir çerçevede somut verilere dayalı bir yaklaşım getirir.

### **2.3.1.3. Özdeğerlendirmenin Amacı**

Kalite ödüllerinin rağbet görmesiyle birlikte önemi daha da artmış olan özdeğerlendirmeyi, işletmeler kalite ödüllerine hazırlık amacıyla da yapmaya başlamışlardır. Özdeğerlendirme, öncelikle işletmenin kuvvetli ve zayıf yanlarının tespiti için yapılır. İyileştirme sürecinin daha fazla çaba gerektirdiği alanları belirlemek ve bu alanlarda gereğini yapmak olduğu kadar, iyi giden iş ve alanları da belirleyerek devamlılığını sağlamaktır. Diğer amaçlar ise aşağıdaki gibidir (Emanet, 2008: 69);

- ✓ İşletmede TKY'ne geçmeden önce kalite çalışmalarını tanımlamak,
- ✓ İşletmenin gerçekleştirmeyi düşündüğü faaliyetleri ortaya koymak,
- ✓ Sonraki değerlendirmelere temel olacak başlangıç durumunu ortaya koymak,
- ✓ İşletme için, özellikle yönetim için bir öğrenme süreci başlatmak,

- ✓ İşletmede değerlendirme yapılacak özel alanları tespit etmek,
- ✓ Sürekli gelişme stratejisinin parçası olarak kalite tabanlı üretimi sağlamak,
- ✓ Örgütsel kültürün gelişimine olumlu katkı sağlamaktır.

Yukarıda yazılan özdeğerlendirmenin amaçlarına, hedeflerine, işletmelere yaptığı katkılara baktığımızda iyi planlanmış, gerçekleştirilmiş ve izleme eylemlerini de içeren bir özdeğerlendirmenin kurumlara sağladığı imkanları aşağıda sıralayabiliriz ( Kaymaz, 2002: 51-52);

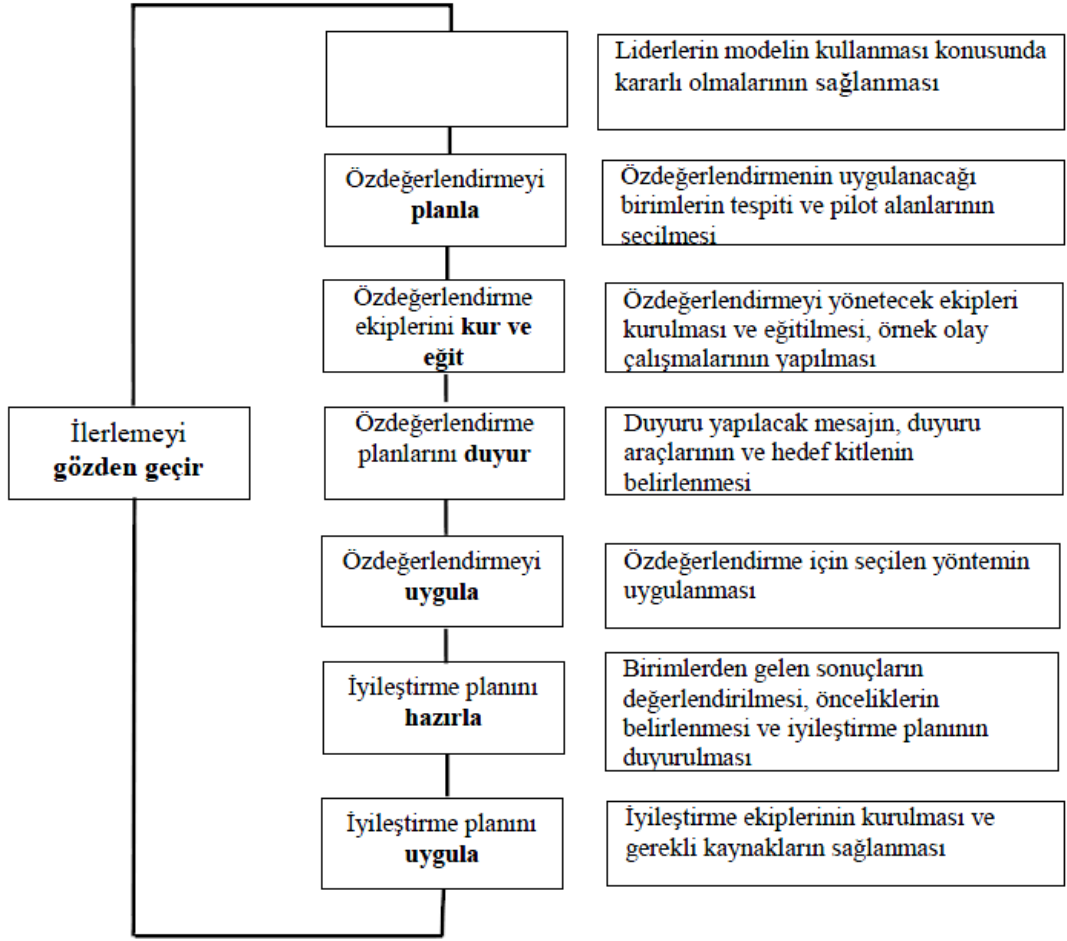
- ✓ Başarılan ve yapılması gerekenlere ilişkin uzlaşma sağlanmasını,
- ✓ Yöneticilerin gerçek bilgilere ve belirlenmiş ihtiyaçlara göre öncelikleri tayin etmelerine olanak sağlamasına,
- ✓ “Dünya Sınıfı” organizasyonlarla karşılaştırma ve onlardan öğrenme imkanı veren verilerin sağlanmasına,
- ✓ İyileştirmelerin zamanla gelişimine ilişkin veri sağlanmasına,
- ✓ Birbirimizden ve diğer organizasyonlardan öğrenmenin sağlanmasına,
- ✓ İlerlemelere ilişkin objektif gözden geçirme olanağının sağlanmasına,
- ✓ Değerlendirme sürecine herkesin katkıda bulunmasına olanak vererek sonuçların ve önerilerin düzeltme girişimlerinin sahiplenilmesini sağlanmasına,
- ✓ Çalışanların iyileştirme girişimlerinin etkilerini görmelerine olanak sağlanmasına,
- ✓ Üst yöneticilere iyileştirme sürecini yönetme imkanı vermek ve çalışanların yetkilendirilmelerini sağlayarak onların kendi düzeylerinde inisiyatif kullanmalarına olanak yaratılmasını sağlamasına,
- ✓ Uzun vadeli inancın ve amaç tutarlılığının ortaya konmasına,
- ✓ İş sonuçları üzerine odaklanarak iyileştirme faaliyetlerinin günlük yaşama entegrasyonunun sağlanmasına,
- ✓ Sürekli iyileştirmenin sürdürülebilmesi için pratik bir araç sağlanmasına imkan tanır.

Kısacası uygun bir model kullanarak yapılacak özdeğerlendirme kuruluşun başarısını ve ilerlemesini değerlendirebilmek için uygun ve denenmiş bir yöntem olacaktır.

#### **2.3.1.4. Özdeğerlendirme Süreci**

Bir kuruluşun ya da kurumun yönetsel yaklaşımları ile etkinliklerini ve paydaşlarına yönelik ulaştığı iş ve performans sonuçlarını EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan bir yönetsel modelle kıyaslayarak; kapsamlı, sistematik, düzenli olarak gözden geçirmesine “Özdeğerlendirme Süreci” denir (Dikmen, 2010: 80). Modeli uygulamak isteyen kurumların kendi içlerine yönelik, bir özdeğerlendirme planı yapması gerekir. Uygulanacak özdeğerlendirme modeli kurumun yapısına göre farklılıklar gösterebilir (Kaymaz, 2002: 52). Buna göre özdeğerlendirme sürecini genel olarak şekildeki gibi gösterebiliriz.

Şekil 9. Özdeğerlendirme Süreci Akış Şeması



Kaynak: Dikmen,2010, s. 81.

Özdeğerlendirme sürecinin başarısı birçok faktöre bağlıdır. Tecrübelerle göre; bu süreçte üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir.

**Model:** Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda, kalite ödüllerinin cazip olması ve uygulamanın da kolay olması sebebiyle birçok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında bu modelleri kullanmaktadır. Bu modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerde karşılaştırabilir, kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir.

**Ölçüm:** Kullanılan model ya da değerlendirme aracında yer alan her bir kritere örgütün ne derece uyduğunun, örgütün nasıl bir performans gösterdiğinin sorgulandığı süreçtir, elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olur. Böylece, iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenir.

**Yönetim:** Özdeğerlendirmede yönetimin rolü, modelin seçilmesi, iletişim için altyapı, planların hazırlanması ve özdeğerlendirme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme sürecinin sorumluluğunu alması gerekir (Emanet, 2008: 70).

### **2.3.1.5. Özdeğerlendirme Modelleri**

Kalite stratejileri, kıyaslama, özdeğerleme ve kurumsal performansta iyileşmenin sağlanması için modeller ve araçlar sunar. İşletmelerin genel performanslarının değerlendirildiği birçok değerlendirme aracı içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak görülmektedir. Kalite modellerinin başlıca amacı, iş mükemmelliğini sağlamaktır. Uygulamada en çok faydalanan bu modellerden 1951’de Japonya’da kalite hareketini başlatan Deming Uygulama Ödülü, 1987’de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa kalite Yönetim Vakfı (EFQM) tarafından 1991 yılında oluşturulan ve Avrupa Kalite Ödülü izlemiştir (Dikmen, 2010: 83).

### **2.3.1.6. Özdeğerlendirme Çeşitleri**

Özdeğerlendirmenin yapılması için öncelikle işletme için uygun olan özdeğerlendirme yönetiminin tespit edilmesi gereklidir. Bunun için kullanılacak başlıca faktörler ise işletmenin sahip olduğu kültürel yapı ve özdeğerlendirme çalışmasından elde edilmek istenen beklentilerdir. İşletmenin özdeğerlendirmeyi, modeli kullanmaktaki olgunluk düzeyine, projeye ayırdığı kaynaklara ve kendisini

bu işe ne kadar adadığına bağlı olarak olası özdeğerlendirme seçeneklerinin kısa bir özeti aşağıda verilmiştir (Birsal, 2002: 58).

#### **2.3.1.6.1. Soru Listesi Yöntemi**

İşletme içerisinde çalışanlarının görüşlerine ilişkin bilgi edinmek açısından mükemmel bir yöntemdir. Eğer hazır ve geçerliliğini kanıtlamış bir soru listesi kullanılır ise en az kaynak gerektiren ve çok kısa bir sürede tanımlanabilen bir yöntem olabilir. Bu tür soru listelerinde evet/hayır yanıtları yerine çoktan seçmeli yanıtlar kullanılmaktadır. EFQM soru listesi adı ile modeli tüm yönleri ile kapsayan KOBİ'ler ve büyük ölçekli kuruluşlar için soru listeleri hazırlanmıştır (Dikmen, 2010: 85).

Soru listesi yönteminin kullanımı kolaydır ve başlatmak için temel biçimlendirme eğitime gerek yoktur. Çok sayıda çalışanın katılımı hemen sağlanabilir ve geribildirime imkan sağlaması gibi avantajları vardır. Bunun yanında bu yöntem, işletmenin kuvvetli yönleri ve zayıf olduğu alanların listesini vermez, soruların doğruluğu, soruların kalitesine bağlıdır ve çok sayıda gönderilen soru listelerinin geri dönüşümü az olur (EFQM, 2000a: 42).

#### **2.3.1.6.2. Matris Şema Yöntemi**

Genel olarak 1 ile 10 arasında değişen ya da benzer bir aralık üzerinde bir dizi başarı ifadesini içerir. Matris şema yöntemi, "kuruluşun herhangi bir düzeyinde, yönetim ekipleri ya da özdeğerlendirmenin başlatıldığı birimin temsilcileri tarafından kullanılabilir (EFQM, 2000a: 45). Aynı zamanda, matris şema yöntemi, yönetim ekiplerine, işletme kalıpları içinde planlama ve iyileştirme çalışmalarına katılma olanağını veren dört adımlık ekip çalışması yaklaşımının bir parçasını oluşturur (Dikmen, 2010: 86).

- ✓ **1.Adım: Açılış:** Ekip üyelerine matris şema yöntemini tanıtmak ve beklentilerini açıklamak amacıyla açılış toplantısı düzenlenir.
- ✓ **2.Adım: Bireysel Puanlama:** Açılış toplantısında her bireye matrisin kopyası dağıtılır. Toplantıya katılanlar matris üzerinde işaretleme yaparak birim hakkında kendi puanlamalarını yaparlar.
- ✓ **3. Adım: Uzlaşma Toplantısı:** Belli bir süre geçtikten sonra ekip bir rehber eşliğinde uzlaşma çalışması yapar. Ekip üyelerinin puanlama üzerinde anlaşmaya varmaları için gerekli sorular sorulur.
- ✓ **4. Adım: Faaliyet Puanlama:** Değerlendirme ekibinin uzlaşma puanlarını ve tartışma notlarını esas alarak uygulanacak iyileştirme planının hazırladığı, planlama toplantısıdır.

Matris şema yöntemi, özellikle küçük ekipler tarafından kullanılmaya yönelik olarak elverişli bir yöntemdir. İlerlemelerin sürekli olarak tespiti için her altı ayda ya da on iki ayda bir sürecin tekrarlanmasında yarar vardır (Dikmen, 2010: 86). Matris Şema Yöntemi Avantajları (Şimşek, 2007: 76);

- ✓ Kullanımı kolay olup temel bir bilinçlendirme eğitimi yeterlidir.
- ✓ Kuruluştaki herkesin özdeğerlendirme sürecine katılımını sağlamak amacıyla kullanılabilir.
- ✓ Modelin kriterlerini anlamak için pratik bir yoldur.
- ✓ Ekiplerin ilerlemeleri değerlendirmesini ve görsel olarak izlemesini kolaylaştırır, boşlukların ve olası sonraki adımların görülebilmesini sağlar.
- ✓ Ekip tartışmalarını yönlendirmek ve ekip oluşturmayı kolaylaştırmak için iyi bir yaklaşımdır.
- ✓ Kuruluşun yönetim ekibinin kendi matris şemalarını oluşturma işine katmak kuvvetli bir stratejik süreç olabilir. Bu yaklaşım yöneticileri tartışmaya, fikir birliğine ulaşmaya, ortak vizyonlarını dile getirmeye ve her dokuz kriter alanında bunu gerçekleştirmek için adım atmaya zorlar.



Matris Şema Yöntemi Dezavantajları (Şimşek, 2007: 76);

- ✓ Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlara ilişkin bir liste ortaya çıkmaz.
- ✓ Avrupa Kalite Ödülü için başvuruda bulunan kuruluşlarla karşılaştırma yapılmasına uygun değildir.
- ✓ Matris şemasındaki adımlar ile EFQM Mükemmellik Modeli'nin alt kriterleri arasında doğrudan bir ilişki yoktur.

### **2.3.1.6.3. Ekip Çalışması Yöntemi**

Yöntemin üstünlüğü, özdeğerlendirmeyi uygulayacak birim yöneticilerinin aktif katılımını öngörmesinden ileri gelir. Bu nedenle işletme yöneticileri çalışmalarının sonucunda topladıkları verileri ve bulguları diğer yöneticilere bir rapor halinde sunmakla sorumludur. Bu konuda elde edilen deneyimlere göre değerlendirme için tam bir eğitim almış iki kişinin süreci yönlendirmek üzere görevlendirilmesi gerektiğini göstermiştir (Dikmen, 2010: 87). Bu süreç beş kademedен oluşmaktadır. Bu kademeler,

- ✓ Eğitim,
- ✓ Veri toplama,
- ✓ Puanlama,
- ✓ İyileştirme planı üzerinde uzlaşma ve
- ✓ Gözden geçirmedir (Şimşek, 2007: 76).

Bu yöntemin avantajları;

- ✓ Yönetim ekibinin kuruluşun kuvvetli ve iyileştirmeye açık alanları üzerinde tartışma ve görüş birliğine varma imkanı tanınması,
- ✓ Yönetim için ekip oluşturmayı kolaylaştırması ve yönetim ekibinin sonuçları sahiplenmesini sağlanması,

Dezavantajları ise;

- ✓ Esnetilmeye uygun bir süreç olması,
- ✓ Yüksek risk taşıyan bir yaklaşım olması,
- ✓ Gerçekçi olmayan puanlamalara fırsat verilmesidir.

#### **2.3.1.6.4. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi**

Bu yöntemde her alt kriter için bir sayfadan oluşan 32 sayfalık bir özdeğerlendirme formu hazırlamayı gerektirir. Alt kriterlerin tanımlanması sayfanın en başında yapılır ve ele alınacak konular bunun altında sıralanır. Sayfanın kalan kısmı ise, kuvvetli yönlerin, iyileştirmeye açık alanların ve kanıtların yazılacağı şekilde düzenlenir (Dikmen, 2010: 88).

Özdeğerlendirme formu işletme içinde kişiler ya da ekiplerce hazırlanabilir. Hazırlanan bu form eğitilmiş değerlendiriciler tarafından değerlendirilir. Bu yaklaşım için kritik başarı faktörü toplanan verilerin kalitesine bağlıdır. Görüşme teknikleri konusunda uzman olan görüşmeciler, konunun kendisi ile görüşülen çalışanın kişisel durumuna kaymamasına, alt kriter ve onun alanları üzerinde yoğunlaşmasına çok dikkat edilmelidirler (EFQM, 2000b: 24). Her kriter için kanıtlar, kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve puan kaydedilir (Şimşek, 2007: 78). Bu yöntemin avantajları;

- ✓ İyileştirme çalışmalarına yönelik kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların listesini verir,
- ✓ Farklı bölümlerin ve farklı düzeylerde çalışanların veri toplama sürecine katılmalarını ve gerçeklere dayalı kanıtların elde edilmesini sağlar.

Dezavantajları ise;

- ✓ Kuruluşun tümünü yansıtmaz,
- ✓ Veri toplamadaki yetersizlik sonuçların doğruluğunu tehlikeye sokabilir.

### **2.3.1.5.5. Ödül Benzetimi Yöntemi**

Avrupa Kalite Ödülü (AKÖ) başvurma sürecinin bir kopyasıdır. AKÖ başvuru kitapçığında açıklanan kurallara uygun olarak düzenlemeleri kapsayan bir rapor oluşturur. Sonra bu rapor eğitilmiş bir grup değerlendirici tarafından gözden geçirilir. Tipik ödül benzetimi sürecinde izlenmesi gereken adımlar şöyledir (Birsell, 2002: 62);

- ✓ Yöneticiler ödül benzetimi yaklaşımını kullanarak, bir özdeğerlendirme yapılması üzerinde anlaşılır,
- ✓ Bir proje yöneticisi atanır ve bu kişi aynı zamanda raporu son haline getirecek kişidir,
- ✓ Yönetici ekip bir veya daha fazla belirlenmiş kriterin sorumluluğunu üstlenir ve rapor hazırlama ekibi için uygun personel seçilir,
- ✓ Seçilen ekip eğitilir,
- ✓ Ekip verileri toplar,
- ✓ Proje yöneticisi rapora son halini verir,
- ✓ Ekip raporu üst yönetime sunar,
- ✓ Üst yönetim raporu kabul eder,
- ✓ Değerlendirme ekibi oluşturulur ve eğitilir,
- ✓ Değerlendirme ekibi kuvvetli yönleri ve iyileştirme yapılması gereken alanları belirler ve raporu puanlar,
- ✓ Değerlendiriciler aralarında sağladıkları uzlaşma ile geribildirim raporu hazırlar,
- ✓ Değerlendiriciler, bulguları değerlendirilen birim yönetimine sunarlar,
- ✓ Yönetim ekibinin başkanlığında iyileştirme planları hazırlanır,

- ✓ Yönetim ekibi, özdeğerlendirmeler arasındaki sürelerde iyileştirme planlarını izlerler.

Bu yöntemin avantajları;

- ✓ Kuvvetli yönlerin ve açık alanların bir listesi oluşturmasıdır,
- ✓ Veri toplama sürecinde katılım ve iletişim için mükemmel bir fırsat sağlar,
- ✓ Kuruluş için bir referans kaynağıdır,
- ✓ Aynı zamanda Avrupa Kalite Ödülü için bir ön prova niteliğindedir.

Dezavantajları ise;

- ✓ Gerçek sorunların gizlenerek hayali bir rapor yazılmasına neden olabilir
- ✓ Mükemmellik yoluna yeni başlayanlar için fazla iddialı bir tutum olur.

Özdeğerlendirme konusunda belirlenen beş farklı yöntemin tümü geçerlidir, şu anda kullanılmaktadır ve hiç biri için “ en iyi” yaklaşımdır denilemez. İşletme için en iyi yaklaşımın hangisi olduğuna ilişkin karar, o kuruluşun kültürüne ve bu süreçten ne gibi yararlar elde etmek istenildiğine bağlı olacaktır (Birsell, 2002: 65).

## **2.4. EFQM MÜKEMMELLİK AŞAMALARI**

Mükemmellik Modeli, Avrupa’da ve diğer ülkelerde on binlerce işletme tarafından kullanılmakta, işletmelere ortak bir yönetim dili ve aracı sunmakta, farklı sektörlerdeki iyi uygulamaların paylaşılmasına olanak tanımaktadır. Mükemmelliğin en yüksek seviyesi olan büyük ödül seviyesine doğru aşamalar olması yönündeki yaygın talebe yanıt vermek için EFQM Mükemmellik aşamaları geliştirilmiştir.

Mükemmellik aşamalarının logoları, istenilen aşamaya ulaşan işletmeler tarafından çeşitli şekillerde kullanılabilir. Bu aşamalar şunlardır (Duman, 2009: 94);

#### **2.4.1. Mükemmellikte Kararlılık Aşaması**

Mükemmellikte kararlılık, mükemmellik yolculuğunun henüz başında olan işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşamada işletmelere buldukları performans seviyesini anlamalarında ve iyileştirme için önceliklerini belirlemelerinde yardıma ağırlık verilmektedir. Bu programın, yaklaşım ve metodolojisi iki ayrı evreyi içerir.

Birinci evrede başvuran işletmeler, Mükemmellik Modeli'nin dokuz kriterini kullanarak, yüksek düzeyde bir özdeğerlendirme sürecinden geçerler. Bu süreç, işletme performansının, model işletmelerin kullandığı çerçeve ile kıyaslamalı olarak, genel bir değerlendirmesini içerir. Değerlendirme sonucunda işletme, öncelikleri ile ilgili iyileştirmeye açık alanlarını saptama olanağını bulur. İkinci evrede ise işletmeden, iyileştirme doğrultusunda aldığı önlemleri ortaya koymasına beklenir.

Alınan önlemlerin doğrulanması, eğitimli bir değerlendiricinin 1-2 günlük sürecek saha ziyaretinde yapacağı toplantılar, görüşmeler ve dokümanların incelenmesi yolu ile gerçekleştirilir.

#### **2.4.2. Mükemmellikte Yetkinlik Aşaması**

Bu program, Mükemmellik Modeli'ni kullanarak özdeğerlendirme yapmada deneyim kazanmış işletmeler için tasarlanmıştır. Bu aşama için başvuran işletmeler, Avrupa ve Ulusal Kalite Ödülü'ne benzer bir değerlendirme sürecine girmektedirler, ancak daha kısa ve formatlı bir başvuru dokümanı hazırlamaları beklenmektedir.

Program kapsamında 2-5 kişilik eğitimli değerlendirici ekibi başvuru dokümanını değerlendirmekte, başvuran işletmeye üç günlük saha ziyareti düzenlemekte ve bir geri bildirim raporu hazırlamaktadır. Ulusal Kalite Ödülü ile aynı takvimin uygulanması planlanmaktadır. Değerlendirme puanı 400 veya üstünde olan başvuru sahibi işletmelerin bu aşamayı başarıyla tamamladığı onaylanmaktadır. Bu seviyeye ulaşan başvuranlar iyi yönetilen işletmeler olarak kabul edilebilecek ve söz konusu onay, ticari ve tanıtım faaliyetlerinde kullanılabilir.

### 2.4.3. Avrupa / Ulusal Kalite Ödülü Aşaması

Mükemmellik uygulamasında olgunluk seviyesine ulaşmış işletmeler için yüksek prestijli Avrupa Kalite Ödülü veya Ulusal Kalite Ödülleri önemli bir özendirici unsur olmaya devam etmektedir. Pek çok Ulusal Kalite Ödülü gibi, ödül aşaması Mükemmellik Modeli'ni baz almaktadır. Mükemmellik Modeli kullanıcıları mükemmellik, özdeğerlendirme ve sürekli iyileştirme konularında kararlı kuruluşlardır.

EFQM Kalite Ödülü'ne başvuru için ödül takvimine uygun tarihte 75 sayfalık detaylı bir başvuru dokümanının teslim edilmesi gerekmektedir. Başvuru dokümanı, değişik ülkelerde çeşitli endüstri kollarında yöneticilik deneyimi olan EFQM ödül değerlendiricileri tarafından değerlendirilecek ve puanlandırılacaktır. Değerlendirici ekibindeki değerlendirici sayısı işletmenin yapısına ve büyüklüğüne bağlı olarak 3-8 arasında değişmektedir. Başvuru dokümanının incelenmesi sonucunda işletmenin aldığı puan, ödül jürisince belirlenen baraj puana ulaşması durumunda, değerlendirici ekibi bir hafta kadar sürebilecek saha ziyareti düzenleyecektir.

İşletmelerden, değerlendirici ekibine değerlendirme için tüm operasyonel alanlarını açmaları istenecektir. Değerlendirici ekibi başvuru dokümanındaki bilgileri doğrulayacak kanıtları arayacak ve tüm kriterler için puanlandırma yapacak ve detaylı bir geribildirim raporu hazırlayacaktır. Bundan sonra bir üst jüri her bir işletmeye ait raporu gözden geçirecek ve ödüllendirme seviyesine karar verecektir. Ödüllendirme seviyesine ulaşan işletmeler, ödül finalisti, Kalite Başarı Ödülü veya Kalite Büyük Ödülü ile ödüllendirilirler.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ARASINDAKİ İLİŞKİ; SAĞLIK BAKANLIĞI'NA BAĞLI DÖRT FARKLI DOĞUM HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu çalışmanın amacı, idari yapısı, personel sayısı, yönetim şekli ve anlayışı gibi birbirinden farklı özelliklere sahip ikisi İzmir, diğerleri Aydın ve Eskişehir'de bulunan toplam dört kadın doğum branş hastanesinde çalışan personelin, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak, bu hastanelerdeki örgüt kültürünü; hastanenin baskın özellikleri, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel birliktelik, hastanenin temel stratejileri ve hastanede başarının anlamı boyutlarıyla incelemek ve EFQM mükemmellik modeli kriterleriyle örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi irdelemektir.

Hastaneler birçok meslekten insanların çalıştığı ve hastalar aracılığıyla toplumla sürekli etkileşim içinde olan örgütlerdir. Hastanelerde örgüt kültürünün incelenmesi, örgütsel süreçlerin anlaşılmasına, problemlerin çözümüne ve örgütsel verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalar için rehberlik edebilir.

#### **3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Hastanelerin temel politikalarının saptanmasında, örgütsel değişim planlarının hazırlanmasında, insan kaynakları yönetiminde, örgüt kültürünün göz önünde bulundurulması, örgütün başarı ve verimliliğini arttırarak örgütün rekabet gücünü arttırmasına ve istikrarını korumasına yardımcı olacaktır.

Hastane çalışanlarının sahip olduğu özelliklerin, örgüt kültürünün oluşmasında ve çalışanlarca değerlendirilmesindeki etkisinin ortaya konması ve farklı hastanelerin örgüt kültürlerinin benzer ve farklı olan yanlarının açıklanması başta hastane yöneticileri olmak üzere sağlık sisteminin her kademesindeki yöneticiler ve çalışanlar için önemlidir.

### 3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, ikisi İzmir, diğerleri Aydın ve Eskişehir’de bulunan toplam dört kadın doğum branş hastanesinde görev yapan tüm doktor ve hemşireler oluşturmuştur. Araştırmanın planlama aşamasında, evreni oluşturan hastanelerde görevli tüm sağlık profesyonellerinin araştırmaya alınması düşünülmüş, ancak hekim ve hemşire dışındaki diğer sağlık profesyonellerinin sayılarının yetersiz olması ve bu grubu heterojen meslek üyelerinin (diyetisyen, eczacı, biyolog, psikolog vb.) oluşturması nedeni ile sadece hekim ve hemşire grubunun araştırmaya alınmasına karar verilmiştir. Araştırma evrenini oluşturan dört hastanede görevli toplam hekim sayısı 282, toplam hemşire sayısı 808, toplam evrendeki kişi sayısı 1316, evren dışı tutulan diğer sağlık profesyonellerinin sayısı 226’dır.

Araştırma kapsamına alınan hastanelerden S.B. İzmir Ege Doğumevi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi 1969 yılında Çalışma Bakanlığı çatısı altında kadın hastalıkları ve doğum dalında eğitim ve hizmet vermeye başlamış ve 19.02.2005 yılında yönetim olarak Çalışma Bakanlığı’ndan, Sağlık Bakanlığı’na devredilmiştir. Hastane 213 yatak kapasitesi ve 384 sağlık personeli ile hizmet vermektedir. S.B. İzmir Ege Doğumevi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi kalite çalışmalarına 2002 yılında başlamış, 2006 yılında yönetmeliğe uygun kalite birimi kurulmuştur. Kalite birimi tarafından hazırlanan dokümanlar 01.09.2007 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 06–07.03.2008 tarihleri arasında TSE tarafından ön tetkik yapılmış ve 20.07.2010 tarihinde TS EN-ISO 9001:2008 Kalite Belgesini almıştır.

Araştırma kapsamına alınan ikinci hastane, 8 Haziran 1976 tarihinde kurulan S.B. Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesidir. 130 yatak kapasitesi ve 209 sağlık personeli ile hizmet vermektedir. Hastane kalite çalışmalarına 2001 yılında başlamış, 2003 yılı Haziran ayında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi almıştır.



Araştırma kapsamına alınan üçüncü hastane, 1991 yılında inşası bitirilen S.B.Aydın Devlet Hastanesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesidir. Hastane, çeşitli ekler yapıp yeni düzenlemelerle birlikte, 1993 yılında yeni hastane binasında hizmet vermeye başlamıştır. Hastane 250 yatak kapasitesi ve 235 sağlık personeli ile hizmet vermektedir. S.B.Aydın Devlet Hastanesi Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi kalite çalışmalarına 2005 yılında başlamış ve 2007 yılı Aralık ayında ISO 9001-2000 Kalite belgesini almıştır.

Araştırma kapsamına alınan son hastane 1948 yılında Eskişehir İl merkezinde bulunan Sıtma Binasında 20 kadro-fiili yatak kapasitesi ile hizmete başlayan S.B.Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesidir. Günümüzde 504 yatak kapasitesi ve 488 sağlık personeli ile hizmet vermektedir. S.B.Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi kalite çalışmalarına 1999 yılında ilk müşteri ve çalışan anketlerinin uygulanması ile başlamıştır. 2000 yılında ISO 9001-1994 belgesi almış ve 2001 yılında EFQM Mükemmellik Modelini benimsemiştir. 2002 yılında Ulusal Kalite Ödülüne ilk müracaatını yapmıştır. 2003 yılında ISO 9001-2000 versiyonuna göre tekrar belge almıştır. 2005 yılında Ulusal Kalite Ödülüne 2. kez müracaat etmiş ve Jüri Teşvik Ödülü kazanmıştır. 2006 yılında Ulusal Kalite Büyük Ödülünü almıştır. 2007 yılında ISO 14001 ve OHSAS 18001 belgelerini almış ve aynı yıl Avrupa Kalite Ödülüne başvurmuştur. 2008 yılında Müşteri Odaklılık alanında Avrupa Kalite Başarı Ödülü, 2009 yılında KalDer Mükemmellikte Süreklilik Ödülü ve 2010 yılında Liderlik alanında Avrupa Kalite Başarı Ödülü almıştır. Araştırma kapsamına alınan hastaneler ait özellikler ve anket uygulamasına yönelik sayısal veriler tablo 16'da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Araştırma Kapsamına Alınan Hastanelere Ait Özellikler ve Anket Uygulamasına Yönelik Sayısal Veriler

YATAK SAYISI	S.B. İZMİR EGE DOĞUMEVİ VE KADIN HASTALIKLARI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ					S.B. DR.EKREM HAYRİ ÜSTÜNDAĞ KADIN HASTALIKLARI VE DOĞUM HASTANESİ					S.B. AYDIN DEVLET HASTANESİ KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTANESİ BÖLÜMÜ					S.B. ESKİŞEHİR KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ				
	PERSONEL DAĞILIMI	DAĞITILAN ANKET SAYISI	TOPLANAN ANKET SAYISI	GEÇERLİ ANKET SAYISI	YÜZDESI	PERSONEL DAĞILIMI	DAĞITILAN ANKET SAYISI	TOPLANAN ANKET SAYISI	GEÇERLİ ANKET SAYISI	YÜZDESI	PERSONEL DAĞILIMI	DAĞITILAN ANKET SAYISI	TOPLANAN ANKET SAYISI	GEÇERLİ ANKET SAYISI	YÜZDESI	PERSONEL DAĞILIMI	DAĞITILAN ANKET SAYISI	TOPLANAN ANKET SAYISI	GEÇERLİ ANKET SAYISI	YÜZDESI
BAŞHEKİM	1	1	---	---	% 0	1	1	---	---	%0	1	1	---	---	1	1	---	---	---	%0
BAŞHEKİM YRD.	4	4	3	3	%75	3	3	3	3	%100	3	2	2	2	5	4	3	3	3	%75
BAŞHEMŞİRE	1	1	1	1	%100	1	1	1	1	%100	1	1	1	1	1	1	1	1	1	%100
BAŞHEMŞİRE YRD.	2	2	2	2	%100	2	2	1	1	%50	2	2	1	1	5	4	3	3	3	%75
DOKTOR	106	89	64	55	%52	54	49	39	37	%69	27	24	24	24	76	65	55	54	54	%71
HEMŞİRE/EBE	205	140	132	129	%63	110	90	89	87	%79	158	116	109	106	320	178	158	150	150	%47
TOPLAM	319	237	201	189	%59	171	145	131	127	%74	192	145	134	132	408	251	217	208	208	%51
ANKET UYGULAMA TARİH ARALIĞI	19-30 TEMMUZ 2010					16-20 AĞUSTOS 2010					13-17 ARALIK 2010					20-24 ARALIK 2010				
KALİTE BELGESİ	TEMMUZ 2010					HAZİRAN 2003					ARALIK 2007					HAZİRAN 2000				
WEB ADRESİ	<a href="http://www.egedogum.gov.tr">http://www.egedogum.gov.tr</a>					<a href="http://www.konakdogumevi.saglik.gov.tr">http://www.konakdogumevi.saglik.gov.tr</a>					<a href="http://www.adh.gov.tr">www.adh.gov.tr</a>					<a href="http://www.sbesdogumevi.gov.tr">www.sbesdogumevi.gov.tr</a>				

### **3.4. VERİLERİN TOPLANMASI**

Araştırmanın verileri, 19 Temmuz–24 Aralık 2010 tarihleri arasında, araştırma kapsamına alınan hastanelerin bağlı oldukları İl Sağlık Müdürlükleri ve kurumların başhekim ve başhemşireliklerinden resmi yazışmalar sonrası gerekli izinler (Ek 2) alındıktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Veri toplama araçları, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra (araştırmanın amacı, cevapların gizliliği ve formun geneli hakkında bilgi) araştırmanın yapıldığı tarihlerde gündüz vardiyasında çalışan ve anket formunu doldurmayı kabul eden hekim ve hemşirelere verilerek formları doldurmaları istenmiştir. Toplamda, dağıtılan 778 anketten 683 tanesi geri toplanmış ve 656 tanesi geçerli sayılmıştır (geçerli anket geri dönüş oranı %84).

### **3.5. VERİ TOPLAMA ARACI**

Alan araştırmasında, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniği, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmak ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından en etkili ve en çok kullanılan tekniklerden biridir (Tütüncü, 2001: 84). Veri toplama aracı, 70 soru ve üç bölümden oluşturulmuştur (Ek1).

#### **3.5.1. Demografik veriler**

Bilgi formu, doktor ve hemşirelerin bireysel özellikleri (yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu) ve mesleki özelliklerini (kurumdaki pozisyonu, pozisyonundaki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi) içeren 6 sorudan oluşmaktadır.

### 3.5.2. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Araştırmada örgüt kültürünü açıklamak için işletme tarihinde en önemli elli modelden biri olarak adlandırılan Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirdiği Rekabetçi Değerler Yaklaşımı (Competing Values Framework)'nı açıklayan 24 sorudan oluşan, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument) hastane çalışanlarına yönelik bazı küçük değişiklikler yapılarak kullanılmıştır.

Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen bu model 10.000'den fazla farklı sektörde ve kurumda uygulama yapılarak oluşturulmuştur. Bu ölçeğin hizmet sektöründe kullanılmış olması ve kültür tipi sınıflamasının hastane sektörüne uygun olması nedeniyle araştırma için seçilmiştir. Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi tanımlanmış (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler altı başlık altında toplanmıştır (Baskın örgütsel nitelikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel birliktelik, temel stratejiler, başarının anlamı).

Araştırmaya katılanlar her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

Ölçeğin her bir maddesi, örgüt kültür tipinin dört boyutunu tanımlayacak ifadeleri içermektedir. Ölçek değerlendirilirken, her dört kültür boyutu için verilen yanıtların toplam sayıları belirlenmekte ve en fazla toplam sayıyı gösteren kültür tipi "örgüt kültür tipi" olarak kabul edilmektedir.

### **3.5.3. EFQM Mükemmellik Modeli**

EFQM mükemmellik modeli kriterleri (liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları) göz önüne alınarak oluşturulmuş olan anket, 36 maddeden oluşmuştur.

Araştırmaya katılanlar her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5’li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir (1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum).

EFQM mükemmellik modeli ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği bir çok araştırmacı tarafından kanıtlanmış olsa da Türkiye’deki güvenilirlik ve geçerliliği Tütüncü ve Doğan’ın 2005’te yaptığı çalışmalarla tekrar test edilip doğrulanmıştır (Tütüncü ve Doğan, 2005; Tütüncü et al., 2005).

Ölçeğin araştırmamız örneklemini için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayısı ,965 olarak saptanmıştır. EFQM mükemmellik modeli ölçeğinin sonuna araştırmaya katılanların yanıtlaması için örgüt iklimi, sistem kalitesi, iş yaşamı kalitesi ve iş yaşamındaki mükemmellik unsuruyla ilgili dört soru daha eklenmiştir.

### **3.6. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Veriler SPSS 16.0 (Statistical Programme for Social Sciences) istatistik paket programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmış ve öncelikle veriler doğrultusunda, geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış, sonra her çalışanın kendi örgütünü dört farklı örgüt tipi ile ne kadar ilişkilendirdiğine dair hesaplamalar ve örgüt kültürü tiplerinin EFQM mükemmellik modeli kriterleri ile ilişkisi değerlendirilerek, istatistiksel analiz ve karşılaştırmalar yapılmıştır.

Verilerin analizinde frekans analizleri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon analizi, T-testi, Post-hoc LSD, Dunnett'C analizi tekniklerinden yararlanılarak bağımlı gruplarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve regresyon analizi uygulanmıştır.

### **3.7. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde, araştırma verilerine uygulanan frekans analizleri, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, T-testi, Post-hoc LSD, Dunnett'C analizi tekniklerinden yararlanılarak bağımlı gruplarda tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) ve regresyon analizlerinin sonuçları ele alınacaktır.

#### **3.7.1. Frekans Analizleri**

Araştırma anketine katılanların demografik dağılımları ve profili Tablo 3'te gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 656 kişi katılmıştır. Ankete katılanların 2'si (%0,3) 20 yaşından az, 43'ü (%6,6) 20-29 yaş arasında, 305'i (%46,5) 30-39 yaş arasında, 306'sı (%46,6) 40 yaş ve üzerindedir. Bu sonuçlara göre ankete katılanların çoğunluğu 30 yaş ve üstündedir.

Ankete katılan 656 kişinin 535'i (%81,6) kadın, 121' ü (%18,4) ise erkektir. Bu sonuca göre, ankete katılan çalışanların büyük bir çoğunluğunun bayan çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır. Hemşire grubunun genellikle bayan olması, hastanelerde bayan ağırlıklı bir çalışma ortamının olmasına neden olmuştur. Anketi cevaplayanların çoğunluğunu da hemşireler oluşturmaktadır. 483 (%73,6) hemşire (başhemşire, başhemşire yrd. Hemşire) 173 (%26,4) doktor (başhekim yrd, doktor), ankete katılmıştır.

Ankete katılan 656 kişiden 33'ü (%5) lise, 326'i (%49,7) ön lisans, 109'u (%16,6) lisans ve 188'i (%28,7) lisansüstü mezundur. Bu sonuçlara göre araştırmamıza katılanların büyük çoğunluğunun üniversite mezununu olduğu görülmektedir. Ankete katılanların 45'i (%6,9) 1 yıldan az, 158'i (%24) 1-5 yıl,

132'si (%20,1) 6-10 yıl, 131'i (%20) 11-15 yıl, 190'i ise (%29,0) 16 yıldan fazla aynı hastanede görev yapmaktadır.

**Tablo 17:** Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		SAYI(n)	YÜZDE (%)
YAŞ	20'den az	2	0.3
	20-29	43	6.6
	30-39	305	46.5
	40 ve üzeri	306	46.6
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>
CİNSİYET	Kadın	535	81.6
	Erkek	121	18.4
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>
ÖĞRENİM DURUMU	Lise ve Dengi	33	5.0
	Ön Lisans	326	49.7
	Lisans	109	16.6
	Lisansüstü	188	28.7
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>
MESLEKTE ÇALIŞMA YILI	1 yıldan az	5	8
	1-5 yıl	32	4.9
	6-10 yıl	44	6.7
	11-15 yıl	152	23.1
	16 yıl ve üzeri	423	64.3
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>
BU HASTANEDEKİ ÇALIŞMA YILI	1 yıldan az	45	6.9
	1-5 yıl	158	24.0
	6-10 yıl	132	20.1
	11-15 yıl	131	20.0
	16 yıl ve üzeri	190	29.0
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>
MESLEK	Başhekim Yrd.	11	1.7
	Başhemşire	4	0.6
	Başhemşire Yrd.	7	1.0
	Doktor	162	24.7
	Hemşire	472	72.0
	<b>TOPLAM</b>	<b>656</b>	<b>100.0</b>

### 3.7.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelmektedir. Aşağıda farklı geçerlik tipleri ve bunların doğrulamasında kullanılan yöntemler yer almaktadır (A.P.A., 1954: 201-238):

- ✓ **Tahminsel geçerlik (predictive validity):** Bir sorunun beklenen bir davranışı ya da yanıtı diğer bir diğer ilgili ölçümler kapsamında ne kadar doğru tahmin ettiği ile belirlenmektedir. Bir ölçme aracının geçerliliğini ortaya koymanın yollarından biri, bu ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır.
- ✓ **Eş-zamanlı geçerlik (concurrent validity):** Bir ölçme aracının geçerliğinin o ölçme aracının başka bilinen ve kabul edilmiş ölçümlerle karşılaştırarak belirlenmesidir. Örneğin, yeni bir matematik tutum anketinin eş-zamanlı geçerliliği, bu anketi ve bilinen ve geçerliliği ispatlanmış bir anketi aynı gruba uygulayıp iki ankette alınan sonuçların korelasyonuna bakılarak ortaya konabilir. Yeni anket ile kıstas ölçüt (bilinen anket) arasında yüksek bir korelasyon varsa yeni anketin eşzamanlı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Burada en önemli olan nokta kriter ölçütün güvenilirliği ve geçerliği ispatlanmış bir ölçüt olmasıdır.
- ✓ **İçerik geçerliği (content validity):** Bir ölçme aracının geçerliği, ölçme aracını oluşturan soruların içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak temsil edip etmediği ortaya konarak ispatlanabilmektedir. Bu ispat çalışması, kişilik, duygular ve davranışlarla ilgili teorileri ve o konuyla ilgili uzmanların yorumlarını temel almaktadır.



✓ **Yapı geçerliliği (construct validity):** Yapı geçerliliği ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasını içmektedir. Yapı geçerliliğini ortaya koymanın çeşitli yolları bulunmaktadır:

**a. Faktör analizi:** Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün (soru kümesinin) bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür.

**b. Madde analizi:** Madde analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların ölçme aracının toplam puanına ne kadar katkıda buldukları ve böylece ölçme aracının bütünüyle ne derecede ilişkili oldukları tespit edilir. Yüksek ilişki ölçülen teorik yapıyla bağlantının da yüksek olduğunu düşündürür.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliği, daha önceden kullanılan ve kabul görmüş ölçekler olduğundan sağlanmıştır. Ancak, yapı geçerliliği faktör analizi ile sınıanmıştır. Bir araştırmanın tutarlı ve istikrarlı olması durumunda, başka bir deyişle, soruların tahmin edilebilir ve kesin olması durumunda, güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton'a göre, bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa ölçüm güvenilir demektir (Moser ve Kalton, 1971: 549). Sosyal bilimlerde araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır (Kumar, 1999: 138). İç uyum güvenirlığının sınıanması için en sık kullanılan yöntem ise, "Cronbach'ın Alfa Katsayısı" dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır. Nunnally'e (1967: 248) göre,

alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği 0,90'ın üzerindeyse ölçek yüksek derecede güvenilir bir lek Şekilde yorumlanmaktadır.

Araştırmada verilere öncelikle geçerlilik analizi uygulanmış, ardından güvenirlik testi yapılmıştır. Test sonucunda, örgüt kültürü değerlendirme leğinin genel Cronbach alpha değeri ,949 bulunmuştur. Mükemmellik modeli leğinin genel Cronbach alpha değeri ,965 bulunmuştur. Bu nedenle ölçekler yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir.

Araştırmada kullanılan Cameron ve Quinn'in geliştirdiği Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'nı açıklayan rgt Kültürü Değerlendirme leği'nde dört kültür tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ortak değerler göz önüne alınarak belirlenmiştir (baskın örgütsel nitelikler, örgütsel liderlik, çalışanların yönetimi, örgütsel birliktelik, temel stratejiler, başarının anlamı). Cameron ve Quinn' in geliştirdiği bu ölçek, daha önce Ergün (2007; 268) tarafından faktör analizine tabi tutularak, çalışmamızda da kullandığımız beşli likert tipi lek Őekliyle geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır.

Örgüt kültürü tipleri i uyum güvenirlikleri tablo 20'de gösterilmiştir. Test sonucunda, örgüt kültürü değerlendirme ölçeğinde klan kültürü Cronbach alpha değeri ,851, adhokrasi kültürü Cronbach alpha değeri ,851, piyasa kültürü Cronbach alpha değeri ,839, Hiyerarşi kültürü Cronbach alpha değeri ,839 bulunmuştur. Örgüt kültürü tipleri i uyum güvenirlikleri yüksek derecede güvenilirdir.

**Tablo 18: Örgüt Kültürü Tipleri İç Uyum Güvenirlikleri**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BİLEŞENLERİ	M	F DEĞERİ	ALPHA	P
KLAN KÜLTÜRÜ	Hastanemiz çok özel bir kuruluştur. Çalışanlar kendilerini büyük bir ailenin parçası olarak hissederler ve birbirleriyle pek çok şeyi paylaşırlar.	2,816	9,950	0,851	,001
	Hastanemizde hakim liderlik anlayışı çalışanları yetiştirmeyi (usta-çırak ilişkisi gibi), onların gelişmelerini sağlamayı ve onlara işlerinde yardımcı olmayı ön planda tutar.				
	Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılımcılığa dayalıdır.				
	Hastanemizi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma son derece bağlıdırlar.				
	Hastanemizin temel stratejisi çalışanların gelişimi üzerine kuruludur. Katılımcılık, açıklık ve güven bir stratejinin temel öğeleridir.				
	Hastanemiz başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına, çalışanların bağlılığına ve genel anlamıyla insan faktörüne verilen önem olarak tanımlar.				
ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ	Hastanemiz çok dinamik ve girişimci bir kuruluştur. Çalışanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmazlar.	2,635	13,902	0,851	,001
	Hastanemizde hakim liderlik anlayışı girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ön planda tutar.				
	Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı bireysel risk almaya, yenilikçiliğe ve özgünlüğe dayalıdır.				
	Hastanemizi bir arada tutan yeniliğe ve gelişime olan bağlılığıdır.				
	Hastanemizin temel stratejisi yeni kaynaklar ve yeni çalışma alanları yaratmaya dayalıdır. Yenilik peşinde koşma ve olası imkanları ortaya çıkartma önemlidir.				
	Hastanemiz başarıyı en farklı, en yeni hizmetleri üretme olarak tanımlar. Hastanemiz ürettiği hizmetler konusunda hizmet verdiği alanda liderdir ve yenilikçiliği ile tanınır.				
PIYASA KÜLTÜRÜ	Hastanemizde sonuca nasıl ulaştığımız değil, sonuç elde etmek çok önemlidir. Çalışanlar, rekabetçi ve başan istekleri yüksek kişilerdir.	2,709	11,732	0,839	,001
	Hastanemizde hakim liderlik anlayışı mantıksızlığı asla kabul etmez, mücadeleciler ve sadece sonuç elde etmeye önem verir.				
	Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı rekabete ve başarıya dayalıdır.				
	Hastanemizi bir arada tutan başarı ve amaçların gerçekleştirilmesine verilen önemdir. Mücadeleciler olma ve kazanma ortak temel anlayıştır.				
	Hastanemizin temel stratejisi rekabetçiliğe ve başarıya dayalıdır. Hedeflere ulaşmak ve hizmet verilen alanda başarılı olmak bu stratejinin temel ilkeleridir.				
	Hastanemiz başarıyı rakiplerinin arasından sıyrılmak olarak tanımlar. Hizmet verdiği alanda varlığını güçlü bir biçimde hissettirmek başarının anahtarıdır.				
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ	Hastanemizde kontrol sistemleri ve bu sistemleri destekleyen yapılanmalara çok önem verilir. Çalışanların yapacakları işleri belirleyen ve onlara yön gösteren resmi kurallar, standartlar, prosedürler vardır.	3,341	98,303	0,839	,001
	Hastanemizdeki hakim liderlik anlayışı koordinasyona, örgütlenmeye ve işlerin uyumlu ve verimli bir şekilde yürütülmesine önem verir.				
	Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı, çalışanlarıyla ilişkilerinde iş güvencesine uyma, öngörülebilirliğe ve istikrara önem verir.				
	Hastanemizi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Birlikte uyumlu ve düzenli bir işleyiş ile sağlanır.				
	Hastanemizin temel stratejisi süreklilik ve istikrara dayalıdır. Verimlilik, kontrol ve uyumlu işleyiş öncelikli konulardır.				
	Hastanemiz başarıyı verimlilik olarak tanımlar. Faaliyetlerin zamanında ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi önemlidir.				

### 3.7.3. Faktör Analizleri

Mükemmellik Modeli seti için yapılan faktör analizi sürecinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü 0,954 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, örneklemin doğru seçildiğinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve faktör analizine uygunluğu vurgulamaktadır. Buna bağlı olarak, Barlett Test's of Sphericity değeri anlamlıdır. Barlett Test's of Sphericity sonucuna göre de maddeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır ve test sonucu  $\chi^2 = 1,792E4$ ,  $p < 0,01$  olarak gerçekleşmiştir. Mükemmellik modeli setinin faktör analizinde;

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,58'dir ve 9 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan değişkenler incelendiğinde değişkenlerin çalışanlarla müşterilerle, toplumla ilgili sonuçları ve temel sonuçları içeren "Sonuçlar" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu değişkenler, kuruma yönelik finansal ve finansal olmayan göstergelerin belirlenmesi, topluma yönelik performans göstergelerinin belirlenmesi, toplumun kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi, kurum performansı için, temel performans çıktılarının değerlendirilmesi, müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi, müşteriler için, performans göstergelerinin belirlenmesi, çalışanların kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi, çalışanlara yönelik performans göstergelerinin belirlenmesi, kurum dışı işbirliklerinin, politika ve strateji ile uyumlu şekilde yönetilmesidir.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 14,09'dur ve 6 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Liderlik" ile ilgili değişkenlerdir. Liderlerin çalışanlara örnek olması, liderlerin tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmesi, liderlerin çalışanlarını motive etmesi ve desteklemesi, liderlerin kurumun yönetim sisteminde aktif rol alması, liderlerin değişime öncülük etmesi, liderlerin kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturması faktörün alt değişkenleridir.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 13,09'dur. 6 değişken ile ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Çalışanlar" ile ilgili değişkenlerdir. Faktörün alt değişkenleri, çalışanların yetkinliklerinin belirlenip geliştirilmesi ve sürdürülmesi, çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımının özendirilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve gözetilmesi, çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim gereksinimleri saptanması, insan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesidir.

Dördüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 10,58' dir ve 5 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler, teknolojiden faydalanılması, binaların, donanım ve malzemelerin fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi, bilgi birikiminin, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmesi, yeniliklerin takip edilmesi, finansal kaynakların işletme politikası ve stratejisini desteklemesi olup, "İşbirlikleri ve Kaynaklar" başlığı altında toplanmıştır.

Beşinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 9,58'dir ve 5 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Strateji" ile ilgili değişkenlerdir. Faktörün alt değişkenleri, politika ve stratejilerin yayılımının kilit süreçlerle gerçekleştirilmesi, politika ve stratejilerin duyurulması ve yaşama geçirilmesi, politika ve stratejilerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi, politika ve stratejilerin paydaşların beklentilerine göre oluşturulması, politika ve stratejilerin araştırma ve verilerle oluşturulmasıdır.

Altıncı faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,31' türve 4 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler, ürün ve hizmetlerin, müşteri isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmesi, ürün ve hizmetlerin müşteri isteklerine göre üretilmesi ve sunulması, süreçlerin sistematik olarak tasarlanması ve yönetilmesi, paydaşların dikkate alınarak iyileştirilmesi olup, "Süreçler, Ürünler ve Hizmetler" başlığı altında toplanmıştır.

**Tablo 19: Mükemmellik Bileşenleri Faktör Analizi**

FAKTÖR ADI	FAKTÖR BİLEŞENLERİ	Faktör Yüklü	Özdeğerler	Tanımlanan Fark Yüzdəsi	M	F DEĞERİ	ALPHA	P
SONUÇLAR	Kuruma yönelik finansal ve finansal olmayan göstergelerin belirlenmesi	,729	46,022	15,588	3,170	82,719	,915	,001
	Topluma yönelik performans göstergelerinin belirlenmesi	,725						
	Toplumun kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi	,724						
	Kurum performansı için, temel performans çıktılarının değerlendirilmesi	,690						
	Müşterilerin kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi	,688						
	Müşteriler için, performans göstergelerinin belirlenmesi	,664						
	Çalışanların kurum hakkındaki algılamalarının ölçülerek değerlendirilmesi	,570						
	Çalışanlara yönelik performans göstergelerinin belirlenmesi	,542						
	Kurum dışı işbirliklerinin, politika ve strateji ile uyumlu şekilde yönetilmesi	,428						
LİDERLİK	Liderlerin çalışanlara örnek olması	,814	7,817	14,096	3,367	89,837	,908	,001
	Liderlerin tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmesi	,766						
	Liderlerin çalışanlarını motive etmesi ve desteklemesi	,754						
	Liderlerin kurumun yönetim sisteminde aktif rol alması	,743						
	Liderlerin değişime öncülük etmesi	,684						
	Liderlerin kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturması	,668						
ÇALIŞANLAR	Çalışanların yetkinliklerinin belirlenip geliştirilmesi ve sürdürülmesi	,731	5,014	13,091	2,817	42,754	,918	,001
	Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımının özendirilmesi	,730						
	Çalışanların yetkilendirilmesi	,686						
	Çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve gözetilmesi	,662						
	Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim gereksinimleri saptanması	,624						
	İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi	,610						
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	Teknolojiden faydalanılması	,775	3,877	10,583	3,435	107,843	,847	,001
	Binaların, donanım ve malzemelerin fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi	,743						
	Bilgi birikiminin, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmesi	,709						
	Yeniliklerin takip edilmesi	,659						
	Finansal kaynakların işletme politikası ve stratejisini desteklemesi	,432						
STRATEJİ	Politika ve stratejilerin yayılımının kilit süreçlerle gerçekleştirilmesi	,721	3,519	9,586	3,246	13,296	,892	,001
	Politika ve stratejilerin duyurulması ve yaşama geçirilmesi	,669						
	Politika ve stratejilerin gözden geçirilmesi ve güncelleştirilmesi	,660						
	Politika ve stratejilerin paydaşların beklentilerine göre oluşturulması	,607						
	Politika ve stratejilerin araştırma ve verilerle oluşturulması	,544						
SÜREÇLER, ÜRÜNLER, HİZMETLER	Ürün ve hizmetlerin, müşteri isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmesi	,640	3,008	6,313	3,314	18,069	,874	,001
	Ürün ve hizmetlerin, müşteri isteklerine göre üretilmesi ve sunulması	,604						
	Süreçlerin sistematik olarak tasarlanması ve yönetilmesi	,517						
	Süreçlerin paydaşların dikkate alınarak iyileştirilmesi	,510						

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü= ,954; Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı : 69,405

### 3.7.4. Varyans Analizleri (ANOVA)

Karşılaştırması yapılacak gruplar arasındaki farkın belirlenmesinde ve grup sayısının ikiden fazla olması durumunda kullanılan istatistik yöntemlerden biri varyans analizidir (ANOVA; Analysis of Variance). Ancak, varyans analizinin yapılabilmesi için bir takım varsayımlar gerekmektedir (Winer, 1971: 28). Bu varsayımlar homojenlik, normallik ve toplanabilirlik gibi parametrik öğelerdir (Ferguson, 1981: 345). Bu analiz, genel anlamda bir farkın olup olmadığını tespit etmeye çalışırken, farklılığın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını araştırmamaktadır (Ferguson, 1981: 345).

Gruplararası farkın olduğu durumda, farklılığın hangi gruptan kaynaklı olduğunu tespit eden istatistik post-hoc'tur. (Köklü vd., 2006: 188; Roscoe, 1975: 340). Araştırmada, gruplar içerisinde farklılık yaratan grup ya da grupları tespit etmek üzere birçok post-hoc istatistiği bulunmakla birlikte, bunların doğru bir şekilde seçimi bazı varsayımlar gerektirmektedir. Post-hoc'lara ait istatistik türlerinin seçiminde, önemli unsurlardan olan gruplararası varyansın eşit olup-olmama özelliği önem taşımaktadır (Ramig, 1983: 23).

Varyansların eşit olması durumunda araştırmacıların seçebileceği çoklu karşılaştırma testleri (pairwise): LSD (Least Significant Difference), Sidak, Bonferroni, Tukey, Hochberg's GT2, Gabriel ve Scheffe olarak bilinmektedir (Kirk, 1968: 265).

Gruplararası varyansın eşit olmaması durumunda ise kullanılacak post-hoc istatistikleri değişmektedir. Bu durumda kullanılacak istatistikler; Games-Howell, Tamhane's T2, Tamhane's T3, Dunnett's C ve Dunnett's T3 şeklindedir (Sparks, 1963: 346).

İlk ANOVA testinde örgüt kültürü tiplerinin hastanelere göre farklı olup olmadığı analiz edilmiştir. Bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, gruplar birbirleriyle Dunnett C testi uygulanarak karşılaştırılmıştır.

Hiyerarşi kültürü sorularına verilen yanıtların puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, eşit olmayan varyanslar kısmından bir test seçilmesine rağmen hastaneler arasında hiyerarşi kültürü bakımından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle hiyerarşi kültürü bakımından hastaneler arasındaki ilişki, veri setinde hastaneler tekrar kodlanarak ikili gruplar şeklinde T-testi ile karşılaştırılmıştır.

T-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. T-testi bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir. Gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyleri incelenirken, tek kuyruklu-yönlü (one tailed) veya çift kuyruklu (two tailed) olmaları söz konusudur. Çift kuyruk testinde farkın pozitif ya negatif yönde olması önemsenmezken, tek kuyruk testinde farkın yönü önemlidir. SPSS programında üç farklı T-testi alternatifi bulunmaktadır: Independent-Samples T Test (bağımsız iki örnek T-testi), Paired Samples T Test (Eşleştirilmiş gruplar arası T-testi) ve One Sample T Test (Tek grup T-testi). Uygulamalarda en çok kullanılan bağımsız iki grup arası T-testidir.

**Tablo 20:** Klan, Adhokrasi ve Piyasa Kültürünün Hastanelere Göre Karşılaştırılması

		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	F	P
<b>KLAN KÜLTÜRÜ</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	2,9744	,84039	5,697	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	2,8157	,65390		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	2,8031	,89665		
	EGE DOĞUMEVİ	189	2,6499	,71139		
<b>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	2,7292	,75827	2,979	,031
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	2,4886	,61374		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	2,6365	,81146		
	EGE DOĞUMEVİ	189	2,6332	,69023		
<b>PİYASA KÜLTÜRÜ</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	2,8470	,72654	9,534	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	2,4407	,61268		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	2,6864	,76192		
	EGE DOĞUMEVİ	189	2,7593	,68294		



Klan kültürü sorularına verilen yanıtların puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=5,697 p<0,01). Yapılan Dunnett C testi sonucunda farklılığın Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Adhokrasi kültürü sorularına verilen yanıtların puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=2,979 p<0,03). Yapılan Dunnett C testi sonucunda farklılığın Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Piyasa kültürü sorularına verilen yanıtların puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=9,534 p<0,01). Yapılan Dunnett C testi sonucunda farklılığın Aydın Doğumevi ile Eskişehir Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

**Tablo 21:** Hiyerarşi Kültürünün Hastanelere Göre Karşılaştırılması

		N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	F	P
<b>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,4215	,74408	9,764	,943
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,4268	,60751		
	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,4215	,74408	,815	,053
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,2559	,77914		
	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,4215	,74408	1,754	,017
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,2504	,67342		
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,4268	,60751	13,585	,051
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,2559	,77914		
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,4268	,60751	4,109	,015
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,2504	,67342		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,2559	,77914	4,475	,949
EGE DOĞUMEVİ	189	3,2504	,67342			

Hiyerarşi kültürü sorularına verilen yanıtların puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, T-testine göre, Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi ( $F=1,754$  ve  $p<,017$ ) ve Aydın Doğumevi ile Ege Doğumevi ( $F=4,109$  ve  $p<,015$ ) arasında anlamlı bir fark vardır.

İkinci ANOVA testinde mükemmellik bileşenlerinin hastanelere göre farklı olup olmadığı analiz edilmiştir. Bulunan farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, sonuçlar bileşenine Dunnett C testi, liderlik, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, strateji, süreçler süreçler, ürünler ve hizmetler bileşenlerine Posthoc LSD testi uygulanarak gruplar birbirleriyle karşılaştırılmıştır.

Mükemmellik modelinin liderlik bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F=5,740$   $p<0,01$ ). Yapılan Posthoc LSD testi sonucunda farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Mükemmellik modelinin çalışanlar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F=11,741$   $p<0,01$ ). Yapılan Posthoc LSD testi sonucunda farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Mükemmellik modelinin işbirlikleri ve kaynaklar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F=5,634$   $p<0,01$ ). Yapılan Posthoc LSD testi sonucunda farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Mükemmellik modelinin strateji bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $F=27,474$   $p<0,01$ ). Yapılan posthoc LSD testi sonucunda farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

**Tablo 22:** Mükemmellik Bileşenlerinin Hastanelere Göre Karşılaştırılması

	DEĞİŞKENLER	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	F	P
<b>LİDERLİK</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,5873	,88236	5,740	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,2500	,87963		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,2165	1,02252		
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,3069	1,00848		
	TOPLAM	656	3,3669	,95784		
<b>ÇALIŞANLAR</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,0737	,90425	11,741	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	2,8775	,87609		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	2,6955	,90196		
	EGE DOĞUMEVİ	189	2,5741	,83640		
	TOPLAM	656	2,8171	,90042		
<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,5798	,71895	5,634	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,4803	,77985		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,2740	,80349		
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,3524	,68203		
	TOPLAM	656	3,4351	,74616		
<b>STRATEJİ</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,6740	,85989	27,474	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,0333	,85860		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,0835	,81783		
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,0328	,76240		
	TOPLAM	656	3,2460	,87301		
<b>SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,4904	,78745	5,697	,001
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,2528	,72968		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,1949	,72847		
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,2421	,75173		
	TOPLAM	656	3,3140	,76262		
<b>SONUÇLAR</b>	ESKİŞEHİR DOĞUMEVİ	208	3,2842	,77886	4,914	,002
	AYDIN DOĞUMEVİ	132	3,2071	,70001		
	KONAK DOĞUMEVİ	127	3,1767	,71836		
	EGE DOĞUMEVİ	189	3,0153	,62542		
	TOPLAM	656	3,1704	,71595		

Mükemmellik modelinin süreçler, ürünler ve hizmetler bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=5,697 p<0,01). Yapılan posthoc LSD testi sonucunda farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

Mükemmellik modelinin sonuçlar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur (F=4,914, p<,002). Yapılan Dunnett C testi sonucunda farkın farklılığın, Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi arasında olduğu bulunmuştur.

### 3.7.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, iki ya da daha çok sayıda değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa ilişkinin yönünü ve gücünü inceleyen istatistiksel bir tekniktir. İlişkinin miktarı korelasyon katsayısı olarak adlandırılan bir sayı ile belirtilmektedir (Arıcı, 1998: 223; Baykul, 2000: 335; Köse, 2005: 2; Yıldırım, 1999: 128).

Korelasyon katsayısı ile iki değişken arasındaki ilişkinin derecesi, yönü ve istatistiksel açıdan önemli olup olmadığı saptanır. Bu katsayı +1 ile -1 arasında değerler alır. Bulunan katsayı 0 ise iki değişken arasında hiçbir ilişki yok demektir. Katsayı -1 ya da +1'e yakınsa iki değişken arasında kuvvetli bir ilişki var demektir. Katsayı (-) ise iki değişkenden birinin değeri artarken diğerinin değeri azalıyor, katsayı (+) ise değişkenlerden birinin değeri artarken diğerinin de değeri artıyor ya da tersi demektir. Korelasyon katsayısının (r) gücü ile ilgili olarak aşağıdaki tanımlamalar yapılmıştır.

$r = \pm 0.00 - 0.29$  Zayıf korelasyon

$r = \pm 0.30 - 0.69$  Orta düzey korelasyon

$r = \pm 0.70 - 1.0$  Kuvvetli korelasyon

Sosyal bilimlerde yüksek korelasyonlar değişkenler arasında çoklu ortak doğrusal ilişki yaratacağından, kuvvetli korelasyon olumlu görülmeyebilmektedir (Hair et. al; 1998: 534).

Tablo 23'de, mükemmellik bileşenleri ve örgüt kültürü tiplerinin birbirleri ile ilişkilerinin yönünü ve derecesini gösteren korelasyon tablosu yer almaktadır. Tablo incelendiğinde, tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif yönde ilişkileri olduğu görülmektedir.

- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,638$ ).
- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden liderlik bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,501$ ).
- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden çalışanlar bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,684$ ).
- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden işbirlikleri ve kaynaklar bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,529$ ).
- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden strateji bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,604$ ).
- ✓ Klan kültürü ile mükemmellik bileşenlerinden süreçler, ürünler ve hizmetler bileşeni arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır ( $p < 0,01$  ve  $r = ,574$ ).

**Tablo 23: Mükemmellik Bileşenleri ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi**

SONUÇLAR	SONUÇLAR	LİDERLİK	ÇALIŞANLAR	İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	STRATEJİ	SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER	KLAN KÜLTÜRÜ	ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ	PIYASA KÜLTÜRÜ	HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1									
N	656									
LİDERLİK										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,528	1								
N	,000	656								
ÇALIŞANLAR										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,661	,668	1							
N	,000	,000	656							
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,648	,494	,639	1						
N	,000	,000	,000	656						
STRATEJİ										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,647	,699	,684	,559	1					
N	,000	,000	,000	,000	656					
SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,755	,517	,611	,673	,622	1				
N	,000	,000	,000	,000	,000	656				
KLAN KÜLTÜRÜ										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,638	,501	,684	,529	,604	,574	1			
N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	656			
ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,598	,486	,623	,494	,589	,539	,817	1		
N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	656		
PIYASA KÜLTÜRÜ										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,548	,447	,575	,449	,559	,502	,756	,889	1	
N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	656	
HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ										
Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,607	,439	,550	,565	,556	,557	,740	,666	,647	1
N	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	656
	656	656	656	656	656	656	656	656	656	656

### 3.7.6. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir. Çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 24:** Örgüt İklimini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	Standart $\beta$	t	Sig T
SABİT	-,404		-2,726	,007
ÇALIŞANLAR	,279	,246	5,598	,001
SONUÇLAR	,356	,249	5,457	,001
LİDERLİK	,145	,136	3,648	,001
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	,166	,121	2,985	,003
SÜREÇLER, ÜRÜNLER, HİZMETLER	,133	,099	2,198	,028

Not: Multiple R= ,720; R Square= ,518; Adjusted R Square= ,514 ; F= 139,702; Signif F < ,001

Tablo 24 incelendiğinde, F değerinin 139,731 Signif F değerinin ,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R ,720 ve R Square ,518 olarak gerçekleşmiştir. Örgüt ikliminin bağımlı değişken, mükemmellik bileşenlerinin bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon analizinde, örgüt iklimi değişkenine ilişkin toplam varyansın %52'sini ( $R^2=,518$ ), çalışanlar, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler bileşenleri açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, örgüt iklimini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, çalışanlardır ( $p<0,01$  ve  $\beta=,246$ ). Bu değeri, sonuçlar izlemektedir ( $p<0,01$  ve  $\beta=,249$ ). Üçüncü değişken grubu liderlik ( $p<0,01$  ve  $\beta=,136$ ), dördüncü değişken grubu işbirlikleri ve kaynaklar ( $p<,003$  ve  $\beta=,121$ ), beşinci değişken grubu ise, süreçler, ürünler ve hizmetlerdir ( $p<,028$  ve  $\beta=,099$ ).

**Tablo 25:** Sistem Kalitesini Etkileyen Mükemmellik Modeli Bileşenlerinin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	Standart $\beta$	t	Sig T
SABİT	-,408		-2,697	,007
SONUÇLAR	,512	,351	8,775	,001
ÇALIŞANLAR	,210	,182	4,102	,001
LİDERLİK	,188	,172	4,607	,001
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	,188	,134	3,455	,001

Not: Multiple R= ,714; R Square= ,509; Adjusted R Square= ,506; F= 169,034; Signif F < ,001

Tablo 25 incelendiğinde F değerinin 169,034, Signif F değerinin ,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R ,714 ve R Square ,509 olarak gerçekleşmiştir. Sistem kalitesinin bağımlı değişken, mükemmellik bileşenlerinin bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon analizinde, sistem kalitesi değişkenine ilişkin toplam varyansın %51'ini ( $R^2=,509$ ), çalışanlar, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenleri açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, sistem kalitesini en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, sonuçlardır ( $p<0,01$  ve  $\beta=,351$ ). Bu değeri, çalışanlar izlemektedir ( $p<0,01$  ve  $\beta=,182$ ). Üçüncü değişken grubu liderlik ( $p<0,01$  ve  $\beta=,172$ ), dördüncü değişken grubu ise işbirlikleri ve kaynaklardır ( $p<0,01$  ve  $\beta=,134$ ).



**Tablo 26:** Mükemmelliği Etkileyen Bileşenlerin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	Standart $\beta$	t	Sig T
SABİT	,751		4,152	,001
SONUÇLAR	,382	,258	5,634	,001
LİDERLİK	,272	,245	6,126	,001
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR	,187	,131	2,938	,003

Not: Multiple R= ,535; R Square= ,286; Adjusted R Square= ,283; F= 87,245; Signif F < ,001

Tablo 26 incelendiğinde F değerinin 87,245 Signif F değerinin ,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,535 ve R Square= ,286 olarak gerçekleşmiştir. Mükemmelliğin bağımlı değişken, mükemmellik bileşenlerinin bağımsız değişken olarak ele alındığı regresyon analizinde, mükemmelliğe ilişkin toplam varyansın %28'ini ( $R^2=,283$ ), çalışanlar, sonuçlar, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenleri açıklamaktadır.

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, mükemmelliği en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, sonuçlardır ( $p<0,01$  ve  $\beta=,258$ ). Bu değeri, liderlik izlemektedir ( $p<0,01$  ve  $\beta=,245$ ). Üçüncü değişken grubu ise işbirlikleri ve kaynaklardır ( $p<0,01$  ve  $\beta=,245$ ).

**Tablo 27:** Sistem Kalitesini Etkileyen Örgüt tipleri Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	A						B						C						D												
	1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM									
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*							
KLAN KÜLTÜRÜ	,632	20,867	,001	,289	8,041	,001																									
ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ							,555	17,080	,001	,150	4,100	,001																			
PIYASA KÜLTÜRÜ							,522	15,665	,001	,143	4,127	,001																			
HIYERARŞİ KÜLTÜRÜ																															
SONUÇLAR																						,590	18,693	,001	,222	6,250	,001				
LİDERLİK							,277	6,941	,001	,306	7,436	,001																			
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR							,186	5,640	,001	,161	4,349	,001																			
ÇALIŞANLAR							,139	3,847	,001	,129	3,351	,001																			
STRATEJİ										,129	2,832	,005																			
SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER																															
<b>R</b>							,632			,736			,555			,722						,522			,722			,590			,733
<b>R<sup>2</sup></b>							,400			,542			,308			,522						,273			,522			,348			,537
<b>F</b>							435,424			192,803			291,714			141,873						245,383			141,963			349,430			150,946
<b>p*</b>							,001			,001			,001			,001						,001			,001			,001			,001

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 27, sistem kalitesini etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. İlk adımda örgüt kültürü tipinin sistem kalitesine etkisi, ikinci adımda ise örgüt kültürü tipi ve mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesi üzerine birlikte etkisi gösterilmektedir.

A sütunu incelendiğinde, sistem kalitesi ve klan kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki klan kültüründen oluşan model, sistem kalitesinin % 40'ını açıklarken ( $R^2=,400$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar eklendiğinde oluşan model sistem kalitesinin %54,2'si açıklanmaktadır ( $R^2=,542$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen üç mükemmellik bileşeni sistem kalitesinin toplam %14,2'sini daha açıklamaktadır.

B sütunu incelendiğinde, sistem kalitesi ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki adhokrasi kültüründen oluşan model, sistem kalitesinin %30,8'ini açıklarken ( $R^2=,308$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model, sistem kalitesinin %52,2'si açıklanmaktadır. ( $R^2=,522$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni sistem kalitesinin toplam %11,4'ünü daha açıklamaktadır.

C sütunu incelendiğinde, sistem kalitesi ve piyasa kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki piyasa kültüründen oluşan model, sistem kalitesinin %27,3'ünü açıklarken ( $R^2=,273$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model, sistem kalitesinin %52,2'si açıklanmaktadır ( $R^2=,522$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni sistem kalitesinin toplam %24,9'unu daha açıklamaktadır.

D sütunu incelendiğinde, sistem kalitesi ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki hiyerarşi kültüründen oluşan model, sistem kalitesinin %34,8'ini açıklarken ( $R^2=,348$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model,

sistem kalitesinin %53,7'si açıklanmaktadır ( $R^2=,537$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni sistem kalitesinin toplam %18,9'unu daha açıklamaktadır.

**Tablo 28:** Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Sistem Kalitesini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Örgüt Yaşam Döngüsü Birinci Basamağı Adhokrasi Kültürü			Örgüt Yaşam Döngüsü İkinci Basamağı Klan Kültürü			Örgüt Yaşam Döngüsü Üçüncü Basamağı Hiyerarşi Kültürü			Örgüt Yaşam Döngüsü Dördüncü Basamağı Piyasa Kültürü			Sistem Kalitesi, Örgüt Kültürü ve Mükemmellik Modeli Bileşenleri		
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*
<b>DEĞİŞKENLER</b>															
<b>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</b>	,555	17,080	,001	,117	2,237	,026	,069	1,327	,185	,057	,775	,439	,058	-,876	,381
<b>KLAN KÜLTÜRÜ</b>				,537	10,247	,001	,383	6,680	,001	,382	6,660	,001	,216	3,946	,001
<b>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>							,261	5,892	,001	,260	5,815	,001	,126	2,964	,003
<b>PIYASA KÜLTÜRÜ</b>										,014	,221	,825	,027	,453	,651
<b>SONUÇLAR</b>													,236	5,105	,001
<b>LİDERLİK</b>													,160	4,036	,001
<b>ÇALIŞANLAR</b>													,079	1,686	,092
<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>													,091	2,263	,024
<b>STRATEJİ</b>													,000	-,022	,982
<b>SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER</b>													,033	,736	,462
<b>R</b>		,555			,636			,659			,659			,742	
<b>R<sup>2</sup></b>		,308			,404			,434			,434			,551	
<b>F</b>		291,714			221,545			166,893			124,999			79,114	
<b>p*</b>		,001			,001			,001			,001			,001	

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 28, örgüt yaşam döngüsü içinde sistem kalitesini etkileyen mükemmellik bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Cameron ve Quinn'nin (1999: 35) örgütlerin yaşam döngüsü açıklamalarından yola çıkarak, ilk adımda yaşam döngüsünün en erken basamağı adhokrasi kültürü, ikinci adımda bir önceki adıma klan kültürü eklenerek, üçüncü adımda bir önceki adıma hiyerarşi kültürü eklenerek, dördüncü adımda bir önceki adıma piyasa kültürü eklenerek, son adımda mükemmellik bileşenleri eklenerek örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesi üzerine etkisi birlikte analiz edilmiştir.

Örgüt yaşam döngüsünün her basamağı ve örgüt kültürü tipleri, mükemmellik bileşenlerinin birlikte değerlendirildiği son adımda, sistem kalitesi ile anlamlı ( $p < 0,01$ ), pozitif bir ilişki gözlenmiştir. İlk adım incelendiğinde, örgüt yaşam döngüsünün ilk basamağı adhokrasi kültürü sistem kalitesinin %31'ini açıklarken ( $R^2 = ,308$ ), ikinci adımda, örgüt yaşam döngüsünün ikinci basamağı klan kültürü eklendiğinde sistem kalitesinin açıklanmasına %9 daha katkı sağlayarak %40'ını ( $R^2 = ,404$ ) açıklamaktadır. Üçüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün üçüncü basamağı hiyerarşi kültürü eklendiğinde %3 daha katkı sağlayarak sistem kalitesinin %43'ünü ( $R^2 = ,434$ ) açıklamaktadır. Ancak bu adımda adhokrasi kültürünün sistem kalitesiyle anlamlı ilişkisi ortadan kalkmaktadır ( $p < ,185$ ). Dördüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün dördüncü basamağı piyasa kültürü eklendiğinde sistem kalitesinin %43'ünü ( $R^2 = ,434$ ) açıkladığı görülmüştür. Bir önceki adımla karşılaştırıldığında, sistem kalitesinin açıklanmasına piyasa kültürünün katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu adımda da adhokrasi kültürü ile sistem kalitesi arasında anlamlı ilişkinin ortadan kalktığı ( $p < ,439$ ) ve piyasa kültürünün de sistem kalitesiyle arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ( $p < ,825$ ) gözlenmiştir.

Bu durum tablo 27 ile beraber değerlendirildiğinde piyasa kültürünün sistem kalitesinin açıklanmasına tek başına olan etkisinin %27 ( $R^2 = ,273$ ) ile diğer örgüt tiplerine göre en az düzeyde olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesi üzerine etkisinin incelendiği son adımda örgüt kültürü tiplerinden klan ve hiyerarşi kültürü, mükemmellik bileşenlerinden, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenleri ile sistem kalitesi arasında

pozitif bir ilişki görülmekte ve sistem kalitesinin açıklanmasına %12 katkı sağlayarak %55'ini ( $R^2=,551$ ) açıklamaktadır.

**Tablo 29:** Örgüt İklimini Etkileyen Örgüt Tipleri ve Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	A						B						C						D						
	1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	
KLAN KÜLTÜRÜ	,627	20,560	,001	,242	6,251	,001																			
ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ				,529	15,957	,001	0,88	2,383	,017																
PIYASA KÜLTÜRÜ													,506	15,016	,001	,109	3,146	,002							
HIYERARŞİ KÜLTÜRÜ																									
SONUÇLAR				,223	5,504	,001	,227	4,877	,001							,268	6,591	,001							
LİDERLİK				,137	3,795	,001	,130	3,497	,001							,137	3,693	,001							
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR				,141	3,741	,001	,120	2,973	,003							,146	3,804	,003							
ÇALIŞANLAR				,145	3,154	,002	,216	4,734	,001							,215	4,752	,001							
SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER STRATEJİ							,091	2,018	,044																
R		,627			,736			,529		,723				,506		,722							,580		,733
R <sup>2</sup>		,393			,542			,280		,522				,256		,522							,336		,537
F		422,722			153,804			254,619		118,203				225,489		141,787							331,364		150,831
p*		,001			,001			,001		,001				,001		,001							,001		,001

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05



Tablo 29, örgüt iklimini etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. İlk adımda örgüt kültürü tipinin örgüt iklimine etkisi, ikinci adımda ise örgüt kültürü tipi ve mükemmellik bileşenlerinin örgüt iklimi üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

A sütunu incelendiğinde, örgüt iklimi ve klan kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki klan kültüründen oluşan model, örgüt ikliminin %39,3'ünü açıklarken ( $R^2=,393$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model, örgüt ikliminin %54,2'si açıklanmaktadır ( $R^2=,542$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni örgüt ikliminin toplam %14,9'unu daha açıklamaktadır.

B sütunu incelendiğinde, örgüt iklimi ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki adhokrasi kültüründen oluşan model, örgüt ikliminin %28'ini açıklarken ( $R^2=,280$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar, süreçler, ürünler ve hizmetler eklendiğinde oluşan model, örgüt ikliminin %52,2'si açıklanmaktadır ( $R^2=,522$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen beş mükemmellik bileşeni örgüt ikliminin toplam %24,2'sini daha açıklamaktadır.

C sütunu incelendiğinde, örgüt iklimi ve piyasa kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki piyasa kültüründen oluşan model, örgüt ikliminin %25,6'sını açıklarken ( $R^2=,256$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar, süreçler, ürünler ve hizmetler eklendiğinde oluşan model, örgüt ikliminin %52,5'ini açıklanmaktadır ( $R^2=,522$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen beş mükemmellik bileşeni örgüt ikliminin toplam %26,9'unu daha açıklamaktadır.

D sütunu incelendiğinde, örgüt iklimi ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki hiyerarşi kültüründen oluşan model, örgüt ikliminin %33,6'sını açıklarken ( $R^2=,336$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model,

örgüt ikliminin %53,7'sini açıklanmaktadır ( $R^2=,537$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni örgüt ikliminin toplam %20,1'ini daha açıklamaktadır.

**Tablo 30:** Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Örgüt İklimini Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Örgüt Yaşam Döngüsü Birinci Basamağı Adhokrasi Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü İkinci Basamağı Klan Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü Üçüncü Basamağı Hiyerarşi Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü Dördüncü Basamağı Piyasa Kültürü		Örgüt İklimi, Örgüt Kültürü ve Mükemmellik Modeli Bileşenleri						
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	Beta	t	p*				
<b>DEĞİŞKENLER</b>															
<b>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</b>	,529	15,957	,001	,053	8,041	,001	,005	,098	,922	-,030	-,403	,687	-,151	-2,271	,023
<b>KLAN KÜLTÜRÜ</b>				,584	11,045	,001	,433	17,471	,001	,431	7,432	,001	,236	4,327	,001
<b>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>							,256	5,726	,001	,253	5,598	,001	,117	2,754	,006
<b>PIYASA KÜLTÜRÜ</b>										,044	,663	,508	,052	,879	,379
<b>SONUÇLAR</b>													,176	3,824	,001
<b>LİDERLİK</b>													,125	3,162	,002
<b>ÇALIŞANLAR</b>													,158	3,399	,001
<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>													,097	2,432	,015
<b>STRATEJİ</b>													,022	,490	,624
<b>SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER</b>													,071	1,607	,109
<b>R</b>		,529			,627			,650			,650			,744	
<b>R<sup>2</sup></b>		,280			,394			,423			,423			,553	
<b>F</b>		254,619			211,857			159,044			119,290			79,932	
<b>p*</b>		,001			,001			,001			,001			,001	

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 30, örgüt yaşam döngüsü içinde örgüt iklimini etkileyen mükemmellik bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Cameron ve Quinn'nin (1999: 35) örgütlerin yaşam döngüsü açıklamalarından yola çıkarak, ilk adımda yaşam döngüsünün en erken basamağı adhokrasi kültürü, ikinci adımda bir önceki adıma klan kültürü eklenerek, üçüncü adımda bir önceki adıma hiyerarşi kültürü eklenerek, dördüncü adımda bir önceki adıma piyasa kültürü eklenerek, son adımda mükemmellik bileşenleri eklenerek örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesi üzerine etkisi birlikte analiz edilmiştir.

Örgüt yaşam döngüsünün her basamağı ve örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin birlikte değerlendirildiği son adımda, örgüt iklimi ile anlamlı ( $p < 0,01$ ), pozitif bir ilişki gözlenmiştir. İlk adım incelendiğinde, örgüt yaşam döngüsünün ilk basamağı adhokrasi kültürü örgüt ikliminin %28'ini açıklarken ( $R^2 = ,280$ ), ikinci adımda, örgüt yaşam döngüsünün ikinci basamağı klan kültürü eklendiğinde örgüt ikliminin açıklanmasına %11 daha katkı sağlayarak %39'unu ( $R^2 = ,394$ ) açıklamaktadır. Üçüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün üçüncü basamağı hiyerarşi kültürü eklendiğinde %3 daha katkı sağlayarak örgüt ikliminin %42'sini ( $R^2 = ,423$ ) açıklamaktadır. Ancak bu adımda adhokrasi kültürünün örgüt iklimi ile anlamlı ilişkisi ortadan kalkmaktadır ( $p < ,922$ ). Dördüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün dördüncü basamağı piyasa kültürü eklendiğinde örgüt ikliminin %42'sini ( $R^2 = ,423$ ) açıkladığı görülmüştür. Bir önceki adımla karşılaştırıldığında, örgüt ikliminin açıklanmasına piyasa kültürünün katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu adımda da adhokrasi kültürü ile örgüt iklimi arasında anlamlı ilişkinin ortadan kalktığı ( $p < ,687$ ) ve piyasa kültürünün de örgüt iklimi ile arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ( $p < ,508$ ) gözlenmiştir.

Bu durum tablo 29 ile beraber değerlendirildiğinde piyasa kültürünün örgüt ikliminin açıklanmasına tek başına olan etkisinin %26 ( $R^2 = ,256$ ) ile diğer örgüt tiplerine göre en az düzeyde olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin örgüt iklimi üzerine etkisinin incelendiği son adımda örgüt kültürü tiplerinden klan ve hiyerarşi kültürü, mükemmellik bileşenlerinden, sonuçlar, liderlik, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenleri ile örgüt iklimi

arasında pozitif bir ilişki, adhokrasi kültürü ile negatif bir ilişki görülmekte ve örgüt ikliminin açıklanmasına %11 katkı sağlayarak %55'ini ( $R^2=,553$ ) açıklamaktadır.

**Tablo 31:** Mükemmelliğe Etki Eden Örgüt tipleri ve Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	A						B						C						D									
	1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM			1.ADIM			2.ADIM						
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	p*				
KLAN KÜLTÜRÜ	,478	13,908	,001	,260	5,517	,001																						
ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ				,449	12,853	,001	,187	4,414	,001																			
PIYASA KÜLTÜRÜ										,421	11,883	,001	,169	4,202	,001													
HIYERARŞİ KÜLTÜRÜ																						,527	15,843	,001	,339	8,377	,001	
SONUÇLAR																												
LİDERLİK				,179	3,617	,001				,182	3,775	,001				,194	4,082	,001								,152	3,547	,001
İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR				,242	5,475	,001				,206	5,097	,001				,212	5,265	,001								,217	5,744	,001
ÇALIŞANLAR				,125	2,728	,007				,107	2,417	,016				,113	2,543	,011										
STRATEJİ				-1,123	-2,18	,029																						
SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER																												
R	,478			,564			,449			,554			,421			,553						,527			,589			
R <sup>2</sup>	,228			,318			,202			,307			,178			,305						,277			,347			
F	193,446			60,726			165,202			72,160			141,209			71,519						251,000			115,619			
p*	,001			,001			,001			,001			,001			,001						,001			,001			

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 31, mükemmelliğe etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. İlk adımda örgüt kültürü tipinin mükemmelliğe etkisi, ikinci adımda ise örgüt kültürü tipi ve mükemmellik bileşenlerinin mükemmellik üzerindeki etkisi gösterilmektedir.

A sütunu incelendiğinde, mükemmellik ve klan kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki klan kültüründen oluşan model mükemmelliğin %22,8'ini açıklarken ( $R^2=,228$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, çalışanlar eklendiğinde oluşan model, mükemmelliğin %31,8'i açıklanmaktadır ( $R^2=,318$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen dört mükemmellik bileşeni mükemmelliğin toplam %9'unu daha açıklamaktadır.

B sütunu incelendiğinde, mükemmellik ve adhokrasi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki adhokrasi kültüründen oluşan model, mükemmelliğin %20,2'sini açıklarken ( $R^2=,202$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar eklendiğinde oluşan model, mükemmelliğin %30,7'si açıklanmaktadır ( $R^2=,307$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen üç mükemmellik bileşeni mükemmelliğin toplam %10,5'ini daha açıklamaktadır.

C sütunu incelendiğinde, mükemmellik ve piyasa kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki piyasa kültüründen oluşan model, mükemmelliğin %17,8'ini açıklarken ( $R^2=,178$ ), mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar eklendiğinde oluşan model, mükemmelliğin %30,5'i açıklanmaktadır ( $R^2=,305$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen üç mükemmellik bileşeni mükemmelliğin toplam %12,7'sini daha açıklamaktadır.

D sütunu incelendiğinde, mükemmellik ve hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ( $p<0,01$ ), pozitif bir ilişki vardır. İlk adımdaki hiyerarşi kültüründen oluşan model, mükemmelliğin %27,7'sini açıklarken ( $R^2=,277$ ), mükemmellik bileşenlerinden

sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar eklendiğinde oluşan model, mükemmelliğin %34,7'si açıklanmaktadır ( $R^2=,347$ ). Birinci modele ikinci adımda eklenen üç mükemmellik bileşeni mükemmelliğin toplam %7'sini daha açıklamaktadır.



**Tablo 32:** Örgüt Yaşam Döngüsü İçinde Mükemmelliği Etkileyen Mükemmellik Bileşenlerinin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Örgüt Yaşam Döngüsü Birinci Basamağı Adhokrasi Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü İkinci Basamağı Klan Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü Üçüncü Basamağı Hiyerarşi Kültürü		Örgüt Yaşam Döngüsü Dördüncü Basamağı Piyasa Kültürü		Mükemmellik, Örgüt Kültürü ve Mükemmellik Modeli Bileşenleri						
	Beta	t	p*	Beta	t	p*	Beta	t	Beta	t	p*				
<b>DEĞİŞKENLER</b>															
<b>ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ</b>	,449	12,853	,001	,177	2,985	,003	,108	1,883	,060	,114	1,393	,164	,046	,575	,566
<b>KLAN KÜLTÜRÜ</b>				,333	5,633	,001	,117	1,836	,067	,117	1,837	,067	,057	,872	,384
<b>HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ</b>							,368	7,449	,001	,368	7,399	,001	,286	5,602	,001
<b>PIYASA KÜLTÜRÜ</b>										-,007	-,100	,921	,002	,024	,981
<b>SONUÇLAR</b>													,111	1,999	,046
<b>LİDERLİK</b>													,234	4,913	,001
<b>ÇALIŞANLAR</b>													-,091	-1,634	,103
<b>İŞBİRLİKLERİ VE KAYNAKLAR</b>													,051	1,057	,291
<b>STRATEJİ</b>													-,023	-,431	,667
<b>SÜREÇLER, ÜRÜNLER VE HİZMETLER</b>													,055	1,040	,299
<b>R</b>		,449			,489			,546			,546			,595	
<b>R<sup>2</sup></b>		,202			,239			,298			,298			,354	
<b>F</b>		165,202			102,348			92,420			69,212			35,344	
<b>p*</b>		,001			,001			,001			,001			,001	

\*Anlamlılık Düzeyi 0.05

Tablo 32, örgüt yaşam döngüsü içinde mükemmelliği etkileyen mükemmellik bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Cameron ve Quinn'nin (1999: 35) örgütlerin yaşam döngüsü açıklamalarından yola çıkarak, ilk adımda yaşam döngüsünün en erken basamağı adhokrasi kültürü, ikinci adımda bir önceki adıma klan kültürü eklenerek, üçüncü adımda bir önceki adıma hiyerarşi kültürü eklenerek, dördüncü adımda bir önceki adıma piyasa kültürü eklenerek, son adımda mükemmellik bileşenleri eklenerek örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesi üzerine etkisi birlikte analiz edilmiştir.

Örgüt yaşam döngüsünün her basamağı ve örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin birlikte değerlendirildiği son adımda, mükemmellik ile anlamlı ( $p < 0,01$ ), pozitif bir ilişki gözlenmiştir. İlk adım incelendiğinde, örgüt yaşam döngüsünün ilk basamağı adhokrasi kültürü mükemmelliğin %20'sini ( $R^2 = ,202$ ), açıklarken ikinci adımda, örgüt yaşam döngüsünün ikinci basamağı klan kültürü eklendiğinde mükemmelliğin açıklanmasına %4 daha katkı sağlayarak %24'ünü ( $R^2 = ,239$ ) açıklamaktadır. Üçüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün üçüncü basamağı hiyerarşi kültürü eklendiğinde %6 daha katkı sağlayarak mükemmelliğin %30'unu ( $R^2 = ,298$ ) açıklamaktadır. Ancak bu adımda adhokrasi kültürünün mükemmellik ile anlamlı ilişkisi ortadan kalkmaktadır ( $p < ,060$ ). Dördüncü adımda, örgüt yaşam döngüsünün dördüncü basamağı piyasa kültürü eklendiğinde mükemmelliğin %30'unu ( $R^2 = ,298$ ) açıkladığı görülmüştür. Bir önceki adımla karşılaştırıldığında, mükemmelliğin açıklanmasına piyasa kültürünün katkı sağlamadığı görülmektedir. Bu adımda da adhokrasi kültürü ile mükemmellik arasında anlamlı ilişkinin ortadan kalktığı ( $p < ,164$ ) ve piyasa kültürünün de mükemmellik ile arasında anlamlı ilişkinin olmadığı ( $p < ,921$ ) gözlenmiştir.

Bu durum tablo 31 ile beraber değerlendirildiğinde piyasa kültürünün mükemmelliğin açıklanmasına tek başına olan etkisinin %18 ( $R^2 = ,178$ ) ile diğer örgüt tiplerine göre en az düzeyde olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü tipleri ve mükemmellik bileşenlerinin mükemmellik üzerine etkisinin incelendiği son adımda örgüt kültürü tiplerinden klan ve hiyerarşi kültürü, mükemmellik bileşenlerinden, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenleri ile mükemmellik arasında

pozitif bir ilişki görülmekte ve mükemmelliğin açıklanmasına %5 katkı sağlayarak %35'ini ( $R^2=,354$ ) açıklamaktadır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmeler performanslarını geliştirme, üretkenliklerini arttırma, yönetsel etkinliği sağlama, karlarını maksimize etme, diğerlerinin bir adım önüne geçme veya pazar payını yükseltme gibi amaçlara ulaşmanın değişik yollarını aramaya başlamıştır. Bu yollardan bir tanesi de örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürlerine ilişkin sınıflandırmalar, bu alanda çalışan araştırmacıların vurgularına ve çalışmalarına dayanak olarak seçtikleri kuramsal modellere göre farklılaşmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu baskın kültürel özellikler belirlemeye ve tanımlamaya ve baskın kültür özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaya ilişkin yapılmış çok sayıda çalışma ve her bir çalışmada örgüt kültürünün baskın özelliklerine göre tanımlanmış farklı örgüt kültürü tipleri vardır. Çalışmamızda, örgüt kültürünü açıklamak için işletme tarihinde en önemli elli modelden biri olarak adlandırılan Cameron ve Quinn'in geliştirdiği Rekabetçi Değerler Yaklaşımı'nı açıklayan, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği hastane çalışanlarına yönelik bazı küçük değişiklikler yapılarak kullanılmıştır.

Hastaneler sistem yaklaşımına göre tanımlanırsa, dinamik, değişken bir çevre içinde, aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek, çıktılarının önemli bir kısmını yine aynı çevreye veren, geribildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir (Seçim, 1991: 123). Hastanelerde, tıbbi tedavi ve bakımın, hastanın/müşterinin memnuniyetinin sürdürülmesi için tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri ve mali-idari hizmetler kapsamında entegre bir hizmet sunulmaktadır. Bu hizmetler görev ve sorumlulukta bağımsız, çalışma ve yönetimde ise, birbirini tamamlar yetki ve denetlemeler düzeni içinde ayrı birer bölüm olarak kabul edilmekte ve yönetilmektedir. (Seçim, 1991: 124; Yorgancılar, 1997: 44).

Erdem (2001: 71), Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışmada örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve araştırma sonucunda; tüm hastaneler dikkate alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün öne çıktığını, hastane çalışanlarının örgütlerini daha çok biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve durağanlığı vurgulayan mekanik örgütleri temsil eden hiyerarşi kültürü çerçevesinde değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Göktaş ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada, güç mesafesi boyutu yüksek olan hastanede, otokratik ve hiyerarşik bir yaklaşımın egemen olduğunu ve yöneticiler ile astlar arasında belirli bir mesafenin bulunduğunu saptamışlardır (Göktaş vd., 2005: 372). Çalışmamızda da, genel olarak tüm hastaneler ele alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmekte ve yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Araştırma yapılan hastanelerin kamu hastanesi olması, resmi kural ve politikalarla yönetilmesi, çalışanların yaptıklarının yönetilmesi konusunda prosedürlerden faydalanılması ve örgütün uzun vadede istikrarı amaçlıyor olması hiyerarşi kültürünün öne çıkmasını desteklemektedir.

Hastanelerdeki örgüt kültürü tipinin belirlenmesi amacıyla çalışmamızda kullanılan Cameron ve Quinn'in geliştirdiği "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı" kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt ifadesiyle, dört örgüt kültürü tipinin her birinin kimi özelliklerinin örgüt bünyesinde barınması gerektiğini ileri sürmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 2). Hatta tek bir örgüt tipi özelliğinin ağır basması örgütleri başarısızlığa götürmekte ve kısır döngülere sürüklemektedir. Tüm örgüt tiplerinden bir parça barındıran örgütlerde ise, farklı örgüt tipi özelliklerinin mutlaka aynı oranda olması gerekmemektedir. Söz konusu örgüt tiplerinden birinin örgütte az da olsa ağır basması oldukça doğaldır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 2). Yine Lund'a (2003: 221) göre, bir örgütün örgüt tiplerinden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olmaktadır. Jones'a (Jones vd., 2005: 364) göre de "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört örgüt kültürü çeşidinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür, ancak bir tanesi daha baskın olabilir.

Çalışmamızda da, genel olarak tüm hastaneler ele alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürü daha baskın görülmekle birlikte, hiyerarşi kültürünü sırasıyla klan, adhokrasi ve piyasa kültürlerinin izlediği gözlemlenmiştir.

Cameron ve Quinn (1999: 35) örgütlerin yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrasi kültürü yani girişimcilikle nitelenen ve resmi olmayan (bürokratik yapı ve ilişkilerin az olduğu) biçimde olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonlar geliştikçe klan (insan ilişkileri, grup) kültürüne yönelirler. Bu tip kültürlerde güçlü aitlik duygusu ve örgüt ile kişisel kimlik ve aidiyet duygusu gelişir. Bölümlerde işler, bürokrasinin getireceği hantallığa ve resmiyete sokulmadan halledilir. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa, büyüyen ve karmaşılaşan işlerin ve kişilerin kontrol edilmemesi, kendini sonunda artan sorumlulukları kontrol etmek için standart işlemler ve yapıya olan vurgu ihtiyacı ile yüz yüze bulur, işlerin belirli bir düzen içinde biçimsel yapılara, emirlere ve tahmin edilebilirliğe ihtiyaç duyulur. Böylece hiyerarşi kültürüne bir kayma oluşur. Hiyerarşi yönü sonunda piyasa (amaç) kültürüne rekabetçilik, sonuçlar elde etme ve dışsal ilişkiler üzerindeki vurguya odaklanarak örgüt gelişimini tamamlar. Çalışmamız kapsamındaki hastaneler bu yaşam döngüsü içinde değerlendirildiğinde, yaşam döngüsünün üçüncü basamağı olan hiyerarşi kültürü basamağında olduğu gözlemlenmiştir.

Örgüt kültürü tiplerine, hastaneler açısından bakıldığında, araştırma kapsamındaki tüm hastanelerde, genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü, diğer kültür tiplerine göre daha öne çıkmaktadır. Hastanelerin hiyerarşi kültürü puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak farklılıklar bulunmuştur. Yapılan karşılaştırmada Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi ve Aydın Doğumevi ile Ege Doğumevi arasında anlamlı bir fark vardır. Hiyerarşi kültürü özellikleri göz önüne alındığında, Eskişehir ve Aydın Doğumevi'nde kurallar ve düzenlemelerin Ege Doğumevi'ne göre daha baskın olduğunu söyleyebiliriz. Eskişehir ve Aydın Doğumevi'ndeki liderlerin Ege Doğumevi'ne göre, mükemmel bir şekilde işleyen bir organizasyon elde etmek için faaliyeti etkin bir şekilde organize ettikleri söylenebilir.

Hastane çalışanlarının genel olarak örgütlerini en az ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi adhokrasi kültürüdür. Hastanelerde adhokrasi kültürü açısından yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Adhokrasi kültürü özellikleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin Aydın Doğumevi'ne göre daha girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı olduğu ve Eskişehir Doğumevi'nde çalışanların, kişisel olarak inisiyatif kullanmaları, risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri Aydın Doğumevi çalışanlarına göre daha fazla teşvik edilmektedir denebilir.

Hastane çalışanlarının hiyerarşi kültüründen sonra en fazla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi klan kültürüdür. Hastanelerde klan kültürü açısından yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Klan kültürü özellikleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nde çalışanların birbirlerine Ege Doğumevi'nde çalışanlara göre daha sıkı bağlarla bağlı olduğu, daha çok şeyi paylaştığı, geniş bir aile gibi oldukları, birlik ve beraberliğin Eskişehir Doğumevi'nde daha önemli olduğu söylenebilir.

Piyasa kültürü adhokrasi kültüründen sonra en az ilişkilendirilen örgüt kültürü tipidir. Hastanelerde piyasa kültürü açısından yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda Eskişehir, Konak ve Ege Doğumevi ile Aydın Doğumevi arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. Adhokrasi kültürü özellikleri göz önüne alındığında, Aydın Doğumevi'nin Aydın ilinde tek doğum hastanesi olmasından dolayı rekabetin Eskişehir, Konak ve Ege Doğumevi'ne göre daha az olduğu söylenebilir.

Misyonu, öğrenmek, paylaşmak ve yenilik isteyen liderlerin enerjisi için ortak bir çerçevede EFQM Mükemmellik Modelini kullanmak, vizyonu; Avrupa'daki kuruluşların, sürdürülebilir ekonomik büyümeyi kriter kabul eden bir dünya olması olan EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı), kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşıyan EFQM Mükemmellik Modeli

kriterlerini belirlemiştir. EFQM Mükemmellik Modeli, geniş bakış açısı ve detaylı değerlendirme mantığıyla kurumlar için iyi bir performans ölçüm aracı olarak görülmektedir.

Çalışmamızda, hastane çalışanlarının mükemmellik bileşenleri hakkındaki görüşleri, çalıştıkları hastane ile eşleştirilerek, karşılaştırılmış ve mükemmellik modelinin bileşenleri arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Örgüt kültürü puanlarında olduğu gibi mükemmellik bileşenlerinin birçoğunda farklılık, Eskişehir Doğumevi ile diğer hastaneler arasındadır. Eskişehir Doğumevi ile diğer hastaneler arasında, tüm kültür tipleri değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığın nedenleri arasında örgüt kültürü tiplerinin incelenmesinde olduğu gibi, Eskişehir Doğumevi'nin diğer hastanelere göre kalite çalışmalarına daha erken başlamış olması, 2001 yılında EFQM Mükemmellik Modelini benimsemeleri ve konu ile ilgili birçok ödülle başarılarını hem ulusal hem Avrupa'da kanıtlamış olmaları sayılabilir. Hastane çalışanlarının Mükemmellik bileşenleri hakkındaki görüşler arasındaki en fazla fark Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi arasındadır. Bu durumun nedenleri arasında, Eskişehir Doğumevi'nin aksine Ege Doğumevi'nin kalite çalışmalarına geç başlamış, anketin uygulandığı tarihler arasında belgesiz bir hastane oluşu sayılabilir.

Mükemmellik bileşenlerinden liderlik bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasındadır. Mükemmellik bileşenlerinden liderlik bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'ndeki liderlerin geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılayan, esnek, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alan liderler olduğu söylenebilir. Ayrıca Eskişehir Doğumevi 2010 yılında Liderlik alanında Avrupa Kalite Başarı Ödülü almış bir hastanedir.



Mükemmellik bileşenlerinden çalışanlar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasındadır. EFQM Mükemmellik Modelinin çalışanlar bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin diğer hastanelere göre, çalışanlarına daha fazla değer verdiği, çalışanlarının yeteneklerini geliştirdiği, adalet ve eşitliği desteklediği, çalışanlarını gözettiği, takdir ettiği, çalışanların yetenek ve bilgi birikimlerini kuruluşa yarar sağlayacak yönde kullanmasına olanak verdiği söylenebilir.

Mükemmellik bileşenlerinden işbirlikleri ve kaynaklar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasındadır. Mükemmellik bileşenlerinden işbirlikleri ve kaynaklar bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi'ne göre kuruluş dışı işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını, strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda daha iyi planladığı ve yönettiği söylenebilir.

Mükemmellik bileşenlerinden strateji bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasındadır. Mükemmellik bileşenlerinden strateji bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin diğer hastanelere göre, yer aldığı sektörü göz önünde tutarak paydaş odaklı bir strateji geliştirdiği, misyon ve vizyonunu hayata geçirdiği, stratejilerini gerçekleştirmek için daha iyi politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluşturduğu ve uyguladığı söylenebilir.

Mükemmellik bileşenlerinden süreçler, ürünler ve hizmetler bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Aydın Doğumevi, Ege Doğumevi ve Konak Doğumevi arasındadır. Mükemmellik bileşenlerinden süreçler, ürünler ve

hizmetler bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin diğer hastanelere göre, müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetleri daha iyi tasarladığı, yönettiği ve iyileştirdiği söylenebilir.

Mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar bileşeni puanları hastanelere göre karşılaştırıldığında, gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılık, Eskişehir Doğumevi ile Ege Doğumevi arasındadır. Mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar bileşeni alt kriterleri göz önüne alındığında, Eskişehir Doğumevi'nin Ege Doğumevi'ne göre müşterileriyle, çalışanlarıyla, toplumla ve kendi politika ve stratejilerinin temel unsurları ile ilgili sonuçları daha kapsamlı bir biçimde ölçtüğü ve sonuçlara göre düzenlemeler yaptığı söylenebilir. Ayrıca Eskişehir Doğumevi 2008 yılında "Müşteri Odaklılık" alanında Avrupa Kalite Başarı Ödülü almış bir hastanedir.

Örgüt kültürü tipleri ile mükemmellik bileşenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde klan kültürünün mükemmellik bileşenlerinin büyük çoğunluğu ile ilişkisi diğer kültür tiplerine göre daha yüksektir. Örgüt kültürü tiplerine, hastaneler açısından bakıldığında tüm hastanelerde, genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü diğer kültür tiplerine göre daha öne çıksa da, mükemmellik bileşenleri ile birlikte incelendiğinde hastanelerde istenen örgüt kültürü tipinin klan kültürü olduğu söylenebilir. Buna ek olarak mükemmellik modeli kriterlerini karşılayıp mükemmellik yolunda ilerlemek için klan kültürü özelliklerine sahip işletmelerin bu yolda başarıya daha çabuk ulaşabilecekleri söylenebilir. Klan kültürü özelliklerinden çalışanlara değer verme, çalışanların gözetilmesi, çalışanlarla iletişim kurulması, çalışanların motive ve takdir edilmesi, çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların yetenek ve bilgi birikimlerinin hastaneye yarar sağlayacak yönde kullanılmasına olanak verilmesi, liderlerin geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan ve sürekli güven aşılaman, esnek, kuruluşun sürekli başarısını sağlayacak biçimde gerekenlerin zamanında öngörülmesini ve gerçekleştirilmesini güvence altına alan yapıda olmalısı gibi daha birçok özellik mükemmellik modeli kriterleriyle örtüşmektedir.

Örgüt iklimine etki eden mükemmellik bileşenlerinin incelendiği regresyon analizinde, örgüt iklimi bağımlı değişkenine, mükemmellik bileşenlerinden çalışanlar, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler bileşenlerinin pozitif etki ettiği, bununla birlikte sabit katsayının negatif olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile mükemmellik modeli ile ilgili süreçlerin ve değişkenlerin çalışmalara başlarken negatif etkiye sahip olduğu ve örgüt iklimini başta olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Sistem kalitesine etki eden mükemmellik bileşenlerinin incelendiği regresyon analizinde, sistem kalitesi bağımlı değişkenine, mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, çalışanlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler bileşenlerinin pozitif etki ettiği, bununla birlikte sabit katsayının negatif olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile mükemmellik modeli ile ilgili süreçlerin ve değişkenlerin çalışmalara başlarken negatif etkiye sahip olduğu ve sistem kalitesini başta olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bunun nedeni kalite çalışmalarının, özenli planlanmadığında doküman yığını haline dönen evrak fazlalığı, görev tanımlarının ve ilişkilerinin net olmaması, hatta bazı görev tanımlarının birbiriyle çatışır olması, kalite çalışmalarının iş yükünü artıracak gibi nedenler olabilir.

Mükemmelliğe etki eden mükemmellik bileşenlerinin incelendiği regresyon analizinde, mükemmellik bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar bileşenlerinin pozitif etki ettiği saptanmıştır.

Örgüt iklimini etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik modeli bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, klan kültürü tek başına örgüt ikliminin açıklanmasına diğer örgüt kültürü tiplerinden daha fazla etki etmektedir. Mükemmellik bileşenlerinden, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar ve çalışanlarla birlikte bu etki diğer örgüt tipleri arasında en üst seviyeye çıkmaktadır.

Örgüt yaşam döngüsü içinde örgüt iklimini etkileyen mükemmellik modeli bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde, sonuçların benzer olduğu, adhokrasi, klan ve hiyerarşi kültürünün örgüt ikliminin açıklanmasına katkı sağladığı, piyasa kültürünün ise örgüt ikliminin açıklanmasına katkı sağlamadığı görülmüştür. Klan kültürünün adhokrasi ve hiyerarşi kültürüne göre örgüt ikliminin açıklanmasında daha fazla etkisi olduğu regresyon analizinde ortaya çıkmaktadır. Adhokrasi kültürünün örgüt ikliminin açıklanmasında negatif etkiye sahip olduğu göz ardı edilmemelidir. Hiyerarşik şekilde analize eklenen mükemmellik bileşenleri incelendiğinde, örgüt ikliminin açıklanmasına sırasıyla sonuçlar, çalışanlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar etki etmektedir. Model incelendiğinde ve etki güçlerine tek tek bakıldığında klan kültürünün örgüt iklimini etkileme gücünün tek başına daha fazla olduğu, modele dahil olan altı bileşenin örgüt iklimini çok kuvvetli açıkladıkları ( $R^2=,553$ ) ve adhokrasi kültürünün örgüt iklimine negatif etkisi görülmektedir. Çalışmamız sonucunda örgüt iklimini geliştirmek isteyen hastanelerin öncelikle klan kültürüne daha sonra sırasıyla sonuçlar, çalışanlar, liderlik bileşenlerine, sonra hiyerarşi kültürüne ve son olarak işbirlikleri ve kaynaklar bileşenine önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Sistem kalitesini etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, örgüt ikliminde olduğu gibi klan kültürü tek başına örgüt ikliminin açıklanmasına diğer örgüt kültürü tiplerinden daha fazla etki etmektedir. Mükemmellik bileşenlerinden, sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklarla birlikte bu etki diğer örgüt tipleri arasında en üst seviyeye çıkmaktadır.

Örgüt yaşam döngüsü içinde sistem kalitesini etkileyen mükemmellik modeli bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde, sonuçların benzer olduğu, klan ve hiyerarşi kültürünün sistem kalitesinin açıklanmasına katkı sağladığı, piyasa ve adhokrasi kültürlerinin sistem kalitesinin açıklanmasına katkı sağlamadığı görülmüştür. Klan kültürünün hiyerarşi kültürüne göre sistem kalitesinin açıklanmasında daha fazla etkisi olduğu regresyon analizinde ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik şekilde analize eklenen mükemmellik bileşenleri incelendiğinde, sistem

kalitesinin açıklanmasına sırasıyla sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklar etki etmektedir. Model incelendiğinde ve etki güçlerine tek tek bakıldığında sonuçlar bileşeninin sistem kalitesini etkileme gücünün tek başına daha fazla olduğu, mükemmellik bileşenlerinin sistem kalitesinin açıklanmasında klan ve hiyerarşi kültürüne göre daha etkili olduğu ve modele dahil olan beş bileşenin sistem kalitesini çok kuvvetli açıkladıkları ( $R^2=,551$ ) görülmektedir. Çalışmamız sonucunda sistem kalitesini geliştirmek isteyen hastanelerin öncelikle sonuçlar bileşenine daha sonra sırasıyla klan kültürüne, liderlik bileşenine, hiyerarşi kültürüne ve son olarak işbirlikleri ve kaynaklar bileşenine önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Mükemmelliği etkileyen örgüt tipleri ve mükemmellik bileşenleri ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, hiyerarşi kültür tek başına mükemmelliğin açıklanmasına diğer örgüt kültürü tiplerinden daha fazla etki etmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli bileşenlerinden sonuçlar, liderlik, işbirlikleri ve kaynaklarla birlikte bu etki diğer örgüt tipleri arasında yine en üst seviyeye çıkmaktadır.

Örgüt yaşam döngüsü içinde mükemmelliği etkileyen mükemmellik modeli bileşenlerinin hiyerarşik regresyon analizi incelendiğinde, sonuçların benzer olduğu, hiyerarşi kültürünün mükemmelliğin açıklanmasına katkı sağladığı, klan, piyasa ve adhokrasi kültürlerinin mükemmelliğin açıklanmasına katkı sağlamadığı görülmüştür. Diğer örgüt tipleri arasında hiyerarşi kültürünün mükemmelliğin açıklanmasında tek başına etkisi olduğu regresyon analizinde ortaya çıkmaktadır. Hiyerarşik şekilde analize eklenen mükemmellik bileşenleri incelendiğinde, mükemmelliğin açıklanmasına sırasıyla liderlik ve sonuçlar etki etmektedir. Model incelendiğinde ve etki güçlerine tek tek bakıldığında hiyerarşi kültürünün mükemmelliği etkileme gücünün tek başına daha fazla olduğu ve modele dahil olan üç bileşenin mükemmelliği kuvvetli açıkladıkları ( $R^2=,354$ ) görülmektedir. Çalışmamız sonucunda mükemmelliği geliştirmek isteyen hastanelerin öncelikle hiyerarşi kültürüne daha sonra sırasıyla liderlik ve sonuçlar bileşenlerine önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Tüm hiyerarşik regresyon analizlerine genel olarak bakıldığında, klan kültürünün tek başına örgüt ikliminin ve sistem kalitesinin açıklanmasına diğer örgüt tiplerinden daha fazla etki ettiği, mükemmellik bileşenleri ile birlikte bu etkinin en üst seviyeye çıktığı gözlenmiştir. Klan kültürüne ek olarak sistem kalitesi ve örgüt iklimine hiyerarşi kültürünün de etkisi göz ardı edilmemelidir. Bu durumda klan kültürü özellikleri göz önüne alındığında, çalıştıkları kurumu özel bir kuruluş olarak niteleyen çalışanların, kendilerini büyük bir ailenin parçası gibi hissettikleri ve birbirleriyle pek çok şeyi paylaştıkları, çalıştıkları kurumun liderlerinin, çalışanları yetiştirmeyi, onların gelişmesini sağlamayı ve çalışanlara işlerinde yardımcı olmayı ön planda tutan bir liderlik anlayışı sergiledikleri, benimsenen yönetim tarzının takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılımcılığa dayalı olduğu, hastane çalışanlarını bir arada tutan bağın sadakat ve karşılıklı güven olduğu ve çalışanların kurumlarına son derece bağlı olduğu, kurumun genel stratejisinin çalışanların gelişimi üzerine kurulu olduğu, katılımcılık, açıklık ve güvenin stratejinin temel ögesi olduğu, başarının insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına, çalışanların bağlılığına ve genel anlamıyla insan faktörüne verilen önem olarak tanımlandığı klan kültüründe, hem olumlu bir örgüt iklimine, hem kaliteli bir sisteme sahip olacağı söylenebilir.

Mükemmellik yolunda ilerlemek isteyen bir kurumun ise hiyerarşi kültürüne sahip olması durumunda, mükemmeliğe daha kolay ulaşabileceği söylenebilir.

### ***Çalışmanın Kısıtları ve Geleceğe Yönelik Öneriler***

İdari yapısı, personel sayısı, yönetim şekli ve anlayışı gibi birbirinden farklı özelliklere sahip ikisi İzmir, diğerleri Aydın ve Eskişehir’de bulunan, toplam dört kadın doğum branş hastanesinde çalışan personelin, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak, bu hastanelerdeki örgüt kültürünün ve örgüt kültürü ile EFQM mükemmellik modeli kriterleri arasındaki ilişkinin irdelendiği bu çalışmada, araştırma verilerinin toplanmasında, daha güvenilir verilere ulaşmak amacıyla, doktor ve hemşirelerle tek tek görüşülmüş ve veri toplama aracının doldurulması sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle veri toplama süreci daha uzun

zamanda tamamlanmıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları içinde değerlendirilebilir.

Araştırmada hekim ve hemşire dışındaki diğer sağlık disiplini üyelerinin sayısının istatistiksel analiz açısından yetersiz olması ve farklı meslekleri içeren heterojen bir grup olması nedeniyle örnekleme alınmaması, özellikle örgüt kültürünün belirlenmesinde tüm çalışanların temsil edilmemesi açısından araştırmanın sınırlılıkları içinde değerlendirilebilir.

Araştırmamız dört farklı kamu hastanesinde yapılmıştır. Bu durum özel hastanelerde yapılacak aynı tarz çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesine neden olabilir ve araştırmamızın sınırlılıkları içinde değerlendirilebilir.

Örgüt kültür yazınında kültürle ilgili pek çok sınıflandırma mevcuttur. Bu sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle Cameron ve Quinn'in sınıflaması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Şişman, 2007: 145). Çalışmamızda da örgüt kültürünün belirlenmesinde Cameron ve Quinn'in (1999) geliştirdiği "Rekabetçi Değerler Yaklaşımı"ni açıklayan 24 sorudan oluşan, "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" hastane çalışanlarına yönelik bazı küçük değişiklikler yapılarak kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar her bir ifadeye ne ölçüde katılıp katılmadıklarını 5'li Likert ölçeğine göre belirtmişlerdir. Ancak Cameron ve Quinn'in geliştirdiği "Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği" 100 puanın örgüt kültürü tiplerine göre dağıtıldığı bir ölçektir. Bu araştırmanın sınırlılığı gibi görünse de Ergün (2007; 266) "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi" çalışmasında, kurum kültür özelliklerini aynı soruları kullanarak beşli likert tipi ölçek ve dört kültürel özelliği temsil eden sorular arasında on puanın dağıtılması şeklinde ölçek kullanarak ölçülmüştür. Çalışma sonucunda her iki yöntemde de kurumun kültürel yapısı görülmekle birlikte beşli likert tipi ölçümde bu kültürel özelliğin güçlü olup olmadığının da görüldüğü belirtilmektedir. On puanın her bir kültürel özelliğe dağıtılmasının yapıldığı ölçümde ise kurumun kültürü daha belirgin görülmekle beraber yapının güçlü ya da zayıf olduğu görülmemektedir.

### ***Kuramsal Çıktılar***

- ✓ Genel olarak tüm hastaneler ele alındığında örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün daha baskın görülmeyle birlikte hiyerarşi kültürünü sırasıyla klan, adhokrazi ve piyasa kültürleri izlemektedir.
- ✓ Hastanelerin örgüt kültürü puanları karşılaştırıldığında, özellikle Eskişehir Doğumevi ile diğer hastaneler arasında, tüm kültür tipleri değerlendirmelerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığın nedenleri arasında, Eskişehir Doğumevi'nin diğer hastanelere göre kalite çalışmalarına daha erken başlamış olması, 2001 yılında EFQM Mükemmellik Modelini benimsemeleri ve konu ile ilgili birçok ödülle başarılarını hem ulusal hem Avrupa'da kanıtlamış olmaları sayılabilir.
- ✓ Örgüt kültürü puanlarında olduğu gibi mükemmellik bileşenlerinin birçoğunda farklılığın Eskişehir Doğumevi ile diğer hastaneler arasında özellikle de Ege Doğumevi ile arasındadır. Bu durumun nedenleri arasında, Eskişehir Doğumevi'nin aksine Ege Doğumevi'nin kalite çalışmalarına geç başlamış ve anket uygulamaları sırasında belgesiz bir hastane oluşu sayılabilir.
- ✓ Örgüt kültürü tiplerine, hastaneler açısından bakıldığında tüm hastanelerde, genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü diğer kültür tiplerine göre daha öne çıksa da, EFQM Mükemmellik Modeli bileşenleri ile birlikte incelendiğinde hastanelerde istenen örgüt kültürü tipi klan kültürüdür.

### ***Pratik Çıktılar***

- ✓ Klan kültürüne sahip işletmelerin, daha olumlu bir örgüt iklimine, daha kaliteli bir sisteme sahip olacağı söylenebilir.
- ✓ Örgüt iklimini geliştirmek isteyen hastanelerin öncelikle klan kültürüne daha sonra sırasıyla sonuçlar, çalışanlar, liderlik bileşenlerine, sonra hiyerarşi kültürüne ve son olarak işbirlikleri ve kaynaklar bileşenine önem vermeleri gerektiği söylenebilir.



- ✓ Sistem kalitesini geliştirmek isteyen hastanelerin öncelikle sonuçlar bileşenine daha sonra sırasıyla klan kültürüne, liderlik bileşenine, hiyerarşı kültürüne ve son olarak işbirlikleri ve kaynaklar bileşenine önem vermeleri gerektiği söylenebilir.
- ✓ Mükemmellik yolunda ilerlemek isteyen bir hastanelerin ise hiyerarşı kültürüne sahip olması durumunda ve mükemmellik bileşenlerinden liderlik ve sonuçlar bileşenlerine önem vermesi durumunda mükemmeliğe daha kolay ulaşabileceği söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Akıncı Vural, Z. B. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Aksu, M.B. (2002). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Toplam Kalite Yönetimi Felsefesiyle Yönetilmeye Hazır Bulunuşluk Düzeyi. *Eurasian Journal of Educational Research*. 5 (8): 54-65.

Akşehirli, M.T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd.Şti.'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Alganer, Ç.Ü. (2000). *Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altman, Y., Baruch, Y. (1998). Cultural Theory and Organizations: Analytical Method and Cases. *Organization Studies*. 5 (19) :769-785.

Altunay, A. (1999). *Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

A.P.A.(American Psychological Association). (1954). Technical Recommendations for Psychological Tests and diagnostic Techniques. *Psychological Bulletin*. 51(2) :201-238.

Apıgıan, C. H., Ragu-Nathan, B. S., Ragu-Nathan, T. S. (2006). *Strategic Profiles and Internet Performance: An Empirical Investigation into the Development of a Strategic Internet System Information and Management*.

Arbak, Y. Özmen, Ö.T. (1998). Kişilerin Örgütsel Kültür Tercihlerine İlişkin Ulusal Kültür Farklılıkları. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*. (ss.161), Düzenleyen Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Antalya. 12-14 Kasım 1998.

Ardügen, Y. (2006). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Balance Scorecard*. <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji/StratejiUygulamaBalancedScorecard/EFQMmükemmellikModeliveBalancedScorecard.aspx>, (13 Ekim 2011).

Arıcı, H. (1998). *İstatistik Yöntemler ve Uygulamalar*. Ankara: Meteksan Yayınları.

Armstrong, M. (1990). *Management processes and functions*. London: Institute of Personnel Development.

Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Aydoğan, Z. F.(2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1(2): 203-215.

Aydoğdu, A. (2011). *Otel İşletmelerinde EFQM Mükemmellik Modeli: Abant Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bahçecik, N., Öztürk, H., Taşçı, F., Yılmaz, A. (2004). Hastanelerde Örgüt Kültürü. *II. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongre Kitabı*. (ss. 74-80). Düzenleyen Pamukkale Üniversitesi. Denizli. 4-7 Mart 2004.

Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki. *KMU İİBF Dergisi*.10 (14): 6-40.

Bakan, İ., Büyükbeğ, T., Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.

Barley, R. S. (1983). Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 393-413.

Basım, H.N., Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarını Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(1): 204.

Başaran, İ.E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.

Baykal, Ü., Altuntaş, S.Y., Sökmen, S.(2005). Örgütsel İklim Ölçeğinin Uyarlaması ve Yönetici Hemşirelerin Hastanelerindeki Örgütsel İklimle İlgili Değerlendirmeleri. *Hemşirelik Dergisi*. 10 (2): 19-24.

Baykul, Y. (2000). *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

Bayram, A. (2011). *Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Beatty, S.E., Gup, B.E., Hesse, M. (1993). Measuring organizational values in a bank. *Journal of Retail Banking Services, Spring*. 15(1): 21.

Bebbington, A., Lewis, D., Batterbury, S. (2007). Of Texts and Practices: Empowerment and Organisational Cultures in World Bank-funded Rural Development Programmes. *Journal of Development Studies*. 43 (4): 597-621.

Benek, İ. (2007). *Yapı Organizasyonlarında EFQM Modelinin Uygulanması*. Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Berberoğlu, G., Besler, S., Tonus, Z. (1998). Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*. 15 (2) :29-52.

Berrio, A. A. (2003). An Organizational Culture Assessment Using The Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Extension*, 41(2): 1-72.

BİRSEL, B. (2002). *EFQM Mükemmellik Modeli'ne Bir Araç Olarak Öğrenen Organizasyonlar Felsefesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Black, S.A., Crumley, H.C. (1997). Self -Assessment: What's In It For Us?. *Total Quality Management*. 8(2): 90-93.

Boylu, Y., Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi. *Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*. 17(2) : 1-27.

Buch, K., Wetzal, D.K.(2001). Analyzing and Realigning Organizational Culture, Leadership and Organization Development. *Journal*, 22(1): 40-43.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. NJ: Prentice-Hall: Upper Saddle River.

Can, H., Asan, Ö., Aydın, M. E. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Candeğer, A. (2008). *Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, A., Alpkın, L., Elçi, M. (2002). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 16 (5-6): 233-245.

Chanchani, S., Theivanathampillai, P. (2001). *Typologies of Culture:University of Otago Accountancy and Business Law, Working Papers*. [citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.9602&rep=rep1&type=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.113.9602&rep=rep1&type=pdf), (09.11.2011).

Contı, T. (1998). *Kurumsal Özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalite Derneği Yayınları.

Cüceloğlu, D. (2006). *İnsan İnsana*. İstanbul : Remzi Kitabevi Basımları.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.3 (3):125-148.

Çaylak, A. (2005). *Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli*. Yüksek Lisans Tezi. Antakya: Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Çelebi, T. (2011a). *Mükemmellik Değerlendirmesi için bir araç; EFQM Mükemmellik Modeli*. [http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=54](http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=54), (12.10.2011).

Çelebi, T. (2011b). *Mükemmellik Değerlendirmesi için bir araç; EFQM Mükemmellik Modeli*. [http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=56&Itemid=59](http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=56&Itemid=59), (12.10.2011).

Çelebi, T. (2011c). *Mükemmellik Değerlendirmesi için bir araç; EFQM Mükemmellik Modeli*.

[http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=57&Itemid=60](http://www.tugrulcelebi.com/index.php?option=com_content&task=view&id=57&Itemid=60), (12.10.2011).

Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum : Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, C. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta.

Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın ve Dağıtım.

Daft, R. L. (2003). *Management, Sixth Edition*. Ohio: South-Western.

Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. Ohio: South Western.

Dani, S. S., Burns, N.D., Backhouse, C.J. (2006). The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers (Part B) Engineering Manufacture*. 220 (6): 951-960.

Dasanayaka, S.W.S.B. (2008). *Implications of Organizational Culture on Innovation: An Exploratory Micro Study of Sri Lankan Gift and Decorative-ware Sector Firms*. Sri Lanka: Dept. of Management of Technology, Faculty of Engineering University of Moratuwa.

Dastmalchian, A., Lee, S., Ignace, N. (2000). The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea Using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2): 388-412.

Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures, Wesley Publishing*. Massachusetts.

Deal, T., Kennedy, A. (2000). *The New Corporate Cultures*, Texere Publishing. London.

Demir, N. (2005). *Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denison, D., Lief, C., Ward, J.L.(2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*.16(1):61-70.

Deshpandé, R., Farley, J.U., Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*.57(1):23-37.

Dill, D. D. (1982). The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration. *Higher Education*. 11(3):303-320.

Dicle, Ü., Dicle, A., Göl, S.(2001). Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği”, 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, (ss.109-134), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. 24-26 Mayıs 2001.

Dikmen, T. (2010). *EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dinçer, Ö. (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dosoglu-Guner, B. (2001). Can Organizational Behavior Explain the Export Intention of Firms? The Effects of Organizational Culture and Ownership Type. *International Business Review*. 10(1): 71-89.



Duman, E. (2009). *EFQM Mükemmellik Modelinin İnsan Kaynakları Performans Sonuçları Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dwyer, S., Orlando C. R., Chadwick, K. (2003). Gender Diversity in Management and Firm Performance: The Influence of Growth Orientation and Organizational Culture. *Journal of Business Research*. 56 (12):1009-1019.

Eagleton, T. (2005). *Kültür Yorumları*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

EFQM. (2000a). *Assessing For Excellence Apractical Guide For Self-Assessment*.

EFQM. (2000b). *Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*.

EFQM,.(2003). *Introducing Excellence, Associated Brochures, Brussels*.

EFQM. (2010a). *The EFQM Excellence Model Fundamental Concepts*. <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>, (12.10.2011).

EFQM. (2010b). *EFQM Model Criterion*. <http://www.efqm.org/en/tabid/392/default.aspx>, (14.10.2011).

EFQM, (2010c). *EFQM Model Criterion*. <http://sites.google.com/site/myfirststepwithefqmmodel2010/home>, (15.10.2011).

EFQM, (2010d). *EFQM Excellence Model 2010*. [http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel\\_Presentation.pdf](http://www.efqm.org/en/PdfResources/EFQMModel_Presentation.pdf), (16.10.2011).

Emanet, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*. Doktora Tezi. Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Emanet, H. (2008). EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 67-95.

Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Akdeniz Üniversitesi İİBF.

Erdem, F. (2001). *İşletme Kültürü*. Antalya: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.

Erdem, F., İşbaşı, O.J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları. *Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(1): 33-57,

Erdem, O. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 2 (2): 63-79.

Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erengül, B. (1997). *Kültür sihirbazları*. İstanbul: Evrim Yayınları.

Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. ( ss. 266–271), Düzenleyen Sakarya Üniversitesi İİBF. Sakarya. 25-27 Mayıs 2007.

Erkmen, T. (1997). Reengineering and Organizational Culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2): 155-168.

Erkmen, T., Ordun, G. (2001). Örgüt Kültürü Tipleri İle Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*. (ss. 67-87), Düzenleyen İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul. 24-26 Mayıs 2001.

Eskildsen, J.K., Dahlgaard J.J. (2000). A Casual Model For Employee Satisfaction. *Total Quality Management*. 11 (8): 1081-1094.

Ferguson, G. A. (1981). *Statistical Analysis In Psychology And Education*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Fey, F.C. Denison, D. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?. *Organization Science*. 14 (6): 686-706.

Fralinger, B., Olson, V. (2007). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning*. 4 (11): 85-98.

Genç, N. (1993). Örgüt Kültürü Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlara Etkisi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (1):2.

Gordon, G. G., Ditomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*. 29 (6):783-798.

Gökmen, O.(2000). Ulusal Kalite Hareketi ve Özdeğerlendirme. 9.*Ulusal Kalite Kongresi 'Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü'*. (ss.1012-1015), İstanbul: Kalder Yayınları. 21-22 Kasım 2000.

Göktaş, B., Aslan, G., Aslantekin, F. (2005). Örgüt Kültürü ve Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* , 8 (3): 351-372.

Greenberg, J., Baron, R.A.(1997). *Behaviour in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall,

Güçlü, N. (2006). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*. 28(6):9 147-159.

Güldal, D., Oğlak, S., Şermin, S.(2000). Bir Kamu Hastanesinde Kurumsal Kültür Araştırması. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*. 4 (5):12-14.

Güneş, H. (2011). *Öğrencilerin Üniversite Örgüt Kültürü Algılamaları: Gazi Üniversitesi İİBF’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara : Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürçay, C. (2001). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırmanın Sonuçları. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3(1): 4.

Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Haktankaçmaz, M.İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü. *Türk İdare Dergisi*. 75(439): 139-150.

Hair, A. Tatham, Black, (1998). *Multivariate Data Analysis*.

Halis, M. (2001). Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 2(4):109- 135.

Handy, C. B. (1981). *Understanding organization*. Aylesbury: Hazell Watson Ltd.

- Handy, C. B. (1995). *Süper yönetim*. (Çev. S. Hatay), İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Harris, L.C., Crane, A. (2002). The Greening Of Organizational Culture: Management Views On The Depth, Degree And Diffusion Of Change. *Journal Of Organizational Change Management*. 15(3): 214-234.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*. 52 (5): 43-60.
- Haviland, A. W. (2002). *Kültürel Antropoloji*. İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Hawkins, P. (1997). Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*. 50(4): 417-440.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publishing.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill UK.
- Hofstede, G. (1998a). A Case for Comparing Apples with Oranges: International Differences in Values. *International Journal of Comparative Sociology*. 39(1): 16-27.
- Hofstede, G. (1998b). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concept. *Organizations Studies*. 19(3):477-492.
- Hofstede, G., Bram N., Denise D. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. 35(2):286-309.
- Hooijberg, R., Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management*. 32(1): 9-50.

Howard, L.W. (1998). Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*. 6(3): 231-250.

Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merk, S.E., (2000). Relationship Of Organizational Culture And Readiness For Change To Employee Commitment To The Organization. *Journal of Nursing Administration*. 30(1):11-21.

Işılğiray, E. (2001). EFQM Mükemmellik Modeli'nin Müşteri Tatmini Üzerine Etkisi" Marmara Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 1(3): 22.

İlhan, T. (2006). Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20 (2): 273-309.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Jones, R. A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies*. 42 (2): 361-386.

Jung, S. (2003). The Effects of Organizational Culture on Conflict Resolution in Marketing. *Journal Of American Academy Of Business*. 3(1/2): 242-246.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2004). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kalder, (2000). *EFQM Mükemmellik Modeli 2000*. İstanbul.

Kalder, (2003a). *EFQM Mükemmellik Modeli 2003*. İstanbul.

Kalder, (2003b). *EFQM Mükemmellik Modeli 2003-Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*. İstanbul.

Kantek, F. (2005). *Hemşirelik Yüksekokulları İçin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Uygulanması*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Karahan, A. (2008). Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20: 457-478.

Karcioğlu, F., Timuroglu, M.K. (2004). Örgüt Kültürü ve Liderlik. *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*. 18 (1-2):319-336.

Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 15 (1-2): 265-283.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi BİİBF Maliye Dergisi*. 155: 120-143.

Kaymaz, F.N. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Eğitime Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kıvanç, M.M. (2001). Hemşirelikte Matriks Yapılanma. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*. 8(1): 24-26.

Kirk, R., E. (1968). *Experimental Design Procedures For The Behavioral Sciences*. Belmont: Brooks/Cole.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. Macmillan Inc.

Köklü, N., Büyüköztürk Ş., Bökeoğlu, Ç.Ö. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Köksal, K. (2007). *Yükseköğretimde Örgüt Kültürü ve Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Tetik,S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 7(1):219-242.

Köse, S. (2005). *Korelasyon ve Regresyon Analizi*.

[http://168.144.121.167/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan\\_KOSE3.pdf](http://168.144.121.167/TORAKSFD23NJKL4NJ4H3BG3JH/mse-ppt-pdf/Kenan_KOSE3.pdf) (15.12.2011).

Köyk, (2010). *Kalite Ödülü Yürütme Kurulu, EFQM Mükemmellik Modeli*. [http://Köyk.kalder.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9:efqm-muekemmellik-modeli&catid=4:ulusal-kalite-oeduelue-&Itemid=5](http://Köyk.kalder.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9:efqm-muekemmellik-modeli&catid=4:ulusal-kalite-oeduelue-&Itemid=5), (13.10.2011).

Kulvinskiene, V. R., Seimiene, E.S. (2009). Factors of Organizational Culture Change. *Ekonomika*. 87(8): 27-43.

Kumar, R. (1999). *Research Methodology*. London: Sage Publications.

Kurt, B. (2009). *Örgüt Kültürünün Aile Şirketlerinde Kurumsallaşmasında Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuruşçu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri-Ulusal Kalite Ödüllü Bir İşletmenin Mali Yapısının İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Leblebici, D.N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9(1): 111-129.



Levy, E. P., Williams, J.R. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework For The Future. *Journal of Management*. 30 (6):881-995.

Lewis, D., Bebbington, A. J., Batterbury, S. P. J. (2003). Practice, Power and Meaning: Frameworks for Studying Organizational Culture In Multi-Agency Rural Development Projects. *Journal of International Development*. 15 (6): 541-557.

Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(3): 219-236.

Manley, T. R., Martin-Vega,L.A., Shaw, W.H. (1998). Understanding Organizational Culture and Its Role in Organization Transformation and Development. <http://ieeexplore.ieee.org/iel4/5884/15675/00727784.pdf?tp=&arnumber=727784&isnumber=15675> ,(26.10.2011).

Manojlovich, M., Ketefian, S. (2002). The Effects Of Organizational Culture On Nursing Professionalism: Implications For Helth Resource Planning. *Canadian Journal of Nursing Research*. 33(4):15-34.

Mishel, M.H. (1998). *Advanced Design In Nursing Research*. Sage Publications.

Mohammed, A.E. (2011). *Örgüt Kültürü ve Psikolojik İklimin Politik Davranış Algılamaları Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Moorhead , G., Griffin, R. W. (1992). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Moran, E. T., Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the formation of Organization Climate. *Human relations*. 45(1): 20.

Moser, C.A., Kalton G. (1971). *Survey Methods in Social Investigation*. London: Heinemann Educational Books.

Murat, G., Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(5): 1–20.

Mwaura, G., Sutton J., Roberts , D.(19989. Corporate and National Culture –An Irreconcilable Dilemma for the Hospitality Manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 10 (6): 212-220.

Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü-Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Narsap, H. (2006). *Genel ve Mesleki Liselerde Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Nemli, H. (2007). *Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. İstanbul: Yayıncı: Kepita Medya Hizmetleri A.Ş.

Ouchi, W. G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*. 17(25): 129-141.

Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık.

Oudenhoven, J. P. (2001). Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study. *International Journal of Intercultural Relations*. 25 (1): 89-107.

Öcal, H., Agca, V. (2010). Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Ege Akademik Bakış*. 10(1):157-182.

Öğüt, A., Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*. 23(2): 146-170.

Örücü, E. (2005). *Modern İşletmecilik*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özel, A. (2000). Kalite Ödül Modelleri: Türkiye’de TÜSİAD-KALDER ve EFQM Avrupa Kalite/Başarı Ödülleri Almış Türk Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özhan, S. (2001). Toplam Kalite Yönetimi’ndeki Kritik Başarı Alanlarının Değerlendirilmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.7(26): 23.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Ankara: A.Ü Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özok, F.(2010). *EFQM Mükemmellik Modeli 2010. Ulusal Kalite Kongresi*. <http://www.kalitekongresi2010.org/sunumlar/DOLMABAH%C3%87E/4E/FAHR%C4%B0%20%C3%96ZOK.pdf>, (14.10.2011).

Pamuk, B. (2000). *Osmanlı Bankası Özdeğerlendirme Çalışmaları. 9. Ulusal Kalite Kongresi ‘Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü*. İstanbul: Kalite Derneği Yayınları.

Pennington, P., Townsend, C., Cummings , R.(2003). The Relationship of Leadership Practices to Culture. *Journal of Leadership Education*. 2 (1):31-44.

Pettigrew, M. A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 24(4):570-581.

Pheysey, D.C. (1993). *Organizational Cultures: Types And Transformations*. London: Routledge.

Pierre, C. (2011). *EFQM Annual Report 2010-2011*. <http://www.efqm.org/en/Home/AboutEFQM/tabid/108/Default.aspx>, (12.10.2011).

Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Quinn, R. E., Kimberly, J.R. (1984). *Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for Managerial Practice*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

Ramig, P.R. (1983). Applications of the analysis of means. *Journal of Quality Technology*. 15 (1) :19-25.

Rakich, J.S., Longest, B.B., Darr, K. (2000). *Managing Health Services Organizations*. Maryland, Health Professions Press Inc.

Reitz, H.J. (1987). *Behavior in Organizations*.U.S.A: Irwin.Inc.

Resmi Gazete, (1983). *Yataklı Tedavi Kurumlan İşletme Yönetmeliği*. (13.01.1983/17927)

Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for The Behavioral Sciences*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.

Rowlinson, M., Procter, S. (1999). Organizational Culture and Business History. *Organization Studies*. Summer: 3.

Runge, J. B., Hames, D.S. (2004). The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension. *The Leadership & Organization Development Journal*. 25(5):411-423.

Russell, S. (2000). ISO 9000:2000 and The EFQM Excellence Model: Competition or Co-Operation?. *Total Quality Management*. 11(4):657-665.

Sanchez, J. C., Yurrebaso, A. (2009). Group Cohesion: Relationships With Work Team Culture. *Psicothema*. 21(1): 97-104.

Saraç, M., Efil, İ. (2009). Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 11(2): 68.

Sarı, E. (2005). *Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin : Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, .

Saruhan, Ş., Özdemir, A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.

Savaş, G. (2006). Örgüt Kültürü ve Kütahya Altın Çini Seramik Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sayılar, Y. (2003). Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(2): 131-150.

Schein, E. (1981). Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?. *Sloan Management Review*. 23(1): 55-68.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Cambridge Massachusetts: A Wiley Imprint.

Schein, E. H.(2002). Örgütsel Kültür. Çev. Atilla Akbaba. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(3): 6-14.

Schwartz, H., Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*. 10 (1):30-48.

Seçim, H. (1991). *Hastane Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Seren, Ş., Baykal, Ü. (2007). Kalite Belgesi alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 10(2): 1-11.

Shaw, J. (2002). Tracking The Merger: The Human Experience. *Health Services Management Research*. 15(4):211-223.

Simms, L.M., Price, S.A., Ervin, N.E. (1994). *The Professional Practice of Nursing Administration*. Delmar Publishers Inc.

Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sparks, J.N. (1963). Expository Notes On The Problem Of Making Multiple Comparisons In A Completely Randomized Design. *Journal of Experimental Education*. 31(4):343-349.

Steed, C. Dmtry, M. Mazaletskawa, A.(2005). The EFQM Excellence Model For Deploying Quality Managament. *Higher Education İn Europe*. 30(3): 309.

Stephans, P. R. (1989). *Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications*. USA: Prentice Hall Inc.

Stoica, M., Liao, J., Weslch, H. (2004). Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 9(3):240-251.

Susar, F. (2000). *Organizasyon Kültürü: Organizasyon Kültürünün Üç Büyük İlaç Firmasında Analizi ve Üst Düzey Yöneticiler Arasında Temel Kültür Öğelerinin Paylaşım Düzeyinin Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin Ü. (2002). *Hastane İşletmeciliği Yönetimi*.  
[umitsahin.com/HASTANE%20İŞLETMECİLİĞİ%20YÖNETİMİ.doc](http://umitsahin.com/HASTANE%20İŞLETMECİLİĞİ%20YÖNETİMİ.doc),  
(09.11.2011).

Şimşek, A. (2007). *Sağlık Hizmetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi ve Gazi Hastanesi Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şişman, T. (2002). *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi*. Standart.41 (489):16-21.

Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.

Tanova, C., Karadal, H. (2004). Kurumsal Strateji İle İnsan Kaynakları Politikaları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Doğu Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*.19(2): 125.

Temiroğlu, A. (2003). *Kurumların Başarı Değerlendirmesinde EFQM Mükemmellik Modelinin Kullanılması ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya:Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Tiryaki, T.(2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topaloğlu, M., Kara, D. (2004). Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetmel Davranışları Üzerindeki Etkileri (A Grubu Seyahat Acentalarında Bir Uygulama). *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 (1):121-142.

Turner, C. H. (1990). *Creating corporate culture from discard to harmony*. USA: Adison-Wesley Publishing Company.

Türk, M.S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Önemi*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tütüncü, Ö. Küçükusta, D. (2007). Relationship Between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management and Business Excellence*. 18(10):1083-1096).

Tütüncü, Ö. (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.



Tütüncü, Ö., Doğan, Ö. (2005). *Analysis of the relationship between job satisfaction and EFQM business excellence model: an implementation on Turkish quality award winners*. Canada: 10th World Congress for Total Quality Management.

Tütüncü, Ö. et al. (2005). *An analysis of organizational commitment and job satisfaction among ISO 9001:2000 certified companies: an empirical study on hospitality industry*. Canada: International Conference of Business, Economics and Management Disciplines.

Tütüncü, Ö., Küçükusta, D. (2010). Canonical correlation between job satisfaction & EFQM. *Qual Quant* ,44(6):1227-1238.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.

Velioğlu, P. (1986). *İstanbul Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'ndeki Hemşirelik Hizmetlerinin Yeniden Örgütlenmelerine Dair Rapor*. İstanbul: Hemşirelik Bülteni.

Vural, Z. B. A. (2003). *Kurum kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Wilkins, A. L., Ouchi, W. G. (1983). *Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance*. *Administrative Science Quarterly*.

Wilson, A. (1997). *Culture of The Branch Team and Its Impact On Service Delivery and Corporate Identity*. *International Journal of Bank Marketing*.

Winer, B. J. (1971). *Statistical Principles In Experimental Design*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Wright, A. (1997). *Public Service Quality: Lessons Not Learned*. Total Quality Management.

Yalazan, A. (2006). *Genel Liselerde Yaratıcı Örgüt Kültürü Oluşturmada Okul Yöneticilerinin Rollerinin Değerlendirilmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yenersoy, G., Ensari, H., Kömürcü, N. (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: KALDER Yayınları.

Yıldırım, C. (1999). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: ÖSYM Yayınları.

Yıldız, Y. (2006). *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Mükemmellik Modelindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, G. (2006). *Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, N. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yorgancılar, N. (1997). *ISO 9000 Kalite Güvence Belgesi Olan ve Olmayan İki İşletmenin Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zeytinoğlu, G. (2009). *Örgüt Kültürü*. s.31.

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kmVbXCGTTecJ:home.ana.dolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/kultur.ppt+g%C3%BC%C3%A71%C3%BC+ve+za+t%C4%B1f+k%C3%BCİt%C3%BCr&cd=8&hl=tr&ct=clnk&gl=tr>, (21.09.2011).

## **EKLER**

## EK 1: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, yüksek lisans tezi kapsamında örgüt kültürü ve iş mükemmelliği modeli arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak olup, elde edilen veriler akademik çalışma dışında kullanılmayacaktır. Her soruya içtenlikle cevap vererek, mümkünse hiçbir soruyu boş bırakmamanızı ve aklınıza ilk gelen en uygun ifadeyi işaretlemenizi rica eder, değerli vaktinizi ayırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Toplam Kalite Yönetimi Bölümü  
Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>BÖLÜM 1</b>					
Liderler kurumun misyon, vizyon ve değerlerini oluşturmaktadır.	5	4	3	2	1
Liderler çalışanlara örnek olmaktadır.	5	4	3	2	1
Liderler kurumun yönetim sisteminde aktif rol almaktadır.	5	4	3	2	1
Liderler tüm ilişkilerini işbirliği içinde yürütmektedir.	5	4	3	2	1
Liderler çalışanlarını motive etmekte ve desteklemektedir.	5	4	3	2	1
Liderler değişime öncülük etmektedir.	5	4	3	2	1
Politika ve stratejilerimiz araştırma ve verilerle oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
Politika ve stratejiler paydaşların beklentilerine göre oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
Politika ve stratejiler gözden geçirilmekte ve güncelleştirilmektedir.	5	4	3	2	1
Politika ve stratejilerin yayılımı kilit süreçlerle gerçekleştirilmektedir.	5	4	3	2	1
Politika ve stratejiler duyurulmakta ve yaşama geçirilmektedir.	5	4	3	2	1
İnsan kaynakları planlanmakta, yönetilmekte ve iyileştirilmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanların yetkinlikleri belirlenip geliştirilmekte ve sürdürülmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanların iyileştirme çalışmalarına katılımı özendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanlar yetkilendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanlar ile kurum arasındaki iletişim gereksinimleri saptanmıştır.	5	4	3	2	1
Çalışanlar takdir edilmekte, tanınmakta ve gözetilmektedir.	5	4	3	2	1
Kurum dışı işbirlikleri, politika ve strateji ile uyumlu şekilde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
Finansal kaynaklar işletme politikası ve stratejisini desteklemektedir.	5	4	3	2	1
Binalar, donanım ve malzemeler fayda sağlayacak şekilde yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
Teknolojiden faydalanılmaktadır.	5	4	3	2	1
Bilgi birikimi, kuruma ve müşterilere değer sağlayarak yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
Yenilikler takip edilmektedir.	5	4	3	2	1
Süreçler sistematik olarak tasarlanmakta ve yönetilmektedir.	5	4	3	2	1
Süreçler paydaşlar dikkate alınarak iyileştirilmektedirler.	5	4	3	2	1
Ürün ve hizmetler, müşteri isteklerine göre tasarlanıp geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
Ürün ve hizmetler, müşteri isteklerine göre üretilmekte ve sunulmaktadır.	5	4	3	2	1
Müşteri ilişkileri, verilerle yönetilmekte ve geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
Müşteriler için, performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
Müşterilerin kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanlara yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
Çalışanların kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Topluma yönelik performans göstergeleri belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
Toplumun kurum hakkındaki algılamaları, ölçülerek değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Kuruma yönelik finansal ve finansal olmayan göstergeler belirlenmektedir.	5	4	3	2	1
Kurum performansı için, temel performans çıktıları değerlendirilmektedir.	5	4	3	2	1
Genel olarak kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır.	5	4	3	2	1
Genel olarak kurumumdaki sistem kalitelidir.	5	4	3	2	1
Genel olarak, iş yaşamı kalitesinden memnunuz.	5	4	3	2	1
Genel olarak, işimizde mükemmellik unsuru aranmaktadır.	5	4	3	2	1

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
<b>BÖLÜM 2</b>					
Hastanemiz çok özel bir kuruluştur. Çalışanlar kendilerini büyük bir ailenin parçası olarak hissederler ve birbirleriyle pek çok şeyi paylaşırlar.	5	4	3	2	1
Hastanemiz çok dinamik ve girişimci bir kuruluştur. Çalışanlar gerektiğinde risk almaktan kaçınmazlar.	5	4	3	2	1
Hastanemizde sonuca nasıl ulaştığınız değil, sonuç elde etmek çok önemlidir. Çalışanlar, rekabetçi ve başarı istekleri yüksek kişilerdir.	5	4	3	2	1
Hastanemizde kontrol sistemleri ve bu sistemleri destekleyen yapılanmalara çok önem verilir. Çalışanların yapacakları işleri belirleyen ve onlara yön gösteren resmi kurallar, standartlar, prosedürler vardır.	5	4	3	2	1
Hastanemizde hakim liderlik anlayışı çalışanları yetiştirmeyi (usta-çırak ilişkisi gibi), onların gelişmelerini sağlamayı ve onlara işlerinde yardımcı olmayı ön planda tutar.	5	4	3	2	1
Hastanemizde hakim liderlik anlayışı girişimcilik, yenilikçilik ve risk almaya ön planda tutar.	5	4	3	2	1
Hastanemizde hakim liderlik anlayışı mantıksızlığı asla kabul etmez, mücadelecili ve sadece sonuç elde etmeye önem verir.	5	4	3	2	1
Hastanemizdeki hakim liderlik anlayışı koordinasyona, örgütlenmeye ve işlerin uyumlu ve verimli bir şekilde yürütülmesine önem verir.	5	4	3	2	1
Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı takım çalışmasına, uzlaşmaya ve katılımcılığa dayalıdır.	5	4	3	2	1
Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı bireysel risk almaya, yenilikçiliğe ve özgünlüğe dayalıdır.	5	4	3	2	1
Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı rekabete ve başarıya dayalıdır.	5	4	3	2	1
Hastanemizde benimsenen yönetim tarzı, çalışanlarıyla ilişkilerinde iş güvencesine uyma, öngörülebilirliğe ve istikrara önem verir.	5	4	3	2	1
Hastanemizi bir arada tutan sadakat ve karşılıklı güvendir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma son derece bağlıdırlar.	5	4	3	2	1
Hastanemizi bir arada tutan yeniliğe ve gelişime olan bağlılığıdır.	5	4	3	2	1
Hastanemizi bir arada tutan başarı ve amaçların gerçekleştirilmesine verilen önemdir. Mücadelecili olma ve kazanma ortak temel anlayıştır.	5	4	3	2	1
Hastanemizi bir arada tutan resmi kurallar ve politikalarıdır. Birliktelik uyumlu ve düzenli bir işleyiş ile sağlanır.	5	4	3	2	1
Hastanemizin temel stratejisi çalışanların gelişimi üzerine kuruludur. Katılımcılık, açıklık ve güven bir stratejinin temel öğeleridir.	5	4	3	2	1
Hastanemizin temel stratejisi yeni kaynaklar ve yeni çalışma alanları yaratmaya dayalıdır. Yenilik peşinde koşma ve olası imkanları ortaya çıkartma önemlidir.	5	4	3	2	1
Hastanemizin temel stratejisi rekabetçiliğe ve başarıya dayalıdır. Hedeflere ulaşmak ve hizmet verilen alanda başarılı olmak bu stratejinin temel ilkeleridir.	5	4	3	2	1
Hastanemizin temel stratejisi süreklilik ve istikrara dayalıdır. Verimlilik, kontrol ve uyumlu işleyiş öncelikli konulardır.	5	4	3	2	1
Hastanemiz başarıyı insan kaynaklarının gelişimine, takım çalışmasına, çalışanların bağlılığına ve genel anlamıyla insan faktörüne verilen önem olarak tanımlar.	5	4	3	2	1
Hastanemiz başarıyı en farklı, en yeni hizmetleri üretme olarak tanımlar. Hastanemiz ürettiği hizmetler konusunda hizmet verdiği alanda liderdir ve yenilikçiliği ile tanınır.	5	4	3	2	1
Hastanemiz başarıyı rakiplerinin arasından sıyrılmak olarak tanımlar. Hizmet verdiği alanda varlığını güçlü bir biçimde hissettirmek başarının anahtarıdır.	5	4	3	2	1
Hastanemiz başarıyı verimlilik olarak tanımlar. Faaliyetlerin zamanında ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi önemlidir.	5	4	3	2	1

Yaşınız:

a) 20'den az

b) 20-29

c) 30-39

d) 40 ve üzeri

Cinsiyetiniz:

a) Kadın

b) Erkek

Öğrenim Durumunuz

a) Lise ve dengi

b) Ön lisans

c) Lisans

d) Lisansüstü (Y.lisans, doktora)

Meslekte çalışma yılınız:

a) 1 yıldan az

b) 1-5 Yıl

c) 6-10 yıl

d) 11-15 yıl

e) 16 üzeri

Buradaki çalışma yılınız:

a) 1 yıldan az

b) 1-5 Yıl

c) 6-10 yıl

d) 11-15 yıl

e) 16 üzeri

Mesleğiniziz

a) Başhekim

b) Başhekim Yrd.

c) Müdür

d) Müdür Yrd.

e) Başhemşire

f) Başhemşire Yrd.

g) Doktor

h) Hemşire/Ebe

## EK 2: RESMİ YAZIŞMA VE İZİNLER

T.C.  
AYDIN VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

10.08.2010\* 16709

SAYI: B.10.4.ISM 4.09.00.SPK.-605-01-131  
KONU: Tez Çalışması

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İZMİR

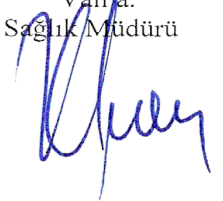
İLGİ: 09.07.2010 tarih ve 4786 sayılı yazınıza.

İlgi yazınızda, Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN'in, 23.08.2010 tarihinden itibaren 1 yıl süreyle, Aydın Devlet Hastanesinde "Örgüt Kültürü ve İş Mükemmelliği Arasındaki İlişki" isimli çalışma yapmayı planladığı belirtilmektedir.

Söz konusu çalışmanın yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve ilgili izin onayı yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr. Hüsnü TIRPANCI  
Vali a.  
Sağlık Müdürü



EKİ: 1 Adet Valilik Onayı

Öğrenci İst. Sek. İlg.  
Öğrenciyi bilgilendirdim  
16.08.2010

1752 / 16.08.2010

Aydın İl Sağlık Müdürlüğü-Strateji Geliştirme, Planlama ve Koordinasyon Birimi  
Tel: 0. (256) 2135000-192-278 Faks: 0.(256) 2151611 spkbirimi@hotmail.com

Bilgi için: H. SOLAK

T.C.  
AYDIN VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

SAYI: B.10.4.ISM 4.09.00.SPK.-020-  
KONU: Tez Çalışması

VALİLİK MAKAMINA  
AYDIN

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN, 23.08.2010 tarihinden itibaren 1 yıl süreyle, Aydın Devlet Hastanesinde “**Örgüt Kültürü ve İş Mükemmelliği Arasındaki İlişki**” konulu tez hazırlamayı planlamaktadır.

Söz konusu tez çalışmasının yapılabilmesini tensiplerinize arz ederim.

Dr. Hüsnü TIRI'ANCI  
Sağlık Müdürü



OLUR.  
/08/2010

Celal ULUSOY  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
İzmir Ege Doğumevi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi

BÜRO : Özlük İşleri  
SAYI : B.10.4.İSM. 4.35.65.81  
KONU: Anket Çalışması

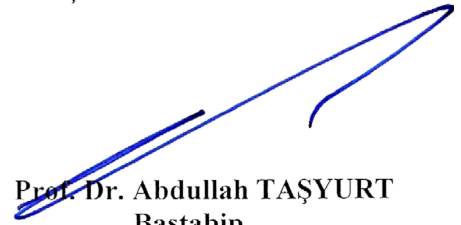
12.07.2010 003786

**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**  
**İZMİR**

İlgi: 09/07/2010 tarihli ve B.30.2.DEU.0.41.72.00/500-4787 sayılı yazınız.

Enstitünüz Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Özkan Tütüncü danışmanlığında tezli yüksek lisans eğitimine devam ettiği belirtilen Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN'in Sağlık Bakanlığı'na bağlı dört farklı doğum hastanesinde "Örgüt Kültürü ve İş Mükemmelliği Modeli Arasındaki İlişki" başlıklı yüksek lisans tezi ile ilgili veri toplayabilmesi için hastanemizde çalışma yapması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

  
**Prof. Dr. Abdullah TAŞYURT**  
**Baştabip**

---

Gaziler Cad. No:468 Yenişehir/İZMİR  
e-posta : [egedogumh@ism.gov.tr](mailto:egedogumh@ism.gov.tr)  
Telefon : (0232) 449 49 49  
Faks : (0232) 457 96 51



T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

22 Temmuz 2010

Sayı : B.10.4.ISM.4.26.00.09-730.08-

Konu : Anket

İZMİR DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsüne)

Okulunuz Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN'in "Örgüt Kültürü ve İl Mükemmelliği Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasına Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde yapmasına dair Valilik Makamının 20 Temmuz 2010 tarihli onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Uzm. Dr. Hüseyin Seyhan FİDAN  
Vali a.  
Sağlık Müdürü

ESKİŞEHİR	
KADIN DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI	
HASTANESİ BAŞTABİRLİĞİ	
Vardır No:	5561
Tarih:	26.07.2010

Öğrenci Tez Seçilmiştir  
Öğrenciyi bitirilenlerden  
11.08.2010

2 Eylül Cad. PTT Başmüdürlük Binası 5.kat Ayrıntılı bilgi için: Eğitim Şubesi  
Tel: 0222 231 32 00 Dahili: 190 - 191 Fax: 0 222 230 80 49  
eposta : [egitimsube@eskisehirsauglik.go](mailto:egitimsube@eskisehirsauglik.go)

T.C.  
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ  
İl Sağlık Müdürlüğü

20 Temmuz 2010

Sayı : B.10.4.ISM.4.26.00.09-730.08- 897 15866  
Konu: Anket

VALİLİK MAKAMINA

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN'in "Örgüt Kültürü ve İş Mükemmelliği Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasını Eskişehir Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesinde anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Tasviplerinize arz ederim

Uzm.Dr.Hüseyin Seyhan FİDAN  
Sağlık Müdürü

OLUR

13./07/2010

Mehmet KALYONCU

Vali a.

Vali Yardımcısı

1731



**T.C.**  
**SAĞLIK BAKANLIĞI**  
**İZMİR DR. E.HAYRİ ÜSTÜNDAĞ KADIN HASTALIKLARI VE DOĞUM**  
**HASTANESİ BAŞTABIPLIĞI**

SAYI :B.104.İSM.4356557/ 3022  
KONU : Anket Çalışması

23/07/2010

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE  
İZMİR

İlgi: 09/07/2010 tarih ve 500-4789 sayılı yazınız.

Enstitünüz Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda tezli Yüksek Lisans eğitimine devam eden Zeynep ÖLÇERLER GÖNEN'in "Örgüt Kültürü ve İş Mükemmelliği Arasındaki İlişki" konulu yüksek lisans tezini kurumumuzda yapması Baştabipliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Op.Dr.A.Atakan TÖPÜZ  
Baştabip