

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

**BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA, ISO 9001:2000
KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİNE SAHİP OLAN VE
OLMAYAN BİRİMLER ARASINDAKİ ÖRGÜT İKLİMİ
FARKLILIKLARI: DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Ahmet ÖZDEDE

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Habil GÖKMEN

2010

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2007800807

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Ahmet ÖZDEDE
Tez Başlığı : Bir Yükseköğretim Kurumunda ISO-9001 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimlerdeki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği
Savunma Tarihi : 22.06.2010
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Habil GÖKMEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Habil GÖKMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem İPEKGİL DOĞAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ebru GÜNLÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği

Oy Çokluğu ()

Ahmet ÖZDEDE tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Bir Yükseköğretim Kurumunda İSO-9001 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimlerdeki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği**" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği**” 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.

Tarih

.../.../.....

Ahmet ÖZDEDE

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bir Yükseköğretim Kurumunda, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları:

Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği

Ahmet ÖZDEDE

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi almak için yapılan çalışmaların, kuruluştaki kalite anlayışını geliştirdiği, kârı, verimliliği ve pazar payını arttırdığı, etkin bir yönetim sağladığı, maliyetleri azalttığı, çalışanların tatminini arttırdığı, kuruluş içi iletişimi iyileştirdiği, faaliyetleri izleme ve kontrolü kolaylaştırdığı, iadeleri azalttığı, müşteri memnuniyetini arttırdığı yönünde sonuçları olduğu bilinmektedir.

Günümüzde kuruluşların bir amacı da iyi bir örgüt iklimi oluşturmaktır. İyi bir örgüt iklimi sayesinde çalışanların memnuniyeti, hizmet kalitesi, iletişimi, örgütsel bağlılıkları artmakta, işten ayrılma eğilimleri ve örgütsel sapma davranışları azalmaktadır. Bütün bunları oluşturmak ise kuruluşların yöneticilerine bağlıdır. Eğer yöneticilerde liderlik özellikleri varsa, kuruluştaki iyi bir iklim oluştururlar.

Bu çalışmanın amacı, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Ayrıca bu çalışmada, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma ile ilişkisi olup olmadığı da araştırılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi arasında ilişki bulunmuş fakat bu belgeye sahip olmanın, daha iyi bir örgüt iklimine sahip olma konusunda yetersiz kaldığı görülmüştür. Ayrıca örgüt ikliminin oluşumunda en büyük etkenin liderlik olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi, Liderlik, İşten Ayrılma Eğilimi, Örgütsel Bağlılık, Örgüt İklimi, Örgütsel Sapma

ABSTRACT

Master Thesis

**Organizational Climate Differences Among ISO 9001:2000 Certified And Non-Certified
Departments Of Higher Education Institutions: The Case Of Dokuz Eylul University**

Ahmet ÖZDEDE

Dokuz Eylul University

Institute of Social Sciences

Department of Total Quality Management

It is evident that all the efforts to be certified by ISO 9001:2000 quality management system in an organization lead it to a better condition in terms of improved quality setting, profit maximization, increased productivity and market share. Quality development attempts not only improves in-house communication and job satisfaction of employees, but also helps establishing good management mechanisms and eventually creates satisfied customers.

Many firms today aim to enhance the organizational climate. A better organizational climate increases organizational outcomes such as employee satisfaction, service quality, communication, organizational commitment while reducing the intention to leave job and organizational deviance. To create all of those are related with the managers of the organization. If the managers have leadership specifications, they form a good climate in the organization.

The aim of this study is to analyze the relationship between organizational climate and ISO 9001:2000 quality management system. Additionally, set of relationships among ISO 9001:2000 quality management certification, leadership, organizational commitment, intention to leave job and organizational deviance are also analyzed.

Results of the study reveal a significant relationship between ISO 9001:2000 certification and organizational climate, but it seems to be insufficient to create a better organizational climate. However, it's found that, organizational leadership is the strongest factor in creating a well-established organizational climate.

Key Words: ISO 9001:2000 Quality Management System, Leadership, Intention to Leave Job, Organizational Commitment, Organizational Climate, Organizational Deviance

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ / PROJE ONAY SAYFASI	II
YEMİN METNİ	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ.....	3
1.1. ISO Terimi.....	3
1.2. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi	3
1.3. TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi	4
1.4. ISO 9000 Standartlarını Uygulamanın Faydaları	9
1.5. Kalite Yönetim İlkeleri.....	9
1.5.1. Müşteri Odaklılık	9
1.5.2. Liderlik	10
1.5.3. Çalışanların Katılımı	11
1.5.4. Süreç Yaklaşımı	12
1.5.5. Sistem Yaklaşımı.....	12
1.5.6. Sürekli İyileştirme	13
1.5.7. Gerçeklere Dayalı Karar Verme.....	14
1.5.8. Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri	14
1.6. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Maddeleri	15
1.6.0. Giriş.....	15
1.6.0.1. Genel	15
1.6.0.2. Proses (Süreç) Yaklaşımı	15
1.6.0.3. ISO 9004 ile İlişkiler	16
1.6.0.4. Diğer Yönetim Sistemleriyle Uyumluluk	16
1.6.1. Kapsam.....	16
1.6.1.1. Genel	16
1.6.1.2. Uygulama	17
1.6.2. Atıf Yapılan Standart ve/veya Dokümanlar	17
1.6.3. Terimler ve Tarifler	17

1.6.4. Kalite Yönetim Sistemi	17
1.6.4.1. Genel Şartlar	17
1.6.4.2. Dokümantasyon Şartları	18
1.6.4.2.1. Genel	18
1.6.4.2.2. Kalite El Kitabı.....	19
1.6.4.2.3. Dokümanların Kontrolü	19
1.6.4.2.4. Kayıtların Kontrolü	20
1.6.5. Yönetim Sorumluluğu	20
1.6.5.1. Yönetimin Taahhüdü	20
1.6.5.2. Müşteri Odaklılık	20
1.6.5.3. Kalite Politikası	21
1.6.5.4. Planlama	21
1.6.5.4.1. Kalite Hedefleri	21
1.6.5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması	21
1.6.5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim	22
1.6.5.5.1. Sorumluluk ve Yetki	22
1.6.5.5.2. Yönetim Temsilcisi	22
1.6.5.5.3. İç İletişim.....	22
1.6.5.6. Yönetimin Gözden Geçirilmesi.....	22
1.6.5.6.1. Genel	22
1.6.5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi.....	23
1.6.5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı	23
1.6.6. Kaynak Yönetimi	23
1.6.6.1. Kaynakların Sağlanması.....	23
1.6.6.2. İnsan Kaynakları	24
1.6.6.2.1. Genel	24
1.6.6.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) ve Eğitim	24
1.6.6.3. Alt Yapı	24
1.6.6.4. Çalışma Ortamı	24
1.6.7. Ürün Gerçekleştirme	25
1.6.7.1. Ürün gerçekleştiriminin Planlanması	25
1.6.7.2. Müşteri ile İlişkili Prosesler	25
1.6.7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi	25
1.6.7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi	26

1.6.7.2.3. Müşteri ile İletişim	26
1.6.7.3. Tasarım ve Geliştirme	27
1.6.7.3.1. Tasarım ve Geliştirme Planlaması.....	27
1.6.7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri	27
1.6.7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları.....	28
1.6.7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi	28
1.6.7.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması	28
1.6.7.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması(Geçerliliği).....	29
1.6.7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü.....	29
1.6.7.4. Satın Alma.....	29
1.6.7.4.1. Satın Alma Prosesi	29
1.6.7.4.2. Satın Alma Bilgisi	30
1.6.7.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması.....	30
1.6.7.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (sunulması).....	30
1.6.7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü.....	30
1.6.7.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği	31
1.6.7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik.....	31
1.6.7.5.4. Müşteri Mülkiyeti.....	32
1.6.7.5.5. Ürünün Muhafazası	32
1.6.7.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü	32
1.6.8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme	33
1.6.8.1. Genel	33
1.6.8.2. İzleme ve Ölçme.....	34
1.6.8.2.1. Müşteri Memnuniyeti	34
1.6.8.2.2. İç Tetkik	34
1.6.8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi	35
1.6.8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi.....	35
1.6.8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü.....	35
1.6.8.4. Veri Analizi	36
1.6.8.5. İyileştirme.....	37
1.6.8.5.1. Sürekli İyileştirme	37
1.6.8.5.2. Düzeltici Faaliyetler	37
1.6.8.5.3. Önleyici Faaliyetler	37

İKİNCİ BÖLÜM 39

ÖRGÜT İKLİMİ 39

2.1. Örgüt İklimi Kavramı.....	39
2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri.....	43
2.2.1. Batlis'e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri.....	43
2.2.2. Al-Shammari'ye Göre Örgüt İkliminin Özellikleri	43
2.2.3. Mullins'e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri.....	44
2.3. Örgüt İklimi Türleri.....	45
2.3.1. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Türleri	45
2.3.2. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İklimi Türleri.....	46
2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler.....	46
2.5. Örgüt İklimi Boyutları.....	48
2.5.1. Robert Stringer'e Göre Örgüt İklimi Boyutları	48
2.5.1.1. Örgütsel Yapı	48
2.5.1.2. Standartlar	49
2.5.1.3. Sorumluluk	49
2.5.1.4. Tanıma.....	49
2.5.1.5. Destek.....	49
2.5.1.6. Bağlılık.....	50
2.5.2. Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları	50
2.5.2.1. Bireysel Özellikler.....	50
2.5.2.2. Örgütsel Özellikler	50
2.5.2.3. Çevresel Özellikler.....	50
2.6. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi	51
2.7. Liderlik Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi	56
2.8. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi.....	59
2.9. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi	60
2.10. Örgütsel Sapma Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİNE SAHİP OLAN VE OLMAYAN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ BİRİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	63
3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi	63
3.2 Araştırmanın Örneklemi	63
3.3 Araştırmanın Sınırları.....	64
3.4 Veri Toplama ve Ölçüm Aracı	64
3.5 Araştırmanın Bulguları.....	65
3.5.1. Frekans Analizleri	65
3.5.2. Geçerlilik	66
3.5.3. Güvenilirlik	71
3.6 Araştırmanın Hipotezleri	72
3.7 Korelasyon Analizi.....	84
3.8 Regresyon Analizi	89
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	91
KAYNAKÇA	96
EK 1: Anket Formu.....	104

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1 : PUKÖ Döngüsü	7
Şekil-2 : Örgüt İklimine Kültürel Yaklaşım	54
Tablo-1 : 1994 ve 2000 Yılı Revizyonları Arasındaki Kavram Farklılıkları	8
Tablo-2 : ISO 9000 Standartlarının 1994-2000 Revizyonları Arasındaki Temel Farklar.....	8
Tablo-3 : Örgütsel Kültür ve Örgüt İklimi Karşılaştırılması.....	53
Tablo-4 : Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar.....	57
Tablo-5 : Örneklemedeki Demografik Özelliklerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	66
Tablo-6 : Faktör Analizi (Örgüt İklimi “Kurumumda”)	68
Tablo-7 : Faktör Analizi (Örgütsel Sapma).....	70
Tablo-8 : Anketin Ölçeklerine Göre Güvenilirlik Katsayıları.....	71
Tablo-9 : Çalışanların Örgüt İklimi Algısı “Ortalama” Değerleri.....	72
Tablo-10 : Çalışanların, “Yapısal Bağlılık” Algısı “Ortalama” Değerleri	73
Tablo-11 : Çalışanların, “Tanıma” Algısı “Ortalama” Değerleri.....	74
Tablo-12 : Çalışanların, “Sorumluluk” Algısı “Ortalama” Değerleri	74
Tablo-13 : Çalışanların Liderlik Algısı “Ortalama” Değerleri.....	75
Tablo-14 : Çalışanların Kuruma Bağlılık Algısı“Ortalama” Değerleri.....	76
Tablo-15 : Çalışanların Kurumdan Ayrılma Eğilimi Algısı “Ortalama” Değerleri	76
Tablo-16 : Çalışanlar Arası Olumsuz Davranış Görülmeme Derecesi “Ortalama” Değerleri..	77
Tablo-17 : Çalışanların “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” Algısı “Ortalama” Değerleri	78
Tablo-18 : Çalışanların “Örgütsel Düzeyde Sapma” Algısı “Ortalama” Değerleri	78
Tablo-19 : Çalışanlar Arası Güven Algısı “Ortalama” Değerleri	79
Tablo-20 : Çalışanların Görev Tanımlamaları Algısı “Ortalama” Değerleri	80
Tablo-21 : Çalışanların Mutluluk Algısı “Ortalama” Değerleri.....	80
Tablo-22 : Çalışanların Kurumda Yaşanan Olaylara İlgi Derecesi “Ortalama” Değerleri	81
Tablo-23 : Amirlerin, Çalışanlara Yardım ve Desteği Algısı “Ortalama” Değerleri	82
Tablo-24 : Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumdan Ayrılma İsteği Tablosu	82
Tablo-25 : Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kuruma Bağlılık Derecesi Tablosu.....	84
Tablo-26 : Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	85
Tablo-27 : Örgüt İklimini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi	90

GİRİŞ

Hayatın her alanında insanların kaliteye doğru bir yönelişi söz konusudur. Sadece üretim sektöründe değil, hizmet sektöründe de kalite önemli hale gelmiştir. Endüstri sektörünün yanında eğitim, sağlık, ulaşım, turizm gibi sektörlerde de kalite çalışmaları yoğun bir şekilde göze çarpmaktadır. Ayrıca tüketicinin de bilinçlenmesiyle birlikte alınan tüm ürün ve hizmetlerde aranan kalite kriterlerinde bir artış olmuştur. Bu doğrultuda bu ürün ve hizmetleri üreten kuruluşlar da çeşitli kalite güvence sistemleri arayışı içine girmiş ve ulaştıkları kalite düzeyini belgeleme ihtiyacı hissetmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan sistemlerden birisi de ISO 9000 modelleridir. 1994 revizyonunda "Kalite Güvence Sistemi" olarak adlandırılan ISO 9000 sistemi, 2000 revizyonu ile birlikte "Kalite Yönetim Sistemi" adını almış ve kuruluşları toplam kalite yönetimine hazırlayacak şekilde tüm birimlere odaklanarak kalite yolculuğunu bir adım ileriye taşımıştır.

Başarılı bir kuruluşun en önemli temel unsurlarından biri de örgüt iklimidir. Özellikle hizmet sektöründe verilen hizmetler, bire bir iletişim gerektirdiği için bu kuruluşlarda çalışanların iyi bir hizmet sunabilmesi, kuruluşun iyi bir örgüt iklimine sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Bir kuruluşun iyi bir örgüt iklimine sahip olmasının yolu ise, yöneticileri belirlerken liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin seçilmesinden geçmektedir.

Örgüt ikliminin tanımı, boyutları ve örgüte etkisi ile ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi gibi konular üzerine birçok araştırma ve yayın bulunmaktadır. Ancak, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi ilişkisi, özellikle eğitim kurumları açısından daha önce incelenmemiş bir konudur ve bu çalışmanın ana motivasyonunu oluşturmaktadır.

Her eğitim örgütü gibi, üniversiteler de toplumda belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuştur. Kısaca üniversitelerin genel anlamda amacı; kaliteli eğitim yapmak, öğrencilere iyi hizmet vermek ve sonuçta toplumun beklentilerine uygun insan gücü yetiştirmek olarak özetlenebilir. Üniversiteler bu amaçlarına nitelikli yöneticiler ve çalışanlar ile ulaşabilir. Bu amaçlara ulaşabilmek için bazı üniversite birimleri, araç olarak ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinden ve bu belgeye sahip olmak için yapılan çalışmaların sağladığı görev, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, iç denetim, gözden geçirme, planlama, eğitim, sürekli iyileştirme, kuruluşta kalite anlayışını geliştirme, verimliliği artırma, etkin bir yönetim

sağlama, çalışanların tatminini arttırma, kuruluş içi iletişimi iyileştirme, faaliyetleri izleme ve kontrolü kolaylaştırma gibi faydalardan yararlanmak istemektedirler. Tabi ki bazı birimler de bu belgeye ihtiyaç veya gerek duymamaktadır. Bu durum ise uygulamalarda ve birimlerdeki örgüt iklimlerinde farklılığa yol açmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmanın veya olmamanın, birimlerdeki örgüt iklimlerini nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda bu çalışmada, eğitim sektöründe hizmet veren Dokuz Eylül Üniversitesi birimlerindeki örgüt ikliminin, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olup olmama durumuna göre nasıl etkilendiği araştırılmış ve liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapmanın örgüt iklimi üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

İlk bölümde ISO ile ilgili genel kavramlar, ISO 9000 standartlarının gelişimi, TS-EN-ISO 9000 kalite yönetim sistemi, ISO 9000 standartlarını uygulamanın faydaları, kalite yönetim ilkeleri, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi ve maddeleri konuları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise örgüt iklimi kavramı, örgüt ikliminin özellikleri, örgüt iklimi türleri, örgüt iklimini etkileyen faktörler, örgüt iklimi boyutları ve örgüt ikliminin örgüt kültürü, liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma ile ilişkisine değinilmiştir.

Son bölümde ise ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan Dokuz Eylül Üniversitesi birimleri arasındaki örgüt iklimi farklılıklarını ölçmek için deneysel bir araştırma yapılmıştır. Ayrıca bu çalışma kapsamında, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin varlığının veya yokluğunun, örgüt ikliminin oluşumunda ve gelişiminde rol oynayan faktörler üzerindeki önem düzeyleri de belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda belgeli ve belgesiz birimlerdeki örgüt iklimi, liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma algılarında fark olup olmadığı da incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ

1.1. ISO Terimi

ISO zannedildiği gibi "International Organization for Standardization" kelimelerinin baş harflerinden oluşmamaktadır, çünkü bu İngilizce açılım kısaltılınca "IOS", Fransızcadaki "Organisation Internationale de Normalisation" kısaltılırsa "OIN" olmaktadır. ISO, yunanca "eşit" anlamına gelen "isos" kelimesinden türetilerek şu andaki halini almıştır. (Discover ISO, http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm).

1947 yılında kurulan ve yaptığı standardizasyon çalışmaları sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere katkılar sağlayan ISO (International Organization for Standardization) Uluslararası Standart Organizasyonudur. (TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>).

ISO, Uluslararası Elektroteknik Komisyonu (IEC)'nin çalışma alanına giren elektrik, elektronik ve ilgili teknolojiler dışında kalan konuların tamamında çalışmalarda bulunan ve milletlerarası standart yayınlayan en büyük standardizasyon kuruluşudur. (ISO/IEC, http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=52).

1.2. ISO 9000 Standartlarının Gelişimi

ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Standartları'nın temeli 1963 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde savunma teknolojisindeki yüksek kaliteyi uygulayabilmek için hazırlanan MIL-Q-9858'e dayanmaktadır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 50).

ISO 9000 standartlarının yıllara göre gelişimi aşağıdaki şekildedir. (TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>):

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standartları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 Standartları(CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.

1.3. TS-EN-ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi

Bugünün dünyasındaki enformasyon, teknoloji ve iletişim alanındaki büyük gelişmeler, toplumları rekabete ve her gün yeni gelişmelerin yaşandığı ekonomik bir yarışa itmiştir. Mevcut dünya düzeninde ayakta kalabilmek, tüm sektörlerde müşteri ihtiyaç ve beklentilerine uygun mal ve hizmet üretiminin sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Bu da ancak, kuruluşlarda, tasarım aşamasından başlayarak üretim, pazarlama ve satış sonrası hizmetlere kadar tüm aşamaları kapsayan ve sürekli gelişmeyi hedefleyen Kalite Yönetim Sisteminin uygulanmasıyla olacaktır. Günümüzde Kalite Yönetim Sistemi konusunda ISO 9000 Kalite Sistem Standartları 1987 yılında yayımlandığı tarihten itibaren en fazla ilgiyi ve uygulama alanını bulan uluslar arası standartlar haline gelmiştir.

Dünyanın hemen hemen bütün ülkelerinde geçerli kalite güvence standardı ISO 9000'dir ve değişik kodlarla ülke diline çevrilerek yayınlanmaktadır. Ülkemizde bu standart TS-EN-ISO 9000 olarak adlandırılmıştır. TS-EN-ISO 9000 Kalite Standartları Serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceği, dokümanite edilebileceği ve sürdürülebileceği konularında yol göstermektedir. (TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000 bilgi.asp>).

ISO 9000 Standartları Serisi, 1994 revizyonunda on iki standarttan oluşmaktaydı. Bu standartlar şunlardır (Ağuş,2000, 4):

- TS-EN-ISO 9000-1 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanma Kılavuzu
- TS-EN-ISO 9000-2 ISO 9001, 9002 ve 9003'ün Uygulanmasına Yönelik Genel Kılavuz
- TS-EN-ISO 9000-3 ISO 9001'in Yazılım Geliştirme, Üretme ve Bakımına Uygulanması için Kılavuz
- TS-EN-ISO 9000-4 Güvenirlilik Programları Yönetimi için Kılavuz
- TS-EN-ISO 9001 Kalite Sistemleri
- TS-EN-ISO 9002 Kalite Sistemleri
- TS-EN-ISO 9003 Kalite Sistemleri
- TS-EN-ISO 9004-1 Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları (Kılavuz)
- TS-EN-ISO 9004-2 Hizmetler için Kılavuz
- TS-EN-ISO 9004-3 İşlenmiş Malzemeler için Kılavuz
- TS-EN-ISO 9004-4 Kalite Geliştirme İçin Kılavuz
- TS-EN-ISO 9005 Kalite Terimleri Sözlüğü

Bunlar dışında 1995'te yayınlanan TS-EN-ISO 9004-6 "Proje Yönetiminde Kalite İçin Kılavuz" standardı ve ISO 10000 serisi standartlarla birlikte eski revizyondaki standart sayısı yirmi biri bulmaktadır. (Bozkurt ve Odaman, 2000, 4)

2000 yılında yapılan revizyonla bu standartların sayısı azaltılarak dörde indirilmiştir. TS-EN-ISO 9000 standartları dört temel standarttan oluşmaktadır. Bunlar;

- TS-EN-ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar, Terimler
- TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Şartları
- TS-EN-ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistem - Performansının İyileştirilmesi İçin Kılavuz
- TS-EN-ISO 19011:2004 Kalite ve Çevre Tetkiki İçin Kılavuz

(TS-EN-ISO 9000:2000 Serisi, http://www.aycertkalite.com/iso9001_2000.htm).

Bu revizyonların yapılmasının nedenleri ise şunlardır; (Bozkurt, 2001, 3)

- Bu revizyonun gerçekleştirilmesindeki ilk neden, ISO'nun çalışma yöntemi nedeniyle standartların beş yılda bir gözden geçirilerek devam ettirilmesi, değiştirilmesi ya da iptal edilmesi yönünde karar alınması gerekliliğidir.

- ISO 9000 standartlarının eski revizyonunun hizmet üreten sektörlerin ihtiyaçlarına tam olarak cevap veremediği görülmüş ve yeni revizyonda bu açığın kapatılması istenmiştir.

- Bilgi sistemlerinin gelişmesi, buna bağlı olarak çalışma yaşamında meydana gelen değişiklikler ve sürekli gelişim kavramının standardın eski revizyonunda doğrudan yer almaması bir eksiklik olarak ortaya çıkmış ve bu durum uygulama ve yorumlarda farklılıklara yol açmıştır.

- Sürekli iyileştirme hedefine ulaşabilmek için süreçlere yoğunlaşma olgusu ortaya atılmıştır.

- Sistemin müşteri istek ve beklentilerini daha fazla dikkate alması gerekliliği üzerinde durulmuştur.

- Diğer yönetim sistemleri ile bütünleşme ve uygulama kapsamının netleşmesi isteği ortaya çıkmıştır.

- Standart dilinin basitleştirilmesi ve netleştirilmesi istenmiştir.

ISO 9000 serilerinde yapılan bu revizyonlarla aşağıdaki değişiklikler gündeme gelmiştir; (Yıldırım, 2001, 46-47)

- Standart serisinde yapılan ilk değişiklik toplam standart sayısının dörde indirilmesi olmuştur. Bu dört yeni standardın neler olduğu yukarıda verilmiştir.

- ISO 9001, 9002 ve 9003 standartları bir araya toplanarak ISO 9001:2000 olarak değiştirilmiştir.

- Standardın "Kalite Güvence Sistemi" olan başlığı, "Kalite Yönetim Sistemi" olarak değiştirilmiştir. Böylece hem üretilen ürünün ya da verilen hizmetin kalite güvencesini, hem de müşteri memnuniyetini kapsaması sağlanmıştır.

- Yapılan en önemli değişikliklerden biri süreç odaklı yaklaşımın temel alınmasıdır. Bu yaklaşım sürekli iyileştirme olgusu ile pekiştirilmiştir. Sürekli iyileştirmenin bir iş yapma ve yaşam tarzı olarak benimsenmesi amacıyla sistem, W. E. Deming tarafından ortaya atılan

PUKÖ (Planla - Uygula - Kontrol et - Önlem al) döngüsüne göre yeniden yapılandırılmıştır. PUKÖ döngüsü Şekil 1'de görülmektedir.

- Bir başka önemli değişiklik ise üst yönetimin katılımının ve rolünün artırılmış olmasıdır. Böylece sürekli iyileştirmeye katılım, yasal koşulların değerlendirilmesi, hedeflerin belirlenmesi ve çalışanlara benimsetilmesi gibi konularda üst yönetimin sorumluluğu artmıştır.

- Standardın uygulanmasında ürünün gerçekleştirilmesinin yanında müşteri istek ve beklentilerinin tatmini ve yasal koşullara uygunluk da eşit önemde yer almıştır.

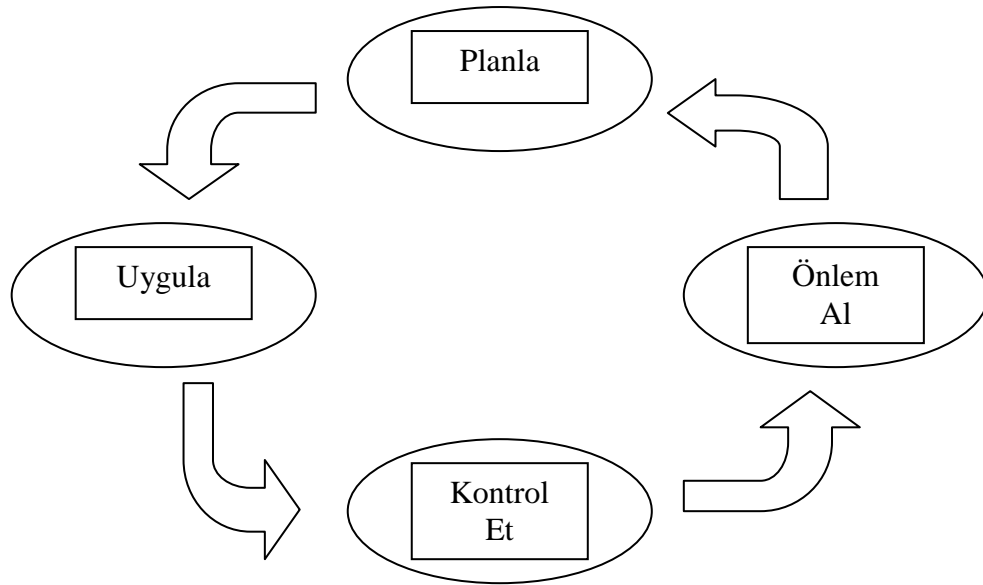
- Getirilen bir başka yenilik ise bütünsel kalite yönetimi düşüncesi ile birlikte kuruluştaki tüm faaliyetlerin sistem dâhilinde ele alınmasıdır.

- 1994 revizyonunda kullanılan ve anlam karmaşasına yol açabilen bazı terimler değiştirilmiştir. Bu terimler Tablo 1'de verilmiştir.

- Yeni revizyonla birlikte yirmi olan madde sayısı sekize indirilmiştir.

- Standardın Sağlık ve Güvenlik (OHSAS 18001) ve Çevre Yönetimi (ISO 14001) gibi diğer standart ve yönetim sistemleri ile daha kolay uyumu sağlanmıştır.

Yukarıda açıklananlar ile birlikte ISO 9000 standartlarının 1994 ve 2000 revizyonları arasındaki farklar Tablo 2'de verilmiştir.



Şekil-1 PUKÖ DÖNGÜSÜ

PUKÖ kısaca şöyle açıklanmaktadır (ISO 9001:2000, 2001; 1);

- **Planla:** Müşteri istekleri ve kuruluşun politikası ile uyumlu sonuçların ortaya çıkması için gerekli objektif hedefleri ve prosesleri oluştur,
- **Uygula:** Prosesleri uygula,
- **Kontrol Et:** Prosesleri ve ürünü, politikalar, hedefler ve ürünün şartlarına göre izle, ölç ve sonuçları rapor et,
- **Önlem Al:** Proses performansını sürekli iyileştirmek için gerekli tedbirleri al.

Tablo 1: 1994 ve 2000 Yılı Revizyonları Arasındaki Kavram Farklılıkları

Eski (1994)	Yeni (2000)
Tedarikçi	Kuruluş
Taşeron	Tedarikçi
Prosedürler	Süreçler
Yönetim	Üst Düzey Yönetim
Özel Şartlar	Müşteri İstek ve Beklentileri

Tablo 2: ISO 9000 Standartlarının 1994 ve 2000 Revizyonları Arasındaki Temel Farklar

ISO 9000:1994	ISO 9000:2000
Kalite Güvence Standardı	Kalite Yönetim Standardı
Kapsam tedarikçi tarafından belirlenir	Kapsam müşteri tarafından belirlenir
Prosedür odaklı	Süreç odaklı
Sipariş ile yönlendirilir	Pazar tarafından yönlendirilir
Madde temelli	Süreç temelli
Eğitim gerektirir	Beceri gerektirir
Raporlama ister	İletişim ister
Maddelerin toplamına dayalı değerlendirilir	Süreçler arası ilişkiye göre değerlendirilir
Ürünün planlanması	İşin planlanması
Düzeltilici faaliyet	Sürekli iyileştirme
İmalat sektörü ağırlıklı	Her sektöre uygulanabilme kolaylığı

(Kaynak: Yıldırım, 2001; 49)

1.4. ISO 9000 Standartlarını Uygulamannın Faydaları

- Kuruluştaki kalite anlayışını geliştirir,
- Kârı, verimliliği ve pazar payını artırır,
- Etkin bir yönetimi,
- Maliyetin azalmasını,
- Çalışanların tatminini,
- Kuruluş içi iletişimde iyileşmeyi,
- Tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü,
- İadelerin azalmasını,
- Müşteri şikâyetinin azalması, memnuniyetin artmasını sağlar,
- Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilen bir yönetim sistemi modelidir.

(TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>)

1.5. Kalite Yönetim İlkeleri

ISO 9001 standardı, Uluslararası Standartlar Organizasyonu(ISO) tarafından yayınlanan ve birçok ülkede belgelendirme modeli olarak kullanılan bir Kalite Yönetim Standardıdır ve sekiz Kalite Yönetim İlkesi'ne dayanmaktadır.

1.5.1. Müşteri Odaklılık

Kuruluşlar, müşterileri ile varlıklarını devam ettirebilirler. Bu yüzden müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarına uymalı ve müşteri beklentilerinin üzerine çıkmak için çaba harcamalıdır.

Müşteri odaklılığın, kuruluşa sağladığı temel faydalar şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 54-55):

- Ortaya çıkan pazar fırsatları karşısında verilen esnek ve hızlı tepkiler sayesinde sağlanan yüksek kazanç ve pazar payı,
- Müşteri memnuniyetini yükseltmek için kaynakların etkin kullanımını artırması,
- İş tekrarına sebep olan iyileştirilmiş müşteri bağlılığı.

Müşteri Odaklılık ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 55):

- Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılıp anlaşılması,
- Organizasyon hedeflerinin, müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile bağlantılı olmasının sağlanması,
- Organizasyon içerisinde müşteri ihtiyaçları ve beklentileri konusunda iletişim olması,
- Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara göre hareket edilmesi,
- Müşteri ilişkilerinin sistemli bir şekilde yürütülmesi,
- Müşteri ve diğer ilgili tarafların (malikler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar, yerel topluluklar ve bir bütün olarak toplum) arasında memnuniyetin sağlanması için dengeli bir yaklaşımın sağlanması gerekmektedir.

1.5.2. Liderlik

Liderler organize eder, yön ve amaç birliğini belirlerler. Lider, firma içerisinde öyle bir ortam kurmalı ve devam ettirmelidir ki, çalışanlar kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılabilmelidir.

Liderlerin kuruluşlara kattığı temel faydalar şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 55):

- İnsanların ve organizasyonun amaç ve hedeflerini anlayıp, onları bu yönde güdülenmesi,
- Faaliyetlerin bir bütün olarak değerlendirilmesi, sıraya konulması ve uygulanması,
- Organizasyonun bölümleri arasındaki iletişimsizliğin en az seviyeye indirilmesi.

Liderlik ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 55-56):

- Müşterileri, firma sahiplerini, çalışanları, yatırımcıları, yerel toplulukları ve toplumu kapsayacak şekilde tüm ilgili grupların ihtiyaçlarının dikkate alınması,
- Organizasyonun geleceğiyle ilgili açık bir vizyon oluşturulması,
- İddialı hedef ve amaçların belirlenmesi,
- Organizasyonun tüm birimlerinde paylaşılan değerlerin, adaletliliğin ve etik rollere ilişkin modellerin yaratılması ve devam ettirilmesi,

- Güven ortamının oluşturulması ve korkunun ortadan kaldırılması,
- İnsanlara sorumluluk içinde hareket edebilmeleri için gerekli olan kaynakların, eğitimin ve özgürlüğün sağlanması,
- İnsanların katkılarını verebilmeleri için cesaretlendirici desteğin verilmesi gerekmektedir.

1.5.3. Çalışanların Katılımı

Her seviyedeki çalışan bir kuruluşun özüdür ve bu çalışanların tam katılımının sağlanması, yeteneklerinin kuruluşun yararına kullanılmasını beraberinde getirir.

Çalışanların tam katılımının şirkete sağladığı temel faydalar şunlardır (Doğan ve Tütüncü. 2003; 56):

- Organizasyonda motive olmuş, sadık ve katılımcı çalışanlar,
- Organizasyon amaçları olarak yenilikçilik ve yaratıcılığın ortaya çıkması,
- Performanslarından sorumlu çalışanlar,
- Sürekli iyileştirmeye katkıda bulunmaya kararlı çalışanlar.

Çalışanların katılımı ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 56):

- Organizasyona verebilecekleri katkıların ve organizasyonda oynadıkları rolün önemini anlayan çalışanlar,
- Performanslarının çerçevesini belirlemiş çalışanlar,
- Sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunları çözmekle sorumlu olduğunu kabul eden çalışanlar,
- Kişisel hedef ve amaçları doğrultusunda performanslarını değerlendiren çalışanlar,
- Yeteneğini, bilgisini ve tecrübesini arttırmak için fırsat arayan çalışanlar,
- Bilgi ve tecrübelerini paylaşan çalışanlar,
- Sorunları rahatlıkla tartışabilen çalışanlar oluşturulmalıdır.

1.5.4. Süreç Yaklaşımı

Arzulanan sonuç, faaliyetler ve ilgili kaynaklar bir süreç olarak yönetildiği zaman daha verimli olarak elde edilir.

Süreç yaklaşımının sağladığı temel faydalar şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 57):

- Kaynakların verimli kullanılması ile daha düşük maliyetler ve daha kısa devir zamanı,
- İyileştirilmiş, uyumlu ve öngörülebilir sonuçlar,
- Odaklanmış ve öncelikli iyileştirilmiş fırsatlar olarak sıralanabilir.

Süreç Yaklaşımı ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 57):

- İstenen sonuca ulaşmak için gerekli faaliyetlerin sistematik bir şekilde tanımlanması,
- Ana faaliyetlerin yürütülmesi için net bir sorumluluk anlayışının oluşturulması,
- Ana faaliyetlerle ilgili kapasitenin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
- Ana faaliyetlerin birbirleriyle ve organizasyonun işlevleriyle olan bağlantısının ortaya çıkarılması,
- Ana faaliyetleri iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi etkenler üzerine odaklanması,
- Faaliyet risklerinin, sonuçlarının ve etkilerinin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin araştırılması ve incelenmesi gerekmektedir.

1.5.5. Sistem Yaklaşımı

Birbirleri ile ilgili proseslerin bir sistem olarak tanımlanması, anlaşılması ve yönetilmesi, hedeflerin başarılmasında kuruluşun etkinliğine ve verimliliğine katkı yapar.

Sistem yaklaşımının kuruluşa olan temel faydaları şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 57):

- Arzulanan sonuçları en iyi şekilde gerçekleştirecek süreçlerin entegrasyonu ve sıraya konulması,

- Ana süreçler üzerine, çalışanların çabasını odaklama kabiliyeti,
- Organizasyonun uyumu ve etkinliğiyle ilgili, taraflara güven sağlanması.

Sistem Yaklaşımı ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 57-58):

- Organizasyonun hedeflerinin en etkili biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- Sistemde süreçler arasındaki karşılıklı ilişkinin ortaya çıkarılması,
- Süreçleri uyumlu hale getiren ve birbirine entegre eden yaklaşımların yapılandırılması,
- Ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli rollerin ve sorumlulukların anlaşılması ve böylece karşılıklı engellerin azaltılması sağlanmalıdır.

1.5.6. Sürekli İyileştirme

Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi, kuruluşun kalıcı hedefi olmalıdır.

Sürekli iyileştirmenin, kuruluşa sağladığı temel faydalar şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 58):

- İyileştirilmiş kurumsal kapasite sayesinde ortaya çıkan performans avantajı,
- Bütün düzeylerdeki iyileştirme faaliyetlerinin organizasyonun stratejik amacıyla aynı paralelde olması,
- Karşısına çıkan fırsatlara çabuk tepki verebilme esnekliği kazanması.

Sürekli iyileştirme ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 58):

- Örgüt politikalarının belirlenmesi,
- Çalışanlara sürekli iyileştirme araçları ve yöntemleri hakkında eğitim verilmesi,
- Ürün ve hizmetlerin, süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesinin organizasyondaki her çalışanın amacı haline getirilmesi,
- Sürekli iyileştirmeye önderlik edecek hedeflerin belirlenmesi,
- İyileştirmelerin ortaya çıkarılması ve sonuçlarının paylaşılması gerekmektedir.

1.5.7. Gerçeklere Dayalı Karar Verme

Etkin kararlar verilerin ve bilginin analizine dayandırılır.

Gerçeklere dayalı karar vermenin, kuruluşa sağladığı temel faydalar (Doğan ve Tütüncü, 2003; 58):

- Kararlarla ilgili önceden bilgi verilmesi,
- Gerçek kayıtlara atıf yapılarak, geçmiş kararların etkinliğini göstermekle ilgili artan bir beceri,
- Görüşleri ve kararları gözden geçirme ve gerekli değişiklikleri yapma konusunda esneklik kazanma.

Gerçeklere dayalı karar verme yaklaşımının uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 58-59):

- Veri ve bilgilerin yeterli düzeyde doğruluğunun ve güvenilirliğinin sağlanması,
- Verilere ihtiyacı olanların bu verilere erişilebilmesi,
- Geçerli yöntemler kullanarak verilerin ve bilgilerin incelenmesi,
- Tecrübe ve eğitim ile harmanlanarak, karar alımının ve harekete geçmenin gerçekçi analizlere dayandırılması gerekmektedir.

1.5.8. Karşılıklı Yarar Sağlayan Tedarikçi İlişkileri

Bir kuruluş ve tedarikçisi birbirine bağımlıdır ve bir değer oluşturma konusunda kabiliyetleri artırmak için karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki kurmalarında her iki tarafın da çıkarı vardır.

Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkilerinin temel ilkeleri şunlardır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 59):

- Her iki taraf için değer yaratılması hususunda artan beceri,

- Değişen pazar ve müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine ortak yanıtlar verme hızı ve esnekliği,
- Kaynakların en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanımının sağlanması.

Karşılıklı yarar sağlayan tedarikçi ilişkileri ilkesinin uygulanabilmesi için (Doğan ve Tütüncü, 2003; 59):

- Kısa vadeli kazançları uzun vadeli planlarla dengeleyen bir ilişkinin kurulması,
- Ortaklarla birlikte deneyimlerin ve kaynakların bir merkezde toplanması,
- Tedarikçi kuruluşların seçilmesi ve belirlenmesi,
- İletişimin açık ve net bir yapısının olması,
- Bilgilerin ve gelecek planlarının paylaşılması,
- Tedarikçiyle birlikte ortak geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması,
- İyileştirmelerin ve başarıların gurur kaynağı olması, cesaretlendirmesi ve tedarikçilerin iyileştirme ve başarılarından haberdar edilmesi gereklidir.

1.6. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Maddeleri

Bu bölümde, TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi – Şartlar standardı içinde yer alan maddeler ele alınacaktır.

1.6.0. Giriş

1.6.0.1. Genel

Bu başlık altında standardın amacından ve kısaca kullanım şekline bahsedilmektedir.

1.6.0.2. Proses (Süreç) Yaklaşımı

Proses yaklaşımı ISO 9001:2000'in temelidir. Bu yaklaşıma göre kuruluştaki meydana gelen faaliyetler birer proses olarak değerlendirilmektedir. Bu proseslerin yürütülmesi PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsüne uygun olarak gerçekleştirilmektedir.

Standardın bu maddesinde proses yaklaşımı ve PUKÖ döngüsü ile ilgili genel bilgiler verilmektedir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 69-70).

1.6.0.3. ISO 9004 ile İlişkiler

ISO 9001 ve ISO 9004 birbirlerini tamamlayacak şekilde tasarlanmıştır. ISO 9001, bir kalite sistemi için kuruluş tarafından içerdeki uygulamalarda veya belgelendirme için veya sözleşme amaçları için kullanılmak üzere, şartları belirler ve müşteri şartlarının karşılanmasında kalite yönetim sisteminin etkinliğine odaklanır. ISO 9004, Kalite Yönetim Sisteminin hedefleri için, özellikle bir kuruluşun genel performansı, verimliliğinin ve etkinliğin sürekli iyileştirilmesi bakımından, ISO 9001'in yaptığından daha geniş bir biçimde rehberlik sağlar. ISO 9004, üst yönetimleri ISO 9001 şartlarının ötesine geçmek isteyen kuruluşlara performansı sürekli iyileştirmenin takibinde kılavuz olarak önerilir. Bununla birlikte bu standart belgelendirme ve sözleşme amaçlı değildir (ISO 9001:2000, 2001; 2).

1.6.0.4. Diğer Yönetim Sistemleriyle Uyumluluk

Bu standart ile ISO 14001:1996 kullanıcılarının yararına bu iki standardın uyumluluğunu artırmak için aynı çizgiye getirilmiştir. Bu standart, bir kuruluşun kendi kalite yönetimi sistemini diğer ilgili yönetim sistem şartları ile aynı çizgiye getirmesini veya onlarla bütünleşmesini mümkün kılar (Özkaya, 2004; 82).

1.6.1. Kapsam

1.6.1.1. Genel

Standardın uygulama şartlarının hangi durumları kapsadığı bu başlık altında verilmiştir. Buna göre bu durumlar (Doğan ve Tütüncü, 2003; 70):

- Ürünün müşteri ve yürürlükteki mevzuat koşullarını eksiksiz ve düzenli olarak karşılaması yeteneğini göstermesinin gerekli olduğu durumlar,
- Müşteri tatmininin artırılması amacıyla yönelik olarak sistemde sürekli iyileştirme ve yürürlükteki mevzuat şartlarına uygunluk sağlanması yoluna gidildiği durumlardır.

Ayrıca bu başlık altında “ürün” kavramının sağlanan hizmetleri de kapsadığı belirtilmektedir.

1.6.1.2. Uygulama

Bu maddede, standardın tüm şartlarının genel olduğu ve kuruluşların tiplerine, büyüklüklerine, sağladıkları ürünlere bakılmaksızın hepsine uygulanabilir olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, bu başlık altında “hariç tutma” açıklanmıştır. Standardın bazı şartları, kuruluşun ürün yapısı nedeniyle uygulanmadığında, bu durum “hariç tutma” olarak düşünülebilir. Bu durumda, hariç tutma ile ilgili gerekçeler belirtmelidir ve bu hariç tutmalar kuruluşun müşteri şartlarını, yürürlükteki mevzuat şartlarını karşılayan ürün üretme yetenek ve sorumluluğunu etkilememelidir (Özkaya, 2004; 83).

1.6.2. Atıf Yapılan Standard ve/veya Dokümanlar

Bu başlık altında standartta başka standartlara atıf yapıldığı ve bu atıfların yapılma koşulları açıklanmıştır. Burada bahsedilen standart TS-EN-ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri - Temel Kavramlar ve Sözlük standardıdır.

1.6.3. Terimler ve Tarifler

Bu madde altında standardın amacı açısından, ISO 9000 standardında verilen terim ve tariflerin kullanıldığı, “kuruluş” ve “taşeron” terimlerinin yerine “tedarikçi” teriminin kullanılacağını, standartta “ürün” teriminin yer aldığı her yerde “hizmet” anlamının da taşındığı belirtilmiştir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 3).

1.6.4. Kalite Yönetim Sistemi

1.6.4.1. Genel Şartlar

Genel Şartlar başlığı altında kuruluşun standarda uygun bir sistemi nasıl kuracağı ile ilgili genel gereklilikler açıklanmıştır. Buna göre kuruluş şunları gerçekleştirmelidir:

- Kalite yönetim sisteminin gerektirdiği prosesleri ve bütün kuruluşteki uygulamalarını tanımlamalıdır.
- Proseslerin sırasını ve birbiri ile etkileşimini belirlemelidir.

- Proseslerin birbirine olan etkisini, sırasını ve operasyonların etkinliğini belirlemelidir.
- Proseslerin çalıştırılmasını ve izlenmesini desteklemek için gereken kaynağın ve bilginin hazır bulundurulmasını sağlamalıdır.
- Prosesleri izlemeli, ölçmeli ve analiz etmelidir.
- Planlamış sonuçları başarmak ve prosesleri sürekli iyileştirmek için gerekli faaliyetleri uygulamalıdır.

Ayrıca bazı süreçler kuruluş dışında gerekleşiorsa, bunlar "dış kaynaklı süreç" olarak belirlenebilir. Fakat kuruluş bunların kontrolünü sağlamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 4).

1.6.4.2. Dokümantasyon Şartları

1.6.4.2.1. Genel

Bu bölüm altında, kuruluşun oluşturması gereken dokümantasyon yapısında olması gereken ana belgeler açıklanmıştır. Buna göre kuruluşun kalite yönetim sistemi dokümantasyonu Şunları içermelidir:

- Kalite politikası ve kalite hedeflerinin doküman halinde beyanları
- Kalite el kitabı
- Standardın gerektirdiği dokümante edilmiş prosedürler
- Süreçlerin etkin bir Şekilde planlanması, yürütülmesi ve kontrolü için gerekli dokümanlar
- Standardın gerektirdiği kayıtlar (Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 4).

1.6.4.2.2. Kalite El Kitabı

Kalite el kitabı, uygulanan kalite yönetim sisteminin kapsamını belirten belgedir ve sistem için bir yol haritası oluşturur (Doğan ve Tütüncü, 2003; 72). Kalite el kitabı şunları içermelidir:

- Kalite yönetim sisteminin kapsamı ve herhangi bir hariç tutmanın ayrıntıları ve gerekçeleri
- Kalite yönetim sistemi için oluşturulmuş dokümente edilmiş prosedürler veya bunlara atıfları
- Kalite yönetim sistemi prosesleri arasındaki etkileşimin açıklanması. (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 4).

1.6.4.2.3. Dokümanların Kontrolü

Kalite yönetim sistemi içerisinde oluşturulan dokümantasyonun kontrolü sağlanmalıdır. Bu amaçla dokümente edilmiş bir prosedür oluşturulmalı ve bu prosedür şu konulardaki açıklamaları içermelidir:

- Dokümanlar yayınlanmadan önceki yeterlilik onayı
- Dokümanlarla ilgili gözden geçirme, güncelleştirme ve onay konuları
- Doküman değişikliklerinin ve güncel revizyon tanımlamalarının sağlanması
- Yürürlükteki dokümanların kullanım noktalarında mevcut olmasının sağlanması
- Dokümanların okunabilir kalması ve kolaylıkla tanımlanabilir olmasının sağlanması
- Dış kaynaklı dokümanların tanımlanması ve dağıtım kontrolünün sağlanması
- Güncelliğini yitirmiş dokümanların kullanımının önlenmesi ve bunların saklanmış olması durumunda uygun bir işaretleme bulunmasıdır. (Doğan ve Tütüncü, 2003; 72-73).

1.6.4.2.4. Kayıtların Kontrolü

Kalite yönetim sisteminin şartlara uygunluğunun ve etkin olarak uygulandığının kanıtlanması için kayıtlar oluşturulmalı ve muhafaza edilmelidir. Kayıtlar okunabilir olarak kalmalı, kolaylıkla ayırt edilebilir ve tekrar elde edilebilir olmalıdır. Kayıtların muhafazası, korunması, tekrar elde edilebilir olması, saklama süresi ve elden çıkarılması için gereken kontrollerin belirlenmesi amacıyla dokümanite edilmiş prosedür oluşturulmalıdır. (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 5).

1.6.5. Yönetim Sorumluluğu

1.6.5.1. Yönetimin Taahhüdü

Kuruluşa kalite yönetim sisteminin kurulması, etkin bir şekilde uygulanması ve geliştirilmesi için en önde gelen etken yönetimin katılımı ve sahiplenmesidir. Üst yönetim bu katılım ve sahiplenmeyi kanıtlamalıdır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 73). Bu kanıtlar şu yollarla sağlanabilir:

- Kuruluşa yasal koşullar ve mevzuat koşulları kadar, müşteri koşullarının da yerine getirilmesinin öneminin iletilmesiyle,
- Kalite politikasının oluşturulmasıyla,
- Kalite hedeflerinin oluşturulmasını sağlamakla,
- Yönetimin gözden geçirmesinin yapılmasıyla,
- Kaynakların bulunabilirliğinin sağlanmasıyla (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001;5).

1.6.5.2. Müşteri Odaklılık

Müşteri tatmininin artırılması amacıyla müşteri koşullarının belirlenmesini ve gerçekleştirilmesini sağlamak üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunun için gerekli koşullar standardın 7.2.1 ve 8.2.1 maddelerinde belirlenmiştir. Bu maddenin amacı üst yönetimin müşteri tatminini oluşturmadaki sorumluluğunu vurgulamaktır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 73).

1.6.5.3. Kalite Politikası

Kalite politikasının oluşturulmasında üst yönetimin sorumluluğunu belirten bu madde, kalite politikasının taşınması gereken özellikleri de belirler (Doğan ve Tütüncü, 2003; 74):

- Kuruluşun amacına uygunluk
- Kalite yönetim sistemi etkinliğinin, sürekli iyileştirilmesinin koşullara uygunluğunun taahhüdü
- Kalite hedeflerinin oluşturulması ve gözden geçirilmesi için bir çerçeve
- Oluşturulan politikanın kuruluş içinde iletilmesi ve anlaşılması
- Uygunluğun sürekliliğinin sağlanması için gözden geçirme.

1.6.5.4. Planlama

1.6.5.4.1. Kalite Hedefleri

Kalite hedefleri ölçülebilir ve kalite politikası ile tutarlı olmalıdır. Kalite hedeflerinin kuruluşun ilgili fonksiyon ve seviyelerinde oluşturulmasından üst yönetim sorumludur. Üst yönetim, kuruluş içinde, ürün [Madde 7.1 a)] şartlarının karşılanması için gerekli olan şartları da sağlamakla yükümlüdür (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001;5).

1.6.5.4.2. Kalite Yönetim Sisteminin Planlanması

Üst yönetim, kalite hedefleri de dahil olmak üzere Madde 4.1’de verilen şartları yerine getirmek için, kalite yönetim sisteminin planlanmasını, kalite yönetim sisteminde, değişiklikler planlanıp uygulandığında, kalite yönetim sisteminin bütünlüğünün sürdürülmesini sağlamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 6).

Kalite planlaması için kullanılan yaygın teknikler akış diyagramları, akış süreç çizelgesi, kalite kontrol planları, ürün spesifikasyonlarıdır (Doğan ve Tütüncü, 2003; 74).

1.6.5.5. Sorumluluk, Yetki ve İletişim

1.6.5.5.1. Sorumluluk ve Yetki

Kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini sağlamak ve sürdürmek amacıyla sorumluluklar ve yetkiler üst yönetim tarafından tanımlanmalı ve kuruluş içerisinde iletimi sağlanmalıdır.

1.6.5.5.2. Yönetim Temsilcisi

Üst yönetim tarafından, çalışanın diğer sorumluluklarından bağımsız olarak aşağıdaki yetki ve sorumlulukları taşıyacak bir yönetim temsilcisi atanmalıdır:

- Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin oluşturulmasını, uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlamak
- Kalite yönetim sisteminin performansı ve iyileştirilmesi için herhangi bir ihtiyaç hakkında üst yönetime rapor vermek
- Kuruluşta müşteri koşullarının bilincine varılmasını ve bu bilincin yaygınlaştırılmasını sağlamak (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 6).

1.6.5.5.3. İç İletişim

Kalite Yönetim Sistemi'nin etkinliğini arttırmak için kuruluş içerisinde iyi bir iletişim sistemi kurulması gereklidir. Bunun sağlanması üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu amaçla kuruluş içi tüm fonksiyonların arasındaki iletişim şekli ve prosesleri belirlenmelidir (Doğan ve Tütüncü, 2003; 75).

1.6.5.6. Yönetimin Gözden Geçirilmesi

1.6.5.6.1. Genel

Kalite yönetim sisteminin devam ettirilmesinde üst yönetimin bir sorumluluğu da sistemi belirli aralıklarla uygunluk, yeterlilik ve etkinlik açısından gözden geçirmektir. Bu değerlendirmede sistemin yeterliliği, sürekli iyileştirme dâhilinde yapılabilecekler, kalite politikasının ve hedeflerinin yeniden değerlendirilmesi ile birlikte kuruluşun tüm süreç ve

fonksiyonları gözden geçirilmelidir. Bu faaliyetler sonucu elde edilen sonuçlar kayıt olarak saklanmalıdır (Madde 4.2.4) (Doğan ve Tütüncü, 2003; 75).

1.6.5.6.2. Gözden Geçirme Girdisi

Yönetimin gözden geçirmesinde girdi olarak kullanılacaklar şunlardır:

- Tetkiklerin sonuçları,
- Müşterilerden alınan geri bildirim,
- Proses performansı ve ürün uygunluğu bilgileri,
- Önleyici ve düzeltici faaliyetlerin durumu,
- Bir önceki yönetimin gözden geçirmesinden devam eden takip faaliyetleri,
- Kalite yönetim sistemini etkileyebilecek değişiklikler,
- İyileştirme için öneriler (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 6).

1.6.5.6.3. Gözden Geçirme Çıktısı

Gözden geçirme faaliyetlerinin sonucu, aşağıdaki konularla ilgili karar ve faaliyetleri içermelidir:

- Kalite yönetim sisteminin ve buna ait proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi,
- Müşteri şartları ile ilgili ürünün iyileştirilmesi,
- Kaynak gereksinimleri (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 6).

1.6.6. Kaynak Yönetimi

1.6.6.1. Kaynakların Sağlanması

Kuruluş, iki konu için gerekli olan kaynakları belirlemeli ve sağlamalıdır:

- Kalite yönetim sisteminin uygulanması, sürdürülmesi ve etkinliğinin sürekli iyileştirilmesi,
- Müşteri isteklerinin yerine getirilmesi yoluyla müşteri tatmininin artırılması (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.6.2. İnsan Kaynakları

1.6.6.2.1. Genel

Ürün kalitesini etkileyebilecek işleri yapan personel, uygun öğrenimli, eğitilmiş, becerili ve deneyimli olmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.6.2.2. Yeterlilik, Farkında Olma (Bilinç) ve Eğitim

Kuruluş;

- Ürün kalitesini etkileyen işleri yürüten personel için gerekli yeterliliği tanımlamalı,
- Eğitimi sağlamalı veya bu gibi ihtiyaçları karşılamak için diğer tedbirleri almalı,
- Alınan tedbirlerin etkinliğini değerlendirmeli,
- Personelinin yaptıkları işlerin önemini ve uygunluğunun farkında olmasını sağlamalı ve kalite hedeflerinin başarılması için personelin nasıl katkıda bulunacaklarını belirlemeli,
 - Öğrenim, eğitim, beceri ve deneyim (Madde 4.2.4) ile ilgili uygun kayıtları muhafaza etmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.6.3. Alt Yapı

Kuruluş, ürün şartlarına uygunluğu sağlamak için gerekli olan altyapıyı belirlemeli, oluşturmalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar:

- Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler;
- Proses teçhizatı (yazılım ve donanım),
- Destek hizmetleri (ulaştırma veya iletişim gibi) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.6.4. Çalışma Ortamı

Kuruluşta, ürünün koşullara uygunluğunun sağlanması için gerekli olan çalışma ortamı belirlenmeli ve yönetilmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.7. Ürün Gerçekleştirme

1.6.7.1. Ürün gerçekleştiriminin Planlanması

Kuruluş, ürünü gerçekleştirmek için gerekli prosesleri planlamalı ve geliştirmelidir. Ürün geliştirme planlamasında, uygun olduğu durumlarda şunlar belirlenmelidir:

- Ürün için kalite hedefleri ve şartlar,
- Proseslerin, dokümanların oluşturulması ve ürüne özgü kaynakların sağlanması,
- Ürüne özgü gerekli doğrulama, geçerli kılma, izleme, muayene ve deney faaliyetleri ve ürün kabulü için kriterler,
- Gerçekleştirme proseslerinin ve bunun sonucu meydana gelen ürünün şartlarının karşılandığına ilişkin kanıt sağlamak için gereken kayıtlar (Madde 4.2.4).

Kuruluştta, gerçekleştirme ile ilgili prosesleri belirlemek için kalite planı adı altında dokümanlar oluşturulabilir. Kalite planları, prosesleri ve belirli bir ürün, proje veya sözleşmede kullanılan kaynakları ve yapılan işi belirten dokümanlardır.

Kuruluş, Madde 7.3'te verilen şartları, ürün gerçekleştirme proseslerinin geliştirilmesine de uygulayabilir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 7).

1.6.7.2. Müşteri ile İlişkili Prosesler

1.6.7.2.1. Ürüne Bağlı Şartların Belirlenmesi

Kuruluş, müşteri koşullarını tam olarak belirlemeli ve anlamalıdır. Belirlemesi gereken koşulların kapsamı aşağıdaki gibidir:

- Teslim ve teslim sonrası da dahil olmak üzere müşteri tarafından belirtilmiş olan şartlar,
- Müşteri tarafından beyan edilmeyen ancak, biliniyorsa tanımlanan veya amaçlanan kullanım için gerekli olan şartları,
- Ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını,
- Varsa gerek göreceği ilâve şartları belirlemelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 8).

1.6.7.2.2. Ürüne Bağlı Şartların Gözden Geçirilmesi

Kuruluş, ürüne bağlı şartları gözden geçirmelidir. Bu gözden geçirme, kuruluşun müşteriye ürünü sağlamayı taahhüt etmesinden önce (meselâ; tekliflerin verilmesi, sözleşmelerin veya siparişlerin kabulü, sözleşme veya siparişteki değişikliklerin kabulü) yapılmalı ve,

- Ürün şartlarının tanımlanmasını,
- Önceden ifade edilenlerden farklı olan sözleşme veya sipariş şartlarının çözümlenmesini,
- Kuruluşun tanımlanan şartları karşılama yeterliliğine sahip olmasını sağlamalıdır.

Gözden geçirme ve bu gözden geçirmeden kaynaklanan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Müşteri şartlarının dokümanite edilmiş beyanının sağlanmadığı durumlarda, müşteri şartları, kabulden önce kuruluş tarafından teyit edilmelidir.

Ürün şartları değiştiğinde, kuruluş, ilgili dokümanların tadil edilmesini ve ilgili personelin bu değişen şartlardan haberdar edilmiş olmasını sağlamalıdır.

Not - Bazı durumlarda, mesela internet ortamında satışta olduğu gibi, resmî bir gözden geçirme, her sipariş için pratik değildir. Onun yerine gözden geçirme, ilgili ürün bilgilerini (kataloglar veya reklam malzemeleri gibi) kapsayabilir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 8).

1.6.7.2.3. Müşteri ile İletişim

Kuruluş, aşağıdakilerle ilgili olarak müşterileri ile iletişim için etkin düzenlemeleri belirlemeli ve uygulamalıdır:

- Ürün bilgisi,
- Tadiller de dahil olmak üzere, başvurular, sözleşmeler veya sipariş alımı,
- Müşteri şikayetleri de dahil olmak üzere müşteri geri beslemesi (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 8).

1.6.7.3. Tasarım ve Geliştirme

1.6.7.3.1. Tasarım ve Geliştirme Planlaması

Kuruluş, ürünün tasarımını ve geliştirilmesini plânlamalı ve kontrol etmelidir. Tasarım ve geliştirme plânlaması aşamasında, kuruluş aşağıdakileri belirlemelidir.

- Tasarım ve geliştirme aşamalarını,
- Her tasarım ve geliştirme aşamasına uygun gözden geçirme, doğrulama ve geçerli kılmayı,
- Tasarım ve geliştirme sorumlulukları ve yetkileri.

Kuruluş, etkin iletişimi ve sorumlulukların açıkça belirlenmesini sağlamak için tasarım ve geliştirmenin içinde yer alan farklı gruplar arasındaki etkileşimleri (bağlantıları) yönetmelidir.

- Plânlama çıktısı, uygun olduğunda, tasarım ve geliştirme ilerledikçe güncelleştirilmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 8).

1.6.7.3.2. Tasarım ve Geliştirme Girdileri

Ürün şartları ile ilgili girdiler belirlenmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4). Bu girdiler aşağıdakileri içermelidir:

- Fonksiyon ve performans şartları,
- Uygulanabilen yasal ve mevzuat şartları,
- Uygulanabildiğinde önceki benzer tasarımlardan elde edilen bilgileri,
- Tasarım ve geliştirme için esas olan diğer şartları.

Bu girdiler, yeterlilik bakımından gözden geçirilmelidir. Şartlar, tam, tek anlamlı olmalı ve birbiri ile çelişkili olmamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 8-9).

1.6.7.3.3. Tasarım ve Geliştirme Çıktıları

Tasarım ve geliştirme çıktıları, tasarım ve geliştirme girdisine karşı doğrulamayı sağlayabilecek bir formda temin edilmeli ve önce onaylanmalıdır.

Tasarım ve geliştirme çıktıları;

- Tasarım ve geliştirme için girdi şartlarını karşılamalı,
- Satın alma, üretim ve hizmet sunumu için uygun bilgiyi sağlamalı,
- Ürün kabul kriterlerini içermeli veya atıf yapmalı,
- Ürünün güvenli ve uygun kullanımı için esas olan ürün karakteristiklerini belirtmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9).

1.6.7.3.4. Tasarım ve Geliştirmenin Gözden Geçirilmesi

Uygun aşamalarda (Madde 7.3.1), tasarım ve geliştirmenin sistematik gözden geçirilmesi, aşağıda verilen amaçlar için plânlı düzenlemelere uygun olarak gerçekleştirilmelidir:

- Şartların karşılanmasında, tasarım ve geliştirme sonuçlarının yeterliliğinin değerlendirilmesi,
- Herhangi bir problemin belirlenmesi ve önerilen faaliyetlerin tanımlanması.

Bu gözden geçirme faaliyetine katılanlar, gözden geçirilmekte olan tasarım ve geliştirme aşamaları ile ilgili fonksiyonların temsilcilerini de içermelidir. Gözden geçirme ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9).

1.6.7.3.5. Tasarım ve Geliştirmenin Doğrulanması

Tasarım ve geliştirme çıktılarının, tasarım ve geliştirme girdi şartlarını karşıladığından emin olmak için plânlı düzenlemelere (Madde 7.3.1) uygun olarak doğrulama yapılmalıdır.

Doğrulama ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9).

1.6.7.3.6. Tasarım ve Geliştirmenin Geçerli Kılınması(Geçerliliği)

Nihaî ürünün bilindiğinde amaçlanan kullanımı veya belirtilmiş uygulama şartlarını karşılayacak yeterlilikte olmasını sağlamak için plânlanan düzenlemelere (Madde 7.3.1) göre tasarım ve geliştirme geçerliliği yapılmalıdır.

Uygulanabildiği yerlerde, geçerli kılma, ürünün tesliminden veya uygulanmasından önce tamamlanmış olmalıdır. Geçerli kılma ve gerekli faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9).

1.6.7.3.7. Tasarım ve Geliştirme Değişikliklerinin Kontrolü

Tasarım ve geliştirme değişiklikleri belirlenmeli ve kayıtları muhafaza edilmelidir. Bu değişiklikler uygulamaya konulmadan önce, uygun olduğunda gözden geçirilmeli, doğrulanmalı, geçerli kılınmalı ve onaylanmalıdır. Tasarım ve geliştirme değişikliklerinin gözden geçirilmesi, değişikliklerin önceden teslim edilmiş ürün ve ürünü oluşturan parçalar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini de içermelidir.

Değişikliklerin gözden geçirilmesi ve gerekli faaliyetlerin sonuçları ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir(Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9).

1.6.7.4. Satın Alma

1.6.7.4.1. Satın Alma Prosesi

Kuruluş, satın alınan ürünün, belirtilen satın alma şartlarına uygunluğunu sağlamalıdır. Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve içeriği, satın alınan ürünün sonraki ürün gerçekleştirilmesine olan etkisine veya nihaî ürüne bağımlı olmalıdır.

Kuruluş, tedarikçilerini, kuruluş şartlarını karşılayan ürün sağlama yeteneği temelinde değerlendirmeli ve seçmelidir. Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmalıdır. Değerlendirme sonuçları ve bu değerlendirme sonucu olarak ortaya çıkan

gerekli faaliyetlerin kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4) (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 9-10).

1.6.7.4.2. Satın Alma Bilgisi

Satın alma bilgisi, satın alınacak ürünü açıklamalı ve uygun olduğu yerlerde aşağıdakileri içermelidir:

- Ürün onayı, prosedürler, proses ve donanımlar için şartları,
- Personelin niteliği için şartları,
- Kalite yönetim sistemi şartları.

Kuruluş, tedarikçilere iletilmeden önce belirlenmiş satın alma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 10).

1.6.7.4.3. Satın Alınan Ürünün Doğrulanması

Kuruluş, satın alınan ürünün belirtilmiş satın alma şartlarını karşılamasını sağlamak için, gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Kuruluş veya onun müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulama yapmak istediğinde, satın alma bilgisinde, talep edilen doğrulama düzenlemelerini ve ürünün serbest bırakılma metodunu belirtmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 10).

1.6.7.5. Üretim ve Hizmetin Sağlanması (sunulması)

1.6.7.5.1. Üretim ve Hizmet Sağlamanın Kontrolü

Kuruluş, kontrollü şartlar altında üretim ve hizmet sağlamayı plânlamalı ve yürütmelidir. Kontrollü şartlar, uygulanabildiğinde;

- Ürünün karakteristiklerini açıklayan bilgilerin bulunabilirliğini,
- Gerekli olduğunda, çalışma talimatlarının bulunabilirliğini,
- Uygun teçhizatın kullanımını,

- İzleme ve ölçme cihazlarının bulunabilirliğini ve kullanımını,
- İzleme ve ölçmenin uygulanmasını,
- Serbest bırakma, teslimat ve teslimat sonrası faaliyetlerin uygulanmasını kapsmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 10).

1.6.7.5.2. Üretim ve Hizmet Sağlanması İçin Proseslerin Geçerliliği

Kuruluş, elde edilen çıktının, sonraki izleme ve ölçme ile doğrulanamadığı yerlerdeki üretim ve hizmet sağlama proseslerini geçerli kılmalıdır. Bu, ürün kullanıma girdikten veya hizmet verildikten sonra kusurların görünür olduğu yerlerdeki prosesleri içerir.

Geçerli kılma, bu proseslerin plânlanmış sonuçları elde edebilme yeteneğini göstermelidir.

Kuruluş, uygulanabilir olduğunda aşağıdakiler de dâhil olmak üzere, bu prosesler için düzenlemeler yapmalıdır:

- Bu proseslerin gözden geçirilmesi ve onaylanması için tanımlanmış kriterler,
- Teçhizatın ve personelin yeterliliğinin onaylanması,
- Belirli metotların ve prosedürlerin kullanılması,
- Kayıtlar için şartlar (Madde 4.2.4),
- Yeniden geçerli kılma (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 10).

1.6.7.5.3. Belirleme ve İzlenebilirlik

Uygun durumlarda, kuruluş, ürünü, ürün gerçekleştirilmesi sırasında uygun yollarla tanımlamalıdır.

Kuruluş, ürün durumunu izleme ve ölçme şartlarına göre belirlemelidir.

İzlenebilirlik bir şart olduğunda, kuruluş, ürünün tek olarak belirlenmesini, kontrol ve kayıt etmelidir (Madde 4.2.4).

Not - Bazı endüstri sektörlerinde, konfigürasyon yönetimi, belirleme ve izlenebilirliğin sürdürülebildiği bir araçtır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 10).

1.6.7.5.4. Müşteri Mülkiyeti

Kendi kontrolü altında olduğu veya kullanıldığı süreçte, kuruluş müşteri mülkiyetine dikkat göstermelidir. Kuruluş, kullanım için veya ürün oluşturmak üzere birleştirmek için sağlanan müşteri mülkiyetini tanımlamalı, doğrulamalı, korumalı ve güvenliğini sağlamalıdır. Herhangi bir müşteri mülkü kaybolursa, zarar görürse veya kullanım için uygun olmayan halde bulunursa, bu durum müşteriye bildirilmeli ve kayıtlar muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Not - Müşteri mülkiyeti, fikri mülkiyeti de kapsayabilir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 11).

1.6.7.5.5. Ürünün Muhafazası

Kuruluş, iç proses süresince ve amaçlanan teslimatın yerine ulaşıncaya kadar ürünün uygunluğunu muhafaza etmelidir. Bu koruma, tanımlamayı, taşımayı, ambalajlamayı, depolamayı ve muhafazayı içermelidir. Muhafaza, ürünü teşkil eden parçalara da uygulanmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 11).

1.6.7.6. İzleme ve Ölçme Cihazlarının Kontrolü

Kuruluş, taahhüt edilen izleme ve ölçmeyi ve ürünün belirlenen şartlara uygunluğunu kanıtlamak için gereken izleme ve ölçme cihazlarını belirlemelidir (Madde 7.2.1).

Kuruluş, izleme ve ölçmelerin yapılabilmesini ve bunların izleme ve ölçme şartları ile tutarlı olmasını sağlayacak prosesleri oluşturmalıdır.

Gerekli olduğunda, geçerli sonuçların sağlanması için ölçme teçhizatı;

- Belirlenmiş aralıklarla veya kullanımdan önce uluslararası veya ulusal ölçme standartlarına kesintisiz bir zincirle izlenebilir ölçme standartları ile kalibre edilmeli veya

doğrulanmalıdır. Bu tipte standartların bulunmadığı yerlerde kalibrasyon ve doğrulamada esas alınan hususlar kaydedilmelidir,

- Ayarlanmalı veya gerekli olduğunda tekrar ayarlanmalıdır.
- Kalibrasyon durumunu tespit etmeye imkan verecek şekilde tanımlanmış olmalıdır.
- Ölçme sonuçlarını geçersiz kılacak biçimde ayarlanmamalı ve bundan kaçınılmalıdır.
- Taşıma, bakım ve depolanma sırasında hasar ve bozulmalara karşı korunmalıdır.

Ek olarak, kuruluş, teçhizatın şartlara uygunluğu bulunmadığında, daha önceden yapılmış ölçme sonuçlarının geçerliliğini değerlendirmeli ve bu sonuçların geçerliliğini kaydetmelidir. Kuruluş, bu durumdan etkilenen teçhizat ve ürün hakkında uygun tedbiri almalıdır. Kalibrasyon ve doğrulama sonuçlarının kayıtları muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Belirlenmiş şartların izlenmesinde ve ölçülmesinde kullanıldığında bilgisayar yazılımının, amaçlanan uygulamayı yerine getirme yeteneği teyit edilmelidir. Bu işlem, ilk kullanımdan önce yapılmalı ve gerektiğinde yeniden teyit edilmelidir.

Not - Kılavuzluk için ISO 10012-1 ve ISO 10012-2 standartlarına bakınız (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 11).

1.6.8. Ölçme, Analiz ve İyileştirme

1.6.8.1. Genel

Kuruluş, aşağıdakiler için gerekli olan izleme, ölçme, analiz ve iyileştirme proseslerini plânlamalı ve uygulamalıdır:

- Ürünün uygunluğunu göstermek,
- Kalite yönetim sisteminin uygunluğunu sağlamak,
- Kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek.

Bu, istatistiksel teknikler ve bunların kullanım derecesini de kapsayan, uygulanabilir metotların tayin edilmesini kapsamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 11).

1.6.8.2. İzleme ve Ölçme

1.6.8.2.1. Müşteri Memnuniyeti

Kalite yönetim sistemi performansının ölçümlerinden biri olarak, kuruluş, müşteri şartlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izlemelidir. Bu bilgileri elde etmek ve kullanmak için metotlar belirlenmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 12).

1.6.8.2.2. İç Tetkik

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin;

- Plânlanmış düzenlemelere (Madde 7.1), bu standardın şartlarına ve kuruluş tarafından oluşturulan kalite yönetim sistemi şartlarına uyup uymadığını ve
- Etkin olarak uygulanıp uygulanmadığını ve sürdürülüp sürdürülmediğini belirlemek için plânlı aralıklarla iç tetkikler yerine getirmelidir.

Bir tetkik programı, geçmiş tetkiklerin sonuçları da dahil olmak üzere, tetkik edilecek alanların ve proseslerin önem ve durumları dikkate alınarak plânlanmalıdır. Tetkik kriterlerinin, kapsamı, sıklığı ve metotları tanımlanmalıdır. Tetkikçilerin seçimi ve tetkikin uygulanması, tetkik prosesinin objektifliğini ve tarafsızlığını sağlamalıdır. Tetkikçiler kendi işlerini tetkik etmemelidir.

Tetkiklerin plânlanması ve yerine getirilmesi, sonuçların rapor edilmesi, kayıtların (Madde 4.2.4) muhafaza edilmesi için sorumluluklar ve şartlar dokümanite edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.

Tetkik edilmekte olan alandan sorumlu yönetim, tespit edilmiş uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin ortadan kaldırılması için gereksiz gecikmelerden kaçınarak tedbirler alınmasını sağlamalıdır. Takip faaliyetleri, alınan tedbirlerin doğrulanması ve doğrulama sonuçlarının raporlanmasını da kapsamalıdır (Madde 8.5.2).

Not - Kılavuzluk için ISO 10011-1, ISO 10011-2 ve ISO 10011-3 standardlarına bakınız (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 12).

1.6.8.2.3. Proseslerin İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, kalite yönetim sistemi proseslerinin izlenmesi ve uygulanabilen durumlarda ölçülmesi için uygun metotları uygulamalıdır. Bu metotlar, proseslerin planlanan sonuçlara ulaşabilme yeteneğini göstermelidir. Plânlanmış sonuçlar başarısız olduğunda, ürünün uygunluğunu sağlamak için gerektiğinde, düzeltmeler ve düzeltici faaliyetler başlatılmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 12).

1.6.8.2.4. Ürünün İzlenmesi ve Ölçülmesi

Kuruluş, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürünün özelliklerini izlemeli ve ölçmelidir. Bu doğrulama, ürün gerçekleştirme prosesinin uygun aşamalarında plânlanan düzenlemelere göre gerçekleştirilmelidir (Madde 7.1).

Kabul kriterleri ile birlikte uygunluğun kanıtları muhafaza edilmelidir. Kayıtlar, ürünün serbest bırakılmasında yetkili kişi / kişileri göstermelidir (Madde 4.2.4).

Ürünün serbest bırakılması ve hizmetin sunumu, ilgili yetkili tarafından ve uygulanabilen durumlarda müşteri tarafından onaylanmadıkça plânlı düzenlemelerin (Madde 7.1) memnuniyet verici olarak tamamlanmasına kadar yapılmamalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 12).

1.6.8.3. Uygun Olmayan Ürünün Kontrolü

Kuruluş, ürün şartlarına uymayan ürünün, yanlışlıkla kullanımının veya teslimatının önlenmesi için tanımlanmasını ve kontrol edilmesini sağlamalıdır. Kontroller ve uygun olmayan ürünün ele alınmasıyla ilgili sorumluluk ve yetkiler, dokümanede edilmiş bir prosedür içinde tanımlanmalıdır.

Kuruluş, uygun olmayan ürünü; aşağıdaki yollardan biri veya birden fazlası ile ele almalıdır:

- Tespit edilen uygunsuzluğu gidermek için tedbir alınması ile.
- İlgili yetkili ve uygulanabildiği durumlarda müşteri ile mutabakatla kullanımı, serbest bırakılması veya kabulü için yetkilendirme ile.
- Ürünün asıl amaçlanan kullanımını veya uygulanmasını engellemek için gerekli önlemlerin alınması ile.

Uygunsuzlukların yapısı ve sonra alınan tedbirlere ait kayıtlar, alınan izinlerin kayıtları da dâhil olmak üzere, muhafaza edilmelidir (Madde 4.2.4).

Uygun olmayan ürün düzeltildiğinde, şartlara uygunluğunu göstermek için yeniden doğrulamaya tâbi tutulmalıdır.

Teslimattan veya kullanmaya başladıktan sonra uygun olmayan ürün tespit edildiğinde, kuruluş, uygunsuzluğun etkilerine veya uygunsuzluğun potansiyel etkilerine karşı uygun tedbirler almalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 12-13).

1.6.8.4. Veri Analizi

Kuruluş, kalite yönetim sisteminin etkinliğini ve uygunluğunu göstermek ve kalite yönetim sisteminin etkinliğinin sürekli iyileştirilmesinin nerelerde yapılabileceğini değerlendirmek için uygun verileri belirlemeli, toplamalı ve analiz etmelidir. Bu analiz, izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan çıkan verileri kapsamalıdır.

Veri analizi aşağıdakilerle ilgili bilgi sağlamalıdır:

- Müşteri memnuniyeti (Madde 8.2.1),
- Ürün şartlarına uygunluk (Madde 7.2.1),
- Önleyici faaliyet için fırsatlar da dahil olmak üzere, proseslerin ve ürünlerin özellikleri ve eğilimleri,
- Tedarikçiler (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 13).

1.6.8.5. İyileştirme

1.6.8.5.1. Sürekli İyileştirme

Kuruluş, kalite politikasını, kalite hedeflerini, tetkik sonuçlarını, verilerin analizini, düzeltici ve önleyici faaliyetleri ve yönetimin gözden geçirmesini kullanmak yolu ile kalite yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmelidir (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 13).

1.6.8.5.2. Düzeltici Faaliyetler

Kuruluş, tekrarını önlemek amacıyla uygunsuzlukların nedenini giderecek düzeltici faaliyetleri başlatmalıdır. Düzeltici faaliyetler karşılaşılan uygunsuzlukların etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümante edilmiş prosedür;

- Uygunsuzlukların gözden geçirilmesi (müşteri şikâyetleri dâhil),
- Uygunsuzlukların nedenlerinin belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların tekrarlanmamasını sağlamak için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- Gereken faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,
- Başlatılan faaliyetin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),
- Başlatılan düzeltici faaliyetin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 13).

1.6.8.5.3. Önleyici Faaliyetler

Kuruluş, potansiyel uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için, sebeplerini ortadan kaldıracak faaliyetleri belirlemelidir. Önleyici faaliyetler, potansiyel problemlerin etkilerine uygun olmalıdır.

Dokümanede edilmiş bir prosedür;

- Potansiyel uygunsuzlukların ve bunların nedenlerinin belirlenmesi,
- Uygunsuzlukların oluşmasını önlemek için faaliyet ihtiyacının değerlendirilmesi,
- İhtiyaç duyulan faaliyetin belirlenmesi ve uygulanması,
- Başlatılan faaliyetlerin sonuçlarının kayıtları (Madde 4.2.4),
- Başlatılan önleyici faaliyetlerin gözden geçirilmesi için şartları tanımlamak üzere oluşturulmalıdır (TS-EN-ISO 9001:2000, 2001; 13).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT İKLİMİ

2.1. Örgüt İklimi Kavramı

İklimin kelime anlamı atmosfer, hava anlamındadır. Etimolojik yönden iklim (climate) sözcüğü Yunancadan gelmektedir ve eğilim (temayül) anlamını taşır (Bilgen, 1976:21). Bu sözcük yalnız ısı ve basınç gibi fiziksel olayları değil, aynı zamanda örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl tanımladığını da anlatır. Yani psikolojik bir anlamı da vardır. İnsanların, tutum ve davranışlarını tahmin etmemize yardımcı olan kalıcı ve sabit özellikleri olduğu gibi, örgütlerin de insanlar gibi katı, dost, sıcak, yenilikçi ya da tutucu gibi terimlerle ifade edilebilir özellikleri vardır. Bu özellikler seti örgütün psikolojik yanını oluşturur. Bir örgüt açısından örgüt iklimi ise, o örgütteki mevcut koşulların çalışanlar tarafından algılanış biçimini ve örgütsel yaşamın niteliğini ifade etmektedir. Örgüt iklimi, bir örgüt ile ilgili olarak psikolojik açıdan tanımlanan ve örgütteki insan ilişkilerinin niteliğini ifade eden bir kavramdır. Yani örgütün psikolojik ortamına örgüt iklimi denir (Katz ve Kahn, 1977:123). İklim kelimesini ilk defa 1930’larda Kurt Lewin psikolojik çalışmasında kullanmıştır. Bu çalışmasında öncelikle iklim ve liderlik çeşitleri arasında ilişkiyi vurgulamıştır (Schneider, 1990: 10). Daha sonra 1960’larda örgüt iklimi terimi tam olarak ortaya çıkmıştır. Halpin’in (1966:178) “Birey için kişilik ne ise örgütler için de kişilik odur” ifadesinin ardından örgüt iklimi ilgili araştırmalar önem kazanmıştır. 1968’de Litwin ve Stringer’in “motivasyon ve örgüt iklimi” konusunda birlikte yaptıkları çalışmalarla başlamış ve Tiguiri ve Litwin’in “örgüt iklimi kavramı” başlıklı eserleriyle devam etmiştir. Litwin ve Stringer iklimin kendisinin, önceki davranış eğilimlerini elde etmekten daha güçlü olduğunu kanıtlamışlardır. Bunun sonucunda da iklimin grup üyelerinin örnek bir davranışla değişebileceğinin farkına varmışlardır. Bu da liderlik davranışlarıyla olabilmektedir. Son olarak da değişik liderlik çeşitlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Stringer, 2002: 4).

Örgüt iklimi, örgütü kuşatan atmosferdir. Bu atmosfer örgüt üyelerinin moral düzeyini etkilediği kadar, örgüte duydukları iyi niyetin, hislerin ve aidiyetlerinin kuvvetini gösterir. İklim, çalışanların kendi işlerindeki performansını, kişisel ilişkilerini vb. tutumlarını etkiler, ancak diğer yandan örgüt çalışanlarının sahip oldukları yüksek moral, motivasyon veya örgüte duydukları bağlılık duygusu, sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşmasına katkıda bulunan faktörler

arasında yer alır. Örgüt çalışanlarının bağlılık dereceleri iş performansının düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan birisi olarak görülmektedir (Mullins,1993: 651).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramı ile karşılaştırıldığında, bir örgütün daha çok gözle görülen tarafını yansıtan bir kavramdır. Örgütü dışarıdan herhangi bir kişi ziyaret ettiğinde oradaki çalışanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bu iklim, son derece resmi ilişkileri öne çıkarıyor ve resmi olmayan ilişkileri onaylamıyorsa kapalı bir iklim ya da negatif bir atmosferden söz edilebilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki çalışanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir (Şişman, 1994:302). Davis'in (1997:15-18) belirttiği gibi, göremediğimiz ve dokunamadığımız örgüt iklimi, bir odadaki hava gibi örgütte bulunmaktadır. Örgüt iklimi, örgütte olan her şeyi etkilemekte ve örgütte olan hemen her şeyden etkilenmektedir.

Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgüt iklimi de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların birikimi ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin, iyi veya kötü gibi kavramlar, insandan insana değişen değer yargılarıdır. Örgüt iklimi çalışanlarca farklı biçimlerde algılanabilir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacı hisseden bir çalışan için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgüt iklimi tatmin edici olmayabilir (Can, 1999:213).

Payne, R.L. ve Mansfield, R. (1973:515-526), örgüt ikliminin farklı yönleri ile örgütsel yapı, çevre ve hiyerarşik pozisyon arasındaki beklenen ilişkiyi incelemişlerdir. Örgüt ikliminin önemli ölçüde örgütün büyüklüğünden ve bağımlılığından etkilendiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca örgüt iklimi algılamasında hiyerarşik seviyenin etkisinin incelenmesi seviyeye göre önemli değişiklikler göstermiştir. Örgütsel hiyerarşide üst düzey görevliler örgütlerini daha az otoriter, işe dönük, daha arkadaşça ve yeni fikirlere daha açık olarak algılamaktadırlar.

Reichers ve Schneider (1990:22), örgüt iklimi kavramını, örgütsel politika, uygulama ve süreçlerle ilgili hem formal, hem de informal nitelikte bir ortak algılama olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda örgüt iklimini, kavram olarak örgütün genel görünümünün başta gelen unsuru olarak saymışlardır.

Altman'a göre (2000:31-33) örgüt iklimi, çalışanların örgüte yönelik algılamalarıdır. Ancak bu algılamalar çalışanların değer yargılarıyla direkt ilgili değil, açıklayıcı ve tanımlayıcıdır. Dolayısıyla örgüt iklimi çalışanların hoşlandıkları ve hoşlanmadıkları çalışma koşullarının ötesinde bir kavramdır. Örgütsel faaliyetlerde örgüt ikliminin ilişkilendirilebileceği hususlar 460 civarındadır. Bu hususların çoğu organizasyonun işleri, yöneticilerin rolleri, liderlerin davranışları ve organizasyondaki iş gruplarını içermektedir.

Zeffane'ye (1994:977-1010) göre çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için sadece güdüleyici unsurları çalışanlara sunmak yeterli değildir. Örgütte bulunan olumsuz unsurları ortadan kaldırmak gereklidir. Aynı zamanda, yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları da ortadan kaldırmak gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çalışmalarında da geçerlidir. Yani örgüt ikliminde var olan ve çalışanların motivasyonunu engelleyen unsurlar düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansı artırılabilir.

Adler ve Borys'a (1996: 61-89) göre, yöneticiler çalışanlara destek vererek, yenilikçilik, yaratıcılık ve bürokrasi gibi örgüt iklimi boyutlarını analiz ederek, örgütsel stratejilerinin etkinliğini artırabilirler. Özellikle de, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmelerini isteyen, faaliyetlerine katılımını ve sorunların çözümüne katkı sağlamlarını isteyen yöneticiler, örgüt iklimini farklı boyutlardan değerlendirip anlamalıdır. Adler ve Borys (1996: 61-89) örgüt ikliminin, planlama ve strateji geliştirme faaliyetlerini daha da başarılı hale getirdiğini savunmaktadırlar.

Örgüt iklimi yaratıcılığın ve girişimciliğin oluştuğu yerdir. Örgütsel yapılar, işin niteliği, görev tanımları, yönetimin tutumu, insan kaynakları uygulamaları ve grup kültürü gibi birçok unsur iş çevresinin doğasını oluştururken, yaratıcılığı da etkiler (Kao, 1989: 6). Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu atmosferlerde gelişir. Yaratıcı bireyler rutinden hoşlanmayan, işlerini nasıl yapacaklarına ilişkin fikirlere sahip olan insanlar olarak destekleyici yönetim tarzına gereksinim duyarlar. Yaratıcılığı geliştirmek için, yöneticilerin öncelikle yaratıcı süreci anlamaları, yaratıcı davranışı teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişebileceği örgüt iklimleri düzenlemeleri gerekmektedir (Stonar, 1986: 397).

Bir örgütte çalışmak isteyen kişi, çalışmak istediği örgüt hakkında ön bilgi edinmek istemektedir. Bu bilginin örgütte nasıl çalışacağımız ve nerede çalışacağımız konusunda

önemi büyüktür. Bu bilgi, bizim örgüt hakkında duygu ve düşüncelerimizi etkilemektedir. Bu duygu ve düşünceleri ölçmek ve değerlendirmek oldukça zor ve karmaşık görülmektedir. Bu da örgüt ikliminin sayısal bir şekilde tanımlanmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda planlanmış şekilde performans geliştirme sadece örgüt iklimiyle ölçülebilmektedir. Bu takdirde iklim, hem nesnel hem de öznedir. İş çevresinin objektif biçimde ölçülebilmesidir. Dolayısıyla iklim bir örgütün performansını göstermektedir. (Stringer, 2002: 1).

Örgüt iklimi nispeten üyelerin tecrübelerini, davranışlarını etkileyen ve örgütün özelliklerini ortaya koyan değişik değerler açısından tanımlanabilen örgütün içsel çevre kalitesinin olmasıdır (Stringer, 2002: 8).

Örgüt iklimi örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinden oluşan objektif bir dizi olarak algılanan işlerle ilgili tutum ve davranışlar arasındaki ilişkilere aracı olan psikolojik bir süreçtir (Schneider, 1990: 295). İş çevresinde, bu çevrede çalışanlar tarafından dolaylı veya dolaysız olarak algılanan ve çalışanların motivasyon ve davranışlarını etkilediği kabul edilen, ölçülebilir özellikler setidir (Stringer, 2002: 9).

Örgüt iklimi, üyelerin birbirleriyle ve örgütle nasıl bir ilişki içinde olduğunu gösteren ve örgütün içinde hissedilen havanın durumudur (Kreps, 1990: 19).

Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir (Başaran, 2000:222). Olumlu ve güçlü bir örgüt iklimi, ancak örgüt içerisindeki kültür değerlerinin işgörenler tarafından benimsenmesiyle oluşmaktadır (Terzi, 2000: 92). Aynı zamanda örgüt iklimi; işgörenlerin işle ilgili karar verme, liderlik tarzları ve normları gibi örgüt özelliklerini algılama tarzlarından da etkilenmektedir (Schein, 1986).

Forehand ve Gilmer'a göre örgüt iklimi; "Örgütü tanımlayan bir özellikler dizisi toplamıdır ve örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde sürekli ve değişmez hale gelir ve örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler"(Campbell, 1970:389).

Ertekin, örgüt iklimini şöyle tanımlamaktadır: "Örgüt İklimi: Örgüte kimliğini kazandıran, çalışanların davranışını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir" (Ertekin, 1978: 6).

Örgüt iklimi kısaca, bir iş yeri gezildiğinde hissedilen hava olarak tanımlanabilir. Çalışanların iş yerindeki uygulamaların, prosedürlerin yansıttığı havayı algılayış şekilleri, örgüt iklimini yansıtır. Örgüt iklimi, bir örgütte gün be gün oluşan algılar, yönetimin, kuralların ve yıllık raporların öngördüğü direktiflerden çok yöneticilerin davranışları ve tasvip ettikleri eylemlerle ilgilidir (Balci, 1985: 184).

Örgüt iklimini özet olarak şu şekilde toparlayabiliriz; örgütün kişiliğini oluşturan, örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgütü betimleyen, örgüte egemen olan, örgütün iç çevresinin oldukça kararlı, değişmez, devam eden niteliğe sahip ve örgütte bulunan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenen, somut olarak gözle görülüp elle tutulamayan, ancak örgüt içindeki bireylerce hissedilip algılanabilen ve bütün bu özellikleri içine alan psikolojik bir terimdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 67).

2.2. Örgüt İkliminin Özellikleri

Örgüt ikliminin sahip olduğu özellikler konusunda aşağıda birkaç yazarın görüşlerine yer verilmiştir.

2.2.1. Batlis'e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Batlis (1980)'e göre örgüt ikliminin genel özellikleri şu şekildedir (Batlis,1980:233):

- Örgüt iklimini, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışları oluşturur,
- Örgütün iş ortamı ile alakalı şartların algılanmasına dayanır,
- İş ortamının yorumlanmasında önemli bir temeldir,
- Örgütteki faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağıdır.

2.2.2. Al-Shammari'ye Göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Al-Shammari (1992) örgüt iklimiyle ilgili makalesinde, örgüt iklimiyle ilgili dört özellikten bahsetmiştir (Al-Shammari, 1992: 30):

- Bunlardan birincisi; bütün iklimler algısaldır. Bütün iklimler, doğasında algısal ve psikolojik olmayı içerir.

- İkinci değindiği nokta, bütün iklimlerin soyut olduğudur.

- Üçüncüsü, iklimler algısal ve soyut olduğu için, diğer psikolojik kavramlar gibi algıların benzer ilkelerinin konusunu kapsayabilirler.

- Son olarak da, iklimler değerlendirilebilir değil tanımsaldır. Bu yüzden çoğu iklim araştırmacısı, bireylere iş çevrelerinde gördükleri iyi ve kötü şeyleri sormaktan çok sadece ne gördüklerini sorarlar.

2.2.3. Mullins'e Göre Örgüt İkliminin Özellikleri

Mullins (1989)'e göre her örgütün kendine özgü özellikleri olsa da, sağlıklı bir örgüt iklimi aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Mullins,1989:489-490):

- Örgütsel amaçlar ve kişisel amaçları bütünleştirme;
- Otorite, kontrol ve haberleşme ağı olan ve bireysel üyeler için bağımsızlık içeren esnek bir yapı;
- Farklı koşullar karşısında gösterilen uygun liderlik türleri;
- Örgütün farklı birimleri arasında karşılıklı güven, saygı ve destek;
- Bireysel farklılıklar ve tutumlar ile bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini saptama;
- İş tasarımı ve çalışma hayatının kalitesine yönelik ilgi;
- Yüksek performans standardına sahip işleri yerine getirme ve bu standartlara yönelik sorumluluk;
- Ödül, destek, politika ve uygulamalarda adil bir sistem;
- Kişisel gelişim, kariyer sahibi olma ve ilerlemeye yönelik fırsatlar;
- Kişisel ve endüstriyel ilişkiler politikaları ve uygulamaları;
- Çatışmaları ertelemeksizin çelişkilerin açıkça tartışılması;
- Örgüt ile birlikte bir kimlik duygusu, örgüte bağlılık ve örgütün önemli bir üyesi olma hissi.

2.3. Örgüt İklimi Türleri

Örgüt ikliminin türleri konusunda aşağıda Halpin ile Litwin ve Stringer'in görüşlerine yer verilmiştir.

2.3.1. Halpin'e Göre Örgüt İklimi Türleri

Halpin (1966), örgüt iklimi türlerini 6 kategoride incelemiştir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır: (Halpin, 1966: 174-181)

- **Açık İklim:** Örgütteki çalışanların morallerinin çok yüksek olduğu, yönetici ve astlarının uyum içinde çalıştıkları iklim türüdür. Yöneticiler eleştirilere her zaman açıktırlar ve asla kişisel kurallar koymazlar. Tüm görevler büyük bir zevk ve gayretle yapılır. Bu iklimde destekleyici liderlik tarzı görülür.

- **Bağımsız İklim:** Açık iklimle benzer özellikler gösterse de bağımsız iklimi açık iklimden ayıran nokta, bağımsız iklimde açık iklimin tersine yönetici ile astlar arasında psikolojik bir uzaklık, belirli bir mesafe bulunmaktadır.

- **Kontrollü İklim:** Kontrollü iklimde görevi yerine getirmek esastır. Üst yönetim tarafından konulmuş olan kuralların dışına pek çıkmaz. Yöneticilerde benim söylediğim doğrudur bakışı hâkimdir. Karşılıklı kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar için pek zaman yoktur ve gereksiz çalışmaların varlığı nedeniyle moral oldukça düşüktür.

- **Samimi İklim:** Yöneticinin kendisiyle birlikte tüm çalışanları bir aile havasına sokmaya çalıştığı ve sosyal ihtiyaçların tatmininin yüksek olduğu bir iklim tipidir.

- **Babacan İklim:** Yöneticinin, astlarını kontrol etmede ve onların sosyal gereksinimlerini karşılamada çabasının yetersiz kaldığı, çalışanların verimli çalışma ve performans gösteremedikleri, çeşitli gruplara ayrıldıklarının görüldüğü, moral düzeyinin düşük olduğu iklim türüdür.

- **Kapalı İklim:** Yöneticinin emredici olduğu, işlerin nasıl yapılacağı konusunda kişisel kurallar koyduğu, çalışanları güdülemede yetersiz kaldığı ve tutarsız davranışlar gösterdiği bir iklim türüdür. Moral, samimiyet, işe dönüklük ve anlayış gösterme çok düşüktür. Çalışanlar arası samimi ilişkiler ve arkadaşlık söz konusu değildir. Çalışanların kişisel zenginlikleriyle ilgilenilmez.

2.3.2. Litwin ve Stringer'e Göre Örgüt İklimi Türleri

Litwin ve Stringer (1968: 62-63), yaptıkları deneysel araştırmalarda 3 farklı iklim türünden bahsetmişlerdir. Bunlar;

- **Otoriter Yapılı İklim:** Görevlerin kesin tanımı üzerinde duran ve biçimsel otoritenin ödün vermeksizin kullanılmasını ifade eden iklim türüdür. Erke dayalı bir iklimdir. Bu yüzden otoriter yapılı iklim, korku ve başarısızlık beklentisi olan, örgüt dışı siyasal baskının fazla olduğu, görevin ilginç bulunmadığı, çalışanların üstlerine fazla bağımlı olduğu, çalışanları iten, örgüt içi çatışmanın yoğun olduğu, güdülemenin az bulunduğu bir iklim türüdür (Korkut, 1993: 6).

- **Demokratik Yapılı İklim:** Birlikte çalışma, gruba bağlılık ve karşılıklı dayanışmanın olduğu, cezalandırmanın olmadığı bir yapıyı ifade eden iklim türüdür (Korkut, 1993: 6).

- **Başarıya Yönelik İklim:** Yeniliğin ve örgüt içi rekabetin desteklendiği, başarının hedeflendiği bir yapıyı temsil eden iklim türüdür. Başarıya dayalı bir iklim, güven ve birliktelik duygusunu içeren, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan, özendirici, doyumun fazla olduğu, başarı ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmaya yönelten, örgütü benimseme ve bağlılık duygularının yüksek olduğu bir iklim türüdür (Korkut, 1993: 6).

2.4. Örgüt İklimini Etkileyen Faktörler

Örgüt iklimini etkileyen değişkenler iç ve dış faktörlerden meydana gelirler. Bu konuda ayrıntılı bir liste çıkarmak zor olsa da örgüt iklimi üzerinde önemli etkiye sahip takım değişkenler ifade edilecektir. Bunlar (Cherrington D.J., 1994: 470-471);

- **Liderlik Türü:** Uygulanan liderlik türü, örgüt iklimini etkileyen en önemli faktör olarak görülebilir. Astlarına güvenen ve onların örgütsel kararlarda yer almalarını isteyen liderlerin yarattığı iklim ile, tüm önemli kararları alma konusunda ısrarcı olan ve sıkı kontrolü savunan liderlerce yaratılan iklim arasında çok büyük farklar vardır.

- **Yönetimsel Değerler:** İklim üzerinde kuvvetli bir etkisi vardır ve bu değerler kararları etkileyen eylemlere neden olurlar. Örgüt, formel ya da informel, otokratik ya da katımlı, kişisel olmayan veya dostça bir örgüt olsun, çalışan bireylerin bu değerler hakkındaki algılarının iklim üzerinde önemli etkisi vardır.

- **Ekonomik Şartlar:** Ekonominin iyi ve gelişmekte olduğu zamanlar ile örgütün başarılı olduğu zamanlar yöneticiler daha büyük riskler almak konusunda cesaretli ve gönüllü olma eğilimindedirler. Diğer taraftan ekonomik gerilemenin görüldüğü dönemlerde bütçeler çok sıkıdır ve yöneticiler daha tutucu kararlar almak zorunda kalırlar. Bu dönem boyunca yeni programlar önerilmez ve yaratıcı fikirlere önem verilmez.

- **Örgütsel Yapı:** Örgütsel yapı; insanların iş hayatı ve birbiriyle olan ilişkilerini düzenlemektedir. Örgütsel yapının içerdiği unsurlar ise; örgütlerin içindeki bölümlerin ve kısımların tanımı, yönetim ve denetim şekli, yöneticilerin kontrol sahaları, yetkinin nasıl ve ne kadar devredileceği, çalışanların iş ve görev tarifleri, fiziksel yerleşim şeklindedir. Örgütsel yapının bir takım özellikleri, örgüt iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olma eğilimindedir. Örneğin, katı kural ve prosedürleri ile değişmez yazılı ilişkileri olan bir örgüt, şahsi olmayan ve soğuk olarak algılanan, fakat daha etkili bürokratik bir örgüt iklimi yaratma eğilimindedir.

- **Örgüt üyesi bireylerin karakteristikleri:** Bireylerin kişilikleri örgüt iklimine katkıda bulunur. Yüksek oranda yaşlı ya da eğitimsiz çalışanlardan meydana gelen örgütler, genç, yüksek eğitilmiş ve hırslı bireylerden oluşan örgütlerden oldukça farklı bir iklim sahibi olacaklardır. Üyelerinin iş dışı sosyal faaliyetlere katılımının olduğu örgütlerde iklim çok daha dostçadır.

- **Sendikalaşma:** Bir sendikanın varlığının ya da yokluğunun örgüt üzerinde önemli etkisi vardır. Bireylerin bir sendika kurma veya bir emek sözleşmesi tertip etme yönündeki girişimleri, yönetim ile işçi arasındaki ilişkileri daha resmi ve düşmanca kılacaktır.

- **Örgütün büyüklüğü:** Büyük örgütler kendilerine nispetle ufak olanlardan daha katı, bürokratik ve planlı olma eğilimi gösterirler. Küçük bir örgütte, yaratıcılık, yenilik ve bağlılıktan oluşan bir iklimi hâkim kılmak büyük bir örgüte nispetle daha kolaydır.

- **İşin doğası:** İşlerin türleri ve endüstrinin tipi, örgüt iklimini yaratmaya katkıda bulunur. Örneğin, kırsal toplumlardaki çiftçilik süreci, kentleşmiş bölgelerdeki bankacılık ve finansal yatırım işlemlerinden farklı bir iklim içerisinde yapılır.

2.5. Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi boyutları konusunda araştırma yapan her araştırmacı, farklı boyutlara odaklanarak çalışmalarını yürütmüşlerdir. Bu çalışmada uygulanan ankette Robert Stringer'ın örgüt iklimi ve liderlik ölçeği kullanıldığı için, öncelikle Robert Stringer(2002)'in üzerinde durduğu 6 boyuta değinilecektir.

2.5.1. Robert Stringer'e Göre Örgüt İklimi Boyutları

2.5.1.1. Örgütsel Yapı

Çalışanların, iş ortamındaki resmiyet derecesi ile davranış özgürlüğü ve kısıtlamaları hakkındaki hissettikleridir. Yapı, çalışanların örgütte iyi organize olmalarını ve iyi hissetmelerini sağlamaktadır. Bununla beraber, çalışanların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlamaktadır. Bir örgütün yapısı eksik olduğu zaman, yetkili karar merciiinin kim olduğu ve kimin ne görev yapacağı konusunda tartışma meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyon ve performanslarını arttırmada büyük etkisi bulunmaktadır.

2.5.1.2. Standartlar

Performans standartları ile gizli ve açık hedeflerin algılanmasının önemini; iyi bir iş çıkarıldığında yapılan vurguyu; kişisel ve takım hedeflerine ulaşmada gösterilen çabayı gösterir. Standartlar performansı geliştirmek için baskının hassasiyetini ve iyi bir iş yapmakla gururlanan çalışanların derecesini ölçmeye yarar. Yüksek standart ise çalışanların performanslarını geliştirmek için yöntemler aramasını sağlamaktadır. Standartların düşük olması ise performans için düşük beklentileri göstermektedir.

2.5.1.3. Sorumluluk

Önemli bir işi, iyi şekilde yapacağına güvenilme hissidir. Sorumluluk, çalışanların yaptığı işi daha iyi yapmasını, dikkatli bir şekilde planlamasını, olumsuzluklara karşı önlemler almasını, işinin sonuçlarını takip etmesini, ortaya bir olumsuzluk çıktığında bunu üstlenmesini sağlayacaktır. Yüksek sorumluluk hissi, çalışanların kendi problemlerini çözmede cesaretli davranmalarını sağlar. Düşük sorumluluk hissi ise yeni yaklaşımlar karşısında risk almamaya ve test etmemeye yönelmektedir.

2.5.1.4. Tanıma

Çalışanların, iyi yapılan bir iş için ödüllendirileceği ve takdir göreceği hissidir. Tanıma, eleştiri ve cezaya karşı yerleştirilen vurgunun bir ölçüsüdür. Yüksek tanıma iklimi, ödül ve eleştirinin uygun bir dengesi ile sağlanır. Düşük tanıma iklimi ise işin dengesiz bir şekilde ödüllendirilmiş olduğunu göstermektedir.

2.5.1.5. Destek

Çalışanların ve yöneticilerin karşılıklı yardımlaşma ve desteğinin derecesine yönelik algıdır. Destek yüksek olursa çalışanlar iyi bir takımın parçası olduğunu ve ihtiyaçları olursa özellikle patrandan ya da yöneticilerden yardım alabileceğini hissederler. Eğer destek düşük olursa çalışanlar kendilerini yalnız hissederler.

2.5.1.6. Bağlılık

Çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu bir örgüt iklimi boyutudur. Bağlılığın yüksek hissedilmesi kişisel bağlılığın yüksek seviyede olması ile ilgilidir. Bağlılığın düşük seviyede olması ise çalışanların örgüt hedefleri ve örgüte karşı ilgisiz hissettiği anlamına gelmektedir.

2.5.2. Ertekin'e Göre Örgüt İklimi Boyutları

Örgüt iklimi üzerine çalışmaları olan Ertekin(1978) ise örgüt iklimi boyutlarını 3 kategoriye ayırmış ve özet olarak şu şekilde vermiştir;

2.5.2.1. Bireysel Özellikler

Doyum, yükselme ve ilerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, güven duygusu, diğer örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilme, arkadaşlık ilişkileri.

2.5.2.2. Örgütsel Özellikler

Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgütün amacı, büyüklüğü, ödöl düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, iletişim, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk.

2.5.2.3. Çevresel Özellikler

Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları (Sıkıcı, hoşnut edici), yönetsel destek, baskı, uyum, yönetimi eleştirme.

2.6. Örgüt İklimi ile Örgüt Kültürü İlişkisi

Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür, işletme kültürü olarak da bilinen örgüt kültürüyle ilgili birkaç örnek tanım şöyle sıralanabilir;

Schein'e göre örgütsel kültür; 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 (Schein, 1984: 3).

Sapienza'ya (1985: 66-67) göre; örgütsel kültürün en önemli özelliklerinden biri paylaşılan inançlar sistemi olmasıdır. Davis'e göre ise, paylaşılan inançlar ve değerlerin bir örneğidir ve örgütsel kültür bir araçtır. Örgütsel kültür üyelerine biçim verir ve onlara davranışları için kural oluşturur (Davis, 1985: 138). Allen'e göre ise örgütsel kültür işletme içi normlara sınımsız bağlılıktır (Allen, 1985: 334).

Örgütsel kültür, Vries de Kets, Manfred F. R. ve Danny Miller tarafından, örgüt üyelerince paylaşılan davranış örnekleri, inançlar ve değerler gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir mozaik şeklinde tanımlanmıştır (Vries de Kets, 1988: 144).

Örgüt kültürünü oluşturan öğeler toplumsal kültürü oluşturan öğelerle aynıdır, fakat örgütte yer alan insanların yapı farklılığı, kültürü oluşturan öğelerin örgütlerde taşıdıkları anlamın ve tepki düzeylerinin de farklı olması sonucunu getirmektedir. Bu öğeleri değerler, liderler ve kahramanlar, normlar, hikâyeler, örfler, dil, semboller ve törenler, felsefe, çalışanların ve işe yeni girenlerin sosyalizasyonu olarak sıralayabiliriz (Gürçay, 1994: 79-93).

Deal ve Kennedy (1982) 'ye göre, örgüt kültürünün başlıca öğeleri şunlardır:

- Örgütsel çevre (örgütün başarısını belirleyen dışsal talepler),
- Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar),
- Kahramanlar (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişiler),

- Ayinler ve törenler (günlük çalışmada programlanmış davranışlar ve seremoniler),
- Kültürel şebeke: İnfornel yapı - Açıkça ve resmen görünmeyen yetki hiyerarşisi. Köstebekler-casuslar, enformasyon ve değerleri aktaran veya yapılmış şeyleri alıp kullanan söylenti tüccarları. Ayrıca, insanların örgütte nasıl davranacaklarını öğrenmeleri ve yapacakları şeyler hakkında duygular geliştirmeleri örgüt kültürünün öğeleri arasında sayılabilir/sayılmalıdır. Bunun yanı sıra, örgütleri makineler gibi değil, daha çok kabileler gibi görmek doğru olabilir.

Birçok yazar örgüt iklimi ve örgüt kültürünü aynı kavramlar gibi birlikte ele almışlardır. Örneğin, Katz ve Kahn (1977: 123), örgüt kültürü ve iklim başlığı altında şöyle demektedirler: “Her örgüt, kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, ahlak kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklimi veya kültürü, hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış şekillerini hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Örgüt iklimi ayrıca, örgütün hangi tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve bunların fiziksel olarak düzenlenmesini, haberleşme evrelerini, sistemdeki otoriter uygulamaları, örgüt içi ve dışı çatışmaları gösterir. Nasıl ki, toplumun bir kültürel mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kalıpları vardır.”

Lunenburg ve Ornstein, örgüt kuramcılarının, örgütsel kültürü ve örgüt iklimini aynı anlamda veya birbirine yakın anlamda kullandıklarını, oysa örgütsel kültürün, sosyoloji ve antropolojinin temel ilkeleri ile, örgüt ikliminin ise psikolojideki temel ilkelerle ilgili olduğunu, örgüt iklimi araştırmalarının, liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsamına aldığı ve bunların da örgüt iklimi ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1996: 2-23).

Aşağıdaki tabloda örgüt iklimi ve örgütsel kültür bazı yönlerden karşılaştırılmıştır;

TABLO – 3 Örgütsel Kültür ve Örgüt İklimi Karşılaştırılması

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi Teorisi	Durumsallık ve Öznelik	Karşılaştırma ve Genellik
Bakış Açısı	Emik (yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel (Soyut)	Nicel (Somut)
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Analiz Seviyesi	Temel değer ve İnançlar	Yüzeysel Görünümler
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Denison, D.R. (1996), “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native’s point of view on a decade of paradigm wars”, Academy of Management Review, 21, s.625.

Örgüt iklimi; bütünüyle örgüt kültürü ile alakalı bir kavramdır, ancak örgüt kültüründen farklıdır. İklim, kişilerin belirli bir işletmede, örgütte çalışılmasından ne derece hoşnut olunması gerektiği hususundaki beklentilerinin bir araya getirilip getirilmediğini ölçer. Kültür ve iklim kavramları, Douglas Mc Gregor'un X Teorisi ve Y Teorisine ilişkin tartışmaları yansıtmak suretiyle birbirlerinden ayrılabilir. X ve Y teorileri, farklı örgüt kültürlerinin ifadeleridirler. Çalışanları doğuştan tembel olarak niteleyen X Teorisi, sıkı kontrole önem veren tutum ve davranışlara yönelmektedir. Çalışanların, uygun bir şekilde iş bölümünü ve gelişmeye yöneltilmesini savunan Y Teorisi ise, çalışanların otonomisine ve kendi kendine yönetimine önem veren tutum ve davranışları ortaya koymaktadır. Karşılaştırma yapıldığında iklim; işgörenin yaygın olan X Teorisi kültürünü kabullenme ölçüsünü ifade etmektedir. Birçok yeni işgörenin örgüte Y Teorisi değerlerine göre girmesi halinde, bir iklim sorunu meydana gelecektir. Çünkü Y teorisi değerine göre işe giren çalışanlar, hâkim olan örgüt kültürü değerini yani X Teorisi Kültürünü paylaşmazlar (Vasu, Stewart ve Garson, 1998, 56-88, 195-232).

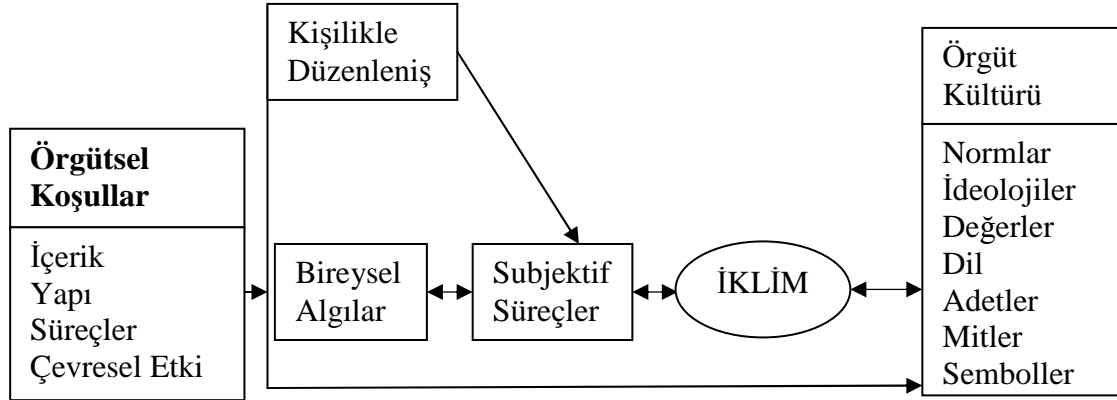
Cherrington (1994, 250-257), örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ilişkiye şöyle değinir: “Her bir örgüt, kendine özgü özelliklerin tümüne sahiptir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü, örgütün ve alt birimlerinin bu özelliklerini açıklamada kullanılan iki kavramdır. Bu iki kavramın tanımlanma tarzında bazı tutarsızlıklar bulunmasına rağmen, kültür, genellikle nispi olarak değişmeyi sürdüren ve direnen örgüt özelliklerini yansıtmaktadır. Buna karşılık iklim,

geçici olan ve değiştirilebilen özellikleri açıklamak için kullanılır. Hava kavramı, kültür ve iklim arasındaki farklılıkları açıklamak için popüler bir karşılaştırma unsuru olarak kullanılmaktadır. Günlük hava yapısı gibi, örgütün iklimi zaman zaman düzensiz bir şekilde değişebilir. Aksine, kültür uzun bir zaman içerisinde yavaşça değişen yılın mevsimlerine benzemektedir. Bu mevsimler günlük değişimleri aşan sabit ve sürekli hava özelliklerine benzetilmektedir.” (Cherrington, 1994, 250-257).

Örgüt kültürü, örgütteki çalışanlarca paylaşılan inançlar, değerler ve normlar üzerinde yoğunlaşır ve iklimi de içine alır. Örgüt iklimi ise, çalışanların örgüte ilişkin algılamalarına odaklanır. Yani örgüt için söz konusu olan, psikolojik çevredir (Janice, Beyler ve Trice, 1993, 102).

Örgüt iklimini kültürel bir yaklaşımla inceleyen Moran ve Volkvein, örgüt ikliminin örgüt kültürünün belirgin bir kısmını ifade ettiğini belirtmektedir. Bu yazarlar, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde göstermektedirler (Moran ve Volkvein, 1992, 38).

ŞEKİL 2 - Örgüt İlimine Kültürel Yaklaşım



Kaynak: Moran, E.T. ve J.F. Volkvein (1992), “The cultural approach to the formation of organizational climate” Human Relations, Vol 45, No. 1, s.38. USA.

Bu modelde örgütsel koşullar şunlardır:

- İçerik: Denetimin genel amacı, örgütün yaşı
- Yapı: Örgütün büyüklüğü, biçimsel yapısı
- Süreçler: Haberleşme, etkileme kalıpları, karar alma
- Çevresel etki: Bir değişiklik doğurabilen çevresel dalgalanmalar

Bu koşullar çalışanların algılamalarının odağını oluşturur. Bu algılar örgüt ikliminin oluşturulmasına etki ederler. Örgütsel kültür, bireysel algıları ve subjektif süreçleri düzenleyerek örgüt iklimini etkiler. Yani örgüt kültürü örgüt ikliminin oluşmasında etkili olan süreçlerde önemli rol oynar.

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide önemli diğer bir konu da, değişim konusudur. Örgüt kültürü yavaş değişir. Örgüt kültürünün içeriğinde yer alan öğeler; ideolojiler, adetler, inançlar göz önüne alınacak olursa örgüt iklimine nazaran daha yavaş değiştiği açıkça ortaya çıkar.

Sonuç olarak örgüt iklimi, örgüt kültürüyle çok yakından ilişkilidir. Örgüt iklimi; örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir. Diğer bir deyişle örgüt iklimi, bireylerin işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Bir örgüt üyesinin örgüt kültürünü benimsemesi, tüm örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hâkim değer ve inançları benimsemesidir. Bu bakış açısıyla örgüt ikliminin iyi, aksi halde yani çalışanların işletmenin kültürünü benimsememesi halinde örgüt ikliminin zayıf ya da kötü olduğunu söyleyebiliriz. Örgüt kültürü, işletmeye süreklilik kazandırır. Toplumdaki kültür aktarımı gibi, işletmelerde de kültür nesilden nesile aktarılır. Hatta bazı durumlarda yönetici ya da kurucu ölse de güçlü bir örgüt kültürü oluşmuşsa, kültür ve buna bağlı değerler devamlılık gösterirler. Örgüt iklimi ise, örgüt kültürüne göre daha kısa sürelidir. Genellikle geçicidir ve nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılıklar gösterebilir. Ancak işletmenin çalışanlarına hâkim olan hava, onların motivasyonunu, moralini ve buna bağlı olarak başarıyı önemli ölçüde etkiler. Kötü bir iklimin işletmeye zararı büyük olabilir. Örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi; örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998, 211-213).

2.7. Liderlik Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi

Litwin ve Stringer yaptıkları çalışmalarda liderliğin, örgüt iklimini etkileyen en önemli unsur olduğunu belirtmişlerdir. Liderlik olmadan örgüt ikliminin oluşamayacağı kanaatine varmışlardır.

Liderlik kavramının günümüzde yapılmış birçok tanımı vardır, fakat bunlardan birkaçı örnek olarak verilerek konuya devam edilecektir.

Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır. Liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini ve isteklerini fark ederek; enerjilerini, bu gereksinim ve istekleri karşılamaya yönlendirmektir. Liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir. Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir (Erçetin, 2000:3).

Eren'e göre (2001: 465) liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır.

1970-1980 yılları arasındaki çalışmalarda lider özelliklerinin ne olduğu ve ne yaptığı konusuna ilave olarak "içinde bulunulan durum" da eklenmiştir. Böylelikle değişik koşulların değişik liderlik biçimini gerektirdiği varsayımından yola çıkılarak bir çok araştırma yapılmıştır(Rost, 1993:56).

Bütün bu liderlik tanımlarından ortaya çıkan dört temel öge vardır. Bunlar;

- **Amaç:** Grup bireylerinin bir araya gelmesine neden olan hedefler, ilgi ve ihtiyaçlardan oluşan ögedir.
- **Lider:** Grubu oluşturan öğeleri etkileyebilen örgüt ögesidir.
- **İzleyenler (Üye):** Liderin yaptığı etkiyi kabullenen kişilerdir.
- **Ortam:** Üyelerin yeterliliği, ilişkilerin düzeyi, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerden oluşan temel ögedir (Başaran, 1992:53)

Günümüzde, liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi ve etkili liderlik tarzının ortaya çıkarılabilmesi için, lider ve izleyicilerin özellik ve davranışlarının belirlenerek, bunların organizasyon yapısı, teknolojisi ve çevresi gibi durumsal faktörler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Daft, 1999: 93).

Liderlik konusunda belirtilmesi gereken bazı hususlar vardır. Birinci husus, liderliğin sadece resmi organizasyonlara has bir süreç olmadığıdır. Bu tür süreçlere resmi organizasyonlarda rastlanabileceği gibi, her türlü doğal örgütte ve hatta mahallelerde oluşan çete faaliyetlerinde bile rastlanır. Dolayısıyla, liderliğin oluşması için resmi bir organizasyonun olması şart değildir. İkinci husus, liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılmasının şart olmadığıdır. Hiçbir yetkisi olmadığı halde büyük bir grubu peşinden sürükleyen liderler olabileceği gibi; çok geniş yetkilere sahip olduğu halde bunları kullanmayan yöneticiler de olabilir. Üçüncü husus ise lider ile yöneticinin eş anlamlı olmadığıdır (Koçel, 2005: 584). Bennis (1987 :7)'e göre lider ve yönetici arasındaki farklar özet olarak aşağıdaki tabloda verilmiştir:

TABLO – 4 Yönetici ve Lider Arasındaki Temel Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Güven aşılır
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Ne ve Neden soruları önemlidir
Her zaman gözleri alt çizgidedir	Gözleri ufuktadır
Taklit eder	Orijinalleştirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
İşlerin doğru gitmesini sağlar	Doğru işleri yapar
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak : Warren, Bennis(1987), “Managing the Dream: Leadership in the 21st Century”, Journal of Organization Change Management, 2 (1), s.7.

Likert (1967) ve Mc Gregor (1960), yöneticinin liderlik tutumlarının ve bu tutumların sonucunda oluşan süreçlerin, örgüt ikliminin temel belirleyicileri olduklarını, dolayısıyla çalışanların davranışlarını etkileyen sosyal ve güdüsel süreçler için temel oluşturduklarını öne sürmüşlerdir.

Bu kavramsal ilişki, iklim araştırmacıları tarafından da tanınmış ve liderliğin, iklimin belirleyicisi niteliğinde önemli bir sistem faktörü olduğu kabul edilmiştir. Benzer biçimde liderlik araştırmaları da iklimi, liderlik süreçlerini etkileyen önemli bir durumsal kısıtlayıcı olarak ele almışlardır (Sheridan ve Vredenburg, 1978: 679-689).

İklim konusunda yapılan ilk çalışmada, liderlerin farklı davranışsal sistemlerinin, farklı iklim algılarına ve dolayısıyla farklı davranışsal cevaplara sebep olduğu gözlenmiştir (Lewin, Lippitt ve White, 1939: 271-299). Benzer bir çalışmayı daha yakın bir zamanda yapan araştırmacılar da farklı liderlik stilleri uygulamasının farklı iklim algılarına yol açtığı sonucuna ulaşmışlardır (Kozlowski ve Doherty, 1989: 546-553). Steers (1977: 107) yöneticinin çalışanlara yönelik davranışlarının örgütteki politikalara ve uygulamalara yansıdığını, sonuçta bu davranışların iklimin en azından belli bazı yönleri için temel girdi niteliği taşıdığını öne sürmüştür. Bir başka çalışma da yine liderlik davranışı ile grup iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer taraftan karşılıklı ilişkiler açısından ele alındığında, grubun mevcut iklimi de liderin ve çalışanların davranışlarını etkileyebilmektedir (Phipps ve Zastowny, 1988: 157-171).

Liderin örgütteki rollerinden biri, belirsizlikleri açığa kavuşturmaktır. Bu amaçla lider, öncelikle amaçları açıkça belirleyip, bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak işleri ortaya koymaktadır. Böylece başlatılan bilinçlendirme süreci ile hem yapılması gereken iş anlamlı hale getirilerek belirsizlikler aydınlatılmaktadır, hem de işi yapacak olan bireyin görevleri belirginleştirilerek bireye örgüt içinde bir kimlik kazandırılmış olunmaktadır. Bireyin işindeki psikolojik kimlik düzeyi yabancılaşmanın tanımını oluşturmaktadır (Kanungo, 1981: 1-16). Liderin, örgütteki görevleri belirginleştirilmesiyle o görevleri yapacak olan bireyler, örgütteki fonksiyonlarını açıkça anlayabilmekte, bu da işe yabancılaşma duygusunu azaltıcı bir rol oynamaktadır. Çalışanlar işlerinde daha az yabancılaşma, daha fazla tatmin olma duygusu hissettiklerinde örgüt iklimini tercih edilebilir nitelikte değerlendirmektedirler (Sheinfeld ve Zalkind, 1987: 467-477).

2.8. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel hedefler ile özdeşleştiği, örgütsel üyeliğe değer verdiği ve örgütsel hedefleri elde etmek için sıkı çalışma niyetinde olduğu boyut üzerinde odaklanmıştır. Teorik olarak, uygun örgüt iklimi karşılıklı olarak örgütsel bağlılığa neden olur. Amirlerin çalışanlara danışmanlık yaptığı, karar vermek için yetki devrettiği ve yardım sağlayarak işi kolaylaştırdığı iklimlerde, çalışanlar örgüt ile kendilerini özdeşleştirerek karşılık verirler. Straus, katılımcı örgüt ikliminin sıklıkla bağlılık meydana getirme aracı olduğunu savunmuştur (Tyagi ve Wotruba, 1993: 145).

Çalışanların organizasyona bağlılık duygusu, daha sağlıklı örgüt iklimine, yüksek morale ve motivasyona katkıda bulunan faktörlerden birisi olup, bu bağlılığın boyutu iş performans düzeyine büyük etkide bulunmaktadır (Gümüş, Hamarat ve Erdem, 2003: 987).

Meyer ve Allen'in yaklaşımında bağlılığın tek boyutlu bir kavram olmadığı üzerinde durulmaktadır. 1984'te bağlılığı 2 boyutta ele alarak duygusal ve devam bağlılığı olarak incelemişken, 1990'da 3. boyut olan normatif bağlılığı eklemiştir. Meyer ve Allen bağlılığın boyutlarını, örgüte duygusal anlamda bağlılık, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu olduğunu belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Duygusal bağlılık; bireyin örgütün değerlerini içselleştirmesi, örgüt üyeliğini sürdürme isteğinde olması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin örgütle duygusal bağı üzerine odaklanan bu boyutta, bireyin değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu üzerinde durulmaktadır. Bireyin örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. İş görenlerin örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağan üstü çaba sarf etmesini belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Devam bağlılığı; bireyin çalıştığı örgütten ayrıldığında katlanacağı maliyetler ve alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen'in devam bağlılığında temel belirleyicilerden alternatiflerin varlığı da önemli bir etkidir. Birey örgütte kalmak istemese de zaman zaman alternatif bir iş olmaması, niteliklerinin yeterli olmaması ya da ailevi nedenler gibi etkenlerden dolayı örgütten ayrılamaz (Meyer ve Allen, 1991: 68).

Normatif bağıllık; bireyin sorumluluk, sadakat ve minnet duygusunu temel alan bağıllık boyutudur. Birey bağıllığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul etmektedir. Bu boyutta bireyin kişisel ahlak ve kültürü yanında örgütteki sosyal ortam etkili olmaktadır. Normatif bağıllığı yüksek olan bireylerin, örgütün üyesi olmayı doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul ettikleri görülmektedir. İşten ayrıldıklarında örgütü zor durumda bırakacaklarına inanarak, örgüte bağıllık gösterirler. Normatif bağıllıktaki zorunluluk devam bağıllığındaki gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 68).

2.9. İşten Ayrılma Eğilimi Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi

İşten ayrılma eğilimi, çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous, 1988: 599).

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İşletmeler için yeni personel bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır. İşletmeler için yeni personel bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır. Genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımaktadır. Çalışanlar açısından da, gelirden düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı, 2008: 99).

İşten ayrılma eğilimi kavramı, çalışanların işi bırakma yönünde bilinçli tutum ve davranışlarını ifade eden bir kavramdır. Bireyin işini bırakma yönünde isteğinin ve bu konuda da bilinçli arayışlarının ve davranışlarının olması söz konusudur. Çalışanların beklentilerinin karşılanmadığı, mutsuz olduğu ve alternatif iş olanaklarının bulunduğu durumlar, işten ayrılma eğilimini artırıcı yönde etkilemektedir (Avcı, 2008: 99-102).

Çekmecelioğlu (2005)'na göre, çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde, işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilenmektedir. Yapılan araştırmada iklim faktörlerinden olan yönetimin desteğinin, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Yönetimin çalışanlara örnek teşkil etmesi, hedefleri açık

ve net olarak saptaması, geri besleme vermesi ve yaratıcı fikirleri cesaretlendirmesi, işten ayrılma niyetini engellemek açısından önemlidir (Çekmeceliolu, 2005: 37).

2.10. Örgütsel Sapma Kavramı ve Örgüt İklimi ile İlişkisi

Örgütsel sapma, örgüt kurallarına ve beklentilerine uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Örgütsel sapma, söylenti yaymak ve iş arkadaşlarını utandırmak gibi çok önemli sonuçları olmayan davranışlardan, hırsızlık ve sabotaj gibi önemli sonuçları olan davranışlara kadar değişiklik gösterebilmektedir (Avcı, 2008: 32).

Birçok araştırmacı, çalışanların iş yerindeki olumsuz davranışlarını örgütsel sapma, zararlı davranışlar, anti-sosyal davranışlar gibi farklı biçimlerde adlandırmaktadırlar (Timoty, Scott, Ilies, 2006: 126). Sapma olarak adlandırılan davranışlar; hırsızlık, düşük çaba(tembellik), şiddet, başkaldırma, sabotaj, yalancılık, dikkatsizlik, bilgiyi kötüye kullanma, uyuşturucu ve alkol kullanımı, kumar ve tacizi içermektedir (Roland ve Kochanowski, 2005: 137).

Bennett ve Robinson örgütsel sapmayı, örgüt üyelerinin anlamlı örgüt kurallarını bozan, aynı zamanda örgütün ya da üyelerin iyi durumunu da tehdit eden davranışlar olarak tanımlamışlardır (Bennett ve Robinson, 1995: 555).

Sapma davranışları örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleşmekte ve zarar verme eğilimindedir. Ayrıca sapma davranışları kazayla değil, kasıtlı olarak yapılan davranışlardır (Avcı, 2008: 33).

Bennett ve Robinson, çalışmalarında örgütsel sapmayı iki boyutta ele almışlardır. Sapma davranışının hedefine göre örgütsel düzeyde sapma ve bireyler arası düzeyde sapma davranışları olarak iki boyutu olduğunu belirlemişlerdir. Örgüt üyelerine yönelik sapma davranışını bireyler arası düzeyde sapma, doğrudan örgüte yönelik sapma davranışlarını da örgütsel düzeyde sapma olarak adlandırmışlardır. Sapmanın boyutlarının birbirinden ayrı olmakla birlikte aynı zamanda birbirleriyle ilgili boyutlar olduğunu saptamışlardır (Bennett ve Robinson, 1995: 566).

Örgütsel düzeyde sapma boyutu kendi içinde üretim sapması ve ekipman sapması olarak ikiye ayrılmaktadır. Üretim sapmasında üretim süreci ile ilgili sapma davranışları yer alırken, ekipmana yönelik sapmada, örgütün mallarına yönelik sapma davranışları yer almaktadır. Bireyler arası düzeyde sapma boyutu da politik sapma ve kişisel çatışma olarak iki bölüme ayrılmıştır. Politik sapma adam kayırma, karalama ve dedikoduyu içerirken, kişisel çatışmada cinsel taciz, küfür ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma gibi davranışlar yer almaktadır (Bennett ve Robinson, 2003: 565).

Örgütsel sapma konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda örgüt iklimi ile çalışanların sapma davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Örgütsel adalet ve etik ikliminin örgütsel sapma üzerindeki etkisi üzerinde durulmuştur (Avcı, 2008: 51). Victor ve Cullen (1987)'e göre bir örgütün etik iklimi, doğru davranışın ne olduğu ve etik sorunların örgütte nasıl ele alındığına dair paylaşılan algıları ifade eder (Victor ve Cullen, 1987: 51). Peterson, örgütsel faktörlerden etik ikliminin örgütsel sapma davranışı ile olan ilişkisini incelemiş, etik örgüt ikliminin örgütsel sapma davranışında oldukça etkili olduğunu saptamıştır. Şirket kurallarına ve yasalara bağlılık algısının düşük olduğu iklimlerde, örgütsel mülkün kötüye kullanıldığına dair sapma davranışı tespit edilmiştir. Kuralların, hukukun ve verimliliğin, örgütsel iş ortamını oluştururken, prosedürlere bağlılık oluşturulmasıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Yapılan düzenlemeler, örgütsel mülkün kötüye kullanılmasına dair sapmanın olmayacağını garanti etmese de sonuçlar, etik örgüt ikliminin olduğu örgütlerde bu sapma davranışının azaldığını göstermektedir (Peterson, 2002: 57-58).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001:2000 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ BELGESİNE SAHİP OLAN VE OLMAYAN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ BİRİMLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Üniversite çalışanlarının daha verimli, mutlu ve birbirlerine güven içinde hizmet verebilmeleri için, birimlerdeki iklim önemli hale gelmiştir. Bu sebeple, birimlerdeki örgüt ikliminin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yöneticilere birimlerini daha iyi yönetme konusunda yol gösterici olacaktır.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nde bazı birimlerde ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi var iken, bazı birimlerde bu belgeye ihtiyaç duyulmamış ya da prosedürlerin ve evrak işinin çokluğu nedeniyle belge alma işine girilmemiştir.

Araştırmanın amacı, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin varlığının veya yokluğunun, birimlerdeki örgüt iklimini etkileyip etkilemediğini bulmak ve örgüt ikliminin oluşumunda ve gelişiminde rol oynayan faktörlerin önem düzeylerinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda belgeli ve belgesiz birimlerdeki örgüt iklimi, liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma (olumsuz davranışlar) algılarında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmada veri toplama ve yorumlama yöntemi yani alan araştırması yöntemi kullanılmıştır.

3.2 Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Dokuz Eylül Üniversitesi'nde çalışan tüm akademik, idari ve sözleşmeli personel oluşturmaktadır.

Anketin tüm birimlerde yapılabilmesi için Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nden resmi yazı ile araştırma izni alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde Dokuz Eylül Üniversitesi'nde 3.102 akademik, 2.458 idari, 736 sözleşmeli personel olmak

üzere toplamda 6296 personel bulunmaktadır. (Dokuz Eylül Üniversitesi 2009 Mali Yılı Nihai Performans Programı, s.7, http://spk.nku.edu.tr/TRDiğerBelge/PP_09_DokuzEU.PDF)

Rektörlük Bilgi İşlem Dairesi'nin desteğiyle, anket bütün çalışanlara elektronik posta yoluyla gönderilmiş, 172 tane anket kalite yönetim sistemi belgeli birimlerden, 140 tane anket de kalite yönetim sistemi belgesi olmayan birimlerden cevaplanmış, toplamda 312 adet anket geri dönmüştür.

3.3 Araştırmanın Sınırları

Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 2009 yılı çalışanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma, çok boyutlu ve kapsamlı bir konuyu kapsadığından, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi, liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapmanın, örgüt iklimi üzerindeki etkisi ağırlıklı olarak ele alınarak konu bu yönde sınırlandırılmıştır.

3.4 Veri Toplama ve Ölçüm Aracı

Alan araştırması için, yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket sistematik bir veri toplama aracıdır. Veriler, evrene ya da örnekleme sorular sorularak elde edilir. Ölçekte yer alan sorular beşli Likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Sekiz bölümden oluşan ankette toplam 78 soru bulunmaktadır. İlk bölümde, örgüt iklimiyle ilgili 24 soru, ikinci bölümde liderlikle ilgili 18 soru, üçüncü bölümde örgütsel bağlılığa yönelik 6 soru, dördüncü bölümde işten ayrılma eğilimi konusunda 5 soru, beşinci bölümde örgütsel sapma hakkında 15 soru, altıncı bölümde genel olarak 5 soru, yedinci bölümde demografik özelliklerin sorulduğu 4 soru ve son olarak da ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olup olmama ile ilgili 1 soru bulunmaktadır.

Ankette Robert Stringer tarafından geliştirilmiş “Örgütsel İklim ve Liderlik Ölçeği” (Stringer, 2002), Meyer ve Herscovitch'in geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” (Meyer ve Herscovitch, 2001), Wayne, Shore ve Linden tarafından geliştirilen “İşten Ayrılma Eğilimi

Ölçeği” (Wayne, Shore ve Linden, 1997), Bennett ve Robinson’un geliştirdiği “Örgütsel Sapma Ölçeği” (Bennett ve Robinson, 2003) kullanılmıştır. Anket olarak, Aganiyaz Hocaniyazov’un “Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik” isimli yüksek lisans tezinde kullanılan şekliyle Türkçeye çevrilmiş halinden yararlanılmıştır (Hocaniyazov, 2008).

Elde edilen verilere geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış, veriler ayrıca çıkarımsal istatistik bazında ele alınmıştır. Çıkarımsal istatistik, örneklemeden elde edilen bulgular yardımıyla evren hakkında kestirimde bulunma, hipotezleri test etme işlemlerini içerir. Bu bağlamda faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Veriler SPSS 15.0 (Statistical Programme for Social Sciencies) programı ile analiz edilmiştir.

3.5 Araştırmanın Bulguları

3.5.1 Frekans Analizleri

Ankete 172 kişi kalite yönetim sistemi belgeli birimlerden, 140 kişi de kalite yönetim sistemi belgesi olmayan birimlerden katılmış ve toplamda 312 kişi cevap vermiştir. Araştırmaya katılanların 4’ü 20 yaş ve altında, 82’si 21-30 yaş arasında, 121’i 31-40 yaş arasında, 81’i 41-50 yaş arasında, 13 kişi de 51 yaş ve üzerindedir. 11 kişi de bu soruya cevap vermemiştir. Bu sonuçlara göre, ankete katılanların çoğunluğu (%68,8) 40 yaşın altındadır.

Ankete katılan kişilerin 149’u kadın, 150’si de erkektir. 13 kişide bu soruyu cevaplamamıştır. Bu sonuca göre, ankete katılan çalışanların cinsiyet dağılımlarının hemen hemen eşit olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların 15’i ilköğretim, 72’si lise, 134’ü üniversite, 29’u lisansüstü, 50’si de doktora mezunudur. 12 kişi de bu soruyu cevaplamamıştır. Bu sonuçlara göre, araştırmaya katılanların çoğunun (%71) üniversite ve üzeri bir eğitim aldığı görülmektedir.

Ankete katılanların 16’sı 1 yıldan az, 78’i 1-3 yıl arasında, 26’sı 4-6 yıl arasında, 19’u 7-9 yıl arasında, 161’i de 10 yıldan fazla Dokuz Eylül Üniversitesi’nde çalıştığını belirtmiştir. 12 kişi de bu soruyu cevaplamamıştır. Bu sonuçlara göre, ankete katılanların çoğunluğunu tecrübeli çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

TABLO-5: Örneklemdeki Demografik Özelliklerin Sayısal ve Yüzdesele Dağılımı

Demografik Özellikler	Sayı(n)	Yüzde (%)
Yaş Grubu		
• 20 ve altı	4	1,3
• 21-30	82	27,2
• 31-40	121	40,2
• 41-50	81	26,9
• 51 ve üstü	13	4,3
Toplam	301	100,0
Cinsiyet		
• Kadın	149	49,8
• Erkek	150	50,2
Toplam	299	100,0
Eğitim Durumu		
• İlköğretim	15	5,0
• Lise	72	24,0
• Üniversite	134	44,7
• Lisans Üstü	29	9,7
• Doktora	50	16,7
Toplam	300	100,0
Çalışma Yılı		
• 1 yıldan az	16	5,3
• 1-3 yıl	78	26
• 4-6 yıl	26	8,7
• 7-9 yıl	19	6,3
• 10 yıldan fazla	161	53,7
Toplam	300	100,0

3.5.2 Geçerlilik

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin içerik geçerliliği, daha önceden kullanılan ve kabul görmüş ölçekler olduğundan sağlanmıştır. Ancak, yapı geçerliği faktör analizi ile sınanmıştır.

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir.

Kalite yönetim sistemi belgeli ve belgesiz birimlerden gelen anketlere yapılan faktör analizinde örgüt iklimi seti için Kaizer-Mayer-Olkin örneklem ölçümü ,921 ve toplam farkın(Varyans) açıklama oranı= 58,219 olarak gerçekleşmiştir. Yani veri tablosu yaklaşık olarak %92 oranında geçerliliği açıklıyor, uygulanan anket de yaklaşık %58 oranında geçerli demektir. 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 $\chi^2 = 3124,744$ Sig. = ,000 olarak gerçekleşmiştir.

Örgüt iklimi setine faktör analizi uyguladığımızda, Robert Stringer'in geliştirdiği örgüt iklimi anketinin orijinalinde tanımlanan altı boyutun (örgütsel yapı, standartlar, sorumluluk, tanıma, destek, bağlılık), çalışanlar tarafından üç alt boyutta algılandığı görülmüştür. "Yapısal Bağlılık" birinci, "Tanıma" ikinci, "Sorumluluk" ise üçüncü boyut olarak algılanmıştır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 35,904'tür ve 14 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Yapısal Bağlılık" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar faktör yüklerine göre sırasıyla şu şekildedir: İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim, yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder, bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım, yönetim kararlarımı teşvik eder, karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir, çalışanlar kuruma bağlıdır, genellikle belirlenen hedeflere inanırım, görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır, iyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır, bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim, görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem, işimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim, çalışanlar birbirine güvenir, yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 15,647'dir ve 4 değişkenle ifade edilmektedir. Bunlar "Tanıma" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar faktör yüklerine göre sırasıyla şu şekildedir: Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir, teşvik ve ödüller eleştirilerden daha fazladır, başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır, performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.

Üçüncü faktörün tanımladığı fark yüzdesi 6,668'tir ve 3 değişkenle ifade edilmektedir. Bunlar "Sorumluluk" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar faktör yüklerine göre sırasıyla şu şekildedir: Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim, bireysel olarak alınan kararlar farklı kişilerce kontrol edilir, çalışanın hata yapması üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.

TABLO-6: Faktör Analizi (Örgüt İklimi “Kurumumda”)

	Faktör Yüklü	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Ortalama
1. FAKTÖR Yapısal Bağlılık *İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim *Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder *Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım *Yönetim kararlarımı teşvik eder *Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir *Çalışanlar kuruma bağlıdır *Genellikle belirlenen hedeflere inanırım *Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır *İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır *Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim *Görev aldığım projelerde sorumlunun kim olduğunu bilmem *İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim *Çalışanlar birbirine güvenir *Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir	,788 ,772 ,763 ,720 ,715 ,703 ,693 ,666 ,658 ,637 ,637 ,618 ,613 ,545	35,904	3,1652
2. FAKTÖR Tanıma *Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir *Teşvik ve ödüller eleştirilerden daha fazladır *Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır *Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur	,895 ,882 ,869 ,744	15,647	3,0355
3. FAKTÖR Sorumluluk *Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissederim *Bireysel olarak alınan kararlar farklı kişilerce kontrol edilir *Çalışanın hata yapması üst yönetimin ona olan güvenini azaltır	,757 ,597 ,548	6,668	3,0481

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü =,921 (Sig. = ,000); Toplam farkın(Varyans) açıklama oranı= 58,219

Anketteki liderlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi değişkenlerinin faktör analizi tek boyutta, örgütsel sapma değişkeninin faktör analizi ise iki boyutta çıkmıştır. Tek boyutta çıkan liderlik (KMO= ,971 TFY= 70,051 Sig.= ,000), örgütsel bağlılık (KMO= ,694 TFY= 58,284 Sig.= ,000) ve işten ayrılma eğilimi (KMO= ,853 TFY= 77,882 Sig.= ,000) ölçeklerinin faktör analizlerinin sunulmasına, tek boyutta oldukları için, gerek görülmemiştir.

Kalite yönetim sistemi belgeli ve belgesiz birimlerden gelen anketlere yapılan faktör analizinde örgütsel sapma seti için Kaizer-Mayer-Olkin örneklem ölçümü ,955 ve toplam farkın (Varyans) açıklama oranı= 80,970 olarak gerçekleşmiştir. Yani veri tablosu yaklaşık olarak %96 oranında geçerliliği açıklıyor, uygulanan anket de yaklaşık %81 oranında geçerli demektir. 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 $\chi^2 = 5795,330$ Sig. = ,000 olarak gerçekleşmiştir.

Örgütsel sapma setine faktör analizi uyguladığımızda, Bennett ve Robinson'un geliştirdiği örgütsel sapma anketinin orijinalinde tanımlanan iki boyutun (Örgütsel Düzeyde Sapma, Bireyler Arası Düzeyde Sapma), bizim çalışmamızda da aynı şekilde algılandığı görülmüştür. "Bireyler Arası Düzeyde Sapma" birinci, "Örgütsel Düzeyde Sapma" ise ikinci boyut olarak algılanmıştır.

İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 72,071'dir ve 7 değişkenle ifade edilmektedir. Bu değişkenler "Bireyler Arası Düzeyde Sapma" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar faktör yüklerine göre sırasıyla şu şekildedir: İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder, iş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını küçük düşürür, iş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır, iş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır, iş arkadaşlarım iş yerinde dini ya da etnik söylemlerde bulunur, iş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarıyla kırıncı konuşur, iş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.

İkinci faktörün tanımladığı fark yüzdesi 8,899'dur ve 8 değişkenle ifade edilmektedir. Bunlar "Örgütsel Düzeyde Sapma" ile ilgili değişkenlerdir. Bunlar faktör yüklerine göre sırasıyla şu şekildedir: İş arkadaşlarım iş yerinde kabul edilenden daha uzun mola verir, iş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar, iş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir, iş

arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar, iş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir, iş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır, iş arkadaşlarım hasta olmadıkları halde olduğunu söyler, iş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.

TABLO-7: Faktör Analizi (Örgütsel Sapma)

	Faktör Yüğü	Tanımlanan Farkın Yüzdesi	Ortalama
1. FAKTÖR “Bireyler Arası Düzeyde Sapma”		72,071	2,7628
* İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder	,894		
*İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarımı küçük düşürür	,886		
*İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarımı herkesin içinde utandırır	,886		
*İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır	,870		
*İş arkadaşlarım iş yerinde dini ya da etnik söylemlerde bulunur	,804		
*İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarıyla kırıcı konuşur	,793		
*İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	,656		
2. FAKTÖR “Örgütsel Düzeyde Sapma”		8,899	2,7275
* İş arkadaşlarım iş yerinde kabul edilenden daha uzun mola verir	,847		
*İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar	,816		
*İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir	,780		
*İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar	,775		
*İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir	,771		
*İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır	,770		
*İş arkadaşlarım hasta olmadıkları halde olduğunu söyler	,712		
*İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	,696		

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü =,955 (Sig.= ,000); Toplam farkın(Varyans) açıklama oranı= 80,970

3.5.3 Güvenilirlik

İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem, “Cronbach 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 sebep olmaktadır. Alfa(α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967: 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < .100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Verilere uygulanan güvenilirlik analizi sonucu, bölümlere göre ortaya çıkan güvenilirlik katsayıları aşağıdaki gibidir;

TABLO-8: Anketin Ölçeklerine Göre Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Alfa (α)
Örgüt İklimi	.895
Liderlik	.974
Örgütsel Bağlılık	.849
İşten Ayrılma Eğilimi	.816
Örgütsel sapma	.972

TABLO-8’i incelediğimizde örgüt iklimi ölçeğinin “Cronbach Alpha” değeri ,895 , liderlik ölçeğinin “Cronbach Alpha” değeri ,974 , örgütsel bağlılık ölçeğinin “Cronbach Alpha” değeri ,849 , işten ayrılma eğilimi ölçeğinin “Cronbach Alpha” değeri ,816 , örgütsel sapma ölçeğinin “Cronbach Alpha” değeri ,972 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, ölçeklerin hepsi yüksek derecede güvenilir ölçeklerdir.

3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada 17 adet hipotez öne sürülmüş, ilk 15 hipotez “Independent Samples T-Test” yöntemiyle, son 2 hipotez ise “One-Way ANOVA” yöntemiyle teste tabi tutulmuştur. Öne sürülen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Hipotezlerin yorumlanmasında H_0 : Fark yok (ilişki yok) = $p > 0,05$ ve H_1 : Fark var (ilişki var) = $p \leq 0,05$ kuralı kullanılacak, yapılan analizlerde ortaya çıkan Sig. veya Sig.(2-tailed) değerine göre H_0 veya H_1 kabul edilecektir. H_1 'in kabul edildiği hipotezlerde, “Ortalama” değerlerine göre yorum yapılacaktır.

1.Hipotez:

H_0 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimler ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki örgüt iklimi algılarında fark yoktur.

H_1 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimler ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki örgüt iklimi algılarında fark vardır.

TABLO-9 Çalışanların Örgüt İklimi Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Örgüt İklimi	1 Belgeli	172	3,02	,690	,052
	2 Belgesiz	140	3,22	,527	,044

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,004 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H_1 hipotezi kabul edilir, H_0 reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile örgüt iklimi arasında ilişki vardır denir. Fakat belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta belgesiz birimlerde örgüt ikliminin bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

2.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Yapısal Bağlılık” algıları arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Yapısal Bağlılık” algıları arasında fark vardır.

TABLO-10 Çalışanların, “Yapısal Bağlılık” Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Yapısal Bağlılık	1 Belgeli	172	3,07	,8560	,065
	2 Belgesiz	140	3,28	,7074	,060

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,019 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H₁ hipotezi kabul edilir, H₀ reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile “Yapısal Bağlılık” algısı arasında ilişki vardır denir. Belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, fakat belgesiz birimlerde çalışanların “Yapısal Bağlılık” algılarının bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

3.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Tanıma” algıları arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Tanıma” algıları arasında fark vardır.

TABLO-11 Çalışanların, “Tanıma” Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Tanıma	1 Belgeli	172	2,79	1,1776	,089
	2 Belgesiz	140	3,33	1,1176	,094

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,000 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H_1 hipotezi kabul edilir, H_0 reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile “Tanıma” algısı arasında ilişki vardır denir. Belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, fakat belgesiz birimlerde çalışanların “Tanıma” algılarının bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

4.Hipotez:

H_0 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Sorumluluk” algıları arasında fark yoktur.

H_1 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların “Sorumluluk” algıları arasında fark vardır.

TABLO-12 Çalışanların, “Sorumluluk” Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Sorumluluk	1 Belgeli	172	2,99	,8540	,065
	2 Belgesiz	140	3,12	,6169	,052

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,124 olarak gerçekleşmiş, yani $p > 0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile “Sorumluluk” algısı arasında ilişki yoktur.

5.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerdeki yöneticilerin liderlikleri ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki yöneticilerin liderliklerine yönelik algıda fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerdeki yöneticilerin liderlikleri ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki yöneticilerin liderliklerine yönelik algıda fark vardır.

TABLO-13 Çalışanların Liderlik Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Liderlik	1 Belgeli	168	3,02	1,290	,100
	2 Belgesiz	140	3,39	1,215	,103

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,012 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H₁ hipotezi kabul edilir, H₀ reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile liderlik arasında ilişki vardır denir. Fakat belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, belgesiz birimlerde yöneticilerin liderliklerine yönelik algının bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

6.Hipotez

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, kuruma bağlılık algılarında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, kuruma bağlılık algılarında fark vardır.

TABLO-14 Çalışanların Kuruma Bağlılık Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Kuruma Bağlılık	1 Belgeli	168	3,08	1,313	,101
	2 Belgesiz	140	3,06	1,364	,115

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,932 olarak gerçekleşmiş, yani $p>0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile kuruma bağlılık algısı arasında ilişki yoktur.

7.Hipotez:

H_0 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, kurumdan ayrılma eğilimleri arasında fark yoktur.

H_1 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, kurumdan ayrılma eğilimleri arasında fark vardır.

TABLO-15 Çalışanların Kurumdan Ayrılma Eğilimi Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Kurumdan Ayrılma	1 Belgeli	166	2,96	1,302	,101
	2 Belgesiz	140	3,21	1,432	,121

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,121 olarak gerçekleşmiş, yani $p>0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile kurumdan ayrılma eğilimi arasında ilişki yoktur.

8.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanlar arasında olumsuz davranış (örgütsel sapma) algılarında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanlar arasında olumsuz davranış (örgütsel sapma) algılarında fark vardır.

TABLO-16 Çalışanlar Arası Olumsuz Davranış Görülmeme Derecesi “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Olumlu Davranış	1 Belgeli	168	3,14	1,230	,095
	2 Belgesiz	140	3,51	1,116	,094

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,006 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H₁ hipotezi kabul edilir, H₀ reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile olumsuz davranış görülmemesi arasında ilişki vardır denir. Fakat belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, belgesiz birimlerde olumsuz davranış görülme derecesinin bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir. Yani bu sonuca göre, belgesiz birimlerde çalışanların birbirlerine olan davranışları daha olumludur.

9.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” algısı arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” algısı arasında fark vardır.

TABLO-17 Çalışanların “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Bireyler Arası Düzeyde Sapma	1 Belgeli	168	2,73	1,2767	,098
	2 Belgesiz	140	2,79	1,2796	,108

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,677 olarak gerçekleşmiş, yani $p > 0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” algısı arasında ilişki yoktur.

10.Hipotez:

H_0 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, “Örgütsel Düzeyde Sapma” algısı arasında fark yoktur.

H_1 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların, “Örgütsel Düzeyde Sapma” algısı arasında fark vardır.

TABLO-18 Çalışanların “Örgütsel Düzeyde Sapma” Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Örgütsel Düzeyde Sapma	1 Belgeli	168	2,80	1,0693	,082
	2 Belgesiz	140	2,62	1,0899	,092

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,152 olarak gerçekleşmiş, yani $p > 0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” algısı arasında ilişki yoktur.

11.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanlar arasındaki güven algısında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanlar arasındaki güven algısında fark vardır.

TABLO-19 Çalışanlar Arası Güven Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Güven	1 Belgeli	171	3,14	1,238	,095
	2 Belgesiz	140	3,40	1,137	,096

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,057 olarak gerçekleşmiş, yani $p=0,05$ olduğu için sonucu anlamlı olarak yorumlayabiliriz. Bu yüzden H₁ hipotezi kabul edilir, H₀ reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile çalışanların birbirine güveni arasında ilişki vardır denir. Fakat belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, hatta belgesiz birimlerde güven derecesinin bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

12.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimler ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki görev tanımlamaları arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimler ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki görev tanımlamaları arasında fark vardır.

TABLO-20 Çalışanların Görev Tanımlamaları Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Görev Tanımları	1 Belgeli	172	3,12	1,271	,097
	2 Belgesiz	140	3,54	1,171	,099

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,003 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H_1 hipotezi kabul edilir, H_0 reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile görevlerin daha açık bir şekilde tanımlanması arasında ilişki vardır denir. Fakat belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, belgesiz birimlerde görev tanımlarının derecesinin bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

13.Hipotez:

H_0 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların mutluluk algılarında fark yoktur.

H_1 : ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların mutluluk algılarında fark vardır.

TABLO-21 Çalışanların Mutluluk Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Mutluluk	1 Belgeli	172	2,99	1,268	,097
	2 Belgesiz	140	3,26	1,301	,110

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,065 olarak gerçekleşmiş, yani $p > 0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile çalışanların mutluluğu arasında ilişki yoktur.

14.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların kurumda yaşanan olaylara önem verme derecesi arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerde çalışanlar ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerde çalışanların kurumda yaşanan olaylara önem verme derecesi arasında fark vardır.

TABLO-22 Çalışanların Kurumda Yaşanan Olaylara İlgi Derecesi “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Olaylara İlgi	1 Belgeli	171	3,23	1,227	,094
	2 Belgesiz	140	2,91	1,297	,110

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,026 olarak gerçekleşmiş, yani $p \leq 0,05$ olduğu için sonuç anlamlı çıkmıştır. Bu yüzden H₁ hipotezi kabul edilir, H₀ reddedilir. ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile kurumda yaşanan olaylara önem verme arasında ilişki vardır denir. Belgeli ve belgesiz birimlerin “Ortalama” değerlerine baktığımızda birbirine yakın sonuçların çıktığı, fakat belgeli birimlerde çalışanların kurumda yaşanan olaylara önem verme derecesinin bir miktar daha iyi olduğu görülmektedir.

15.Hipotez:

H₀: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerdeki amirlerin, günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki amirlerin, günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği algısı arasında fark yoktur.

H₁: ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgeli birimlerdeki amirlerin, günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği ile ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi olmayan birimlerdeki amirlerin, günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği algısı arasında fark vardır.

TABLO-23 Amirlerin, Çalışanlara Yardım ve Desteği Algısı “Ortalama” Değerleri

	Belgeli Belgesiz	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Yardım& Destek	1 Belgeli	172	3,16	1,240	,095
	2 Belgesiz	140	3,38	1,141	,096

Yapılan Independent Samples T-Test analizine göre Sig.(2-tailed) değeri ,105 olarak gerçekleşmiş, yani $p>0,05$ olduğu için sonuç anlamsız çıkmıştır. H_0 hipotezi kabul edilir, H_1 reddedilir. Bu yüzden, Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarına göre, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi belgesi ile amirlerin günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği algısı arasında ilişki yoktur.

16.Hipotez:

H_0 : Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarının eğitim düzeyi ile kurumdan ayrılma istekleri arasında fark yoktur.

H_1 : Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarının eğitim düzeyi ile kurumdan ayrılma istekleri arasında fark vardır.

TABLO-24 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kurumdan Ayrılma İsteği Tablosu

“Kurumumdan Ayrılmak İstemem”

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
İlköğretim	15	4,07	1,387	,358
Lise	71	3,59	1,358	,161
Üniversite	132	3,07	1,343	,117
Lisansüstü	29	2,34	1,289	,239
Doktora	50	2,40	1,010	,143
Toplam	297	3,06	1,377	,080

ANOVA

“Kurumumdan Ayrılmak İstemem”

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	71,883	4	17,971	10,730	,000
Grup İçi	489,026	292	1,675		
Toplam	560,909	296			

Çalışanların eğitim düzeyleri ile, kurumdan ayrılma isteği arasında bir ilişki olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizine göre, çalışanların eğitim düzeyleri ile kurumdan ayrılma isteği arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, yani Sig.Değeri ,000 olarak gerçekleşmiştir. Bu yüzden H_1 hipotezi kabul edilir, H_0 reddedilir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan “Ortalama” değerlerine baktığımızda ilköğretim ve lise mezunlarının “Kurumumdan Ayrılmak İstemem” sorusuna “Katılıyorum” şikkını ağırlıklı olarak işaretlediklerini, üniversite mezunlarının “Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum” şikkını işaretledikleri, lisansüstü ve doktora mezunlarının ise “Katılmıyorum” şikkına yakın cevaplar verdiklerini görüyoruz. Yani bu sonuca göre, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, kurumdan ayrılma isteklerinin de arttığı görülmektedir, çünkü yüksek öğrenim görmüş, düşünce ve kültürel birikimleri daha fazla olan bireylerin, çalışma değerlerinin farklı ve beklentilerinin yüksek olduğu söylenebilir. Beklentilerinin karşılanmadığını gören çalışanlar, daha mutlu olabileceklerini düşündükleri, daha iyi örgüt iklimine sahip bir kurum bulduklarında, çalışmakta oldukları kurumdan ayrılmayı daha çok isteyebilmektedirler.

17.Hipotez:

H₀: Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarının eğitim düzeyi ile kuruma olan bağlılıkları arasında fark yoktur.

H₁: Dokuz Eylül Üniversitesi çalışanlarının eğitim düzeyi ile kuruma olan bağlılıkları arasında fark vardır.

TABLO-25 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Kuruma Bağlılık Derecesi Tablosu

“Kurumuma Bağlıyım”

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
İlköğretim	15	3,67	1,496	,386
Lise	72	3,72	1,141	,134
Üniversite	133	3,05	1,361	,118
Lisansüstü	29	2,41	1,296	,241
Doktora	50	2,22	,815	,115
Toplam	299	3,04	1,337	,077

ANOVA

“Kurumuma Bağlıyım”

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Gruplar Arası	84,411	4	21,103	13,848	,000
Grup İçi	448,024	294	1,524		
Toplam	532,435	298			

Çalışanların eğitim düzeyleri ile, kuruma bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının değerlendirilmesi amacıyla yapılan One-Way ANOVA analizine göre, çalışanların eğitim düzeyleri ile kuruma bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, yani Sig.Değeri ,000 olarak gerçekleşmiştir. Bu yüzden H_1 hipotezi kabul edilir, H_0 reddedilir. Çalışanların eğitim düzeylerine göre ortaya çıkan “Ortalama” değerlerine baktığımızda ilköğretim ve lise mezunlarının “Kurumuma Bağlıyım” sorusuna “Katılıyorum” şikkına daha yakın olarak işaretlediklerini, üniversite mezunlarının “Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum” şikkını işaretledikleri, lisansüstü ve doktora mezunlarının ise “Katılmıyorum” şikkına yakın cevaplar verdiklerini görüyoruz. Yani bu sonuca göre, çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça, kuruma bağlılıklarının azaldığı görülmektedir ve 16.hipotezimizle paralellik göstermektedir.

3.7 Korelasyon Analizi

Çalışmada bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizine yer verilmiştir. Bu analizden elde edilen veriler TABLO-26’da yer almaktadır.

TABLO-26: Bağımsız Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

		Yapısal Bağlılık	Tanıma	Sorumluluk	Liderlik	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Eğilimi	Bireyler Arası Düzey	Örgütsel Düzey
Yapısal Bağlılık	Pearson Correlation	1							
	Sig(2-tailed)								
	N	312							
Tanıma	Pearson Correlation	,412(**)	1						
	Sig(2-tailed)	,000							
	N	312	312						
Sorumluluk	Pearson Correlation	,246(**)	-,041	1					
	Sig(2-tailed)	,000	,471						
	N	312	312	312					
Liderlik	Pearson Correlation	,807(**)	,497(**)	,164(**)	1				
	Sig(2-tailed)	,000	,000	,004					
	N	312	312	312	312				
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	,604(**)	,056	,215(**)	,508(**)	1			
	Sig(2-tailed)	,000	,327	,000	,000				
	N	308	308	308	308	308			
İşten Ayrılma Eğilimi	Pearson Correlation	-,304(**)	,264(**)	-,234(**)	-,165(**)	,278(**)	1		
	Sig(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	308	308	308	308	308	308		
Bireyler Arası Düzey	Pearson Correlation	-,519(**)	,257(**)	-,264(**)	-,323(**)	-,466(**)	,566(**)	1	
	Sig(2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	308	308	308	308	308	308	308	
Örgütsel Düzey	Pearson Correlation	-,507(**)	,068	-,233(**)	-,385(**)	-,434(**)	,450(**)	,794(**)	1
	Sig(2-tailed)	,000	,237	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	308	308	308	308	308	308	308	308

** Korelasyon Sig.2-tailed değeri 0.01 düzeyinde iken anlamlıdır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Tanıma” değişkeni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,412$ Sig: ,000). Buradan hareketle diyebiliriz ki, ödül ve cezanın yerinde ve zamanında uygulanması, yapısal bağlılığı ve sistemin işlemlerini olumlu yönde etkilemektedir.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Sorumluluk” değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,246$ Sig: ,000). Yani çalışanlar, yaptıkları işi en iyi şekilde yaptıkları zaman, daha iyi organize olmuş, iyi bir yapı ortaya çıkmaktadır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Liderlik” değişkeni arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,807$ Sig: ,000). Liderlerin ve liderlik olgusunun, örgüt ikliminin oluşmasında ne denli önemli olduğu, çoğu çalışmada olduğu gibi burada da açıkça ortaya çıkmıştır. Örgüt ikliminin temelini oluşturan yapısal bağlılık değişkenimiz ile en fazla ilişkisi olan değişken liderliktir. İyi bir liderlik olgusu, iyi bir yapısal bağlılık ortamı oluştururken; kötü liderlik olgusu, kötü bir yapısal bağlılık ortamı oluşturacaktır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,604$ Sig: ,000). Yani çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması, yapısal bağlılığın da artmasını sağlarken; çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalması, yapısal bağlılığın da azalmasına sebep olmaktadır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -,304$ Sig: ,000). Yani çalışanların yapısal bağlılıklarının artması, işten ayrılma eğilimlerinin azalmasını sağlamaktadır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -,519$ Sig: ,000). Yani çalışanların yapısal bağlılıkları arttıkça, bireyler arası olumsuz davranış görülme derecesi azalmaktadır.

“Yapısal Bağlılık” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= -,507$ Sig: ,000). Yani çalışanların yapısal bağlılıkları arttıkça, örgütsel düzeyde olumsuz davranış görülme derecesi azalmaktadır.

“Tanıma” değişkeni ile “Sorumluluk” değişkeni arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($r= -,041$ Sig: ,471). İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin olması, kişilerin işlerini iyi yapmalarını yani sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini sağlar düşüncesi, bizim örneklemimiz için anlamsız çıkmıştır.

“Tanıma” değişkeni ile “Liderlik” değişkeni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,497$ Sig: $,000$). Yani buradan hareketle, iyi liderlik olgusunun görüldüğü yerlerde, iyi işlerin ödüllendirildiğı, kötü işlerin cezalandırıldığı kanısına ulaşılabilir. Kötü liderlik olgusunun olduğu iklimlerde ise düşük tanıma ikliminin görüldüğü, ödül ve ceza dengesinin iyi kurulamadığı kanısına ulaşılabilir.

“Tanıma” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($r= ,056$ Sig: $,327$). Aslında iyi oturmuş bir ödül ve ceza sisteminin, örgütsel bağlılığı arttırması beklenebilirdi, fakat bizim örneklemimizde bu değişkenler arası ilişki anlamsız çıkmıştır.

“Tanıma” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= ,264$ Sig: $,000$). Buradan hareketle, iyi bir ödül ve ceza sisteminin olması, çalışanların işten ayrılma eğilimlerini arttırır şeklinde bir sonuç çıkmıştır, fakat bu durum beklenenin tersi bir durumdur.

“Tanıma” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= ,257$ Sig: $,000$).

“Tanıma” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmüştür ($r= ,068$ Sig: $,237$).

“Sorumluluk” değişkeni ile “Liderlik” değişkeni arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,164$ Sig: $,004$). Yani iyi liderlik olgusunun olduğu bir iklimde, çalışanların işlerini daha iyi yaptıkları ve sorumluluk bilincinde oldukları söylenebilir.

“Sorumluluk” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r= ,215$ Sig: $,000$). Yani çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça, işlerini daha iyi yaptıkları ve sorumluluk bilinçlerinin arttığı söylenebilir.

“Sorumluluk” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.234$ Sig: ,000). Buna göre, çalışanların sorumluluk bilinçleri arttıkça, işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

“Sorumluluk” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.264$ Sig: ,000).

“Sorumluluk” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.233$ Sig: ,000).

“Liderlik” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = .508$ Sig: ,000). Yani buradan hareketle iyi liderin, çalışanları örgüte bağladığı kımısına ulaşılabilirken, kötü liderin de çalışanları örgütten uzaklaştırdığı söylenebilir.

“Liderlik” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.165$ Sig: ,000). Yani iyi liderlik algısının olduğu bir iklimde, çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

“Liderlik” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.323$ Sig: ,000). Yani kurumdaki liderlik iyi olduğu zaman, bireyler arası olumsuz davranış görülme düzeyinin azaldığını söyleyebiliriz.

“Liderlik” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.385$ Sig: ,000). Yani kurumdaki liderlik iyi olduğu zaman, örgütsel düzeyde olumsuz davranış görülme derecesinin azaldığını söyleyebiliriz.

“Örgütsel Bağlılık” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında negatif yönlü orta derecede bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.278$ Sig: ,000). Yani bu sonuçtan hareketle, çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça, işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

“Örgütsel Bağlılık” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.466$ Sig: ,000). Yani çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, bireyler arası olumsuz davranış görülme derecesi azalmaktadır.

“Örgütsel Bağlılık” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında negatif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = -.434$ Sig: ,000). Yani çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, örgütsel düzeyde olumsuz davranış görülme derecesi azalmaktadır.

“İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni ile “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = ,566$ Sig: ,000). Bireyler arası olumsuz davranış görülme derecesi arttıkça, çalışanların işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır, yani çalışanlar işten ayrılmayı daha çok düşünmektedirler.

“İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = ,450$ Sig: ,000). Örgütsel düzeyde olumsuz davranış görülme derecesi arttıkça, çalışanların işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır, yani çalışanlar işten ayrılmayı daha çok düşünmektedirler.

“Bireyler Arası Düzeyde Sapma” değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” değişkeni arasında pozitif yönlü çok kuvvetli bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r = ,794$ Sig: ,000). Yani bireyler arası davranış düzeyi iyileştikçe, örgütsel davranış düzeyi de iyileşmekte, bireyler arası davranış düzeyi kötüleştikçe, örgütsel davranış düzeyi de kötüleşmektedir.

3.8 Regresyon Analizi

Anket çalışmasındaki bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki önemlerini belirlemek amacıyla, regresyon analizi yapılmıştır.

Yapılan çalışmada “Genel olarak kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır” bağımlı değişkeni yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar TABLO-27’de verilmiştir.

TABLO-27 incelendiğinde F değerinin 30,243; Sig. F değerinin ,000 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak R= ,669; ve R Square= ,447 olarak gerçekleşmiştir.

TABLO-27: Örgüt İklimini Etkileyen Faktörlerin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	β	t	Sig.
(Sabit)	,017	,033	,974
Yapısal Bağlılık	,290	2,153	,032
Tanıma	,192	3,034	,003
Sorumluluk	,000	,002	,998
Liderlik	,312	3,476	,001
Örgütsel Bağlılık	,215	3,285	,001
İşten Ayrılma Eğ.	-,018	-,147	,883
Bireyler Ar. Düz.	,049	,606	,545
Örgütsel Düzey	-,015	-,188	,851

a. Bağımlı Değişken: Genel olarak kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır.

Not: R= ,669 / R Square= ,447 / Adjusted R Square= ,432 / F= 30,243 / Sig. F= ,000

Regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre, “Örgüt İklimi”ni en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, Liderlik değişken grubudur (Sig= 0,01 ve β =,312). Bu değeri, “Yapısal Bağlılık” değişken grubu izlemektedir. Diğer bir ifade ile “Örgüt İklimi”ni etkileyen ikinci bağımsız değişken, “Yapısal Bağlılık”tır (Sig= 0,032 ve β =,290). Üçüncü değişken grubu “Örgütsel Bağlılık” (Sig=0,01 ve β =,215), dördüncü değişken grubu ise “Tanıma”dır (Sig=0,03 ve β = ,192).

“Örgüt İklimi” bağımlı değişkeni ile “Sorumluluk” bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. (Sig=0,998 ve β = ,001). “Örgüt İklimi” bağımlı değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Sig=0,883 ve β = -,018). “Örgüt İklimi” bağımlı değişkeniyle “Bireyler Arası Düzeyde Sapma” bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Sig=0,545 ve β = ,049). Yine “Örgüt İklimi” bağımlı değişkeni ile “Örgütsel Düzeyde Sapma” bağımsız değişkeni arasındaki ilişkinin de istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Sig=0,851 ve β = -,015). Bu sekiz değişken, “Örgüt İklimi”ni %43 oranında açıklamaktadır (Adjusted R²=,432).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi, günümüz işletmelerinde genellikle hizmet kalite ve verimliliğini arttırmak, bazen de müşterilerinin aklında daha iyi bir imaj yaratmak üzere işletme sahipleri ve yönetimleri tarafından sahip olunmak istenen bir belge durumuna gelmiştir. ISO 9001:2000 kalite yönetim sisteminin kurulması ile işletmeler; görev, sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, iç denetim, gözden geçirme, planlama, eğitim, sürekli iyileştirme gibi uygulamalarla verimliliklerini artırma imkânına kavuşurlar. Böylelikle öğrenebilen ve gelişebilen bir kurumsal yapıya ulaşmada yöntem oluşturulmuş olmaktadır.

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmak için yapılan çalışmaların yarattığı etki üzerine dünyada yapılan araştırmalarda, genellikle çalışanlarda kalite bilincinin, motivasyonunun ve verimliliğinin arttığı, hizmet üretim süresinin ve maliyetlerin azaldığı, müşteriye verilen hizmetlerin iyileştiği, müşteri şikâyetlerinin azaldığı, saygınlık ve tanınmanın arttığı, yönetim sisteminin iyileştiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgüt iklimi kavramı ise, uzun yıllar örgütsel kültür kavramı altında incelenmiştir. Oysaki bir işletmedeki örgüt iklimi, çalışanların çalıştıkları ortamı nasıl algıladıklarını ve çalışanların performanslarını olumlu ya da olumsuz etkilediği gibi; işletmenin verimliliğini de arttırabilmekte ya da düşürebilmektedir. Ayrıca, örgüt ikliminin iyi olmadığı işletmelerde görülen işgören devir hızının fazlalığı ve yeni çalışmaya başlayanlara işi öğretmek için harcanan emek ve zaman, işletmelerde büyük maliyetlere sebep olmaktadır. Aynı zamanda işletmede memnun olmayan, ayrılmayı düşünen çalışanların yaptığı devamsızlık, pasif direniş ve işi gereği gibi yapmama da işletmelerin büyük maddi zararlara uğramasına yol açmaktadır.

Yukarıda belirtilen unsurlardan yola çıkılarak, çalışanların örgüt için daha verimli ve etkin çalışmalarını sağlayan ve bunun yanında işletme sahipleri, yöneticiler ve müşteriler tarafından aranılan bir özellik haline gelen ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olma ile işletmenin psikolojik havası olarak adlandırılabilen örgüt ikliminin ilişkisi, alan araştırması yöntemi uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu çalışma kapsamında, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin varlığının veya yokluğunun, örgüt ikliminin oluşumunda ve gelişiminde rol oynayan faktörler üzerindeki önem düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda belgeli ve belgesiz birimlerdeki örgüt iklimi, liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma (olumsuz davranışlar) algılarında fark olup

olmadığı analiz edilmiştir. Çalışmada daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış anket örnekleri kullanılmıştır.

Anket, Dokuz Eylül Üniversitesi'nde çalışan tüm akademik, idari ve sözleşmeli personele elektronik posta ile gönderilmiş, fakat geri dönen anket sayısı 312 olmuştur. Geri dönüş oranının daha yüksek olması, çalışmanın daha geniş bir kitleyi kapsamaya açısından istenen bir durumdur, fakat bu sayının öngörülenden düşük olması çalışmamızın en önemli kısıtını oluşturmaktadır.

Çalışmada, demografik veriler incelendiğinde ankete katılanların çoğunluğunun 40 yaşın altında olduğu görülmektedir. Buradan hareketle genç çalışanların bu tür çalışmalara katılımının daha yüksek oranda olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca araştırmaya katılanların çoğunun üniversite ve üzeri bir eğitim aldığı görülmektedir. Yani bu tür çalışmalara, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların ilgisi daha yoğundur. Bununla birlikte, araştırmaya katılan çalışanların çoğu tecrübeli çalışanlardan oluşmaktadır. Tecrübeli ve eğitilmiş çalışanların ankete katılması, hem ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi alınma aşamasında süreci izlemiş ve deneyimlemiş kişilerin, hem de ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi almaya gerek görülmemiş birimlerde çalışanların algılarını yansıtmaya açısından önemlidir.

Çalışmada kullanılan ölçekler, literatür taramasında elde edilen bilgiler sonucu, geçerli ve güvenilir ölçeklerdir. Bu ölçeklerin yapı ve içerik geçerlilikleri sağlanmış olsa da, ölçüm aracı dilimize tercüme edildiğinden, algı farklılıklarını en aza indirmek için, yeniden yapı geçerlilikleri SPSS 15.0 programında açıklayıcı faktör analizleri ile sınanmıştır. Faktör analizlerinde “Örgüt İklimi” ölçeği 3 boyutlu, “Liderlik”, “Örgütsel Bağlılık”, “İşten Ayrılma Eğilimi” ölçeklerinin tümü tek boyutlu ve “Örgütsel Sapma” ölçeği de 2 boyutlu çıkmıştır.

Geçerliliğini kanıtlayan ölçeklerin güvenilirlikleri SPSS 15.0 programı ile sınanmış ve ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları belirlenmiştir.

Örgüt iklimi algısında ortaya çıkan en güçlü faktör “Yapısal Bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Bu faktörün içinde yer alan anket sorularına baktığımızda aslında yapı, bağlılık, destek gibi örgüt iklimi boyutlarıyla ilgili soruların tek bir boyutta algılandığı görülmektedir. Yapısal bağlılık olarak adlandırdığımız faktörün bir tanımını yapmamız gerekirse; çalışanların rol ve sorumluluklarını tanımlayan, yetkili karar merciiinin kim olduğu

ve kimin ne görev yapacağı konusuna açıklık getiren, çalışanların örgütsel üyeliğe verdiği değeri gösteren ve yönetimin çalışanlara işlerini yaparken verdikleri desteği içeren bir faktördür. Örgüt ikliminin oluşmasında çok önemli olan görev, yetki ve sorumlulukların dağıtılması, çalışanların örgüte olan bağlılığı, yönetimin desteği gibi konuları içermesi bakımından, “Yapısal Bağlılık” faktörünün en güçlü faktör olarak çıkmış olması, olağan karşılanabilecek bir durumdur.

Araştırmanın temel sorusu çevresinde 17 adet hipotez oluşturulmuş ve bunlar test edilmiştir. İlk olarak belgeli ve belgesiz birimlerdeki örgüt iklimi, yapısal bağlılık, tanıma ve sorumluluk algıları test edilmiştir. Belgeli ve belgesiz birimler kıyaslandığında, belgesiz birimlerdeki örgüt iklimi, yapısal bağlılık ve tanıma algılarının belgeli birimlere göre daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmış, sorumluluk algısıyla ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Elde edilen bulgulara göre, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile liderlik, olumsuz davranış görülmemesi, çalışanlar arasındaki güven, görev tanımlamaları, çalışanların kurumda yaşanan olaylara önem vermesi algıları arasında ilişki bulunmuştur. Fakat yine, belgesiz birimlerdeki liderlik, olumsuz davranış görülmemesi, çalışanlar arasındaki güven ve görev tanımlamaları algıları, belgeli birimlere göre daha iyi çıkmıştır. Sadece, çalışanların kurumda yaşanan olaylara önem verme algısı, belgeli birimlerde daha yüksek bir değerde çıkmıştır. Bunun sebebi ise belgeli birimlerde çalışanların, süreçleri izlemeye yönelik alışkanlığından kaynaklanıyor olabilir.

Sorumluluk algısında olduğu gibi, kuruma bağlılık, kurumdan ayrılma eğilimi, bireyler arası ve örgütsel düzeyde sapma, çalışanların mutluluğu, amirlerin günlük işlerde çalışanlara yardım ve desteği algıları ile ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Buradan hareketle, alınacak bir ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin, kişilerin sorumluluk bilincine bir katkı yapmayacağı, kuruma bağlılık veya kurumdan ayrılma isteği yaratmayacağı, örgütsel sapma davranışlarına bir etkisi olmadığı, çalışanların mutluluğuna bir katkısı olmadığı, amirlerin günlük işlerde çalışanlara yardım ve destek vermesini sağlamaya yönelik bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Çalışanların eğitim düzeyi ile kurumdan ayrılma istekleri ve çalışanların eğitim düzeyi ile kuruma olan bağlılıkları üzerine yapılan analizlerde, çalışanların eğitim düzeyinin arttıkça

kurumdan ayrılma isteklerinin arttığı ve kuruma olan bağlılıklarının azaldığı görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların eğitim düzeyinin arttıkça beklentilerinin de arttığını göstermektedir.

“Örgüt İklimi”ni en fazla etkileyen bağımsız değişken grubu, “Liderlik” değişken grubudur. “Örgüt İklimi”ni etkileyen ikinci bağımsız değişken grubu “Yapısal Bağlılık”, üçüncü değişken grubu “Örgütsel Bağlılık”, dördüncü değişken grubu ise “Tanıma”dır. Liderlik olgusunun örgüt iklimini etkileyen en güçlü değişken olması, bu konuda yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir. Liderlik değişkeni ile diğer bağımsız değişkenler arasında yapılan korelasyon analizinde ise liderliğin, yapısal bağlılık, tanıma ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerle güçlü ve pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre liderlik, bir işletmenin örgüt iklimini doğrudan etkileyen en önemli etkidir. Tabi burada liderliğin, yapısal bağlılık ve tanıma değişkeni üzerindeki güçlü ve pozitif yönlü etkisi, örgüt iklimi üzerindeki en güçlü etken olmasına aracılık etmektedir.

Bu bulgular ışığında, Dokuz Eylül Üniversitesi’ne bağlı bütün birimler için, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olsun veya olmasın, örgüt iklimlerini daha iyi hale getirebilmeleri için şunlar önerilebilir:

- Liderliğin örgüt iklimi, yapısal bağlılık, tanıma, örgütsel bağlılık gibi konular üzerinde güçlü bir etken olması nedeniyle, liderlere ya da yönetici seçimlerine gereken önem verilmelidir.
- Çalışanların rol ve sorumlulukları açıkça tanımlanmalı, yetkili karar merciinin kim olduğu ve kimin ne görev yapacağı belirlenmelidir. Çalışanlara, alabileceğinden daha fazla sorumluluk yüklenmemelidir.
- Çalışanlar işlerini yaparken, yönetimin ve amirlerinin desteğinin yanlarında olduğunu hissetmeleri sağlanmalıdır.
- Adil bir ödül, ceza ve terfi sistemi kurulmalıdır. Yöneticiler ve amirler, çalışanlara karşı her konuda adaletli davranmalıdır.

- Çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları ve birbirlerine güvenmelerini sağlamak için sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.

- Çalışanlara önem vererek, saygı ve sevgi göstererek, problemlerini dinleyerek ve bunlara çözüm yolları bularak, onlarla fikir alışverişinde bulunarak, çalışanların şikâyet ve önerileri dikkate alınmalı ve çalışanların örgüte olan bağlılığı artırılmalıdır.

Sonuç olarak, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olmanın, daha iyi bir örgüt iklimine sahip olma konusunda yetersiz kaldığı görülmektedir. Daha iyi bir örgüt iklimine sahip olmak için iyi bir liderlik ve yönetim tarzının olması, görev yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, yönetimin çalışanlara destek vermesi, adil bir ödül-ceza-terfi sisteminin kurulması, çalışanlar arası güvenin sağlanması ve çalışanların örgüte olan bağlılığının artırılması gerekmektedir.

Yapılmış olan bu çalışmada, ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi ile örgüt iklimi ve örgüt iklimini etkileyen faktörlerin ilişkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi bünyesinde incelenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesine sahip olan ve olmayan farklı üniversite birimleri arasındaki örgüt iklimi farklılıklarına bakılabilir. Yine belge sahibi olan ve olmayan, fakat aynı yönde faaliyet gösteren endüstri kolları arasındaki örgüt iklimi farklılıkları da incelenebilir. Bunun dışında, toplam kalite yönetimi ve yalın üretim felsefesi gibi yönetim felsefelerinin örgüt iklimi üzerindeki etkilerine yönelik çalışmalar da yapılarak, bir kurumun kalitesini belge ile sınırlandırmayıp, bütüncül bir yönetim felsefesi açısından bakan liderlere ve yöneticilere de ışık tutulabilir.

KAYNAKÇA

Adler, Paul.S. ve Bryan Borys (1996), “Two types of bureucracy: Enabling and Coercive”, *Administrative Science Quarterly*, 41, s.61-89. USA.

Ağuş, M. (2000), "Kalite Nedir?", *Dünya Gıda Dergisi*, 200001, s. 4.

Allen, F. Robert (1985),“Four Phases for Bringing About Cultural Change”, *Gaining Control of Corporate Culture*. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S. Jossey-Bass, s.334, San Francisco.

Al-Shammari, M.M. (1992): *Organizational Climate, Leadership&Organization Development Journal*, Vol: 13, 30-32

Altman, Robert (2000), “Understanding organizational climate: Start minimizing your workforce problems”, *Water Engineering and Management Journal*, 147 (6), s.31-33, USA.

Avcı, Nilgün (2008), “Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ay-Yıldız Global Cert, TS-EN-ISO 9000:2000 Serisi, Erişim : 08.07.2009, http://www.aycertkalite.com/iso9001_2000.htm

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., Bedestenci, H.Ç. (2004): *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, Ağustos, İstanbul: Aktüel Yayınları.

Balcı, Ali (1985), “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, s.184, Ankara.

Başaran, İbrahim (1992), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, s.53, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İbrahim (2000), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Feryal Matbaası.

Batlis, N. (1980), "The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave", The Journal Of Psychology, 104, ss. 233-240.

Bennett, R.J., Robinson S.L. (1995), "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multi-dimensional Scaling Study", Academy of Management Journal, Cilt:38, Sayı:2, s.555.

Bennett, R., Robinson S.L. (2003), "The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research", Lawrence Erlbaum Associate, s.247, USA.

Bozkurt, N. (2001), ISO 9001-2000 Kalite Güvence Sistemi Eğitim Notları, Elginkan Vakfı Ümmehan Elginkan Mesleki ve Teknik Eğitim Merkezi, s.3, Manisa.

Bozkurt, R., Odaman, A. (2000), ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 549, s.15, Ankara.

Campbell, Jean Michael (1970), Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. McGraw Hill, s. 389, New York.

Can, Halil (1999), Organizasyon ve Yönetim, s.213, Ankara: Siyasal Kitabevi

Cherrington D.J. (1994), Organizational Behaviour, The Management of Individual And Organizational Performance(2nd Ed.), s.250-257, s.470-471, Massachusetts: A Division of Paramount Publishing.

Çekmecelioğlu H.G. (2005) "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, s.37

Daft, Richard (1999), Leadership, Forth Worth, s.93, New York: The Dryden Pres.

Davis, M. Stanley (1985), Culture is not just an internal affair, Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., Jossey-Bass. s.138, San Francisco.

Davis, Tim R.V. (1997), Open-book management, its promise and pitfalls, Organizational Dynamics, Winter, s.7-20. USA.

Deal T.E. ve Allan A. Kennedy (1982), Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Denison, D.R. (1996), "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", Academy of Management Review, 21, s.625.

Dinçer, Ömer (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5.Basım, s.211-213. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.

Discover ISO, Erişim: 25.06.2009, http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_isos-name.htm

Doğan İpekgil, Özlem ve Tütüncü, Özkan (2003). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO 9001: 2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Matbaası.

Dokuz Eylül Üniversitesi 2009 Mali Yılı Nihai Performans Programı, s.7, Erişim: 17.12.2009, http://spk.nku.edu.tr/TRDigerBelge/PP_09_DokuzEU.PDF

Erçetin, S. (2000), Lider Sarmalında Vizyon (2.Baskı), s.3, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Eren, Erol. (2001), Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Gen. 5.Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ertekin, Yücel (1978), "Örgüt iklimi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 2, Sayı: 2, Ankara.

Gümüş, M., Hamarat, B., Erdem, H. (2003): "Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile ilişkisinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 987-998

Gürçay, Cemile (1994), İşletmelerde Örgütsel Kültürün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.79-93, İzmir.

Halpin, Andrew (1966), Theory and Research in Administration, s.174-181, New York : The MacMillan Co.

Hocaniyazov, Aganiyaz (2008), Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.111-112, İzmir.

Janice, Beyer ve H. Miller Trice (1993), Corporate Culture, Five Culture of Organizations, s.102, USA: Prentice Hall.

Kalite Ofisi, ISO / IEC, Erişim: 26.06.2009,

http://www.kaliteofisi.com/makale2/activenews_view.asp?articleID=52

Kanungo, R. (1981), Work Alienation And Involvement: Problems And Prospects, International Review Of Applied Psychology, 30, s.1-16.

Kao J. (1989), Entrepreneurship, Creativity&Organization, London: Prentice Hall International Limited.

Katz Daniel, L. ve Robert Kahn (1977), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, (Çev. H.Can-Y.Bayar) TODAİE Yayınları, No 61, s.123, 420, Ankara : Doğan Basımevi

Koçel Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, s.584, İstanbul: Arıkan Basım Yay. Dağ. Ltd. Şti.

Korkut Hüseyin (1993), Hacettepe Üniversitesi ve ODTÜ Rektörlük Örgütlerinin Örgütsel Havası, s.6, Ankara: YÖK Matbaası

Kozlowski, S. W. J. ve M. L. Doherty (1989), "Integration of Climate and Leadership: Examination of a Neglected Issue", Journal of Applied Psychology, 74, s.546-553.

Kreps, G. (1990), Organizational Communication (2nd Ed.), New York: Longman.

Lewin, K., Lippitt, R. ve White, R. (1939), Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created "Social Climates", Journal of Social Psychology, 10, s. 271-299.

Likert, R. (1967), *The Human Organizations: It's Management and Value*, New York: Mc Graw Hill.

Litwin G.H., Stringer R.A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Lunenburg, C. F., C. Allen Ornstein (1996), "Development of administrative theory. In authors", *Educational administration: Concepts and practices 2.ed.* s.2-23, USA.

Mc Gregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: Mc Graw Hill.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Cilt:1, Sayı:1, s.67-68.

Meyer J.P., Herscovitch L. (2001), "Commitment in the Work Place Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Sayı:11, s.320.

Moran, E.T., Volkvein J.F. (1992), "The cultural approach to the formation of organizational climate" *Human Relations*, Vol 45, No. 1, s.38. USA.

Mullins L.J. (1989), *Management and Organizational Behavior (2nd Ed.)*, s.489-490, Great Britain: Pitmann Publishing.

Mullins L.J. (1993), *Management and Organizational Behavior (6th Ed.)*, s.657, Prentice Hall.

Nunnally, Jum C. (1967), *Psychometric Theory*, s.248, New York: McGraw Hill.

Özkaya, Ece. (2004). *CE İşaretlenmesi (Marking) Uygulamasında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Payne, R.L. ve Mansfield, R. (1973), "Relationship of perceptions of organizarional climate to organizational structure, context and hierarchial position"Administrative Science Quarterly. Vol 18. s.515-526. USA' dan aktaran Arslan, Nagehan Talat (2004), "Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme" Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.9, s. 203-228. Isparta.

Peterson, D.K. (2002), "Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate", Journal of Business and Psychologys, Cilt:17, Sayı:1, s.57-58.

Phipps, L. B. ve T. R. Zastowny (1988), "Leadership Behavior, Group Climate And Outcome in Group Psychotherapy: A Study of Outpatient Psychotherapy Groups", 12, s.157-171.

Reichers, E. Albert ve Benjamin Schneider (1990), Climate and Culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed) Organizational Climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass., s.5-39. USA.

Roland E.K. ve Kochanowski S.M. (2005), "The Morality of Employee Theft: Teaching about Ethics and Deviant Behavior in the Workplace", Journal of Management Education, Cilt:29, Sayı:1, s.137.

Rost, J. (1993), Leadership for the 21 Century, s.56, Connenticut: Praeger Pub.

Rusbelt, Farrell, Rogers ve Mainous (1988), "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", Academy of Management Journal, 31(3), s.599.

Sapienza, M. Alice (1985), Beleiving Is Seeing: How Culture Influences The Decisions Top Managers Make, Gaining Control of Corporate Culture. Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J. / Roy, S., San Francisco: Jossey-Bass, s. 66-67, USA.

Schneider, Benjamin (1990), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Schein, E.H. (1984), Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, Cilt: 25, Sayı: 2, Winter, s. 3, USA.

Schein, E.H.(1986), Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers: London.

Scheinfeld, D. ve S. S. Zalkind (1987), "Does Civil Liberties Climates in Organizations Correlate With Job Satisfaction and Work Alienation", Psychological Reports, 60, s.467-477.

Sheridan, J. E. ve Vrederiburgh D.J. (1978), Predieting Leadership Behavior in a Hospital Organization, Academy of Management Journal, 21, s.679-689.

Steers, R. (1977), Organizational Effectiveness: A Behavioral Review, s.107, Santa Monica, California: Goodyear.

Stonar, J. ; Wankel, C. (1986), Management, New Jersey: Prestige Hall Pres.

Stringer, Robert (2002), Leadership and Organizational Climate, New Jersey: Prentice Hall.

Şişman, Mehmet (1994), Örgüt Kültürü, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, s. 302, Eskişehir.

Terzi, A. R. (2000), Örgüt Kültürü, 1.Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Timoty A.J., Scott A.B. ve Ilies R. (2006), "Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model", Journal of Applied Psychology, Cilt:91, Sayı:1, s.126.

Türk Standartları Enstitüsü, TS-EN-ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol Haritası, Erişim: 25.06.2009, <http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>

Türk Standartları Enstitüsü (2001), TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar, Bakanlıklar: Ankara.

Tyagi, P.K., Wotruba, T.R. (1993), "An exploratory study of reverse causality relationships among salesforce turnover variables", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No.2, s.145.

Vasu, M., Stewart, D. ve Garson, G. (1998), *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker Inc., s.56-88, s.195-232. New York, USA.

Victor, B., Cullen, J.B. (1987), A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 9, s.51.

Vries De Kets, F. R. Manfred, Danny Miller (1988), *Unstable At the Top-Inside The Troubled Organization*, Nal Books, New American Library, s. 144, USA.

Warren, Bennis (1987), "Managing the Dream: Leadership in the 21st Century", *Journal of Organization Change Management*, 2 (1), s.7.

Wayne S.J., Shore L.M., Linden R.C. (1997), "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Sayı:40, s.82-111.

Yıldırım, M.C. (2001), "ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Standardına Geçiş", *KalDer Forum Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 3, s. 46-47-49

Zeffane, Rode (1994), "Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees", *Human Relations*, 47, s. 977-1010, U.K.

EK – 1 Anket Formu

Sayın Katılımcı; Bu çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr.Habil GÖKMEN danışmanlığında Ahmet ÖZDEDE tarafından yürütülüp, kurumunuzdaki örgüt iklimini belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Anketi doldurmak sadece beş dakikanızı alacaktır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

KURUMUMDA, ÖRGÜT İKLİMİ	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
	5	4	3	2	1
1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	5	4	3	2	1
2. Yönetim kararlarımı teşvik eder.	5	4	3	2	1
3. Çalışanlar birbirine güvenir.	5	4	3	2	1
4. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1
5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
6. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	5	4	3	2	1
7. Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
8. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	5	4	3	2	1
9. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.	5	4	3	2	1
10. Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	5	4	3	2	1
11. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım.	5	4	3	2	1
12. Bireysel ve grup performansını geliştirmek için baskı hissedirim.	5	4	3	2	1
13. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	5	4	3	2	1
14. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	5	4	3	2	1
15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	5	4	3	2	1
16. Yöneticim ya da iş arkadaşlarım görevlerimde bana yardım eder.	5	4	3	2	1
17. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	5	4	3	2	1
18. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	5	4	3	2	1
19. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	5	4	3	2	1
20. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	5	4	3	2	1
21. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	5	4	3	2	1
22. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	5	4	3	2	1
23. Çalışanlar kuruma bağlıdır.	5	4	3	2	1
24. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	5	4	3	2	1
AMİRLERİMİZ,					
25. Görev ve performans hedeflerimizi açık bir şekilde tanımlamıştır.	5	4	3	2	1
26. Günlük işlerimizde bize yardımcı olur ve bizi destekler.	5	4	3	2	1
27. Bizim için zor ama gerçekçi hedefleri belirlemektedir.	5	4	3	2	1
28. İş ve projeleri başlatmak için bizi cesaretlendirir.	5	4	3	2	1
29. Yapılan işlerle ilgili heyecan ve mutluluğunu bizimle paylaşır.	5	4	3	2	1
30. Karşılıklı saygı ve güven çerçevesinde grup toplantıları yapar.	5	4	3	2	1
31. Çalışanların yüksek performanslarını göz önünde bulundurulur	5	4	3	2	1
32. Grup içinde görev ve sorumlulukları açık bir şekilde belirler	5	4	3	2	1
33. Yenilik için bizi cesaretlendirir	5	4	3	2	1
34. Takdirinde kişisel ilişkilerden çok, iş performansı ile ilgilenir	5	4	3	2	1
35. Hedeflere ulaşmak için kendini sorumlu hisseder.	5	4	3	2	1
36. Önemli kararlar almak için bizi destekler.	5	4	3	2	1
37. Mükemmel performansa ulaşmak için bizleri motive eder.	5	4	3	2	1
38. Yeni görev ve projelerin anlaşıldığından emin olur.	5	4	3	2	1
39. Hedefler belirleyerek çalışanları da bu sürece dahil eder.	5	4	3	2	1
40. İşimizi nasıl yaptığımız konusunda bize geri bildirim verir.	5	4	3	2	1
41. Kendi hatalarımızı bulmamızı ve düzeltmemizi ister.	5	4	3	2	1
42. Haklı olduğumuzda, bizleri üstlerimize karşı savunur.	5	4	3	2	1

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43. Çalışma yaşamımın geri kalanını burada geçirmek beni mutlu eder.	5	4	3	2	1
44. Bu kurumun bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	5	4	3	2	1
45. Şu anda buradan ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	5	4	3	2	1
46. Şu anda burada çalışmaya ihtiyacım var.	5	4	3	2	1
47. Şimdi ayrılırsam burayı zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.	5	4	3	2	1
48. Burada çalışmaya devam etmek için, manevi yükümlülük hissediyorum.	5	4	3	2	1
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ					
49. İşimden ayrılmayı düşünmüyorum,	5	4	3	2	1
50. Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	5	4	3	2	1
51. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
52. Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	5	4	3	2	1
53. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	5	4	3	2	1
ÖRGÜTSEL SAPMA					
54. İş arkadaşlarım işyeri kurallarına uymazlar.	5	4	3	2	1
55. İş arkadaşlarım iş yerinde kabul edilenden daha uzun mola verir.	5	4	3	2	1
56. İş arkadaşlarım hasta olmadıkları halde, olduğunu söyler.	5	4	3	2	1
57. İş arkadaşlarım çalışmak yerine hayal kurmaya daha çok zaman harcar	5	4	3	2	1
58. İş arkadaşlarım kasıtlı olarak yapabileceklerinden daha yavaş çalışır.	5	4	3	2	1
59. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerini erken terk eder.	5	4	3	2	1
60. İş arkadaşlarım izinsiz olarak iş yerine geç gelir.	5	4	3	2	1
61. İş arkadaşlarım çalışırken az çaba gösterir.	5	4	3	2	1
62. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	5	4	3	2	1
63. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarıyla kırıncı konuşur.	5	4	3	2	1
64. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına küfür eder.	5	4	3	2	1
65. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını küçük düşürür.	5	4	3	2	1
66. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	5	4	3	2	1
67. İş arkadaşlarım işyerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır	5	4	3	2	1
68. İş arkadaşlarım iş yerinde dini ya da etnik söylemlerde bulunur.	5	4	3	2	1
GENEL OLARAK					
69. Kurumumda iyi bir örgüt iklimi vardır.	5	4	3	2	1
70. Kurumumda yöneticilerimiz iyi bir liderdir.	5	4	3	2	1
71. Kurumuma bağlıyım.	5	4	3	2	1
72. Kurumumdan ayrılmak istemem.	5	4	3	2	1
73. Kurumumuzda olumsuz davranışlar (örgütsel sapma) görülmez.	5	4	3	2	1

74. Yaşınız?

- a) 20 ve altı b) 21–30 c) 31–40 d) 41–50 e) 51 ve üstü

75. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

76. Eğitiminiz?

- a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Lisansüstü e) Doktora

77. Kaç yıldır bu işi yapmaktasınız?

- a) 1 yıl'dan az b) 1–3 yıl c) 4–6 yıl d) 7- 9 yıl e) 10 yıl'dan fazla

78. Çalıştığınız birim, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine sahip mi?

- a) Evet b) Hayır