

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÖRGÜT İKLİMİNİN İNCELENMESİ VE BİR ENERJİ ŞİRKETİNDE UYGULAMA

Ar.Gör.Yasemin BAL

Yıldız Teknik Üniversitesi

Ar.Gör.Esin ERTEMSİR BERKİN

Yıldız Teknik Üniversitesi

ÖZET

Örgüt kültürü, örgütün derininde yatan inançlara ve normlara işaret ederken; örgüt iklimi ise çalışanların örgüt ile ilgili ortak algılarını ifade eden daha yüzeysel bir kavramdır. Bu nedenle de örgüt ikliminin ölçülebilmesi ve yorumlanabilmesi örgüt kültürüne kıyasla daha kolay olabilmektedir.

Örgüt ikliminin etkilenebileceği değişkenlerden biri de, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili olan çalışmalardır. Bir örgütteki tüm süreçlerin “mükemmel” işlenmesini amaç edinen Toplam Kalite yaklaşımına yönelik çalışmalara girişmiş örgütlerde, bu çalışmalarda aktif olarak yer alan örgüt üyelerinin örgüt iklimi algılarının, çalışmalara katılmayanlara kıyasla olumluya yönelik olarak değişebileceği öngörülebilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, enerji sektöründe faaliyet gösteren ve halen toplam kalite yönetimi çalışmaları yürüten bir şirketin genel merkezinde görev yapmakta olan idari personelin örgüt iklimi algıları tespit edilmeye ve kalite uygulamalarında görev alıp almama veya kalite eğitimi alıp almama ile örgüt iklimi algısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, beklenenin aksine bu çalışmalara katılmayanların örgüt iklimi algılarının daha olumlu olduğunu göstermiştir. Bu durumun nedenleri olarak da, kalite çalışmalarının şirkette halen devam ediyor olması ve örgüt ikliminin de buna bağlı olarak değişmesinin zaman alıcı bir süreci gerektirmesi ortaya koyulabilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Toplam Kalite Yönetimi

EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE CONTEXT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND AN APPLICATION IN AN ENERGY FIRM

ABSTRACT

Organizational culture depicts the norms and beliefs that lie in the depth of the organization. Organizational climate is a superficial concept that expresses the shared perceptions of employees regarding the organization. In a general sense, the measurement and interpretation of organizational climate seems easier than that of organizational culture.

One of the factors that might effect organizational climate is Total Quality Management (TQM) activities. TQM view adopts perfection as a general standard in all organization processes. Moving from this point on, it can be asserted that organizational climate perceptions of employees who participate actively in the TQM activities carried out by the organization are expected to be more positive compared to those of employees who do not take part in such activities.

In this paper, the perceptions of the employees working in the headquarter of a company in energy sector regarding the organizational climate have been tried to be determined and whether there is a significant relationship between participating in TQM activities or taking training programme about TQM and organizational climate have been investigated. Opposed to what is expected, the results reveal that organizational climate perceptions of employees who do not participate in TQM activities are more positive than those of employees who do. A possible explanation for this outcome may be; TQM activities still continue in the organization and thus changing the organizational climate takes a long time.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Climate, Total Quality Management

GİRİŞ

Örgüt kültürü kavramı uzun yıllardır örgütsel davranış konusunun araştırma alanları arasında yer almaktadır. Örgüt kültürünün bileşenlerinden birini oluşturan örgüt iklimi, en yaygın olarak çalışanların örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürler ile ilgili paylaşılan ortak algıları olarak kavramsallaşmıştır (Patterson, 2005, s:380). Örgüt iklimi Forehand ve Gilmer'a göre; "Örgütü tanımlayan, diğerlerinden ayıran, zamana karşı koruyan ve örgütteki çalışanların davranışlarını etkileyen karakteristikler bütünü" olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki fark çok belirgin görünmemektedir. Kültür, örgütün daha derininde yatan değerleri, normları ve inançlarına işaret ederken; iklim örgütte daha gözlemlenebilir ve yüzeysel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün sahip olduğu iklim birçok değişkenden etkilenebilmektedir. Örgütün içsel ve dışsal birçok faktörü, bireylerin örgütsel normlar ve beklentiler ile ilgili algılarını etkileyebilmektedir. Bu faktörlerden biri de, toplam kalite yönetimi ile ilgili olan çalışmalardır. Toplam kalite çalışmalarının başarısına katkı sağlayacak örgütsel değişkenler arasında kalite yönelimli bir iklim ve buna bağlı olarak çalışanların kalite yönelimli davranışları büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları ile ilgili olarak literatür taraması yapılmış ve bu iki kavram arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ardından, toplam kalite uygulamalarını yürüten bir şirkette çalışanların örgüt iklimi algılarını belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İnsanlar içinde yaşadıkları kültürden etkilenmektedir. Örneğin; orta halli bir aileye mensup olarak büyüyen bir bireye, o ailenin sahip olduğu değerler, inançlar ve ortak davranış kalıpları öğretilmektedir. Aynı durum örgütün katılımcıları için de geçerli olmaktadır. 3M'de, Walmart'da, PepsiCo'da veya başka bir işletmede çalışan bireylere de o örgütün değerleri ve inançları öğretilmektedir. Dolayısıyla, toplum sosyal bir kültüre sahipken, örgütler de bireylerin oluşturduğu bir örgüt kültürüne sahip olmaktadır (Luthans, 1995, s:496).

İnsanlar bir örgüte katıldıklarında öğrenmiş oldukları değerleri ve inançları da beraberinde getirmektedirler. Ancak çoğunlukla tek başına bu değerler ve inançlar bireyin örgütte başarılı olması için yetersiz kalmaktadır. Kişinin, örgütün işleri nasıl yaptığını da öğrenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü oldukça karmaşıktır. Örgüt kültürü kavramı ile

ilgili olarak oldukça fazla problem ve fikir ayrılığı bulunmasına rağmen, çoğu tanım örgüt katılımcılarının davranışlarına yön veren, paylaşılan normlar ve değerlerin önemi üzerinde durmaktadır. Ampirik çalışmalar bu kültürel değerlerin, çalışanlara sadece örgüt tarafından öğretilmediğini, aynı zamanda yeni gelen çalışanların da örgüt kültürünü öğrenmek için çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Luthans, 1995, s:497).

Örgüt Kültürü; bireylerin örgüt ile ilgili olarak paylaştıkları değerler, inançlar, normlar, semboller, dil, ritüeller ve mitler gibi temel varsayımlar ile örgüt üyeliğine anlam kazandıran ve davranışlara rehberlik eden tüm bileşenler olarak tanımlanmaktadır (Cook, Hunsaker ve Coffey, 1997, s:112).

Örgüt kültürü bazı önemli bileşenlere sahiptir. En çok üzerinde görüş birliğine varılan bu özellikler aşağıdaki gibidir (Luthans, 1995, s:497-498):

- **Gözlenen Davranış Uygunluğu:** Örgüt üyeleri birbirleri ile etkileşim içinde oldukları zaman, davranışları ve örgüte itaatleri ile ilgili olan ortak bir dil, terminoloji ve ritüeller kullanırlar.
- **Normlar:** İşlerin nasıl ve ne ölçüde yapılması gerektiğini de kapsayan standartlaşmış davranışlardır.
- **Baskın Değerler:** Örgütün, katılımcılarından paylaşımlarını beklediği ve savunduğu önemli değerler vardır. Buna en tipik örnekler olarak; yüksek ürün kalitesi, düşük personel devamsızlığı, yüksek etkinlik sayılabilmektedir.
- **Felsefe:** Örgütün inançlarını, çalışanlarına ve/veya müşterilerine nasıl davranacağını belirleyen politikalarıdır.
- **Kurallar:** Örgütte yeni ortama uyum sağlamak ile ilgili bazı katı kurallar bulunmaktadır. Örgüte yeni gelenler, grubun bir üyesi olarak kabul görebilmek için bu kuralları öğrenmelidirler.
- **Örgüt İklimi:** Çalışanların etkileşim içinde olmaları, örgüt üyelerinin müşteriler ve dışarıdaki diğer kişilere nasıl davranışlarda bulunmaları ile ilgili olan algılarıdır

Örgüt kültürünün temel bileşenleri ifade edildikten sonra örgütün kültürel yapısını daha iyi anlamamıza yardımcı olan ve ölçümü gerçekleştirilebildiği için literatürde sıkça araştırılan “örgüt iklimi” kavramına değinilecektir.

1. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişlidir ve bu yüzden daha uzun bir araştırma geleneğine sahip olmuştur (Schein, çev. Akbaba, 2002, s:2). 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından “Psikolojik İklim” kavramının kullanılmasıyla beraber, örgüt iklimi kavramı da sıkça tartışılmaya başlamıştır (Kuei, Lin ve Madu, 1999, s:864).

Örgütsel davranış modelleri genel olarak “örgüt iklimi” olarak temsil edilen iş çevresi algılarına dayanmaktadır. Örgüt ile üyelerin davranışları arasındaki bir değişken olarak anlaşılan örgüt iklimi, üyelerin içinde buldukları örgütü nasıl algıladıklarını anlamaya çalışmakta ve kavram olarak araştırmacılara da ilham kaynağı olmaktadır. Örgüt iklimine duyulan bu ilgiye rağmen, bu alana özgü çok az sayıda geçerli ölçek bulunmaktadır (Patterson, 2005, s:379).

2.1. İklim Kavramı

İklim kavramı; işletme, aile ve kuruluş gibi sosyal kurumlara uyarlandığında bir metafor olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi kavramı, örgütsel davranış ile yönetim ve organizasyon literatüründe 1960’lardan itibaren sıkça kullanılmaktadır (Ekvall ve Ryhammar, 1998, s:126).

Örgüt iklimi genel olarak çalışanların içinde buldukları örgüt ile ilgili algıları olarak tarif edilse de, bu yapı uzun yıllardır uygulamada tanımların uyumsuzluğu ve çatışmasından dolayı sıkıntı çekmektedir. Örgüt iklimi, en yaygın olarak çalışanların örgütsel olaylar, uygulamalar ve prosedürler ile ilgili paylaşılan ortak algıları olarak kavramsallaşmıştır (Patterson, 2005, s:380).

Örgüt iklimi, Forehand ve Gilmer’a göre; “Örgütü tarif eden, diğerlerinden ayıran, zamana karşı koruyan ve organizasyondaki çalışanların davranışlarını etkileyen karakteristikler bütünü” olarak tanımlanabilmektedir. Power ve Butterfield’a göre ise örgüt iklimi ayrıca insanların bir bütün olarak ve sübjektif hislerle gördükleri örgütü temsil etmektedir. Daha açık olarak ifade etmek gerekirse, “Burada çalışmak nasıldır?” sorusu örgüt ikliminin

tarifini vermektedir (Ayers, 2005, s:2). Schneider'ın yaptığı tanıma göre ise; örgüt iklimi, davranışlara rehberlik eden, kurumsallaşmış normatif sistemlerin bir göstergesi olan, üyeler arasında paylaşılan, ortak örgütsel uygulama ve prosedürlerin algılanmasıdır (Grojean, 2004, s:224).

Örgüt iklimi araştırmalarında esas olarak, analiz için uygun kademenin tespiti ile ilgili “Örgüt, departman, alt birim, çalışma grubu veya bireyden hangisi incelenmelidir?” sorusu gündeme gelmektedir. Örgüt iklimi araştırmacıları iklimi, bireysel ve psikolojik bir değişken olarak kavramlaştırmaktadır. Ancak zor olan, örgütteki diğer kademelerin analizinde bundan yola çıkarak tahminde bulunmaktır. Cameron, bu problemi fark etmiş ancak araştırmacıların, değişkenler ile performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi arıyorlarsa, toplu düzeyde bir yöntem kullanmakla sınırlı olduklarını belirtmiştir (Davidson, 2003, s:207).

Analizin bireysel düzeyi, “psikolojik iklim” olarak adlandırılmaktadır. Bu algılar, davranış kalıplarının organizasyondaki bireyler tarafından bilişsel olarak nasıl değerlendirildiğini temsil etmektedir. Bu algılar biriktiği zaman ise “örgüt iklimi” kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar, organizasyondaki yaşamı karakterize eden ortak algılardır. İklim işyerinde bireyler tarafından algılansa da, aslında bu algılardan bağımsız olarak var olmakta ve örgütün bütününe ait bir özellik olarak dikkate alınmaktadır (Isaksen ve diğerleri, 2001, s:172).

Çoğu araştırmalar, iş grupları, departmanlar veya örgüt gibi daha toplu düzeyde bir analiz birimi kullanmaktadır. Bu tür iklimler bireysel düzeydeki psikolojik iklimlerin birikmeleri ile yapılmış halidir ve örgütü daha üst seviyede temsil etmektedir. Bireysel verileri biriktirmenin arkasındaki temel düşünce, örgütteki toplulukların kendi iklimlerine sahip olabilecekleri ve bu iklimlerin de birimler ile birimlerin algıları arasındaki önemli farklılıkların sergilenmesi ile temsil edilebileceğidir. Bu nedenle bazı araştırmalar, psikolojik düzeyden ziyade toplu (birikmiş) iklime odaklanmaktadır (Patterson, 2005, s:380).

Araştırmacılar genel olarak örgüt ikliminin örgütsel davranış üzerinde etkisi olduğu konusunda aynı fikirde olsa da, örgüt ikliminin örgütlerin özelliği mi, yoksa bireylerin özelliği mi olduğu konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Powell ve Butterfield 1978 yılındaki çalışmalarında birçok araştırmacının örgüt iklimini örgütün mülkü olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Örgüt iklimi genel olarak homojen bir topluluk ile temsil edilen örgüt görüntüsü vermektedir. Öte yandan postmodern örgütler etnik, kültürel ve

sosyoekonomik olarak farklı topluluklara sahip olduklarından dolayı giderek artan bir şekilde daha heterojen bir hal almaktadır ve bu nedenle de örgüt ikliminin, örgütteki alt sistemlerin mülkü olduğu konusunda da görüşler bulunmaktadır (Ayers, 2005, s:3). Powell ve Butterfield, örgütlerin en azından bir tane alt sistem iklimine sahip olduğunu ve bu alt sisteme mensup olan çalışanların, sistemin dışındaki çalışanlara göre örgüt iklimi algılarında farklılık olduğunu belirtmiştir. Bu algılanan iklim örgütün bütününe ait bir iklim olmaktan ziyade bu alt sisteme ait bir iklimdir. Bu nedenle de, her bir alt sistem tarafından sahip olunan bu tek alt sistem iklim algısı, örgütün alt sistem iklimi olarak tarif edilebilmektedir. Stringer ise, yine bu görüş ile bağlantılı olarak, iklimin organizasyondaki subjektif algıların bir kümesi olduğunu ve bu nedenle de örgüt iklimlerinin sonsuz derecede çeşitliliği olabileceğini savunmaktadır. (Ayers, 2005, s:4)

Bu açıdan bakıldığında gerek bireysel düzeyde ele alınan “psikolojik iklim” gerekse örgütün alt birimlerinin tek tek algılarına dayanan “alt sistem iklimi” göstermektedir ki, “örgüt iklimi” tüm bu algıların birikiminden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ile kıyaslandığında daha yüzeysel ve davranış odaklı bir yapıya sahip olan örgüt iklimi örgütün bütününe anlamaya yardımcı olmaktadır.

2.2. İklim ve Kültür

İklimin tam olarak neyi temsil ettiği ile ilgili olarak hem disiplinler arası hem de teorik düzeyde bazı farklılıklar bulunduğundan dolayı, bu alanda bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Bu farklılıklar, örgüt iklimi ile kültürü arasındaki ayrım ile ilgili tartışmalarda su yüzüne çıkmaktadır. Aslında, bu iki terim zaman zaman birbirlerinin yerine de kullanılabilir.

Hem kültür hem iklim kavramının, çalışanların örgüt ile ilgili algılarını tarif etmesi nedeniyle, bunların benzer kavramlar oldukları konusunda şüphe bulunmamaktadır. Schneider’a göre; örgüt iklimi, genel olarak örgütte çalışanlarla ilgili her şeyin tarifini temsil etmektedir ve bu nedenle de davranış odaklıdır. Örneğin hizmet veya güvenlik ile ilgili iklim, hizmet veya güvenliği destekleyen davranış kalıpları ile temsil edilmektedir. Örgüt kültürü ise tam tersine, çalışanlara bu davranış kalıplarının neden var olduğu sorulduğu zaman açığa çıkmaktadır. Bu sorunun cevabı ise örgütün üyeleri tarafından sahip olunan ve örgüt kültürünü tanımlayan, paylaşılan değerler, ortak varsayımlar ve inançlar ile ilgili olmaktadır.

Svyantek ve Bott ise 2004 yılındaki çalışmalarında, kültür ve iklim arasındaki ayrıma yardımcı olan bir tanım sunmaktadır. Örgüt kültürünü, çalışanların, iş arkadaşları, yönetim ve müşteriler ile etkileşimlerine rehberlik eden, sahip oldukları ortak değerler ve normlar kümesi olarak tanımlamaktadır (Patterson, 2005, s:380). Örgüt iklimi ise işyerinde bulunabilecek yenilik, güvenlik, hizmet veya yaratıcılık iklimlerinde olduğu gibi daha davranış odaklıdır. Bu iklimler, çalışanların örgüt politikaları, uygulamaları ve prosedürleriyle ilgili algılarını ve örgütte yaratıcılığı, yeniliği, güvenliği veya hizmeti destekleyen davranışlar ile etkileşimlerin alt davranış kalıplarını temsil etmektedir. Bu nedenle de, iklim, kültürün daha yüzeysel bir belirtisi olarak anlaşılabilir. Örgüt kültürü değerlerini ve varsayımlarını örneğin bireycilik/toplumculuk ile ilişkili olarak keşfetmeye çalışmak, çalışanların örgütteki takım çalışması için iklim algılarını açıklamaya yardımcı olmaktadır (Patterson, 2005, s:381).

Örgüt iklimi örgütün koşulları ile ilgili paylaşılan ortak algıları; örgüt kültürü ise grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler ve varsayımları ifade etmektedir (Kuei ve diğerleri; s:864). Örgütler çeşitli türde iklimlere sahiplerdir. Örgütün içsel ve dışsal birçok faktörü, bireylerin örgütteki normlar ve beklentiler ile ilgili olan algılarını etkilemektedir (Grojean, 2004, s:225).

Örgütler dış çevrelerinden etkilenmekte ve hem bireysel hem de örgütsel çıktılar veya performansları ile kendileri de dış çevreyi etkilemektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda sistem teorisi ile de uyumludur. Dış çevre, örgütün kendi dışında yer alan bir durumdur ancak örgütün performansı üzerinde de direkt bir etkiye sahiptir. İklim, örgütte daha gözlemlenebilir olması dolayısıyla kültürden farklılık göstermektedir. Kültür örgütün daha derininde yatan değerleri, normları ve inançlarına işaret etmektedir. Örgüt ikliminin tanımlanabilir ve farklılaştırıcı bir özelliğe sahip olmasından dolayı ölçülebilmesi mümkündür (Isaksen ve diğerleri, 2001, s:174).

Örgüt ikliminin örgütteki rolünü ve ilişkilerini açıklamak için araştırmalarda ve teoride araştırmacılar tarafından birçok model ortaya konmuştur. Örgüt iklimi, örgütsel ve psikolojik süreçlerde yarattığı yenileyici etkisine bağlı olarak bireysel ve örgütsel performansı etkileyen bir değişken olarak görülebilmektedir. İklim, örgütteki birçok faktörden etkilenebilmekte ve dolayısıyla da örgütsel ve psikolojik süreçleri etkileyebilmektedir. Örgütsel süreçler; grup halinde problem çözme, karar verme, iletişim ve koordinasyonu içerirken, bireysel süreçler de öğrenme, yaratıcılık, bireysel problem çözme, motivasyon ve bağlılık gibi süreçleri içermektedir. Bu bileşenler; bireylerin,

grupların ve örgütün çıktıları ile performansı üzerinde direkt bir etkiye sahiptir (Isaksen ve diğerleri, 2001, s:172-173).

2.3. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgüt iklimi alanındaki ilk araştırmalar ve teoriler sosyal çevrenin sadece sınırlı sayıda boyutlar ile nitelendirilebileceği yönündeydi. Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick yaptıkları çalışmada, diğer örgüt iklimi araştırmaları ile benzer şekilde dört boyut tanımlamışlardır. Bu boyutları; bireysel otonomi, durumu etkileyen yapı derecesi, ödül ve dikkate alınma, sıcaklık ile destek olarak incelemişlerdir. (Patterson ve diğerleri, 2005, s:381; Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick, 1970). Zaman içinde çok fazla sayıda iklim boyutunun ortaya çıkması, teorinin yavaş ilerlemesine ve karmaşaya yol açmıştır. Glick, bu alanda yapılan çalışmaları gözden geçirmiş ve incelenen iklim boyutlarını listelemiştir. Bunlardan bazıları; liderin psikolojik mesafesi, içtenlik, yönetici ve çalışanlar arasındaki bilgi akışı, yönetsel güven, iletişim akışı, açık görüşlülük, risk alma, hizmet kalitesi, eşitlik, merkezilik olarak sayılabilmektedir. (Glick, 1985, s:605-606). Glick'in çalışmalarından sonra da bu alandaki ölçek çalışmaları devam etmiştir. Schneider çok boyutlu genel iklim ölçekleri kullanmaktan sakınmış ve bu boyutların çalışmanın amacına veya ilgi alanına göre değişebileceğini çünkü genel ölçeklerin araştırmanın konusu ile ilgisiz olabilecek boyutlar içerebileceğini savunmuştur. Tartışmalar, hizmet veya yenilik gibi farklı alanların iklim boyutları için ölçek geliştirilmesini cesaretlendirmiştir (Patterson ve diğerleri, 2005, s:381).

Hangi yaklaşımın benimseneceği genel olarak araştırmanın kapsamına bağlı olarak değişebilmektedir. Global bir yaklaşım organizasyonun bir bütün olarak nasıl işlediğini görebilmek açısından avantajlıdır. Çok boyutlu global bir yaklaşım ise organizasyondaki alt kültürleri açığa çıkarabilmekte ve belirli boyutların, verimlilik veya yenilik gibi çıktılar üzerindeki etkilerini tanımlayabilmektedir. İlgi alanına yönelik olarak hazırlanan ölçekler ise konu ile ilgili daha kesin ve hedeflenen bilgilere ulaşabilmektedir (Patterson, 2005, s:382).

Bu alandaki teorik çalışmaların yetersiz olmasından dolayı farklı ölçeklerde farklı iklim boyutları ile karşılaşılmış ve açık bir araştırma çerçevesi çizilemediğinden dolayı çoğu iklim araçlarının geçerliliği yapılamamıştır. Schneider'ın hizmet iklimi gibi az sayıda bir takım ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmıştır.

Örgüt iklimi ölçekleri arasında en çok bilinen ölçeklerden biri 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen Örgüt İklimi Anketidir (Organisational Climate Questionnaire). Elli sorudan oluşan bu ölçek, iklimin dokuz boyutunu değerlemektedir (Patterson, 2005, s:383).

Risk, Sıcaklık, Destek, Standartlar, Çatışma, Benimseme, Yapı, Sorumluluk ve Ödül boyutlarını ele alan Litwin ve Stringer, bu boyutların ölçüm açısından uygun ve kullanışlı olduklarını ve bir organizasyonel durum ile ilgili tanımlamaya hizmet ederken aynı zamanda diğer başka durumlar ile ayrımını da yapabildiklerini söylemektedirler (Sönmez, 1995, s:62-63).

- **Yapı:** İşgörenlerin gruptaki zorunluluklar, sınırlamalar, kurallar, yönetmelikler, işlem sayısı hakkındaki duyguları, kırtasiyecilik ve bürokrasinin mi yoksa gevşek ve gayri resmi bir atmosferin mi egemen olduğuna ilişkin işgörenin algılarını içermektedir.
- **Sorumluluk:** Kendi kendinin patronu olduğunun duygusunu ifade etmektedir. Bütün kararların iki kere denetlenmesi yerine, bir görev verildiğinde bunun tam anlamıyla “senin kendi işin” olduğunu hissedebilmek vurgulanmaktadır.
- **Ödül:** İyi yapılmış bir iş için ödüllendirildiğini hissetme duygusudur. Ödüllerin cezalardan daha fazla kullanıldığı ve ücret ile terfi politikasının adilane olduğuna ilişkin algılarını içermektedir.
- **Risk:** İşte ve organizasyonda tehlikeyi göze alma ve meydan okuyabilme konusundaki duygudur. Hesaplanmış tehlikelerin göze alınması mı yoksa “en iyi yol en emin yoldur” inancının mı ortama egemen olduğuna ilişkin algılamaları içermektedir.
- **Sıcaklık:** Çalışma grubu ortamında sevgi ve arkadaşlık havasının hakim olması, formel olmayan sosyal grupların varlığı vurgulanmaktadır.
- **Destek:** Gruptaki diğer çalışanlar ve yöneticilerin algılanan yardımseverlikleridir. Üstün ve astın karşılıklı destek olma davranışları vurgulanmaktadır.
- **Standartlar:** Açık veya ima yoluyla belirtilen hedefler ve performans standartlarının öneminin algılanmasıdır. Burada, işin iyi yapılması ve kişisel ya da grup hedefleri ile temsil edilen mücadelecilik vurgulanmaktadır.

- **Çatışma:** Yöneticilerin ve diğer çalışanların farklı düşünceleri duymayı istemeleri duygusudur. Problemleri önemsememek veya üzerini örtmek yerine, hep beraber tartışmaya verilen önemdir.
- **Benimseme:** Bir şirkete ait olduğunuz ve çalışma ekibinin değerli bir üyesi olduğunuza dair duygulardır. Bu tip bir ruh haline önem verildiği vurgulanmaktadır (Mutchinsky, 1976, s:373-374).

Yukarıda boyutları açıklanmış olan Litwin ve Stringer tarafından geliştirilmiş bu ölçek modifiye edilerek birçok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır. Hsui 1972’de, Çince konuşulan bir çevrede, Litwin ve Stringer’in ölçeğini değiştirmeden kullanırsa örgüt çevresindeki değişim ve kültürdeki olası farklılıkları göz ardı edebileceğinden çekinmiş ve ölçeğin yanlış kullanımına engel olmak için değiştirilmiş bir versiyonunun Çince’de geçerliğini ve güvenilirlik test ederek; genel tutum, rekabet baskısı, plato beklentisi, personel yönelimi, ben merkezilik, etkin örgüt, proaktif beklenti, proaktif çaba, performansı vurgulama, merkezileştirilmiş liderlik ve yönetim olarak toplam 11 örgüt iklimi boyutunu belirlemiştir. Waters, Roach ve Batlis 1974’te faktör analizi ile örgüt ikliminin boyutlarını araştıran birkaç çalışma yapmış ve dört ile yedi bağımsız faktör elde etmişlerdir. 1975 yılında Sims&LaFollette, Litwin ve Stringer’in dokuz boyutundan sekizinin, “insan” yönelimli olduğu, sadece “yapı” boyutunun diğerlerinden farklı olduğu yorumunu getirmiştir (Kuei ve diğerleri, 1997, s:124).

Sims&LaFollette, Muchinsky gibi araştırmacılar ise altı boyutlu bir ölçeğin daha kullanılabilir olduğunu savunmuşlardır. Altı boyuttan en önemli ikisini; örgütteki diğer insanları etkileme ve yönetimi etkileme becerileri olarak tanımlamışlardır. 1976’da James ve Jones örgüt iklimi boyutlarından hangilerinin genelleştirilebileceği üzerinde çalışmışlardır. Hazırladıkları örgüt iklimi anketi 1990’da Ryder ve Southey tarafından yenilenmiş ve soru sayısı yetmiş indirilmiştir (Davidson, 2003, s:207). Ancak yapılan tüm çalışmalarda örgüt iklimi boyutlarında ortak bir görüşe varılamamıştır (Patterson, 2005, s:383).

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Genel olarak; “örgüt iklimi”, örgütün koşullarını, personelini ve yönetim uygulamalarını içeren dinamik ve aktif bir etkileşme sürecinin yansımasıdır. Bu anlayış önemlidir, çünkü kalite yönetimi uygulamalarının en temel amacı, içte ve dışta kalite yönelimli bir çevre sağlamaktır. Deming’in pek çok çalışması, örneğin psikoloji teorisi, 14 ilkesi, kazan-kazan

felsefesi ve liderlik stilleri bu kalite yönelimli çevreyi hedef almıştır (Kuei ve diğerleri, 1999, s:864).

Ayrıca, eğer kalite gerçekten bir strateji noktasıysa, örgütün geleceği ve yaşamını sürdürebilmesi de buna bağlı olmaktadır. Aynı zamanda kalite yönetimi, kalite yönelimli bir iklim ve sonuçta da çalışanların kalite yönelimli davranışlarını (örneğin stratejiye uygun planlanmış davranışlar) aramaktadır. Bir örgütün iklimini anlamadan başlanan kalite çalışmalarının daima başarısızlığa eğilimli olacağı konusundaki tartışmalar, daha sonra iyi bir örgüt ikliminin, başarılı kalite girişimleri için ön koşul olduğu konusunda devam etmiştir. Pek çok Amerikan şirketinin kalite girişimi, süreç boyunca büyük para, zaman ve çaba sarf edildikten sonra yarım bırakılmıştır. Çünkü onlar, kalitenin devamlı bir süreç olduğunu kavrayamamışlardır. Pek çoğunda da uygulamaların mekanik tarafına o kadar odaklanılmıştır ki, kalite sistemlerini destekleyen davranışsal ve psikolojik bakış olmadığı için girişim başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Davidson, 2003, s:207-208).

W. Edwards Deming'in belirtmiş olduğu gibi örgüt kültürünü değiştirmek en az yedi yıl süren bir zaman almaktadır. Kotter ve Heskett'in çalışmasına göre ise örgüt kültürünün değişim süresinin, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak en az dört ile en çok on yıl arasında değişebilmektedir. Kaliteye odaklı bir kültüre sahip olmak zor olmakla beraber oldukça zaman alıcı bir süreçtir. Aynı zamanda sürekli bir örgütsel destek de gerektirmektedir (Kelner, 1998, s:31; Kotter ve Heskett, 1992).

Toplam Kalite Yönetimini kendi örgütsel kültürü ile birleştirmek isteyen bir örgütün öncelikle bu süreci başarı ile uygulayabilmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi karmaşık olmakla beraber, bu noktada karşımıza ölçülebilen, değişebilen ve yorumlanabilen kilit bir faktör olarak örgüt iklimi kavramı çıkmaktadır.

Deming'in TKY çalışmalarına başlamasından kısa bir süre sonra Litwin ve Stringer tarafından 1968 yılında yapılan örgüt iklimi çalışması, çalışanların içinde buldukları ortamı nasıl algıladıklarının işlerine olan etkileri üzerine odaklanmıştı. Çalışanların içinde bulunduğu ortamı incelemektense, bireylerin yöneticileri tarafından yaratılan örgüt iklimi ile nasıl daha enerjik ve motive hale gelebileceklerini araştırmaya başladılar. Litwin ve Stringer çalışanların örgüt iklimi ile bağlantılı olarak nasıl daha iyi çalışabilir hale gelecekleri konusunu incelediler. O dönemlerde, Japonya'daki TKY çalışmaları ise, çalışanları dolaylı olarak etkileyen, işlerin daha iyi yapılmasının cesaretlendirileceği bir süreç yaratmak yönündeydi. Litwin ve Stringer, süreç veya yapı ile değil çalışanlar ve onların algıları ile bu algıların onların davranışlarına olan etkileri üzerine odaklanarak

çalışmaya başlamışlardı (Kelner, 1998, s:31-32). Dolayısıyla, öncelikle uygun bir örgüt ikliminin varlığı tespit edilerek, sonrasında TKY çalışmalarına geçilirse daha olumlu bir sonuç elde edilmesi mümkün olabilecektir.

Toplam kalite yönetimini başarıyla uygulama sürecinde karşılaşılan en kritik nokta, çatışan bir örgüt kültüründen kaçınabilmektir (Kuei ve diğerleri, 1999, s:863). Eğer insanlar gelişim, öğrenme, sorumluluk alma, beraber çalışma gibi konularda cesaretlendirildikleri pozitif bir örgüt ikliminde bulunurlarsa, o halde kalite sistemleri ve süreçlerinin de zorla kabul ettirilen bir dayatma olmadığını, aslında kendi çalışma yaşamlarını geliştirecek bir araç olduğunu görebileceklerdir. Bu konuda “American Society for Training and Development” tarafından yapılan bir araştırma beş işletmede başarılı ve başarısız TKY uygulamalarını incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, başarılı TKY uygulaması yürüten yöneticiler tarafından yaratılan pozitif örgüt ikliminin, başarısız olan yöneticilere göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir (Kelner, 1998, s:36-37).

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Toplam Kalite Yönetimi uygulanan bir şirkette örgüt iklimine ilişkin algısal farklılıkların incelenmesidir. Bu bağlamda örgüt üyelerinin TKY çalışmalarında yer alıp almaması, toplam kalite eğitimi alıp almaması ve çalışma sürelerine bağlı olarak, örgüt iklimi algıları üzerinde bir etki oluşup oluşmadığının ortaya çıkarılması ve de elde edilen sonuçların yorumlanarak öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar düzeyinde örgüt iklimi algılarına nasıl yansıtıldığı belirlenmek istenmektedir. Daha önce belirtildiği gibi, örgüt ikliminin TKY çalışmalarına elverişli olması, bu çalışmaların başarısı için önem taşımaktadır. Böylelikle, şirkette öncelikle uygun bir örgüt ikliminin bulunup bulunmadığının anlaşılması, ardından da kaliteye dayalı çalışma sistemlerinin kullanımının artırılması ve ileriye dönük kalite iyileştirmesi yapılması araştırmanın önemini oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında Litwin ve Stringer örgüt iklimi anketinin, TKY uygulamalarının var olduğu bir işletmede uygulanması ve örgüt iklimine yönelik algısal farkların belirlenmesi tasarlanmıştır. Litwin ve Stringer anketi, 1989 yılından beri enerji sektöründe faaliyet gösteren bir şirkette uygulanmıştır. Araştırma söz konusu şirketin Etiler’de bulunan genel merkezinde, yalnızca idari personele anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın, sadece bir şirkette yapılmış olması bu çalışmanın en önemli kısıtını oluşturmakta ve dolayısıyla da sektöre yönelik bir öngörü yapılamamaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın, zaman kısıtı nedeniyle sadece söz konusu şirketin genel müdürlüğünde çalışmakta olan idari personele yapılması da diğer bir kısıttır. Aynı zamanda, kalite çalışmaları öncesinde örgüt iklimi konusunda yapılmış bir ölçüm bulunmaması, bu çalışmayla elde edilen verilerin geçmişte varılan tespitlerle karşılaştırılamaması gibi bir eksikliğe yol açmıştır.

4.5. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örnekleme

Araştırma ana kütesini X Enerji A.Ş.’nin genel merkezindeki idari personel oluşturmaktadır. Şirket tarafından belirli dönemlerde, çalışanlara toplam kalite eğitimi verildiği bilinmektedir. Kalite eğitimine katılan çalışanlardan bir kısmının aynı zamanda kalite uygulamalarında da aktif olarak rol aldıkları firma yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda öğrenilmiştir. Şirketin genel merkezinde çalışan idari personel sayısı 82 kişidir. Anket çalışması kapsamında tüm idari personele anket formu dağıtılmış ve geri dönüş sayısı 32 kişi olarak gerçekleşmiştir. Anketin geri dönüş oranı %40 düzeyindedir.

4.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu çalışmada, 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen Örgüt İklimi anketi kullanılmıştır. Anket formu, Litwin ve Stringer’in geliştirdiği orijinal ölçeğin Sönmez (1995) tarafından gerçekleştirilen geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış Türkçe tercümesine dayanılarak araştırmacılar tarafından modifiye edilmiş, ön test ile sınanmış ve cevaplayıcılar tarafından anlaşılabilirliği saptanmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların şirkette çalışma sürelerinin yanı sıra, toplam kalite yönetimi ile ilgili olarak; kalite eğitimine katılım ve kalite uygulamalarında görev alma soruları yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışanların örgüt iklimi algılarını belirlemeye yönelik 9 boyutu ölçen 50 ifade bulunmaktadır. Bu boyutlar; yapı, sorumluluk, ödül, risk, sıcaklık, destek, standartlar, çatışma ve benimsemedir. Katılımcılar bu 50 ifadenin her birini “kesinlikle katılmıyorum” dan (1) “kesinlikle katılıyorum” a (6) doğru uzanan altı basamaklı ölçek üzerinden değerlendirmişlerdir. Anketteki toplam 50 ifadeden, 1-8 arasında yer alan ifadeler yapı, 9-15 arasında yer alan ifadeler sorumluluk, 16-21 arasında yer alan ifadeler ödül, 22-26 arasında yer alan ifadeler risk, 27-31 arasındaki ifadeler sıcaklık, 32-36 arasındaki ifade destek, 37-42 arasındaki ifadeler standart, 43-46 arasındaki ifadeler çatışma ve 47-50 arasındaki ifadeler ise benimseme boyutuna karşılık gelmektedir.

4.7. Veri Analizi Tekniği

Yapılmış olan Kolmogorov Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiş, bu nedenle analizde non-parametrik testlerden yararlanılmıştır. İdari çalışanların örgüt iklimine ilişkin algısal farklılıklarını belirlemek için non-parametrik bir test olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Ayrıca her boyutun aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Analizler SPSS 11.5 for Windows istatistiksel analiz programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.8. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Nihai istatistiklere geçmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Böylece 50 değişkenden oluşan ölçeğin kendi içindeki güvenilirlik katsayısı elde edilmiştir. SPSS 11.5 for Windows programında gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucu anket formunun Cronbach Alpha değeri 0,8787 olarak bulunmuştur. Bu değer, sosyal bilimler için ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu ifade etmektedir (Kalaycı, 2005, s:405).

4.9. Bulgular

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 32 kişinin %65.6'sının (21 kişi) şirkette 1-5 yıl arasında bir süredir çalışmakta oldukları görülmektedir. Personelden 13 kişinin kalite uygulamasında görev aldıkları, 19 kişinin ise görev almadığı anlaşılmaktadır. Personelin

%75'ini oluşturan 24 kişinin kalite eğitimi aldığı ve 8 kişinin de kalite eğitimi almadığı görülmektedir. Araştırma ana kütesine ait özellikler Tablo 1'de gösterilmektedir.

TABLO 1: Araştırma Ana Kütesine Ait Demografik Özellikler

İşyerinde çalışma süresi	Frekans		Yüzde (%)
	0-1 yıl	6	18,8
1-5 yıl	21	65,6	
5-10 yıl	5	15,6	
Çalışanın kalite uygulamasında görev alıp almama durumu	Evet	13	40,6
	Hayır	19	59,4
Çalışanın kalite eğitimi alıp almama durumu	Evet	24	75
	Hayır	8	25

Tablo 2'de tanımlayıcı istatistikler verilmektedir. Tablo 2'deki veriler incelendiğinde; örgüt iklimi anketindeki, 9 boyut çerçevesindeki ifadelerle verilen yanıtlarda en düşük ortalama “ödül” boyutunda, en yüksek ortalama ise “sıcaklık” boyutunda görülmektedir. Aynı zamanda “sıcaklık” boyutundaki ifadelerle verilen yanıtların standart sapmasının 1,05 olması, yanıtların ölçeğin iki uç değeri arasında, diğer boyutlara kıyasla daha çok dağıldığını ortaya koymaktadır. Çatışma boyutundaki ifadelerle verilen yanıtlarda ise çalışanlar arasında birbirine yakın cevaplar verildiği görülmektedir. Veriler incelendiğinde çalışanların “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki ifadeye yakın olduğu söylenebilir.

TABLO 2: Araştırma Ana Kütesine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Standart Sapma
Yapı	32	3,5898	,75083
Sorumluluk	32	3,1875	,76151
Ödül	32	2,6563	,74408
Risk	32	3,3625	,53143
Sıcaklık	32	3,9563	1,04694
Destek	32	3,2688	,88952
Standart	32	3,2448	,69042
Çatışma	32	3,0156	,45320
Benimseme	32	3,5000	,99798

TABLO 3: Araştırmanın Hipotezleri

	HİPOTEZLER	N	İst.Anlam. Asym.Sig.
1	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,003*
2	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile boyutlar arasında anlamlı bir farklılık vardır:	32	
2.1	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile yapı boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,036*
2.2	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,045*
2.3	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile ödül boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,196
2.4	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile risk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,844
2.5	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile sıcaklık boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,002*
2.6	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile destek boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,043*
2.7	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile standartlar boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,787
2.8	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile çatışma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,585
2.9	Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile benimseme boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,001*
3	Kalite eğitimi alıp almama ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,513
4	Kalite eğitimi alıp almama ile boyutlar arasında anlamlı bir farklılık vardır:	32	
4.1	Kalite eğitimi alıp almama ile yapı boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,126
4.2	Kalite eğitimi alıp almama ile sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,347
4.3	Kalite eğitimi alıp almama ile ödül boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,614

4.4	Kalite eğitimi alıp almama ile risk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,519
4.5	Kalite eğitimi alıp almama ile sıcaklık boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,237
4.6	Kalite eğitimi alıp almama ile destek boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,983
4.7	Kalite eğitimi alıp almama ile standartlar boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,456
4.8	Kalite eğitimi alıp almama ile çatışma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,929
4.9	Kalite eğitimi alıp almama ile benimseme boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır	32	0,456
5	İş yerinde çalışma süresi ile örgüt iklimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,026*
6	İş yerinde çalışma süresi ile boyutlar arasında anlamlı bir farklılık vardır:	32	
6.1	İş yerinde çalışma süresi ile yapı boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,235
6.2	İş yerinde çalışma süresi ile sorumluluk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,033*
6.3	İş yerinde çalışma süresi ile ödül boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,080
6.4	İş yerinde çalışma süresi ile risk boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,262
6.5	İş yerinde çalışma süresi ile sıcaklık boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,028*
6.6	İş yerinde çalışma süresi ile destek boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,045*
6.7	İş yerinde çalışma süresi ile standartlar boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,065
6.8	İş yerinde çalışma süresi ile çatışma boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,936
6.9	İş yerinde çalışma süresi ile benimseme boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır.	32	0,023*

* p < 0,05

Tablo 3'deki hipotez testlerinin sınanması için öncelikle veri setine ait dağılım incelenmiştir. Veri setinin normal dağılmadığı tespit edilmiş ve non-parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Non-parametrik testler daha az koşulun varlığında uygulanabilen testlerdir. Genel olarak non-parametrik testlerle; nominal, ordinal ya da normal dışı dağılım gösteren sayısal veriler analiz edilebilirken, parametrik testlerle normal dağılım gösteren sayısal verilerin analizi yapılabilir. Çok küçük örneklemeler için verinin parametrik testlerin varsayımlarına uygun olmadığı durumlarda parametrik olmayan testler daha kullanışlıdır (Kalaycı, 2005; s: 85). Parametrik testlerin uygulanabilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullardan biri ve en önemlisi örneklemin normal dağılım göstermesidir. Ancak bazı durumlarda araştırmacı parametrik test yapma koşullarını sağlayamayan verilerle çalışmak zorunda kalabilir. Bu gibi durumlarda araştırmacıya elindeki verilerle genellemeler yapabilmesini sağlamak amacıyla parametrik olmayan testler geliştirilmiştir. Parametrik olmayan testler, parametrik testler için gerekli ön koşulları sağlayamayan, örnek hacminin küçük olduğu durumlarda kullanılan testlerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; s: 227).

Bu bağlamda 32 kişiden alınan örneklemin normallik dağılımı incelenmiş ve verilerin normal dağılmadığı görülerek non-parametrik testler uygulanmıştır. Altı ana hipotez için Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır. Bu testlerin sonuçlarına ait değerlemeler şu şekildedir:

Kalite uygulamalarında görev alıp almama ile örgüt iklimi algısı arasındaki anlamlılığa ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. ($p=0.003$) Bu farklılık kalite uygulamalarında görev almama yönündedir; kalite uygulamalarında görev almayanların örgüt iklimi algıları daha olumlu yöndedir. [Kalite uygulamasında görev alma durumu / Evet ort. sırası (mean rank):10,58, Hayır:20,55, $n=32$] Ayrıca, kalite uygulamalarında görev alıp almama ile boyutlar arasındaki anlamlılığa ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonucunda “yapı, sorumluluk, sıcaklık, destek, benimseme” boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Burada da, benzer şekilde, kalite uygulamalarında görev almayanların bu boyutlardaki ortalamaları daha yüksektir.

Kalite eğitimi alıp almama ile örgüt iklimi algısı arasındaki anlamlılığa ilişkin yapılan Mann Whitney U testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p=0,513$). Aynı durum, alt boyutlar için de geçerlidir. Personelin çoğunun kalite eğitimi almış olmasına

rağmen, aynı çoğunluğun kalite uygulamalarında görev almamış olmamasının, kalite eğitiminde anlamlı farklılığın bulunamamasında etken olduğu düşünülebilir. [Kalite eğitimi alma durumu / Evet ort. sırası: 15,88, Hayır:18,38, n=32]

Örgüt iklimi ile iş yerinde çalışma süresi arasındaki anlamlılığa ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda örgüt iklimi ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu farkın, daha çok 0-1 yıl arası çalışanlarda olduğu görülmektedir; bu sürede çalışmış olanların örgütsel iklim algısı daha olumlu yöndedir. Ancak bu kategoride 6 çalışan bulunması ve asıl çalışan yoğunluğunun 1-5 yıl arasında bulunması da burada gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. (0-1 yıl arası ort. sırası 25,33 / 1-5 yıl ort. sırası 13,71 / 5-10 yıl arası 17,60, n=32).

İş yerinde çalışma süresi ile örgüt iklimi boyutları arasındaki anlamlılığa ilişkin yapılan Kruskal Wallis testi sonucunda çalışma süresi ile “sorumluluk, sıcaklık, destek, benimseme” boyutları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sorumluluk, sıcaklık ve benimseme boyutları ile işyerinde çalışma süresi arasındaki farkın daha çok 0-1 yıl arası çalışanlar için anlamlı olduğu görülürken, destek boyutunda bu farkın daha çok 5-10 yıl arası çalışanlar için geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

YORUM, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetimi uygulanan bir şirkette, çalışanların örgüt iklimi algısındaki farklılıklarının araştırılması, kalite eğitime ve/veya kalite uygulamalarına aktif olarak katılan çalışanlar ile katılmayanların örgüt iklimi algılarının karşılaştırılmasıdır. Ayrıca çalışmada örgüt iklimi algısının, işyerindeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Bu analizler sonucunda, araştırmanın başında öngörülenden farklı olarak kalite uygulamalarında görev alıp almama ile örgüt iklimi algısı arasında anlamlı bir fark olduğu ancak bu farkın kalite uygulamalarında görev almayanlar yönünde olduğu saptanmıştır. Kalite eğitimi alıp almama ile örgüt iklimi algısı arasında da anlamlı bir fark bulunmaması, gene öngörülenden farklılık göstermektedir. Geçmiş araştırmalarda “toplam kalite çalışmalarına başlamadan önce örgütte kalite yönelimli bir iklim yaratmanın önemi ve bunun TKY çalışmaları için bir önkoşul olduğu” yönündeki önerme, bu çalışmada da söz konusu şirkette, TKY uygulaması olmasına rağmen çalışanların örgüt iklimi algılarında anlamlı bir fark olmaması bulgusu üzerinde açıklayıcı olabilir. Kalite çalışmaları öncesi şirketin örgüt iklimi bilinmemekle beraber, çalışma öncesinde olumsuz bir örgüt iklimine

sahip olabileceği ve kalite çalışmalarının idari personel tarafından gereksiz veya zaman kaybı olarak algılanma ihtimali sonucunda da olumsuz örgüt ikliminin halen devam etmekte olduğu düşünülebilir. Ayrıca TKY çalışmalarının halen devam etmekte olması da örgüt iklimi algısının bu çalışmalara katılanlar veya eğitim alanlar yönünde olumlu olarak değişmemesine bir açıklama getirebilmektedir. Çünkü örgüt iklimi algısı kısa sürede ve kolaylıkla değişebilecek bir kavram değildir. Ayrıca örgüt ikliminin değişmesi, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak dört ile on yıl arasında bir zaman gerektirdiğinden ve şirketteki kalite çalışmaları da halen devam etmekte olduğundan, bu çalışmalarda görev alıp almama veya kalite eğitimi alıp almama ile çalışanların algıladıkları örgüt iklimi arasında anlamlı bir fark olmaması normal karşılanabilir. Bunun yanı sıra, 0-1 yıl arası çalışanların örgüt iklimi algılarının daha olumlu olması ve çalışma süresi arttıkça algılanan örgüt ikliminin olumsuzla doğru değişmesi, bu yorumu destekler niteliktedir.

Öte yandan, şirketin enerji sektöründe faaliyet gösteriyor olması ve fabrikalarındaki işçi sayısının 202 kişi olduğu göz önüne alınırsa, kalite çalışmalarının ve uygulamalarının genel müdürlükte görev yapan idari personele kıyasla, fabrikada çalışmakta olan personeli daha yakından etkileyebileceği ve bu kişilerin işin içinde aktif olarak rol almalarından dolayı daha farklı bir örgüt iklimine sahip olabilecekleri de düşünülebilir. Dolayısıyla çalışmanın ileriye yönelik kısmında, aynı şirketin fabrikasında çalışmakta olan 202 mavi yakalı personelin örgüt iklimi algıları tespit edilerek, idari personel ile fabrika personeli arasındaki örgüt iklimine yönelik algısal farklılıklar saptanmak istenilmektedir.

Bu bulgular ışığında ilgili şirketin toplam kalite yönetimi çalışmalarına başlamadan önce, mevcut örgüt iklimini ölçmeye yönelik bir yol izlemesi önerilebilir. Olumlu bir örgüt iklimine sahip olması durumunda kalite çalışmalarının başarısını ve personel tarafından kabulünü daha rahat sağlayabileceği düşünülebilir.

KAYNAKÇA

AYERS, D.F., 2005, "Organizational Climate in its Semiotic Aspect: A Postmodern Community College Undergoes Renewal", *Community College Review*, 33 (1), s:1-21.

BEDNAR, S.G, 2003, "Elements of Satisfying Organizational Climates in Child Welfare Agencies", *Families in Society*, 84 (1), s:7-12.

CAMPBELL, J.P., DUNNETTE, M.D., LAWLER, E.E. ve WEICK, K.E., 1970, **Managerial Behavior, Performance and Effectiveness**, McGraw Hill, New York.

COOK, C.W., HUNSAKER, P.L. ve COFFEY, R.E., 1997, **Management and Organizational Behavior**, Irwin Press, New York.

DAVIDSON, M.C.G. , 2003, "Does Organizational Climate Add to Service Quality in Hotels?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (4), s:206-213.

DEVELİOĞLU, K., HAŞİT, G. ve BAĞCI, Ü.G., 2006, "Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, s:191-204.

EKVALL, G. ve RYHAMMAR, L., 1998, "Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College", *Creativity and Innovation Management*, 7 (3), s:126-130.

FOREHAND, B. ve GILMER, B., 1964, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour", *Psychological Bulletin*, 62, s:361-382.

GLICK, W.H., 1985, "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research", *Academy of Management Review*, 10, s: 601-616.

GROJEAN, M.W., RESICK, C.J., DICKSON, M.W. ve SMITH, D.B., 2004, "Leaders, Values and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics", *Journal of Business Ethics*, 55, s:223-241.

HOY, W.K., HOFFMAN, J., SABO, D. ve BLISS, J., 1996, "The Organizational Climate of Middle Schools. The Development and Test of the OCDQ-RM", *Journal of Educational Administration*, 34 (1), s: 41-59.

ISAKSEN, S.G., LAUER, K.J., EKVALL, G. ve BRITZ, A. ,2000-2001, "Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire", *Creativity Research Journal*, 13 (2), s:171-184.

KALAYCI, Ş., 2005, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
KELNER, S., 1998, "Managing the Climate of a TQM Organization", **Center for Quality of Management Journal**, 7 (1), s:31-38.

KOÇEL, T., 2007, **İşletme Yöneticiliği**, 11 bası, Arıkan Yayınları, İstanbul.

KOTTER, J.P. ve HESKETT, J.L., 1992, **Corporate Culture and Performance**, Free Press, New York.

KUEI, C., MADU, C.N., LIN, C. ve LU, M.H., 1997, “*An Empirical Investigation of the Association between Quality Management Practices and Organizational Climate*”, **International Journal of Quality Science**, 2 (2), s:121-137.

LIN, C., MADU, C.N. ve KUEI, C., 1999, “*The Association Between Organizational Climate and Quality Management Practises: An Empirical Study on Small and Medium-Sized Manufacturing Companies in Taiwan*”, **Total Quality Management**, 10 (6), s:863-868.

LITWIN, G.H. ve STRINGER, R.A., 1968, **Motivation and Organizational Climate**, Harvard University Press, Boston.

LUTHANS, F., 1995, **Organizational Behavior**, 7.bs, McGraw Hill, Türkiye.

MUCHINSKY, P.M., 1976, “*An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and LaFollette Study*”, **Personnel Psychology**, 29, s:371-392.

PATTERSON, M.G., WEST, M., SHACKLETON, V.J., DAWSON, J.F., LAWTHOM R., MAITLIS, S.,

ROBINSON, D.L. ve WALLACE, A., 2005, “*Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation*”, **Journal of Organizational Behavior**, 26, s:379-408.

POWELL, G.N. ve BUTTERFIELD, D.A., 1978, “*The Case for Subsystem Climates in Organizations*”, **Academy of Management Review**, 3 (1), s:151-157.

POWELL, T.C., 1995, “*Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*”, **Strategic Management Journal**, 16 (1), s:15-37.

SCHEIN, E.H., 2002, “*Örgütsel Kültür*”, çev. Atilla Akbaba, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (3), s:1-33.

SÖNMEZ, L., 1995, **Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAHYAGİL, M.Y., 2006, “*The Fit Between The Concepts of Organizational Culture and Climate*”, **Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict**, 10 (2), s:77-104.

YAZICIOĞLU, Y. ve ERDOĞAN, S., 2007, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.