



## Kalite yönetimi uygulamalarının departman düzeyinde stratejik yönetime etkisi: Üretim sektöründe bir uygulama

Işık Çiçek<sup>a\*</sup>, İbrahim Şapaloğlu<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Dr. Öğr. Üyesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü. Konya, 42090, Türkiye. E-posta: cicekis@yahoo.com. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0870-3811>

<sup>b</sup>Araş. Gör., İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, İstanbul, 34353 Türkiye. E-posta: sapaloglu19@itu.edu.tr. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9485-9208>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 04.02.2022  
Kabul tarihi: 07.08.2023  
Çevrimiçi kullanım tarihi: 28.10.2023  
Makale Türü: Araştırma makalesi

### Anahtar Kelimeler:

Toplam kalite yönetimi, kalite yönetimi araçları, strateji, departman stratejisi.

### ÖZ

Günümüzde işletmelerin müşteriye sundukları ürün ve hizmet alanlarında önemi gittikçe artan kalite, maliyet, hız ve memnuniyet kavramlarının bir yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimi ile daha çok ilişkilendiriliyor olması, bu yönetim anlayışında kalite yönetimi araçlarından daha çok yararlanması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tam Zamanında Üretim (TZÜ)/Kanban, 5S, kalite fonksiyon göçerimi (KFG), kalite çemberleri, altı sigma, toplam verimli bakım (TVB), benchmarking (kıyaslama), ve poke-yoke olarak adlandırılan kalite yönetimi araçlarının departman düzeyinde stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında önemi bu nedenle artmaktadır. Bu bağlamda departman düzeyinde stratejilerin oluşturulma ve uygulanması, belirtilen kalite yönetim araçlarının işletmeye sağladığı yarar perspektifinde göz önüne alınacak verilere/bilgilere bağlı olacaktır. Araştırmanın amacı, belirtilen kalite yönetimi uygulamalarının departman düzeyinde stratejilerin oluşturma ve uygulanmasına olan etkisi ve farklılaştırıcı rolünü incelemektir. Araştırmanın örneklemini yönetici konumundaki 150 katılımcı oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin benimsendiği çalışmada, verilerin analizinde parametrik ve parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, departman düzeyinde stratejik yönelimin ortaya çıkmasında görece en etkili uygulama benchmarking olmuştur. En az etkisi ortaya çıkan uygulama ise Poke-Yoke olarak belirlenmiştir. Stratejik planın oluşturulması sürecinde diğer departmanlar ve işletme sahiplerinin yer alması, kalite yönetim araçlarının uygulanmasını etkilemektedir. Departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişiler açısından yarar ve etkinlik farklılığı TZU, KFG, Altısigma ve TVB uygulamaları için ortaya çıkmıştır. Benchmarking ve kalite çemberlerinin kullanılıyor olması stratejik planların uygulanması sürecinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmıştır. Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması açısından” 5S, AltıSigma ve Benchmarking uygulamalarının yarar ve etkinlik değerlendirmesi istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır.

\* Sorumlu yazar

Doi: <https://doi.org/10.30855/gjeb.2023.9.3.001>

## The effect of quality management applications on strategic tendency in department level

### ARTICLE INFO

Received: 04.02.2022

Accepted: 07.08.2023

Available online: 28.10.2023

Article type: Research article

### Keywords:

Total quality management, quality management tools, strategy, strategy for department.

### ABSTRACT

Quality, cost, speed, and satisfaction that are becoming more valuable in the product and service sectors are more associated with total quality management applications with management approach. The importance of quality management tools, which are JIT/Kanban, 5S, quality function deployment (qfd), quality circles, six sigma, total productive maintenance (TPM), benchmarking, and poka-yoke is increasing in the formulation and implementation of department-level strategies. In this context, the implementation of department-level strategies will depend on the data/information to be considered in the perspective of the benefit provided by the quality management tools to the organizations. The research aims to examine the impact and differentiating role of quality management tools on the formulation and implementation of department-level strategies. The sample consists of 150 participants in managerial positions. According to the findings, benchmarking has been the most effective application in the emergence of strategic orientation at the departmental level. The application with the minor effect was determined as Poke-Yoke. In creating the strategic plan, the contribution of other departments and business owners revealed a significant relationship with quality management tools at most. Differentiates in benefits and effectiveness for those who contribute to the formulation of the strategic plan are emerged for JIT, QFD, Sixsigma and TPM. The implementation of benchmarking and quality circles significantly differentiates the executing of strategic plans. The benefit and effectiveness evaluation of 5S, SixSigma and Benchmarking applications differ statistically in terms of how much of the time is spent on strategic analysis and decision-making activities as a department.

### 1. Giriş

Teknolojideki hızlı değişimin yol açtığı müşteri istek ve beklentilerindeki büyük ölçekli değişim, uluslararası düzlemde rekabet ortamı ve artan ekonomik yükümlülükler işletmeleri kapsamlı ölçüde yeniliğe ve gelişime sürüklemiştir. Proaktif ya da reaktif boyutta gerçekleşen bu değişim, işletmelerin yalnızca büyüme arzularını gerçekleştirmek için değil, bunun yanısıra yaşamlarının devamlılığı için de müşterinin beklendikleri veya beklendiklerinin üzerinde kaliteyi sunmaları gerektiği sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Garvin (1988) araştırmasında büyük ölçekli işletmelerin yöneticileri kalitenin kâr ile yakın ilişkili olduğunu anladıklarında, bu farkındalık ile yapılan stratejik planlama sürecinin üst yönetime rekabet konusunda etkin bir güç sağladığını belirtmiştir. Kalitenin stratejiyi etkileyecek şekilde yönetilmesi, işletmenin yönetim felsefesinde değişimi gerektirir. Kârın tanımı müşteri beklentilerini karşılayabilme düzeyini de içerecek şekilde genişler ve işletme stratejilerinde değişim meydana gelir. Kalite ve kâr arasındaki ilişki, kurum stratejilerinin oluşturulması sürecinde göz önüne alınan bir unsur niteliği kazanmış ve müşterilere sunulan ürün ve hizmetler bu perspektifle değerlendirilerek müşteri beklentilerinin izlenmesinde süreklilik sağlanmıştır. Kalite yönetimi uygulamalarının yürütülmesi stratejik yönetim anlayışı ile ilgilidir (Aktan, 2008). Bu bağlamda kalite uygulamalarının işletmenin stratejik yönetim anlayışına nasıl bir katkı sağlayacağı, günümüzde önemi artmış bir boyut kazanmıştır.

Kalite yönetimi uygulamaları, müşteri beklentilerinin gelecekte değişimi ile ilgili yapılması gerekenlerin tespitine yönelik bir öngörme süreci nedeniyle stratejik yönetim anlayışına katkı sağlamaktadır. Kalite Yönetimi Uygulamaları, stratejik yönetimde zaman yönelimi olan “gelecek” için işletmenin proaktif ya da reaktif boyutta değişimi nasıl gerçekleştireceğine yönelik bir bakış açısı sağlar.

Kalite yönetimi bir sistemsel bütünlük içinde organizasyonun formal ve informal yönü için uygulanan yöntem ve tekniklerin ortaya koyduğu verilerle, uygun bir strateji geliştirmeye olanak sağlayacak bir yaklaşımı da beraberinde getirir. Sürekli gelişmeyi hedef alan bu yaklaşım yalnızca şu an değil, ürün ya da hizmet sunulan müşterilerin gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarının doğru tespit edilmesi, bu ihtiyaçlara uygun ürün ya da hizmeti sunmakla müşteri memnuniyeti artırma sürecinde yönetim felsefesi ve iş yapma biçimini tanımlayacak bir araç olarak strateji geliştirmeyi gerekli kılar (İlğan, Erdem, Taşdan ve Memduoğlu, 2008; Özgüner, 2015). Bu bağlamda süreçlerin yönetilmesi, daha yalın bir organizasyon yapısını oluşturmak için hiyerarşik düzeylerin azaltılması, karar alma süreçlerinde işgörenlerin katılımı, sorun çözme aracı olarak kalite çemberlerinin oluşturulması gibi kalite yönetimi ile ilişkilendirilecek düzenlemeler, strateji geliştirme ve uygulamayı da beraberinde getirecektir (Aktan, 2008). Kalite, önemli bir stratejik güç tanımlanmakta ve temel rekabetçi unsur olarak göz önüne alınmaktadır (Wright ve Grant, 1995; Ölmez ve Önen 2019). Kalite uygulamalarını stratejik yönetim için bir veri kaynağı haline getirmek, söz konusu kalite yönetim uygulamalarına stratejik planlar ile süreklilik kazandırmak, kalite yönetimi ve stratejik yönetim anlayışlarının birlikte yürütülmesi açısından yararlı bir bakış açısıdır (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim, Toplam Kalite Yönetimi'nin bir boyutu olarak da görülebilecektir (Aktan, 2008). Stratejist bilinç ve stratejistlerin liderliğinde veri ve bilgi toplama, analiz etme, stratejilerin ortaya konması, stratejik karar (seçim), uygulama faaliyetleri ve stratejik kontrol aşamalarından oluşan stratejik yönetim sürecine (Ülgen ve Mirze, 2016) benzer şekilde kalite yönetimi süreci de karar aşamasında önce kalite ile ilgili sorunların nedenlerine yönelik inceleme ve sorun çözme yaklaşımı izlemektedir. Benzer yaklaşımların benimseniyor olması, iki yönetim sürecinin amaca yönelik olarak kullanacağı işlevsel bilgiyi girdi-çıkıtı ilişkisinde bir süreç olarak göz önüne almayı gerektirecektir.

Müşteri beklentilerinin karşılanmasıyla işletmenin artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürmeleri sağlanmakta, bu sürdürülebilirliği sağlamak ise işletme için amaçlar hiyerarşisinde ana ve departmanlar düzeyinde alt stratejileri geliştirmeyi gerekli kılmaktadır. Stratejik yönetim perspektifinde departmanların amaç ve hedefleri, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye sağladıkları katkı yönünde bütünlük bir sistem anlayışında etkileşimlidir. Departman ve fonksiyonel alt birimlerin işletmenin amaç ve hedefleri ile uyumlu bir şekilde kendi stratejilerini geliştirme sürecinde, bir fonksiyon olarak kalite yaklaşımı ile ihtiyaçlarını belirleyip problem teşhisi ve çözüm arayışına girmeleri, yararlanılacak kalite yönetimi uygulamalarının girdi niteliğinde ortaya koyduğu verilerden yararlanma yaklaşımını da geliştirecektir. Hedeflenen kaliteye ulaşma ile ilgili çabanın bir sistematığe dayandırılması departman düzeyinde oluşturulacak stratejileri de etkileyecektir. Kalite yönetimi uygulamalarının beklenen yararları çalışanların kararlara katılımlarının artması, iş zenginleştirme, departman içi ve fonksiyonel birimler arası işbirliğinin artması, çatışma düzeyinin azalması olarak ifade edilebilirken, departman için süreklilik arz edecek bu karar ve uygulama süreçleri departman düzeyinde geliştirebilecek stratejilere de yön verebilecektir (İlğan vd., 2008). Bu nedenle, yararlanacak kalite yönetim araçlarının hangilerinin departman düzeyi stratejileri oluşturmada arzu edilen faydayı sağlayacağı bir araştırma sorusu olabilecektir.

Kurumlar arası rekabetin gittikçe artması, müşterilerin beklentileri ve algıladıkları kalite standartlarındaki yükselme kalite yönetimini benimseyen işletme sayısını da artırmıştır. İşletmelerin yer aldığı örgütsel çevrenin artan değişim hızına bağlı olarak işletmeler bir yönetim modası bakış açısı ile birden fazla kalite yönetimi aracını da uygulama eğiliminde olabilecektir. Teknoloji vb. nedenlerle hızlı değişen örgütsel çevrenin etkisi, bir ana strateji olarak benimsenecek farklılaşma, maliyet liderliği ya da odaklanma stratejilerinin esnek bir düzlemde değiştirilebileceği manevra alanı olan departman düzeyinde strateji oluşturmaya dikkatleri çekmektedir. Ana stratejiler başarılı olsa da alt stratejilerin kalite yönetimi uygulamalarından beklenen faydayı ortaya koyamayacak şekilde hedeften uzak içerikle geliştirilebileceği durumlar yaşanabilecektir. Araştırmanın sorunsalı, rekabetçi üstünlük elde etme amacıyla departman düzeyinde strateji oluşturma sürecinde hangi kalite yönetim aracının/araçlarının beklenen yararı ne düzeyde sağlayacağını ortaya çıkarmaktır. Departman stratejileri geliştirme sürecinde hangi kalite yönetimi aracının kullanım etkinliğinin daha yüksek olduğu bu amaçla ortaya konacak araştırma sorusudur. Kalite yönetimi uygulamalarını, kullanılan tekniklerin üzerinde bir yönetim anlayışı çerçevesinde göz önüne almak, departman düzeyinde strateji oluşturma ve uygulama açısından bir girdi niteliği kazandıracaktır (Ölmez ve Önen, 2019). Sektörde kalite yönetim araçlarının

kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, söz konusu kalite yönetimi araçlarının yararları ve kullanım etkinliğinin departman düzeyinde strateji oluşturmaya etkisi, aralarındaki yarar karşılaştırmasının strateji oluşturmaya katkısı açısından da önemlidir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi ve strateji ilişkisi literatürde tartışılmış (Ölmez ve Önen, 2019; Alanazi, 2020; Kumar,2020; Yu, Park ve Hong, 2020), ancak kalite yönetimi uygulamalarının (TZÜ/Kanban, 5S, kalite fonksiyon göçerimi (KFG), kalite çemberleri, altı sigma, toplam verimli bakım (TVB), benchmarking (kıyaslama), ve poke-yoke) strateji oluşturma ve uygulanma sürecinde ayrı olarak etkilerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Kalite yönetimi uygulamalarının, fonksiyonel birimler düzeyinde yürütülerek kurum genelinde belirlenen örgütsel hedeflere ulaşma açısından bir etkinlik değerlendirmesi yapılmaktadır (Saffar ve Obeidat, 2020). Ancak söz konusu kalite yönetim araçlarının uygulanma düzeyi departman olunca, kurumsal stratejiler yanında departman düzeyinde stratejileri oluşturma ve uygulamaya katkısının ne olacağını incelemek ayrı bir özgün araştırma niteliğinde olacaktır. Departman stratejilerinin kalite yönetimi ile ilgisi, kurumsal stratejiler yanında görece çok daha az çalışan bir stratejik yönetim konusu niteliğindedir.

Araştırmanın amacı kalite yönetimi uygulamaları olarak ifade edilebilecek olan TZÜ/Kanban, 5S, kalite fonksiyon göçerimi (KFG), kalite çemberleri, altı sigma, toplam verimli bakım (TVB), benchmarking (kıyaslama) ve poke-yokenin yarar ve kullanım etkinliğinin departman düzeyinde strateji oluşturmaya etkisini incelemektir.

## 2. Kavramsal çerçeve ve hipotezler

### 2.1. Kalite

Literatürde kaliteye dair birçok farklı tanım vardır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi “Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” şeklinde tanımlar. Ishikawa ise kaliteyi şöyle tanımlamaktadır: “Kalite; kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir” (Bozkurt, 1994, s.107). Bu tanımlamada kalitenin üretim öncesi, üretim ve sonrası gerçekleştirilen faaliyetler sonucu oluştuğu vurgulanmaktadır. Kalite, üretim ya da hizmet sektörü işletmeleri için tüm paydaşlar nezdinde beklentilerin karşılanması ile ilgili bir bakış açısı da sunar. Tarihsel süreçte kalite kavramı; muayene aşaması, kalite kontrol aşaması, kalite güvencesi ve toplam kalite aşaması olmak üzere dört düzeyde gelişmiştir (Albayrak, 2018).

#### 2.1.1. Ürün kalitesi

İşletme bakış açısı ile iyi ürün kalitesi; yatırımın geri dönüşünün hızlı bir şekilde sağlanması, yüksek düzeyde kâr, pazar payının artması ve maliyetlerin azalmasını beraberinde getirir. Müşteri açısından bakıldığında ise ihtiyaçlarını ve isteklerinin yerine getirildiği ürün kalitelidir. Tanımların ortak noktası ürünün fayda düzeyini ifade etmesidir (Garvin 1988).

#### 2.1.2. Hizmet kalitesi

Hizmet kalitesi, müşterinin satın aldıktan sonra o hizmetten elde ettiği kazanımların kendisinde yarattığı duygunun sonucudur ve memnuniyet ifadesidir. Bu nedenle, hizmet kalitesi, müşterinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hizmetin içermesi gereken özellikler ve niteliklere sahip olma derecesidir. Kurumların sundukları hizmetlerin kalitesinin müşteri açısından en önemli değerlendirme ölçütlerinden biri olduğu günümüzde, hizmet kalitesi kurumsal başarının birincil göstergelerinden birisidir (Özveren, 2010; Demirelli ve Bayraktar, 2014).

Ürün ya da hizmet sektöründe kalite için ortaya konmuş tanım ve boyutlar, kaliteyi oluşturma sürecinde kalite yönetimi araçlarından yararlanma gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmeler tarafından benimsenecek olan kalite yönetim araçlarının departman düzeyinde strateji oluşturma ve uygulama sürecindeki yarar ve kullanım etkinliğinin anlaşılması adına söz konusu kalite yönetim araçlarının temel özelliklerinin bilinmesi yararlı olacaktır.

## 2.2. Kalite yönetimi araçları

İşletmelerin müşteri memnuniyeti, maliyet avantajı, çalışan tatmini, artan finansal getiriler, artan pazar payı gibi üstünlükler elde etmelerinde toplam kalite yönetimi anlayışında yararlanacakları bu araçlar işletmelerce algılanan yarar ve kullanım etkinliklerine göre tercih edilmektedir.

Tam zamanında üretim (JIT)/Kanban; “üretim için gerekli malzeme ve teçhizatın gerektiği anda kullanım için ihtiyaç duyulan yerde olmasını ve sıfır envanteri hedef alan bir malzeme yönetim sistemidir” (Erdem, 2004, s. 43). Japonya’ da ilk kez Toyota tarafından uygulanmış ve uygulamasından Kanban adı verilen kartlar kullanılmıştır.

Benchmarking/Kıyaslama; daha iyisi mevcut olan bir sürecin yada uygulamanın analiz edilip işletme bünyesine uyarlanması tekniğidir, sürekli gelişme için kullanılır (Biçer ve Çiçek, 2013)

Kalite çemberleri; işletmelerde verimlilik, etkililik, etkinlik gibi kalite ile ilişkilendirilen sorunlara çözümler getirmek amacı ile oluşturulan birlikteliklerdir. Gönüllülük esası ile kurulan ve periyodik olarak toplanan kalite çemberlerinde gruplar 5-10 kişiden oluşmaktadır (Öztürk, 2009).

5S uygulaması; çalışma ortamını iyileştirmek için süreç geliştiren bir tekniktir. 5S Tekniği hatalara, kusurlara ve iş ortamlarında kazalara neden olan sorunları ortadan kaldırma odaklı çeşitli faaliyetleri barındıran bir yönetim anlayışıdır. 5S uygulaması, ayıklama, düzenleme, temizlik, standartlaştırma ve disiplin olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır (Çakirkaya ve Acar, 2016).

Hata – ispat araçları/Poka yoke: Poka-Yoke; dikkatsizlik anlamına gelen Poka ve ortadan kaldırma anlamına gelen Yoke kelimelerinin birleşimidir. Poka-Yoke, üretim prosesinin kusur oluşma ihtimali olan bölümlerine hata önleyiciler tanımlama ilkesine dayanır (Çetin vd., 2001).

Kalite fonksiyon göçerimi (KFG): Guinta ve Praizler (1993, s.12) KFG’ni, “müşterileri dinleyip tam olarak ne istediklerini öğrendikten sonra, bu ihtiyaçların eldeki kaynaklarla en iyi şekilde nasıl karşılanacağını belirlemenin mantıksal bir yoludur” diye tanımlamaktadırlar. KFG'nin 3 temel amacı vardır: Müşteriyi tanımlamak, müşterinin kurumdan talebini anlamak, müşteri taleplerinin nasıl yerin getirileceğini belirlemektir.

Altı sigma; Shewhart, Deming, Crosby, Juran Taguchi ve Ishikawa gibi kaliteye yön veren isimlerin çalışmaları ile ortaya çıkmış bir kavram olup hataları önlemek amacıyla istatistiksel analizler kullanan bir yöntemdir. Bir kalite iyileştirme uygulaması olan Altı Sigma süreçlerin maliyetini israfları önleyerek düşürür, verimliliği artırır (Hoerl ve Snee, 2002).

Toplam verimli bakım (TVB); tüm çalışanların sürece dahil olmasının gerekli görüldüğü, küçük gruplar ile gerçekleştirilen verimli bakım faaliyeti olarak açıklanabilir. Makine sorumlularına üzerinde çalıştıkları teçhizat ve ekipmanın otonom bakım sorumluluğunu üstlenmelerini öngören, kusurları önleyen, teçhizat etkinliğini en yüksek seviyeye getirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Kılıç ve Ayvaz, 2016).

## 2.3. Departman düzeyi stratejiler

Departman stratejileri orta düzey yönetimin karar alanında gerçekleşir. Taktik düzey kararlar ile ilişkilendirecek departman düzey stratejiler (fonksiyonel stratejiler), alt düzey yönetimin aynı departman için alacağı teknik düzey kararlar için de belirleyici bir çerçevedir (Kocaoğlu ve Gülsün, 2004). Departman düzeyi stratejiler, özellikle buldukları pazarda rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için değer zincirindeki birincil ve destek faaliyetleri kapsar nitelikte olup hiyerarşik düzeyler dikkate alınarak oluşturulan strateji sınıflandırmasında orta ve alt düzey yönetim hiyerarşilerinde oluşturulan stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2016). Sharma ve Fisher (1997) çalışmalarında TKY gibi departman düzeyi stratejilerinin entegre edilerek uygulandığı yaklaşımların işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde bir araç olduğunu vurgulamıştır.

İşletmelerde departman düzeyinde stratejik eğilim, stratejinin oluşturulmasına katkı sağlayanlar açısından çok yönlü çeşitlilik, diğer bir ifade ile departman düzeyinde strateji formülasyonu oluşturmaya katkıda bulunan kişi ya da birim olarak paydaşlar ile şekillenmektedir. Stratejik kararlara katkısı olan unsurlar da stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanmasında etkin bir rol üstlenebileceklerdir. Stratejik kararların yöneticiler tarafından oluşturulması sürecinde dışarıdan uzmanlardan objektif bir bakış açısı

alınması ve veri toplama, analiz, sonuçları yorumlama aşamalarında dışarıdan uzman stratejistlerden yararlanılması doğru stratejilerin oluşturulmasında yararlanılacak bir yoldur (Ülgen ve Mirze, 2016). Bunun yanı sıra, fonksiyonel birimlerle yapılacak fikir alışverişi de stratejilerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi üzerinde etkili olacaktır. Strateji geliştirme sürecinde orta düzey yöneticilerin de katılımı durumunda stratejik değişim çalışmalarındaki başarı oranının arttığı görülmektedir. Katılımcı yönetim tarzı, içsel iletişim stratejik uyum ve orta düzey yöneticilerin katkısı stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını etkileyen faktörlerdendir. Fonksiyonel alt birimleri yöneten orta düzey yöneticiler, çalışanlarca değişime karşı oluşturulan algının yönetilmesi ve yönlendirilmesi, değişim sürecinin yönetilmesi ve başarılmasında önemli bir role sahiptirler (Salih ve Doll, 2013). Stratejilerin, gerçekleştirilecek faaliyetlerden önce saptanması sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle, departman alt birimlerinin yöneticilerinin işletme üst düzey yöneticilerle birlikte strateji oluşturma sürecinde rol üstlenmeleri etkili stratejilerin ortaya çıkmasında yararlı bir yaklaşımdır. Stratejik planların uygulanmasının faaliyetten önce tamamen, faaliyet sürecinde oluşturulması ya da faaliyet sırasında revize edilmesi anlayışları departman düzeyindeki stratejik eğilimi doğrudan etkileyecektir. Bunun yanı sıra, departmanda stratejik kararlar için hangi zaman aralıklarında toplandığı, mesaideki ne kadar bir sürenin stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı departman düzeyinde stratejik karar alma sürecinde etkili unsurlar olacaktır. Strateji geliştirme sürecinde çalışanların katılım göstermesi, bir araya gelmesi ve buna zaman ayırmaları gereklidir. Alpkın (2000) çalışmasında çalışanların mesai sürelerinin %5 ve üzeri oranının strateji geliştirmeye ayrılma düzeyini %90 olarak saptamıştır. Durgun (2015) araştırmasında stratejik kararlar için toplanma sıklığını iki haftada bir ve daha kısa süreli olarak %37,6 oranında, ayda bir kez ve daha kısa süreli olma durumunu ise % 85,4 olarak raporlamıştır. Araştırmacı, analiz ve kararlar için harcanan mesainin %9 ve daha az düzeyde olma oranını örneklemin %57,4'ü, mesainin %10-25'i aralığında olma oranını örneklemin %33'ü olarak saptamıştır. Proaktif bir bakış açısının değişim olgusu için nasıl gelişeceği departman stratejilerini belirleme ile ilişkilidir

#### 2.4. Stratejileri oluşturmada kalite yönetimi araçları

Kalite yönetimi, ürün ya da hizmeti beklenen düzeyde ve üst yönetimin desteğine bağlı olarak takım çalışması uygulamaları ile daha az maliyetli ve daha nitelikli olarak ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen bir süreci ifade eder (Dean ve Bowen, 1994). Müşteri memnuniyeti, maliyetlerin azaltılması, kârın artırılması, daha hızlı ürün/hizmet gibi kalite yönetim sürecinden beklenen çıktıların örgütsel performans ile yakın ilişkisi nedeniyle kalite yönetim süreci, stratejik yönetim yaklaşımı ile doğrudan ilişkilendirilebilecektir. Ölmez ve Önen (2019) yaptıkları çalışmada Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi arasında yüksek düzeyde bir korelasyon (0,78) raporlamışlardır.

İşletmelerde hızlı bir şekilde farklılaşan çevreye adapte olmak, geleceğe yönelik tahmin yetkinliği elde etmek, işletmenin iç ve dış çevresel koşullarını daha iyi teşhis etmek, yorumlamak, ortak amaç oluşturarak örgütsel hedeflere ulaşma motivasyonunu sağlamak stratejik yönetimin en önemli unsurlarındandır. Kalite yönetimi uygulamaları stratejik yönetimin belirtilen amaçlarına ulaşmada kullanılabilir araç niteliğindedir. Bir kurumda stratejik yönetimin başarısını belirleyen faktörlerden biri, bu bağlamda kalite yönetimi araçlarının ne derecede yarar sağladığıdır.

Stratejik yönetim uygulamaları, kalite yönetiminde kullanılan kontrol unsurlarını (maliyet, kar, müşteri memnuniyeti vb.) kullanarak güçlendirilebilir. Kalite yönetimi uygulamalarından yararlanmak, stratejik yönetim anlayışının etkin olarak uygulanması için yararlı olacaktır (Özgüner, 2015). Stratejik yönetim anlayışında kalite yönetimi önemli bir bakış açısı sunmakta, kalite yönetimi araçlarının kullanılmasıyla elde edilen veriler, örgüt düzeyinin yanı sıra strateji formülasyonu oluşturmada bir girdi niteliği taşımaktadır.

Departman düzeyinde stratejinin kalite yönetimi uygulamalarına bağlı olarak nasıl oluşacağı Yeni Kurumsallaşma Kuramı ve ile açıklanabilir. Yeni kurumsal kurama göre kurumsallaşma, “belirli davranış ve düşünce biçimlerinin, kural benzeri bir statü kazanması sürecidir” (Meyer ve Rowan, 1977, akt. Özen, 2013, s.124). Organizasyon içinde kurumsal nitelik kazanmış uygulama ve düzenlemeler, farklı durumlardaki davranış normları hakkında alternatifler sunarak bireyleri harekete yönlendirir. Bu bağlamda, çalışma grupları ve departmanlardaki ortak anlayış ve geliştirilen tutumlar, anlam ve istikrar kazanarak departman içinde işleyişin etkin olarak yürütülmesinde bir işlev sağlar (Scott, 1995).

Kurumsal nitelik kazanacak işleyişin ahlaki boyutu, departman işleyişinde bir kurum olarak nitelenen anlayış ve davranışın ahlak düzleminde doğru ve uygunluğudur. Ahlaki boyutta belirtilecek taşıyıcı unsurlar alınan eğitim ve belgelendirme sürecidir. İşletme yöneticileri eğitimlerine bağlı olarak ile toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme performansını artırarak etkinliği yükselttiğini öğrenirler. Böylece bu uygulamalara ahlaki bir değer yükleyerek işletmelerinde kabulünü mümkün kılarlar. Bu uygulamayı içselleştirdiklerinin ispatı olarak belgelendirmeyi (sertifika ya da ödül olarak) talep ederler (Özen, 2013). Böylece, departman düzeyinde kurumsallaşan kalite yönetimi uygulamaları meşrulaşır ve departman düzeyinde stratejilerin belirlenmesinde bir rol üstlenir.

Yeni kurumsal kuramın temel savlarından biri, aynı örgütsel alan içinde departmanların çeşitli dinamiklere bağlı olarak eşbiçim oluşturmalarıdır (DiMaggio ve Powell, 1983). Buradaki örgütsel alan kurumsallaşmış örgütsel uygulamalardan etkilenen bir topluluk olarak departman düzeyi olabilecektir. Bu eş biçimlilik mekanizmaları, departmanların benimsedikleri kurumsal uygulamalar aracılığıyla bilişsel, ahlaki ve faydacı meşruiyet kazanma çabası sonucu ortaya çıkar. Bir yönetim modası olarak diğer işletmelerden örnek alınan kalite yönetimi uygulamaları, belirsizlik koşullarında departman yöneticileri için başvurulacak bir araç olarak görülebilecektir. Söz konusu uygulamalar, departman düzeyinde davranışı ortaya çıkarmada etkili olacağından departman düzeyi stratejiler için kalite yönetimi uygulamaları bir öncül faktör olabilecektir. Üst yönetimin, diğer işletmelerin başarılı uygulamalarını örnek almaya ilişkin tutumları, departman düzeyinde bir zorlayıcı eş biçimlilik çabası ortaya çıkaracak, bu bağlamda örnek kalite uygulamalarının benimsenmesi departman yöneticileri için strateji geliştirmede göz önüne alınacak bir temel değişken olarak değerlendirilebilecektir. Beklentilere uyma zorunluluğu zorlayıcı eşbiçimliliğin ortaya çıkması için yeterli bir koşuldur. Örneğin ana işletme talep ettiği için tedarikçilerin ISO belgesi almaları, zorunlu eş biçimlilik sonucunu doğuracak departman düzeyinde stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını gerektirecektir (Özen, 2013). Bu derece meşrulaşan bu kalite yönetimi uygulamaları departman düzeyinde stratejilerin oluşumunda göz önüne alınacak kadar kurumsallaşır.

Bu bağlamda, kalite yönetimi uygulamaları olarak belirtilen TZÜ/Kanban, 5S, kalite fonksiyon göçerimi (KFG), kalite çemberleri, altı sigma, toplam verimli bakım (TVB), benchmarking (kıyaslama) ve poke-yokenin yarar ve kullanım etkinliği ile departman düzeyinde strateji oluşturması arasında olumlu yönde ilişki ortaya çıkacaktır.

Departman düzeyinde stratejik yönetimin ortaya çıkmasında belirleyici unsurlar olan stratejik planın oluşturulmasına katkı sağlayan kişi ya da birimler, stratejik planın faaliyetlerden önce tamamen, faaliyet sürecinde ya da faaliyet sırasında revize edilerek gerçekleşmesi, departmanda stratejik kararlar için hangi zaman aralıklarında toplandığı, mesaideki ne kadar bir sürenin stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcandığı ve değişim olgusuna proaktif bir bakış açısı olarak nasıl yaklaşıldığı kalite yönetim uygulamalarına bağlı olarak değişebilecektir. Kuramsal çerçeve ve önceki araştırma bulgularına göre, araştırma için aşağıdaki hipotezler önerilebilir.

H1: Kalite yönetim uygulamaları olan TZÜ/Kanban, 5S, KFG, Kalite çemberleri, Altısigma, TVB, Benchmarking ve Poke-Yoke'nin yarar ve kullanım etkinliği ile departman düzeyinde stratejik yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Kalite Yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu, departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler ile ilişkilidir.

H1b: Departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişiler/birimler açısından kalite yönetim uygulamalarının yarar ve etkinliği farklılaşmaktadır.

H1c: Kalite Yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu stratejik planların uygulamasının nasıl gerçekleştiği ile ilişkilidir.

H1d: Departmanda stratejik planların uygulamasının nasıl gerçekleştiğine göre Kalite yönetim uygulamalarının yarar ve etkinliği farklılaşmaktadır.

H1e: Kalite Yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile ilişkilidir.

H1f: Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığına göre Kalite Yönetim araçlarının yarar ve etkinliği farklılaşmaktadır.

H1g: Kalite Yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı ile ilişkilidir.

H1h: Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığına göre Kalite Yönetim araçlarının yarar ve etkinliği farklılaşmaktadır.

H1i: Kalite Yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu değişim olgusuna proaktif bir bakış açısı olarak nasıl yaklaşıldığı ile ilişkilidir.

H1j: Değişim olgusuna proaktif bir bakış açısı olarak nasıl yaklaşıldığı açısından kalite yönetim araçlarının yarar ve etkinliği farklılaşmaktadır.

H1k: Kalite yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu departman stratejik yönetimini belirten kriterler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmaktadır

H1l: Kalite yönetim araçlarının uygulanma/ uygulanmama durumu departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişiler/birimler arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmaktadır

### 3. Yöntem

Çalışmanın amacı kalite yönetim araçları olarak tanımlanan TZÜ/Kanban, 5S, KFG, Kalite çemberleri, Altısigma, TVB, Benchmarking ve Poke-Yoke'nin işletmelerce deneyimlenen yarar ve kullanım etkinliğinin departman düzeyinde strateji oluşturmada nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemektir. Araştırma, Türkiye genelinde üretim sektörü alt iş kollarında gerçekleştirilmiştir. Söz konusu kalite yönetim araçlarının üretim sektöründe kullanımının daha yaygın olması beklentişi nedeniyle verilere ulaşma imkânının daha çok olması, çalışmanın üretim sektöründe gerçekleştirilmesine karar verilmiştir. Bu bölümde örneklem alınan üretim sektörü işletmelerinin hangi iş kollarında yer aldığı, yararlanılan veri toplama araçları (ölçekler) ve araştırma hipotezlerinde öne sürülen ilişkilerin doğrulanmasında kullanılacak istatistiksel analizler açıklanmıştır. Araştırma için etik kurul onayı Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun 10/09/2021 tarih 08 toplantı sayılı 2021/484 no'lu kararı ile alınmıştır.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma için departman ya da fonksiyonel birim düzeyinde yönetici olan ve kalite yönetimi uygulamalarının bulunduğu işletmelerden 150 katılımcı kolayda örnekleme yolu ile belirlenmiştir. 150 katılımcı ile gerçekleşmiş olan çalışmanın ölçekleri 412 kişiye gönderilmiş olup, geri dönüş oranı %36,41'dir. Kalite yönetim araçlarının yarar ve etkinlik değerlendirmesini yapan 51 işletmeden veri alınmıştır. Her işletmeden en az üç yöneticinin örnekleme bulunması, verilerin doğruluğunu arttıracak bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. 48 işletmeden 3 yönetici, 3 işletmeden ise ikişer form değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1

#### Katılımcıların İşkollarına Göre Dağılımı

Katılımcıların çalışmakta oldukları sektörler	Firma sayısı	Yüzde değer (%)
Demir-Çelik Sanayi	2	4
Otomotiv Sanayi	9	18
Elektrik-Elektronik	9	18
Gıda Sanayi	9	18
Plastik Sanayi	6	12
Cam Sanayi	2	4
İlaç/Biyoteknoloji	7	14
Kimya Sanayi	5	10
Makine Sanayi	2	4
Toplam	51	100



Tablo 1’de çalışmaya katılan katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların işkollarına göre dağılımı yer almaktadır. 51 farklı firmanın dağılımı incelendiğinde otomotiv sanayi, elektrik-elektronik ve gıda sanayinde faaliyet gösteren firmaların %54’lük paya sahip olduğu görülmektedir.

### 3.2. Veri toplama araçları (ölçekler)

Çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve veriler ölçekler aracılığıyla toplanmıştır.

Kalite yönetim araçları yarar ve kullanım etkinliği ölçeği:

Kalite yönetimi uygulamaları olan TZÜ/Kanban, 5S, KFG, kalite çemberleri, altı sigma, toplam verimli bakım (TVB), benchmarking (kıyaslama), ve poke-yoke’nin işletmede uygulanıp uygulanmadığının değerlendirildiği kategorik ölçümlenen bir soru ve her kalite yönetimi uygulamasının kullanım yararını ve uygulamadaki etkinliğini belirlemeye yönelik olarak Şapaloğlu ve Çiçek (2021) tarafından geliştirilen “Kalite Yönetim Uygulamalarının Yarar ve Kullanım Etkinliği” Ölçeğinden yararlanılmıştır. Şapaloğlu ve Çiçek (2021) yaptıkları çalışmada iç tutarlılık güvenilirliklerini 0.769 (TZÜ), 0.767 (5S), 0.625 (KFG), 0.60 (Kalite Çemberleri), 0.966 (Altı Sigma), 0.731 (TVB), 0.953 (Benchmarking), 0.891(Poke-Yoke) olarak raporlamışlar ve tüm ölçek güvenilirliğini 0.974 olarak hesaplamışlardır. Yanıtlar, beşli likert derecesi ile ölçümlenmiştir. Ölçek, Ek-1’de verilmiştir.

Belirtilen sekiz kalite yönetim aracının tümünün birlikte uygulandığı işletme sayısının yüksek olmadığı, işletmelerin bu söz konusu kalite yönetim uygulamalarından uygulama kolaylığı, maliyet ve kullanım yararına göre tercih edeceklerini uygulayacakları bilinmektedir. Bu nedenle bir boyut olarak ifade edilebilecek olan kalite uygulamasının yarar ve kullanım etkinliği, söz konusu uygulamanın bulunması durumunda değerlendirmeye alınmış, diğer kalite uygulamasının/uygulamalarının değerlendirildiği ölçek katılımcılar tarafından yanıtlandırılmamıştır.

Departman düzeyinde stratejik yönetim ölçeği:

Departman düzeyinde stratejik yönetimin fonksiyonel birimler için ne derecede var olduğunu değerlendirmek için karma bir ölçek kullanılmıştır. Likert derecelendirmesi ve kategorik ölçümleme düzeyi ile değerlendirilecek karma ölçekte likert soruları 4 maddeden oluşmaktadır. Oluşturulan ölçeğin bir maddesi Watkins ve Marsick (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ersen vd. (2015) çalışmasından alınmış olan Öğrenen Örgüt Boyutları ölçeğinin Takım Halinde Öğrenme alt boyutundan bir maddedir (Bölüm ve departmanlar kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestliğine sahiptir). Diğer üç madde ise Durgun (2015, ss.117-119)’un Alpkan (2000), Özgür (2007), Sucu (2010) ve Yılmaz’ın (2007) çalışmalarını referans alarak hazırladığı stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesi ile ilgili ölçekten stratejik planlama süreci alt ölçeğindedir. Departman düzeyinde stratejinin değerlendirilmesi amacıyla “üst yönetim” düzeyi “birim” düzeyine uyarlanarak kullanılmıştır. Departman vurgusunun eklendiği ya da kelime değişikliği yapılarak uyarlanan 3 madde: “Departman stratejilerinin oluşturulmasında üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır”, “İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır”, “Başarılı bir stratejik planlama ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada yazılı veri, sezgisel davranıştan daha öncelikli değerlendirilmelidir”. Ölçek sorularının değerlendirilmesinde kesinlikle katılıyorum-tamamen katılıyorum aralığında beşli likert derecelendirmesi kullanılmıştır.

Kategorik türde ad ölçeği ile yanıtlandırılacak “Departman düzeyinde stratejik yönetim unsurları” soruları için Durgun (2015, s.117)’un çalışmasında “ Genel Stratejik Planlama ve Yönetim” alt ölçeğinden yararlanılmıştır. Soruların oluşturulmasında kurum üst yönetimi “departman düzeyine” uyarlanarak, verilecek yanıtlar departman düzeyinde strateji oluşturma ile ilişkilendirilmiştir. Orijinal ölçekte bazı yanıtlar departman düzeyinde strateji ile ilişkilendirilecek şekilde değiştirilmiş olup beş soru oluşturulmuştur.

1-Bulduğunuz departmanda stratejik planın oluşturulmasına işletmenizde hangi kişiler katkı sağlamaktadır?

Üst düzey yöneticiler	İşletme sahipleri	Dışarıdan uzmanlar	Departmanın alt birimleri	Diğer departmanlar
-----------------------	-------------------	--------------------	---------------------------	--------------------

2- Bulduğunuz departmanda stratejik planların uygulanması nasıl gerçekleşmektedir?

Faaliyet öncesinde tamamen gerçekleşir	Faaliyet sürecinde oluşturulmaktadır	Faaliyet sırasında revize edilmektedir	Uygulanmamaktadır
--	--------------------------------------	--	-------------------

3- Bulduğunuz departmanda stratejik kararlar için ne sıklıkta bir araya geliyorsunuz?

Her gün	Haftada bir	İki haftada bir	Ayda bir	Üç ay veya daha fazla aralıklarla
---------	-------------	-----------------	----------	-----------------------------------

4- Bağlı olduğunuz departman olarak mesainizin ne kadarını stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcıyorsunuz?

%5'ten az	%5-9	%10-25	%25'ten fazla
-----------	------	--------	---------------

5- Aşağıdaki ifadelerden size en uygun geleni lütfen işaretleyiniz.

Değişim dejenerasyondur	Değişim zaman kaybıdır	Rakipler değişiyorsa, biz de değişmeliyiz	Rakiplerden önce değişmek daha avantajlıdır
-------------------------	------------------------	---	---

### 3.3. Kullanılan istatistiksel analizler

Araştırmada betimleyici istatistik analiz teknikleri (frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık katsayısı) verileri oluşturan değişkenlerin düzeylerinin belirlenmesinde kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik teşhisi için cronbach alpha iç tutarlılık katsayısı, AVE (faktöre ilişkin ifadelerin kovaryanslarının karelerinin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilen bir değer olarak ortalama açıklanan varyans) ve CR (Standardize edilmiş faktör yükleri, ölçekteki ifade sayıları ve hata varyanslarına bağlı olarak hesaplanan, sayıca birden fazla, heterojen, ancak benzer ifadelerin genel güvenilirliğini ölçmek için kullanılan kompozit güvenilirlik) değerlendirmesi, keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma hipotezlerinde öne sürülen ilişkilerin doğrulanmasında normallik önkoşulu gerektirmeyen spearman korelasyonu, parametrik olmayan hipotez testlerinden anlamlı farklılık sınaması için iki kategorili değişkenlerde Mann-Whitney U, ikiden fazla kategorili değişkenlerde Kruskal Wallis testi gerçekleştirilmiştir. Kategorik değişkenlerin kendi aralarındaki anlamlılık ilişkisi Ki-kare testi ile incelenmiştir. Spearman korelasyonu departman düzeyde stratejik yönetim eğilimi ile kalite yönetim araçlarının yarar ve etkinlik düzeyi arasındaki ilişkinin teşhisinde kullanılmıştır. Kalite yönetim araçlarının uygulanma durumunun departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler ile ilişkisinin ve departman düzeyinde stratejik yönetim unsurları ile ilişkisinin ortaya konmasında, kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumunda departman stratejik yönetim unsurlarının birbirleri ile ilişkilerinin teşhisinde, kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumunda departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler arası ilişkilerin teşhisinde ki-kare testinden yararlanılmıştır. Kalite yönetim araçlarının yarar ve etkinliğinin departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler ile ilişkisinin ortaya konmasında Mann-Whitney U testi, departman düzeyinde stratejik yönetim unsurları ile ilişkisinin ortaya konmasında Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcıların demografik bilgileri

Yöneticilerin örgütsel kıdemi incelendiğinde çalışan oldukları işletmede 1-5 yıldır çalışan katılımcıların görece fazla olduğu görülmektedir (%45,33). 15 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışmakta olan yönetici sayısı oranı ise (%5,33). Katılımcıların kurum içi pozisyonlarına göre dağılımında alt ve orta düzey yönetici pozisyonunda çalışmakta olan katılımcıların toplam katılımcı sayısına oranı %86.7'dir.

## 4.2. Kalite yönetim araçlarının kullanılma düzeyleri ve değişkenlerin betimleyici istatistik bulguları

Örnekleme alınan işletmeler tarafından en çok uygulanan kalite yönetim araçları 5S ve Benchmarking iken, en az tercih edilen kalite yönetimi uygulaması KFG (Kalite fonksiyon geçeri) olmuştur.

Tablo 2

*Kalite yönetim araçlarının yarar etkinliği değerlendirmesi ve frekansı*

Kalite Yönetimi Uygulamaları	Kalite yönetim araçlarının yarar etkinliği ortalama değeri	Minimum Değer	Maksimum Değer	Standart Sapma	Örnekleme alınan kaç işletmede uygulandığı	Örnekleme uygulanma oranı (%)
TZÜ	4,18	2,67	5,00	0,64	20	39
5S	4,31	2,00	5,00	0,66	36	70,5
KFG	3,97	2,33	5,00	0,70	48	31,4
Kalite Çemberleri	4,17	1,67	5,00	0,65	22	43,3
Altı Sigma	4,25	1,00	5,00	0,91	20	39
TVB	4,41	2,00	5,00	0,60	24	48
Bechmarking	4,07	1,00	5,00	0,86	33	64,7
Poke-Yoke	4,23	2,00	5,00	0,67	24	47,3

Örnekleme alınan işletmelerde birden fazla türde kalite yönetim aracının uygulandığı görülmüştür. Başvurulan kalite yönetim uygulamalarının etkinlik ve yarar değerlendirilmeleri birbirlerine oldukça yakın düzeydedir. Yine de aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri göz önüne alınarak, en yararlı görülen kalite yönetim uygulamasının TVB olduğu, görece en düşük yarar sağlanan uygulamanın ise KFG olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın diğer değişkeni olan likert düzeyinde ölçümlenen departman düzeyinde stratejik yönelim değişkeninin betimleyici istatistik bulguları Tablo 3’de görülmektedir.

Tablo 3

*Departman düzeyinde stratejik yönetim değişkeninin betimleyici istatistik bulguları*

Değişken	Katılımcılarca değerlendirilen departmanların stratejik yönetim düzeyi ortalama değeri	Minimum Değer	Maksimum Değer	Standart sapma
Departman düzeyinde Stratejik yönetim	3,73	1,25	5,00	0,72

Çalışmaya katılan 150 yöneticinin kendi beyanları ile söz konusu kalite yönetim araçlarının çalıştıkları işletmelerde ne derecede uygulandığı ile ilgili yapılan değerlendirmeye göre; yöneticiler buldukları işletmelerde en çok uygulanmakta olan kalite yönetimi uygulamasının 5S (106) olduğunu belirtmişlerdir. Kendi işletmelerinde 5S’in uygulandığını belirten katılımcıların %72,64’ü Benchmarking uygulandığını belirtmişlerdir. En az uygulanan kalite yönetimi uygulamasının KFG olduğu görülmüştür: 0,32 (48/150). İşletmelerinde KFG’nin uygulandığını belirten katılımcılar %58,33 oranında TZÜ, %87,5 oranında 5S, %75 oranında kalite çemberleri, %68,75 oranında Altı sigma, %75 oranında TVB, %79 oranında benchmarking, %72 oranında Poke-Yoke uygulandığını açıklamışlardır. Katılımcıların %48’i çalışmakta oldukları işletmelerde TVB uygulamasından yararlandığını belirtmişlerdir. İşletmelerinde TVB uygulandığını belirten katılımcılar %94 oranında 5S uygulandığını ve %50 oranında KFG uygulandığını ifade etmişlerdir.

## 4.3. Departman stratejileri ile ilgili kategorik soruların frekans dağılımı

Tablo 4

*Departman Stratejik planının oluşturulmasında katkısı olan unsurlar*

Stratejik kararlara katkı sağlayan unsurlar	Katkısı var	
	Frekans	% Değer
Üst Yönetim	131	87,3
İşletme Sahipleri	59	39,3
Dışarıdan Uzmanlar	26	17,3
Departman Alt Birimleri	49	32,7
Diğer Departmanlar	32	21,3

Katılımcılar, departman stratejisini oluşturmada katkısı olan unsurları birden fazla seçenek ile belirtebilmişlerdir. Tablo 4'e göre katılımcıların %87,3'ü buldukları departmanların stratejik planın oluşturulmasında üst yönetim katkısı olduğunu belirtirken, %17,3 oran ile en düşük katkının dışarıdan uzmanlar olarak değerlendirildiği görülmektedir.

Tablo 5

*Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği*

Gerçekleşme seviyesi	Frekans	Yüzde değer %
Tamamıyla gerçekleşmektedir	38	25,3
Faaliyet sırasında revize edilmektedir	73	48,7
Faaliyet sürecinde oluşmaktadır	32	21,3
Uygulanmamaktadır	7	4,7
Total	150	100

Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların %48,7'sinde stratejik planlar faaliyet sırasından revize edilmekteyken, %4,7'sinde ise direkt olarak stratejik planlar uygulanmamaktadır.

Tablo 6

*Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı*

Toplantı sıklığı	Frekans	Yüzde değer %
Her gün	14	9,3
Haftada bir	43	28,7
İki haftada bir	14	9,3
Ayda bir	41	27,3
Üç ay ve daha uzun	38	25,3
Total	150	100

Tablo 6'da; katılımcıların çalışmakta oldukları kurumların %28,7'unun stratejik kararların alınması için haftada bir kez toplandıkları görülmektedir. %27,3'si ayda bir, %25,3'si üç ay ya da daha uzun süreli toplanmaktadır.

Tablo 7

*Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı*

Mesai içerisindeki pay	Frekans	Yüzde değer %
%5'ten az	32	21,3
%5-9	47	31,3
%10-15	37	24,7
%15+	34	22,7
Total	150	100

Tablo 7'de yer alan bilgilere göre katılımcıların % 31,3'ünün mesailerinin % 5-9'luk bir kısmını stratejik karar alma ve analize ayırdıkları, % 47,4'ünün ise mesailerinin % 10'undan daha fazla bir süreyi stratejik karar alma ve analize ayırdıkları görülmektedir.

Tablo 8

*Değişime bakış açısı*

Değişime karşı yargı	Frekans	Yüzde değer %
Değişim dejenerasyondur	4	2,7
Değişim zaman kaybıdır	1	0,7
Rakipler değişiyorsa biz de değişmeliyiz	10	6,7
Rakiplerden önce değişmek avantajlıdır	135	90
Total	150	100

Tablo 8'a göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%90) rakiplerden önce değişmenin avantajlı olduğunu düşünmektedirler. Proaktif olmanın önemi artmaktayken katılımcıların bu durumun bilincinde oldukları düşünülebilir.

#### 4.4. Ölçümleme araçlarının güvenilirlik ve geçerlilikleri

Her bir kalite uygulamasının bir boyut olarak temsil edildiği alt ölçekler için güvenilirlik sonuçları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9

*Kalite yönetim araçları yarar ve kullanım etkinliği ölçeği iç tutarlılık güvenilirliği, AVE ve CR değerleri*

Kalite yönetim uygulamaları	Ölçek iç tutarlılık güvenilirliği	AVE	CR
TZÜ	0,781	0,671	0,856
5S	0,759	0,786	0,916
KFG	0,889	0,905	0,966
Kalite Çemberleri	0,869	0,923	0,973
Altı Sigma	0,917	0,863	0,949
TVB	0,845	0,878	0,955
Benchmarking	0,945	0,830	0,936
Poke-Yoke	0,783	0,980	0,993

Tüm alt ölçek güvenilirlikleri kabul edilebilir alt sınır olan 0,7 üzeridir (Cortina, 1993; Şencan, 2005, Sekaran ve Bouger, 2016). Alt ölçeklerin AVE değerleri eşik değer olan 0,5 ve CR değerleri eşik değer olan 0,7 üzeridir (Fornell ve Larcker, 1981).

Kalite yönetimi uygulamalarının yarar ve kullanım etkinliği ölçeği için tüm alt boyutları göz önüne alarak gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi bulguları Şekil 1'de gösterilmektedir. 0,5 ve üzeri yol katsayısı değerleri yüksek etki belirtir (Kline, 1994). Yapısal eşitlik modelinde tanımlanan ilişkilerin

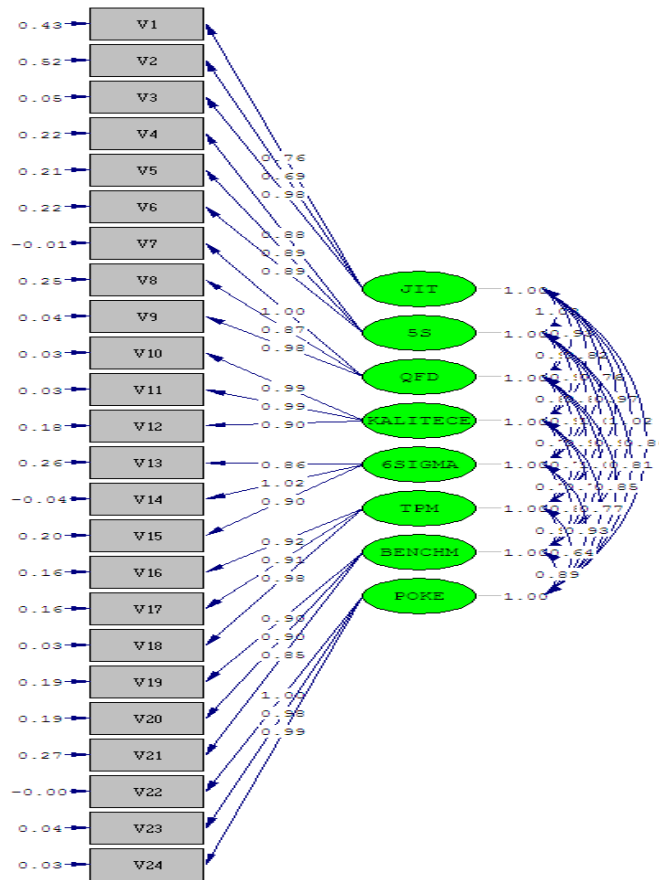
yol katsayıları değerleri 0,5 üzeridir. Alt faktörleri temsil eden tüm ölçek maddelerinin örtük değişkenler ile ilişkileri anlamlı t değerine sahiptir ( $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ). Uyum indeksi değerleri Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10

## Kalite uygulamaları yarar ve etkinlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi indeksleri

$X^2$	d.f.	$X^2/d.f.$	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	CFI
269,12	224	1,20	0,037	0,99	0,99	0,078	0,89

$x^2/d.f < 5$ ,  $RMSEA < 0,08$ ,  $GFI > 0,90$ ,  $AGFI > 0,90$ ,  $SRMR < 0,08$  VE  $CFI > 0,90$  indeks değerleri uyumun derecesini belirlemek için göz önüne alınır (Tabachnick ve Fidell, 2001; Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008). Sadece CFI değeri kabul edilen alt sınıra oldukça yakın olup, diğer tüm indeks değerleri iyi düzeyde uyum ifade etmektedir.



Şekil\*. Doğrulayıcı faktör analizi yol katsayıları (Kalite Uygulamaları Yarar ve Etkinlik Ölçeği)

\*Lisrel program çıktısında noktalar (.) ondalık ayraç olarak belirtilmektedir

Departman stratejik yönelim ölçeği araştırmacılar tarafından ilk kez uygulandığından keşfedici faktör analizinin de gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. Departman stratejik yönelim ölçeğinin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 11'de görülmektedir.

Faktör analizi bulgularına göre, tüm ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,5 ve üzeri olup yüksek düzeydedir (Kline, 1994). Tek boyutta gruplanan maddeler için özdeğer 2'den büyük olup özdeğer yükseldikçe, maddelerin açıkladığı varyansın yükseldiğini ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Açıklanan varyansın % 50'i geçmesi beklenir (Yaşlıoğlu, 2017). Ölçek için faktör analizinde p değerleri anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Ölçek güvenilirliği kabul edilen eşik değer olan 0,7 üzeridir (Cortina, 1993;

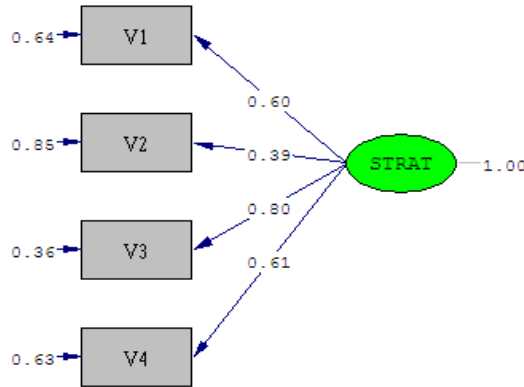
Şencan, 2005, Sekaran ve Bouger, 2016). AVE değeri 0,547 ve CR değeri 0,825 olup kabul edilebilen eşik değerler üzeridir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 11

Departman stratejik yönetim ölçeği (likert) güvenirlik ve yapısal geçerliliği

Faktör	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Ölçek güvenirliği
1	1. Bölüm ve departmanlar kendi hedeflerini ihtiyaçlar doğrultusunda uyarlama serbestliğine sahiptir	0,804	2,190	54,743	0,714
	2. Departman stratejilerinin oluşturulmasında üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	0,533			
	3. İşletme, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır	0,830			
	4. Başarılı bir stratejik planlama ve gelecek fırsatlardan zamanında yararlanmada; yazılı veri, sezgisel davranıştan daha öncelikli değerlendirilmelidir	0,755			
Kaiser-Meyer-Olkin			0,695		
Bartlett's Test of Sphericity			Approx. Chi-square	105,331	
			Df	6	
			Sig.	0,00	

Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi yol katsayıları Şekil 2 de görülmektedir.



Şekil 2\*. Doğrulayıcı faktör analizi yol katsayıları (Departman düzeyi Stratejik Yönetim Ölçeği)

\*Lisrel program çıktısında noktalar (.) ondalık ayraç olarak belirtilmektedir

Yapısal eşitlik modelinde tanımlanan ilişkilerin yol katsayıları değerleri 0,5 üzeridir. Alt faktörleri temsil eden tüm ölçek maddelerinin örtük değişkenler ile ilişkileri anlamlı t değerine sahiptir ( $t > 1,96$ ,  $p < 0,05$ ). Uyum indeksi değerleri Tablo 12’de görülmektedir. Tüm uyum indeksleri göz önüne alındığında, doğrulayıcı faktör analizine mükemmel uyumun ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Tablo 12

*Kalite Uygulamaları Yarar ve Etkinlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi indeksleri*

X <sup>2</sup>	d.f.	X <sup>2</sup> /d.f.	RMSEA	GFI	AGFI	SRMR	CFI
1,68	2	0,84	0,00	0,99	0,97	0,022	1,00

## 4.5. Değişkenler arası ilişkiler

Değişkenler arası ilişkilerin teşhisinde yararlanılan korelasyon analizi bulguları Tablo 13’de, anlamlı farklılıkların teşhisi için yararlanılan ki-kare, Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis test sonuçları Tablo 14,15,16,17,18,19’da görülmektedir.

Tablo 13

*Korelasyon tablosu*

	Strateji
<b>Strateji</b>	1
<b>TZÜ</b>	0,187
<b>5S</b>	,382**
<b>KFG</b>	,309*
<b>Kalite Çemberleri</b>	0,221
<b>Altı Sigma</b>	-0,057
<b>TVB</b>	,449**
<b>Poke-Yoke</b>	,267*
<b>Benchmarking</b>	,382**

\*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

\*\*Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı

Normal dağılım önkoşulu gerektirmeyen Spearman korelasyon analizi bulgularına göre departman düzeyinde stratejik yönetimin en yüksek düzeyde olumlu yönde ilişkisi olduğu kalite yönetimi uygulaması TVB’dir. **TZÜ/Kanban, kalite çemberleri ve Altısigma** kalite yönetim araçları ile gerçekleştirilen kalite yönetim uygulamalarının departman düzeyinde stratejik yönetimin ortaya çıkması ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi saptanmamıştır. Departman düzeyinde stratejik yönelimin istatistiksel olarak anlamlı ama en düşük düzeyde ilişkisi 5S, benchmarking, KFG, poke yoke uygulamaları için ortaya çıkmıştır.

Tablo 14

*Kalite yönetim araçlarının uygulanması ve departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler arasında bağımlılık ilişkisi*

	Üst düzey yöneticiler		İşletme sahipleri		Dışardan uzmanlar		Departman alt birimleri		Diğer departmanlar	
<b>TZÜ</b>	Ki-kare*:	Sig: 0,198	Ki-kare: 0,213	Sig: 0,644	Ki-kare: 0,677	Sig: 0,414	Ki-kare: 0,113	Sig: 0,737	Ki-kare: 0,000	Sig: 1
	df: -		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>5S</b>	Ki-kare*:	Sig: 0,083	Ki-kare: 0,139	Sig: 0,709	Ki-kare: 1,721	Sig: 0,190	Ki-kare: 1,743	Sig: 0,187	Ki-kare: 2,489	Sig: 0,115
	df: -		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>KFG</b>	Ki-kare*:	Sig: 0,500	Ki-kare: 0,004	Sig: <b>0,01</b>	Ki-kare: 0,220	Sig: 0,50	Ki-kare: 1,594	Sig: 0,207	Ki-kare: 0,74	Sig: 0,277
	df: -		df: 1	<b>İlişkili</b>	df: 1		df: 1		df: 1	
<b>Kalite Çemberleri</b>	Ki-kare:	Sig: 0,728	Ki-kare: 3,445	Sig: <b>0,049</b>	Ki-kare: 0,111	Sig: 0,738	Ki-kare: 0,388	Sig: 0,533	Ki-kare: 3,982	Sig: <b>0,046</b>
	df: 1		df: 1	<b>İlişkili</b>	df: 1		df: 1		df: 1	<b>İlişkili</b>



	Üst düzey yöneticiler		İşletme sahipleri		Dışardan uzmanlar		Departman alt birimleri		Diğer departmanlar	
<b>Altı Sigma</b>	Ki-kare*: -	Sig: 0,197	Ki-kare: 0,824	Sig: 0,364	Ki-kare: 0,023	Sig: 0,880	Ki-kare: 3,178	Sig: 0,075	Ki-kare: 3,231	Sig: <b>0,042</b>
	df: -		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	<b>İlişkili</b>
<b>TVB</b>	Ki-kare: 1,599	Sig: 0,206	Ki-kare: 0,136	Sig: 0,712	Ki-kare: 0,00	Sig: 1	Ki-kare: 0,603	Sig: 0,437	Ki-kare: 3,580	Sig: <b>0,048</b>
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	<b>İlişkili</b>
<b>Bechmarking</b>	Ki-kare*:-	Sig: <b>0,001</b>	Ki-kare: 0,050	Sig: 0,824	Ki-kare: 0,01	Sig: 0,976	Ki-kare: 0,283	Sig: 0,595	Ki-kare: 0,383	Sig: 0,550
	df:-		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>Poke-Yoke</b>	Ki-kare: 1,747	Sig: 0,186	Ki-kare: 0,349	Sig: 0,555	Ki-kare: 0,105	Sig: 0,569	Ki-kare: 1,083	Sig: 0,298	Ki-kare: 0,999	Sig: 0,343
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	

\*Ki-kare Fisher Exact testinde hesaplanmayan değer.

Ki-kare testi sonuçlarına göre, bechmarking uygulamasının kullanılıyor olması ile departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasında işletme üst düzey yöneticilerin yer alıp almaması arasında bir bağımlılık ilişkisi vardır. KFG ve kalite çemberlerinin uygulanıyor olması ile departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasında işletme sahiplerinin yer alıp almaması durumu arasında bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, kalite çemberleri, altı sigma ve TVB uygulamalarının işletmelerde kullanılıyor olması ile departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasında diğer departmanların göz önüne alınması durumu istatistiksel olarak bağımlıdır. Çapraz tablolardan, bağımlılık ilişkisi ortaya çıkanlar yorumlanmıştır.

İşletmelerinde KFG'nin uygulanmadığını belirten katılımcıların %40,9'u departman stratejik planın oluşturulmasında işletme sahiplerinin katkıları olduğunu, KGF uygulandığını belirtenlerin % 38,4'u işletme sahiplerinin katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerinde kalite çemberlerinin uygulanmadığını belirten katılımcıların %31,8'i departman stratejik planın oluşturulmasında işletme sahiplerinin katkıları olduğunu, kalite çemberleri uygulandığını belirtenlerin % 50'i işletme sahiplerinin katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerinde kalite çemberlerinin uygulanmadığını belirten katılımcıların %16,66'ı departman stratejik planın oluşturulmasında diğer departmanların katkıları olduğunu, kalite çemberleri uygulandığını belirtenlerin % 34'ü diğer departmanların katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerinde altı sigmanın uygulanmadığını belirten katılımcıların %18,05'i departman stratejik planın oluşturulmasında diğer departmanların katkıları olduğunu, altı sigma uygulandığını belirtenlerin % 34'ü diğer departmanların katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerinde TVB'nin uygulanmadığını belirten katılımcıların %16,40'ı departman stratejik planın oluşturulmasında diğer departmanların katkıları olduğunu, TVB uygulandığını belirtenlerin %32,8'i diğer departmanların katkılarının olduğunu belirtmişlerdir. Diğer departmanların departman stratejik planın oluşturulmasına katkısı olduğunu belirten katılımcıların %33,3'ü işletmelerinde TVB uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

Analiz bulguları göz önüne alındığında, KFG, kalite çemberleri, Altısigma ve TVB'nin stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan bazı kişi/birimler ile bağımlılık ilişkisi ortaya çıktığından H1a hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

Tablo 15

*Departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasında kişi/birimlerin bulunması ve bulunmaması durumları arasında kalite yönetimi araçlarının yarar ve etkinlik değerlendirmesinde oluşan farklılık*

	Üst düzey yöneticiler		İşletme sahipleri		Dışardan uzmanlar		Departman alt birimleri		Diğer departmanlar	
<b>TZÜ</b>	Ki-kare: 0,544	Sig: 0,461	Ki-kare: 0,433	Sig: 0,510	Ki-kare: 0,283	Sig: 0,595	Ki-kare: 0,011	Sig: 0,917	Ki-kare: 4,027	Sig: <b>0,045</b>
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	<b>Anlamlı</b>
<b>5S</b>	Ki-kare: 0,078	Sig: 0,780	Ki-kare: 2,004	Sig: 0,157	Ki-kare: 1,131	Sig: 0,288	Ki-kare: 0,764	Sig: 0,382	Ki-kare: 0,916	Sig: 0,338
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>KFG</b>	Ki-kare: 0,004	Sig: 0,948	Ki-kare: 4,256	Sig: <b>0,039</b>	Ki-kare: 0,090	Sig: 0,764	Ki-kare: 0,094	Sig: 0,760	Ki-kare: 5,871	Sig: <b>0,015</b>
	df: 1		df: 1	<b>Anlamlı</b>	df: 1		df: 1		df: 1	<b>Anlamlı</b>
<b>Kalite Çemberleri</b>	Ki-kare: 1,452	Sig: 0,228	Ki-kare: 0,790	Sig: 0,374	Ki-kare: 0,047	Sig: 0,829	Ki-kare: 1,178	Sig: 0,278	Ki-kare: 1,604	Sig: 0,205
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>Altı Sigma</b>	Ki-kare: 0,238	Sig: 0,626	Ki-kare: 0,558	Sig: 0,455	Ki-kare: 6,000	Sig: <b>0,014</b>	Ki-kare: 3,636	Sig: <b>0,049</b>	Ki-kare: 0,025	Sig: 0,873
	df: 1		df: 1		df: 1	<b>Anlamlı</b>	df: 1	<b>Anlamlı</b>	df: 1	
<b>TVB</b>	Ki-kare: 4,595	Sig: <b>0,032</b>	Ki-kare: 1,183	Sig: 0,277	Ki-kare: 0,054	Sig: 0,816	Ki-kare: 1,121	Sig: 0,290	Ki-kare: 0,213	Sig: 0,644
	df: 1	<b>Anlamlı</b>	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>Bechmarking</b>	Ki-kare: 0,078	Sig: 0,780	Ki-kare: 2,004	Sig: 0,157	Ki-kare: 1,131	Sig: 0,288	Ki-kare: 0,764	Sig: 0,382	Ki-kare: 0,916	Sig: 0,338
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	
<b>Poke-Yoke</b>	Ki-kare: 0,128	Sig: 0,721	Ki-kare: 0,018	Sig: 0,893	Ki-kare: 0,567	Sig: 0,451	Ki-kare: 0,283	Sig: 0,595	Ki-kare: 0,972	Sig: 0,324
	df: 1		df: 1		df: 1		df: 1		df: 1	

Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre, departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasına katkısı olması açısından diğer departmanların yer alması ve yer almaması durumları arasında TZÜ ve KFG uygulamasının yarar ve etkinlik değerlendirilmesinde bir fark oluşturmaktadır. Departman alt birimlerinin ve dışarıdan uzmanların yer alması ve yer almaması durumları arasında Altısigma uygulamasının yarar ve etkinlik değerlendirilmesi, işletme sahiplerinin yer alması ve yer almaması durumları arasında KFG'nin yarar ve etkinlik değerlendirilmesi, üst düzey yöneticilerin yer alması ve yer almaması durumları arasında ise TVB uygulamasının yarar ve etkinlik değerlendirmesinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark ortaya çıkmaktadır. Analiz bulguları göz önüne alındığında, TZÜ, KFG, Altı sigma ve TVB'nin yarar ve etkinliği; stratejik planın oluşturulmasında bazı kişi/birimlerin yer alması ve yer almaması durumları için anlamlı düzeyde farklı olduğundan H1b hipotezi kısmen doğrulanmaktadır.

Tablo 16

*Kalite yönetim araçlarının uygulanması ve departmanın stratejik yönetim unsurları arasında bağımlılık ilişkisi*

	Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği		Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı		Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı		Değişim ile ilgili yargı	
<b>TZÜ</b>	Ki-kare: 1,015 df: 3	Sig: 0,791	Ki-kare: 5,124 df: 4	Sig: 0,275	Ki-kare: 2,441 df: 3	Sig: 0,486	Ki-kare: 4,110 df: 2	Sig: 0,159
<b>5S</b>	Ki-kare: 1,362 df: 3	Sig: 0,724	Ki-kare: 3,391 df: 4	Sig: 0,495	Ki-kare: 3 df: 3	Sig: 0,593	Ki-kare: 0,639 df: 2	Sig: 0,854
<b>KFG</b>	Ki-kare: 6,238 df: 3	Sig: 0,098	Ki-kare: 4,293 df: 4	Sig: 0,368	Ki-kare: 8,803 df: 3	Sig: <b>0,032</b> <b>İlişkili</b>	Ki-kare: 1,506 df: 2	Sig: 0,644
<b>Kalite Çemberleri</b>	Ki-kare: 7,457 df: 3	Sig: <b>0,048</b> <b>İlişkili</b>	Ki-kare: 1,158 df: 4	Sig: 0,885	Ki-kare: 4,211 df: 3	Sig: 0,240	Ki-kare: 2,663 df: 2	Sig: 0,341
<b>AltıSigma</b>	Ki-kare: 5,448 df: 3	Sig: 0,143	Ki-kare: 1,861 df: 4	Sig: 0,761	Ki-kare: 3,213 df: 3	Sig: 0,360	Ki-kare: 2,692 df: 2	Sig: 0,332
<b>TVB</b>	Ki-kare: 4,886 df: 3	Sig: 0,202	Ki-kare: 6,209 df: 4	Sig: 0,185	Ki-kare: 4,587 df: 3	Sig: 0,205	Ki-kare: 4,607 df: 2	Sig: 0,074
<b>Bechmarking</b>	Ki-kare: 10,793 df: 3	Sig: <b>0,011</b> <b>İlişkili</b>	Ki-kare: 3,286 df: 4	Sig: 0,511	Ki-kare: 2,781 df: 3	Sig: 0,427	Ki-kare: 0,344 df: 2	Sig: 0,857
<b>Poke-Yoke</b>	Ki-kare: 3,320 df: 3	Sig: 0,357	Ki-kare: 3,339 df: 4	Sig: 0,503	Ki-kare: 2,374 df: 3	Sig: 0,499	Ki-kare: 1,908 df: 2	Sig: 0,386

Ki-kare testi sonuçlarına göre, KFG'nin işletmelerde uygulanması, departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı süre (%5'den az, %5-9, %10-25, %25'den fazla) ile bağımlılık ilişkisine, kalite çemberleri ve benchmarking uygulanması ise departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği (faaliyet öncesinde tamamıyla gerçekleşmekte, faaliyet sürecinde oluşmakta, faaliyet sırasında revize edilmekte, uygulanmamakta) ile bağımlılık ilişkisine sahiptir. Çapraz tablolardan, bağımlılık ilişkisi ortaya çıkanlar yorumlanmıştır.

İşletmelerinde KFG'nin uygulanmadığını belirten katılımcıların % 26,5'i departman olarak mesainin %5'den azının, % 24'ü mesainin %5-10'unun, % 26,5'i mesainin %10-25'inin, % 23'ü mesainin %25'inden fazlasının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını ifade etmişlerdir. Tüm mesai yüzdeleri için oranlar birbirine oldukça yakındır. KFG'nin uygulandığını belirten katılımcıların %46,15'i mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma için harcadığını ifade etmişlerdir. Mesailerinin %5'den azının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını ifade edenlerin % 88'i, mesainin %5-10'unun harcadığını ifade edenlerin % 52,63'ü, mesainin %10-25'inin harcadığını ifade edenlerin %68,75'i, mesainin %25 ve üzerinde harcadığını ifade edenlerin % 70,37'i işletmelerinde KFG uygulanmadığını belirtmişlerdir.

İşletmelerinde kalite çemberlerinin uygulanmadığını belirten katılımcıların %42,4'ü departmanda stratejik planların faaliyet sürecinde oluşturulduğunu, %25,7'i faaliyet sırasında revize edildiğini belirtmiştir. İşletmelerinde kalite çemberlerinin uygulandığını belirten katılımcıların, %51,78'i departmanda stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu ifade etmiştir, Stratejik planların faaliyet sürecinde oluşturulduğunu ifade edenlerin %50,87'i kalite çemberlerinin işletmelerinde uygulandığını ifade etmişlerdir. Stratejik planların faaliyet sırasında revize edildiğini ifade edenlerin %70,83'ü kalite çemberlerinin işletmelerinde uygulanmadığını, stratejik planların olmadığını belirtenlerin %85,7'i kalite çemberlerinin uygulanmadığını beyan etmişlerdir.

İşletmelerinde benchmarking uygulanmadığını belirten katılımcıların % 52,5’u departmanda stratejik planların faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtmiştir. İşletmelerinde benchmarking uygulandığını belirten katılımcıların %43,9’u faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtmiştir. Stratejik planların faaliyetten önce tamamen gerçekleştirildiğini ifade edenlerin %88,23’ü benchmarking yönteminin işletmelerinde uygulandığını ifade etmişlerdir. Stratejik planların faaliyet sürecinde oluşturulduğunu ifade edenlerin %63,15’ü benchmarking yönteminin uygulandığını belirtmiştir. Stratejik planların faaliyet sırasında revize edildiğini ifade edenlerin %50’i benchmarking yönteminin işletmelerinde uygulandığını ifade etmiştir.

Analiz bulguları göz önüne alındığında, kalite çemberleri ve benchmarking yönteminin uygulanması/uygulanmaması ile departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği arasında bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Buna göre, H1c hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Hiçbir kalite yönetim uygulamasının işletmede bulunması/bulunmaması departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile bağımlılık ilişkisi ortaya çıkarmamıştır. Buna göre, H1e hipotezi doğrulanmamıştır. KFG’nin uygulanması/uygulanmaması departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcandığı ile bağımlılık ilişkisine sahiptir. Bu nedenle, H1g hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Hiçbir kalite yönetim uygulamasının işletmede bulunması/bulunmaması, departmanda değişim olgusuna proaktif bir bakış açısına bağlı olarak nasıl yaklaşıldığı ile anlamlı bir bağımlılık ilişkisi göstermemiştir. Buna göre, H1i hipotezi reddedilebilir.

Tablo 17

*Departmanın stratejik yönetim unsurlarının kategorileri arasında kalite yönetimi araçlarının yarar ve etkinlik değerlendirmesinde oluşan farklılık*

	Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği		Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı		Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcandığı		Değişim ile ilgili yargı	
<b>TZÜ</b>	Ki-kare: 1,447 df: 3	Sig: 0,695	Ki-kare: 2,592 df: 4	Sig: 0,626	Ki-kare: 3,308 df: 3	Sig: 0,346	Ki-kare: 1,572 df: 1	Sig: 0,210
<b>5S</b>	Ki-kare: 5,726 df: 3	Sig: 0,126	Ki-kare: 1,246 df: 4	Sig: 0,870	Ki-kare: 8,115 df: 3	Sig: <b>0,044</b> <b>Anlamlı</b>	Ki-kare: 3,325 df: 2	Sig: 0,190
<b>KFG</b>	Ki-kare: 2,066 df: 2	Sig: 0,356	Ki-kare: 7,083 df: 4	Sig: 0,132	Ki-kare: 1,076 df: 3	Sig: 0,783	Ki-kare: 2,235 df: 1	Sig: 0,135
<b>Kalite Çemberleri</b>	Ki-kare: 5,172 df: 3	Sig: 0,160	Ki-kare: 2,527 df: 4	Sig: 0,640	Ki-kare: 3,621 df: 3	Sig: 0,305	Ki-kare: 0,059 df: 1	Sig: 0,890
<b>Altı Sigma</b>	Ki-kare: 3,316 df: 3	Sig: 0,345	Ki-kare: 1,951 df: 4	Sig: 0,745	Ki-kare: 6,902 df: 3	Sig: <b>0,048</b> <b>Anlamlı</b>	Ki-kare: 0,011 df: 1	Sig: 0,918
<b>TVB</b>	Ki-kare: 4,983 df: 3	Sig: 0,173	Ki-kare: 0,566 df: 4	Sig: 0,967	Ki-kare: 0,796 df: 3	Sig: 0,851	Ki-kare: 0,275 df: 1	Sig: 0,600
<b>Bechmarking</b>	Ki-kare: 5,726 df: 3	Sig: 0,126	Ki-kare: 1,246 df: 4	Sig: 0,870	Ki-kare: 8,115 df: 3	Sig: <b>0,046</b> <b>Anlamlı</b>	Ki-kare: 3,325 df: 2	Sig: 0,190
<b>Poke-Yoke</b>	Ki-kare: 0,121 df: 3	Sig: 0,989	Ki-kare: 4,997 df: 4	Sig: 0,288	Ki-kare: 1,825 df: 3	Sig: 0,610	Ki-kare: 0,237 df: 2	Sig: 0,888

Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, “Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması ” kategorileri arasında 5S, Altı Sigma ve Benchmarking uygulamalarının yarar ve etkinlik değerlendirmesi farkı ortaya çıkmıştır. Buna göre, departman olarak mesainin %5’den az, %5-9, %10-25, %25’den fazlasını stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcıyor olmak söz konusu kalite uygulamalarının etkinlik ve yararlarının farklı değerlendirilmesini

sağlamıştır. Buna göre, H1h hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Analiz bulguları göz önüne alındığında hiçbir kalite yönetim uygulanmasının yarar ve etkinlik değerlendirmesi; departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği, departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ve departmanda değişim olgusuna proaktif bir bakış açısı ile nasıl yaklaşıldığına bağlı olarak değişmemektedir. Buna göre, H1d, H1f, H1j hipotezleri reddedilebilir.

Tablo 18

*Kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumunda departman stratejik yönetim unsurlarının birbirleri ile bağımluluk ilişkileri*

Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği	Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı	Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı	Değişim ile ilgili yargı
Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği	<b>TZÜ</b> Ki-kare: 64,6 df:12 p: -	<b>TZÜ</b> Ki-kare: 90,0 df:9 p:-*	<b>TZÜ</b> Ki-kare: 4,881 df:3 p: 0,163
	<b>5S</b> Ki-kare: 105,803 df:12 p: -*	<b>5S</b> Ki-kare: 123,48 df:9 <b>p: 0,00</b>	<b>5S</b> Ki-kare: 19,22 df:9 <b>p: 0,008</b>
	<b>K.Çem</b> Ki-kare: 79,62 df:12 p: -*	<b>K.Çem</b> Ki-kare: 53,57 df:9 <b>p: 0,00</b>	<b>K.Çem</b> Ki-kare: 10,824 df:3 p: <b>0,024</b>
	<b>KFG</b> Ki-kare: 94,32 df:8 p: -*	<b>KFG</b> Ki-kare: 12,57 df:6 <b>p:0,046</b>	<b>KFG</b> Ki-kare: 10,46 df:2 <b>p:0,0056</b>
	<b>Altısığ</b> Ki-kare: 99,11 df:12 p: -*	<b>Altısığ</b> Ki-kare: 56,83 df:9 p:-*	<b>Altısığ</b> Ki-kare: 10,31 df:3 <b>p:0,025</b>
	<b>TVB</b> Ki-kare: 74,83 df:12 p: -*	<b>TVB</b> Ki-kare: 71,97 df:9 p: -*	<b>TVB</b> Ki-kare: 1,92 df:3 p:0,606
	<b>Bench</b> Ki-kare: 110,64 df:12 p: -*	<b>Bench</b> Ki-kare: 82,69 df:9 <b>p:0,00</b>	<b>Bench</b> Ki-kare: 12,06 df:6 p:0,069
Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı	<b>Poke</b> Ki-kare: 83,82 df:12 p: -*	<b>Poke</b> Ki-kare: 77,34 df:9 p: -*	<b>Poke</b> Ki-kare: 12,25 df:6 p: 0,073
		<b>TZÜ</b> Ki-kare: 66,46 df:12 <b>p:0,00</b>	<b>TZÜ</b> Ki-kare: 36,66 df:4 <b>p:0,00</b>
		<b>5S</b> Ki-kare: 99,715 df:12 <b>p: 0,00</b>	<b>5S</b> Ki-kare: 39,48 df:8 <b>p: 0,03</b>
		<b>K.Çem</b> Ki-kare: 62,04 df:12 <b>p:0,00</b>	<b>K.Çem</b> Ki-kare:13,83 df:4 <b>p: 0,009</b>
		<b>KFG</b> Ki-kare: 27,90 df:12 p:-	<b>KFG</b> Ki-kare: 11,09 df:4 <b>p:0,025</b>
		<b>Altısığ</b> Ki-kare: 68,52 df:12 p:-*	<b>Altısığ</b> Ki-kare: 37,02 df:4 <b>p:0,00</b>
		<b>TVB</b> Ki-kare: 96,11 df:12 <b>p:0,00</b>	<b>TVB</b> Ki-kare: 37,11 df:4 <b>p:0,00</b>
Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı		<b>Bench</b> Ki-kare: 81,17 df:12 <b>p:0,00</b>	<b>Bench</b> Ki-kare: 30,50 df:8 <b>p:0,001</b>
		<b>Poke</b> Ki-kare: 63,22 df:12 <b>p: 0,00</b>	<b>Poke</b> Ki-kare: 39,05 df:8 <b>p: 0,00</b>
			<b>TZÜ</b> Ki-kare: 16,76 df:3 <b>p:0,003</b>
			<b>5S</b> Ki-kare: 11,70 df:6 <b>p: 0,001</b>
			<b>K.Çem</b> Ki-kare: 7,65 df:3 <b>p: 0,047</b>
			<b>KFG</b> Ki-kare: 20,89 df:3 <b>p:0,000</b>
			<b>Altısığ</b> Ki-kare: 4,97 df:3 p:0,170
		<b>TVB</b> Ki-kare: 8,67 df:3 <b>p:0,030</b>	
		<b>Bench</b> Ki-kare: 11,28 df:6 p:0,071	
		<b>Poke</b> Ki-kare: 28,09 df:6 <b>p: 0,00</b>	

\*Değişkenlik düzeyine bağlı olarak hesaplanamamıştır.

Ki-kare testi sonuçlarına göre, departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği ve departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması kategorileri arasında 5S, Kalite Çemberleri, KFG, Benchmarking kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumu için bağımlılık ilişkisi vardır. Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği (kategorileri) ile değişim olgusuna proaktif bir bakış açısında nasıl yaklaşıldığı (kategorileri) arasında 5S, Kalite Çemberleri, KFG, Altı sigma araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumu için bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması kategorileri arasında TZÜ, 5S, Kalite çemberleri, TVB, Benchmarking, Poke-Yoke kalite yönetim araçlarının uygulanması/ uygulanmaması durumu için bağımlılık ilişkisi saptanmıştır. Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile değişim olgusuna proaktif bir bakış açısında nasıl yaklaşıldığı (kategorileri) arasında tüm kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumu için bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması kategorileri ile değişim olgusuna proaktif bir bakış açısında nasıl yaklaşıldığı (kategorileri) arasında benchmarking ve altı sigma hariç tüm kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumu için bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Bağımlılık ilişkisi anlamlı çıkan çapraz tablo sonuçları yorumlanmıştır.

TZÜ uygulanıp uygulanmama durumunda, departmanda stratejik kararlar için haftada bir kez bir araya gelenlerin %45,83'ü mesainin %10-25'inin stratejik analiz ve karar alma faaliyeti için harcadığını ifade etmiştir. Ayda bir kez bir araya gelindiğini belirtenlerin %32,5'u mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma faaliyeti için harcadığını belirtmiştir. Her gün ve haftada bir kez bir araya gelindiğini belirtenlerin tamamı; mesainin %5'inden az, %5-10 ve %25 den fazla harcadığını belirtenlerin tamamı rakiplerden önce değişimin avantaj olduğu görüşündedir. 5S uygulanıp uygulanmama durumunda, departmanda stratejik planın faaliyetten önce tamamen gerçekleştiğini ifade eden katılımcılardan mesainin %5 -10'unun ve mesainin %25'inden fazlasının harcadığını belirtenler aynı orandadır (%37,1). Stratejik planın uygulanmadığını belirtenlerin tamamı mesainin %5'den azının stratejik analiz ve karar alma faaliyeti için harcadığını ifade etmiştir. Stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu ifade edenlerin %45,5'i rakiplerden önce değişimin avantaj olduğunu belirtmiştir. Ayda bir kez toplandığını belirtenlerin tamamı rakiplerden önce değişimin avantaj olduğu görüşüne sahiptir. KFG uygulanıp uygulanmama durumunda, mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını ifade edenlerin %53,42'i stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtmiştir. Stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu belirtenlerin %52,8'i, bir araya gelme sıklığını her gün ve ayda bir kez olarak belirtenlerin tamamı rakiplerden önce değişimi avantaj olarak görmektedir. Kalite çemberlerinin uygulanıp uygulanmama durumunda, mesainin %5-10'unun harcadığını ifade edenlerin %62,2'si stratejik planın faaliyet sırasında oluşturulduğunu görüşündedir. Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığını haftada bir kez olarak belirtenlerin %50'si mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı görüşündedir. Ayda bir kez toplandığını ifade edenlerin tamamı, mesainin %25'den fazlasının harcadığını belirtenlerin tamamı rakiplerden önce değişimin avantajlı olduğu görüşündedir. Altı sigmanın uygulanıp uygulanmama durumunda, departman stratejik planının faaliyet öncesinde tamamen uygulandığını, faaliyet sırasında revize edildiğini ve tamamen uygulanmadığını ifade edenlerin tamamı rakiplerden önce değişimi avantajlı görmüştür. Her gün, ayda bir, üç ay ya da daha uzun sürede toplanma sıklıklarını ifade edenlerin tamamı; mesainin %5'den azının ve %25'den fazlasının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını ifade edenlerin tamamı rakiplerden önce değişimi avantajlı görmektedir. TVB uygulanıp uygulanmama durumunda, haftada bir, ayda bir, üç aydan daha fazla aralıklarla toplanma sıklığını ifade eden katılımcıların tamamı, mesainin %5'den azının, %5-10'unun harcadığını ifade edenlerin tamamı rakiplerden önce değişimin avantajlı olduğunu düşünmektedir. Benchmarking uygulanıp uygulanmama durumunda, stratejik planın faaliyet sürecinde oluşturulduğunu ifade edenlerin %51,61'i mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını düşünmektedir. Üç ayda bir ya da daha uzun aralıklarla toplanma sıklığını belirtenlerin %58,18'i mesainin %5'inden daha azının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını düşünmektedir. Poke-yoke uygulanıp uygulanmama durumunda, bir araya gelme sıklığını ayda bir kez olarak belirtenlerin %30,1'i mesainin %5-10'unun stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığını ifade etmişlerdir. Her gün ve ayda bir kez toplanma sıklığı ifade edenlerin tamamı,

mesainin %5-10'unun harcadığını ve %25 ve daha fazlasının harcadığını düşünenlerin tamamı rakiplerden önce değişmeyi avantajlı görmektedir.

Analiz bulguları göz önüne alındığında, kalite yönetim araçlarının uygulanıp uygulanmama durumlarında departman stratejik yönetim unsurlarının bazıları arasında bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Ancak kalite yönetimi uygulamalarının bulunması/bulunmaması durumunda, departman stratejik planlarının uygulanmasının nasıl gerçekleştiği ile departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir bağımlılık ilişkisi elde edilmemiştir. Buna göre, H1k hipotezinin kısmen doğrulandığı ifade edilebilir.

Kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumunda, departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler arası bağımlılık ilişkileri Tablo 19'da görülmektedir. Ki-kare testi sonuçlarına göre departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler açısından; üst düzey yöneticiler ve dışarıdan uzmanlar bulunması arasında 5S uygulaması için bağımlılık ilişkisi; üst düzey yöneticiler ve departman alt birimlerinin bulunması arasında KFG ve Altısigma uygulamaları için bağımlılık ilişkisi; üst düzey yöneticiler ve diğer departmanların bulunması arasında TVB uygulaması için bağımlılık ilişki söz konusudur. Departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler açısından işletme sahipleri ve dışarıdan uzmanların bulunması arasında 5S, kalite çemberleri, KFG, TVB, Benchmarking ve Poke-Yoke uygulamaları için bağımlılık ilişkisi saptanmıştır. İşletme sahipleri ve departman alt birimlerinin bulunması arasında 5S, Kalite çemberleri, KFG, Altı sigma, TVB, Benchmarking, Poke-Yoke uygulamaları için bağımlılık ilişkisi söz konusudur. İşletme sahipleri ve diğer departmanların bulunması arasında 5S, Kalite çemberleri, KFG, Altı sigma, TVB, Benchmarking, Poke-Yoke uygulamaları için bağımlılık ilişkisi ortaya çıkmıştır. Departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler açısından dışarıdan uzmanlar ve departman alt birimlerinin bulunması arasında 5S ve Poke-Yoke için bağımlılık ilişkisi vardır. Dışarıdan uzmanlar ve diğer departmanların bulunması durumunda benchmarking için bağımlılık ilişkisi saptanmıştır. Departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan kişi/birimler açısından departman alt birimleri ve diğer departmanların bulunması arasındaki bağımlılık ilişkisi tüm kalite yönetimi uygulamaları için ortaya çıkmıştır. Bağımlılık ilişkisi anlamlı çıkan çapraz tablo sonuçları yorumlanmıştır.

TZÜ uygulanıp uygulanmama durumunda, stratejik planının oluşturulmasında diğer departmanların katkısı bulunmadığını belirtenler içinde departman alt birimlerinin stratejik planın oluşturulmasına katkısı bulunmadığını ifade edenlerin oranı %79,61'dur. 5S uygulanıp uygulanmama durumunda, dışarıdan uzmanların departmanların stratejik planının oluşturulmasına katkısı bulunmayanlardan üst düzey yönetimin katkı sağladıklarını düşünenlerin oranı %92,78'dir. Dışarıdan uzmanların katkı sağladıklarını düşünenlerin hiçbiri departman stratejik planın oluşturulmasında üst yönetimin katkısı olduğunu düşünmemektedir. Departman alt birimlerinin stratejik planın oluşturulmasına katkı sağlamadıklarını düşünenlerden %70,79'u işletme sahiplerinin de katkısı olmadığını düşünmektedir. Diğer departmanların katkı sağlamadığını düşünenlerin %66,53'ü işletme sahiplerinin de katkı sağlamadığı görüşündedir. Diğer departmanların katkı sağlamadıklarını düşünenlerin %76,26'sı departman alt birimlerinin de katkı sağlamadığını belirtmiştir. KFG uygulanıp uygulanmama durumunda, stratejik planının oluşturulmasına departman alt birimlerinin katkısı bulunmadığını düşünenlerin %91,3'ü üst düzey yöneticilerin katkısı olduğu görüşündedir. Departman alt birimlerinin katkısı olmadığını düşünenlerin %73'ü işletme sahiplerinin de katkıları olmadığı inancındadır. Kalite çemberlerinin uygulanıp uygulanmama durumunda, işletme sahiplerinin katkısı olmadığını düşünenlerin %60,4'ü departman alt birimlerinin de katkısı olmadığına inanmaktadır. Diğer departmanların katkısı olmadığını düşünenlerin %83'ü departman alt birimlerinin de katkısı olmadığı görüşündedir. Altı sigma uygulanıp uygulanmama durumunda, departman alt birimlerinin katkısı olmadığını düşünenlerin %68,8'si işletme sahiplerinin de katkısı olmadığına inanmaktadır. Departman alt birimlerinin katkısı olmadığını düşünenlerin %68,9'u üst yöneticilerin de katkısı olmadığı görüşündedir. Stratejik plan oluşturma sürecine diğer departmanların katkısı olmadığını düşünenlerin %72,5'u departman alt birimlerinin de katkıları olmadığı inancına sahiptir. TVB uygulanıp uygulanmama durumunda, diğer departmanların katkısı olmadığını düşünenler içinde üst yönetimin katkısı olduğunu düşünenlerin oranı %97,8'dir. Alt birimlerin stratejik planlama sürecine katkısı olmadığını düşünenlerin %70'i işletme sahiplerinin de katkısı olmadığı görüşündedir. Diğer

departmanların katkısı olmadığını düşünenlerin %74,73'ü departman alt birimlerinin katkısı olmadığını ifade etmiştir. Benchmarking uygulanıp uygulanmama durumunda, departman stratejik planın oluşturulmasına dışarıdan uzmanların katkı sağladığını belirtenlerin %72,13'i işletme sahiplerinin de bu süreçte katkısı olduğu görüşündedir. Diğer departmanların katkısı olmadığını düşünenlerin %65,98'i işletme sahiplerinin de katkısı olmadığını belirtmiştir. Poke-yoke uygulanıp uygulanmama durumunda, dışarıdan uzmanların katkı sağlamadığının düşünenlerin %62,44'ü işletme sahiplerinin katkılarının olmadığını görüşündedir. Alt birimlerin katkısının çoğunlukla olmadığını düşünülmektedir (%76).

Analiz bulguları göz önüne alındığında, kalite yönetim araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu departmanda stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan işletme sahipleri ve üst düzey yöneticiler arasında bir bağımlılık ilişkisi ortaya çıkarmamıştır. Departman stratejilerinin oluşturulmasına katkıda bulunan diğer kişi/birimler arasında bağımlılık ilişkisinin ortaya çıkmasında bir etkisi olmayan kalite yönetimi uygulamaları da söz konusu olduğundan H11 hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Tüm araştırma bulguları göz önüne alındığında, hipotezlerin doğrulanma durumu Tablo 20' de görülmektedir.

Tablo 20

*Hipotez doğrulama tablosu*

H1	H1a	Kısmen	H1e	Doğrulanmadı	H1i	Doğrulanmadı
	H1b	Kısmen	H1f	Doğrulanmadı	H1j	Doğrulanmadı
	H1c	Kısmen	H1g	Kısmen	H1k	Kısmen
	H1d	Doğrulanmadı	H1h	Kısmen	H1l	Kısmen

**5. Sonuç-tartışma**

Araştırma bulgularına göre, önerilen hipotezlerin çoğunluğu kısmen desteklenmiştir. Tüm analiz sonuçları bir arada değerlendirildiğinde, departmanın stratejik yönetim eğiliminin ortaya çıkmasında etkili kalite yönetimi uygulamasının benchmarking (kıyaslama) olduğu görülmüştür. Departmanın stratejik yönetimi üzerinde en az etkili olan uygulama ise Poke-yoke'dir. Korelasyon analizi sonucu da bunu doğrulamaktadır.

Örnekleme alınan işletmelerde en çok uygulanan kalite yönetimi uygulaması 5S (%70,5) ve Benchmarking (%64) olmakla birlikte en az tercih edilen uygulama KFG olmuştur. 5S uygulayan işletmelerde %73,33 oranında benchmarking de uygulanmaktadır. Benchmarking departmanların stratejik yönelimi üzerinde etkili kalite yönetimi uygulaması olmasında sektörde en çok tercih edilen iki kalite yönetim aracından biri olması etkilidir. En yararlı görülen kalite yönetim uygulaması katılımcılar tarafından TVB (toplam verimli bakım) olarak değerlendirilmiştir. Departman stratejik yönetimi üzerinde en çok farklılık oluşturacak kalite yönetim aracı olmasa da stratejik yönetim ile görece en yüksek düzeyde korelasyon değerine sahip olmasının bir nedeni, diğer kalite yönetim araçlarına göre daha yararlı algılanması olarak görülebilir. Örneklemin %68'lik kısmını üretim sektöründe yer alan otomotiv, elektrik-elektronik, gıda ve ilaç/biyoteknoloji endüstrilerinde çalışmakta olan katılımcılar oluşturmaktadır. Örneklemin alındığı sektörlerde makine ve teçhizat bileşenleri üretim süreçlerinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Yalın üretim anlayışının yaygınlaşması ve faydalarının sektörler açısından farkındalığı; sıfır hata, sıfır duruş, en az donanım çevrim maliyeti, enerji israfını önlemek, kayıpların saptanması ve önlenmesi, gelişen teknolojik çevrede üretim ve bakım ekiplerinin beraberliği, boşa kalma zamanını azaltma çabası, iş sağlığı ve güvenliğinin artan önemi, yeni teknoloji, üretkenlik ölçümlerinin ve müşteri şikayetlerinin artan önemi TVB'nin yararlı bir kalite yönetim aracı göz önüne alınmasına yol açmıştır (Alparslan, 2005; Akcan ve Demirbak, 2009).

En az tercih edilen kalite yönetim aracı olan KFG'nin işletmelerinde uygulandığını belirten yöneticilerin %87,5'i 5S uygulandığını ifade etmişlerdir. KFG'nin tercih edilmesindeki en önemli engel, içerdiği teknik bilginin öğrenilme ve işletmeler tarafından uygulama zorluğu olarak görülebilir. Uygulama zorluğu nedeniyle tam olarak yerine getirilemeyen süreç adımları, bu kalite yönetim uygulamasının en düşük yarar sağladığı değerlendirilmesine yol açabilecektir. KFG ile görece düşük ancak anlamlı bir ilişkinin korelasyonda ortaya çıkmasının nedeni TVB uygulayanların %50 sinin KFG uyguluyor olmalarıdır. Uygulama aşamalarının sayıca fazlalığı ve teorik alt yapısı örnekleme alınan sektörler bazında işletmelerin bu teknikten yararlanmasında engelleyici bir neden olabilecektir.



Tablo 19

*Kalite yönetim araçlarını uygulanması/uygulanmaması durumunda, departman stratejik planın oluşturulmasına katkısı olan kişi/birimler arası bağımlılık ilişkiler*

Üst düzey	İşletme sahipleri	Dışarıdan uzmanlar	Departman alt birimleri	Diğer departmanlar
	TZÜ Ki-kare*: - df:- p: 0,730	TZÜ Ki-kare*: - df:- p: 0,362	TZÜ Ki-kare*: - df:- p: 0,108	TZÜ Ki-kare*: - df:- p: 0,083
	SS Ki-kare: 0,00 df:1 p: 1,00	SS Ki-kare*: - df:- p: <b>0,011</b>	SS Ki-kare: 0,00 df:1 p: 1,00	SS Ki-kare: 1,125 df:1 p: 0,28
<b>Üst düzey yöneticiler</b>	K,Çem Ki-kare:0,0 df:1 p: 1,00	K,Çem Ki-kare*: - df:- p: 0,138	K,Çem Ki-kare:0,73 df:1 p:0,39	K,Çem Ki-kare:1,48 df:1 p:0,223
	KFG Ki-kare*: df:- p: 0,457	KFG Ki-kare*: - df:- p: 0,597	KFG Ki-kare*: - df:- p: <b>0,022</b>	KFG Ki-kare*: df:- p: 0,215
	Altısığ Ki-kare*: df:- p: 0,734	Altısığ Ki-kare*: df:- p: 0,362	Altısığ Ki-kare*: df:- p: <b>0,011</b>	Altısığ Ki-kare*: df:- p: 0,492
	TVB Ki-kare*: - df:- p: 0,771	TVB Ki-kare*: - df:- p: 0,225	TVB Ki-kare*: - df:- p: 1,00	TVB Ki-kare*: - df:- p: <b>0,023</b>
	Bench Ki-kare*: - df:- p: 1,00	Bench Ki-kare*: - df:- p: 0,359	Bench Ki-kare*: - df:- p: 0,287	Bench Ki-kare*: - df:- p: 0,112
	Poke Ki-kare: 0,370 df:1 p: 0,543	Poke Ki-kare*: - df:- p: 0,225	Poke Ki-kare: 0,00 df: 1 p: 1,000	Poke Ki-kare*: - df:- p: 1,00
	TZÜ Ki-kare:3,49 df:1 p: 0,062	TZÜ Ki-kare:1,86 df:1 p: 0,172	TZÜ Ki-kare:0,49 df:1 p: 0,48	TZÜ Ki-kare:0,49 df:1 p: 0,48
	SS Ki-kare: 16,38 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 26,19 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 13,73 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 13,73 df:1 p: <b>0,00</b>
	K,Çem Ki-kare:8,95 df:1 p: <b>0,003</b>	K,Çem Ki-kare:22,04 df:1 p: <b>0,00</b>	K,Çem Ki-kare:9,28 df:1 p: <b>0,002</b>	K,Çem Ki-kare:9,28 df:1 p: <b>0,002</b>
<b>İşletme sahipleri</b>	KFG Ki-kare: 3,608 df:1 p: <b>0,049</b>	KFG Ki-kare: 20,185 df:1 p: <b>0,00</b>	KFG Ki-kare:15,70 df:1 p: <b>0,000</b>	KFG Ki-kare:15,70 df:1 p: <b>0,000</b>
	Altısığ Ki-kare: 0,319 df:1 p: 0,572	Altısığ Ki-kare: 23,024 df:1 p: <b>0,00</b>	Altısığ Ki-kare: 10,25 df:1 p: <b>0,001</b>	Altısığ Ki-kare: 10,25 df:1 p: <b>0,001</b>
	TVB Ki-kare:9,88 df:1 p: <b>0,003</b>	TVB Ki-kare:15,26 df:1 p: <b>0,000</b>	TVB Ki-kare:16,277 df:1 p: <b>0,000</b>	TVB Ki-kare:16,277 df:1 p: <b>0,000</b>
	Bench Ki-kare: 25,17 df:1 p: <b>0,00</b>	Bench Ki-kare: 20,98 df:1 p: <b>0,00</b>	Bench Ki-kare: 31,19 df:1 p: <b>0,00</b>	Bench Ki-kare: 31,19 df:1 p: <b>0,00</b>
	Poke Ki-kare: 17,74 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 30,17 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 18,37 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 18,37 df:1 p: <b>0,00</b>
	TZÜ Ki-kare:1,97 df:1 p: 0,160	TZÜ Ki-kare:1,658 df:1 p: 0,198	TZÜ Ki-kare:1,658 df:1 p: 0,198	TZÜ Ki-kare:1,658 df:1 p: 0,198
	SS Ki-kare: 3,68 df:1 p: <b>0,050</b>	SS Ki-kare: 0,83 df:1 p: 0,36	SS Ki-kare: 0,83 df:1 p: 0,36	SS Ki-kare: 0,83 df:1 p: 0,36
<b>Dışarıdan uzmanlar</b>	K,Çem Ki-kare:1,63 df:1 p:0,202	K,Çem Ki-kare:0,011 df:1 p:0,918	K,Çem Ki-kare:0,011 df:1 p:0,918	K,Çem Ki-kare:0,011 df:1 p:0,918
	KFG Ki-kare: 2,029 df:-1 p: 0,154	KFG Ki-kare: 0,526 df:-1 p: 0,468	KFG Ki-kare: 0,526 df:-1 p: 0,468	KFG Ki-kare: 0,526 df:-1 p: 0,468
	Altısığ Ki-kare: 0,017 df:1 p: <b>0,00</b>	Altısığ Ki-kare: 1,137 df:1 p: 0,286	Altısığ Ki-kare: 1,137 df:1 p: 0,286	Altısığ Ki-kare: 1,137 df:1 p: 0,286
	TVB Ki-kare:0,384 df:1 p: 0,535	TVB Ki-kare:1,47 df:1 p: 0,225	TVB Ki-kare:1,47 df:1 p: 0,225	TVB Ki-kare:1,47 df:1 p: 0,225
	Bench Ki-kare: 1,46 df:1 p: 0,227	Bench Ki-kare: 5,804 df:1 p: <b>0,016</b>	Bench Ki-kare: 5,804 df:1 p: <b>0,016</b>	Bench Ki-kare: 5,804 df:1 p: <b>0,016</b>
	Poke Ki-kare: 9,06 df:1 p: <b>0,003</b>	Poke Ki-kare: 0,883 df:1 p: 0,347	Poke Ki-kare: 0,883 df:1 p: 0,347	Poke Ki-kare: 0,883 df:1 p: 0,347
	TZÜ Ki-kare:22,40 df:1 p: <b>0,00</b>	TZÜ Ki-kare:22,40 df:1 p: <b>0,00</b>	TZÜ Ki-kare:22,40 df:1 p: <b>0,00</b>	TZÜ Ki-kare:22,40 df:1 p: <b>0,00</b>
	SS Ki-kare: 79,3 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 79,3 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 79,3 df:1 p: <b>0,00</b>	SS Ki-kare: 79,3 df:1 p: <b>0,00</b>
	K,Çem Ki-kare:80,32 df:1 p: <b>0,00</b>	K,Çem Ki-kare:80,32 df:1 p: <b>0,00</b>	K,Çem Ki-kare:80,32 df:1 p: <b>0,00</b>	K,Çem Ki-kare:80,32 df:1 p: <b>0,00</b>
<b>Departman alt birimleri</b>	KFG Ki-kare: 57,712 df:1 p: <b>0,00</b>	KFG Ki-kare: 57,712 df:1 p: <b>0,00</b>	KFG Ki-kare: 57,712 df:1 p: <b>0,00</b>	KFG Ki-kare: 57,712 df:1 p: <b>0,00</b>
	Altısığ Ki-kare: 40,127 df:1 p: <b>0,00</b>	Altısığ Ki-kare: 40,127 df:1 p: <b>0,00</b>	Altısığ Ki-kare: 40,127 df:1 p: <b>0,00</b>	Altısığ Ki-kare: 40,127 df:1 p: <b>0,00</b>
	TVB Ki-kare:58,737 df:1 p: <b>0,00</b>	TVB Ki-kare:58,737 df:1 p: <b>0,00</b>	TVB Ki-kare:58,737 df:1 p: <b>0,00</b>	TVB Ki-kare:58,737 df:1 p: <b>0,00</b>
	Bench Ki-kare: 87,98 df:1 p: <b>0,000</b>	Bench Ki-kare: 87,98 df:1 p: <b>0,000</b>	Bench Ki-kare: 87,98 df:1 p: <b>0,000</b>	Bench Ki-kare: 87,98 df:1 p: <b>0,000</b>
	Poke Ki-kare: 56,763 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 56,763 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 56,763 df:1 p: <b>0,00</b>	Poke Ki-kare: 56,763 df:1 p: <b>0,00</b>

\* Fisher excat testine göre hesaplanmamaktadır.

Departmanın stratejik yönetimi üzerinde en az etkili olan kalite uygulamasının Poke-yoke olmasının bir nedeni Poke-Yoke'nin üretim süresince yarı veya tam otomasyonla çalışan cihazlarla hata tespiti ve önleme yoluyla müşteri memnuniyeti arttırmaya (Zerenler ve Karaboğa, 2014) yönelik bir teknik olması ve stratejik kararlardan daha çok proses kalitesi ile ilişkili olmasıdır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan yöneticilerin %75'inin örgütsel kıdemi 1 yıl ve üzeridir. Buldukları kurumlarda geçirdikleri süreler departman stratejilerinin oluşturulma ve uygulanma sürecine farkındalıklarının olması için yeterli bir süre olarak değerlendirilebilir. Örnekleme alınan departmanlarda stratejik kararlara katkı sağlayan kişi/birim olarak en yüksek oran üst yönetim (%87,3) olup en az katkının dışardan uzmanlardan geldiği ifade edilmiştir. İşletme sahiplerinin departman stratejilerine katkı sağlama düzeyi görece düşük (%39) olup örnekleme alınan büyük ölçekli işletmelerde kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak işletme sahiplerinin her konuda görüş belirtme ve uygulama çabalarının olmadığı, en az bir yıllık örgütsel kıdeme sahip yöneticiler olması nedeniyle departman yöneticilerine bu konuda yetki devretme ile ilgili bir tutum geliştirme eğiliminde oldukları ifade edilebilecektir.

Departman düzeyinde stratejik planın oluşturulması sürecinde ise en çok diğer departmanlar ve işletme sahiplerinin katkılarının olması kalite yönetim uygulamaları ile anlamlı ilişki ortaya çıkarmıştır. TKY anlayışında kalite ile ilgili sorunların çözümünde tüm paydaşların katkı sağlaması, departman stratejilerine katkı sağlayan bir unsur olarak diğer departmanların önemini ortaya koymaktadır. KFG, Altı sigma ve TVB araçlarının hem uygulanma/uygulanmama durumu hem de yarar ve etkinlik değerlendirmelerine bağlı durum farklılıkları, departmanda stratejik planın oluşmasına katkıda bulunan kişiler ile ilişkili olarak saptanmıştır. Kalite çemberleri ve Benchmarking araçlarının işletme tarafından uygulanıyor olması, etkinlik değerlendirmelerinden bağımsız olarak sırasıyla işletme sahipleri + diğer departmanlar ve üst yönetim ile ilişkili görülmüştür. İşletme sahipleri KFG ve kalite çemberleri araçlarının, diğer departmanlar ise kalite çemberleri, altı sigma, TVB, TZÜ araçlarının hem uygulanıp uygulanmama hem de yarar ve etkinliği açısından farklılığın ortaya çıkmasında ilişkili görülmektedir. Kalite çemberlerinin organizasyonu ve işleyişlerinin düzenlenmesi ve değerlendirilmesi ayrı bir bütçe gerektirdiğinden işletme sahiplerinin onayı ile yakından ilişkili olacaktır. Benchmarking için kullanılan teknikler, en başarılı uygulamaları model alma ve uyarlama yoluyla işletmenin mevcut faaliyetlerini, iş yapma tekniklerini daha iyi noktaya getirmeyi amaçladığı için üst yönetimin doğrudan strateji geliştirmeye katkısı bu süreci etkileyecektir. Araştırma bulgularına göre, üst yönetimin doğrudan strateji geliştirmeye katkısı benchmarking ve TVB ile ilişkili olarak saptanmıştır. Departman altındaki fonksiyonel alt birimlerin ve dışarıdan uzmanların stratejik karar sürecinde etkili olmaları yalnızca altı sigma ile anlamlı ilişki göstermiştir.

Stratejik planın uygulamasının nasıl gerçekleştiği ile ilgili yanıtlar değerlendirildiğinde başlangıçta var olan stratejik planın tamamen uygulandığı (%25) ve en çok faaliyet sırasında revize edildiği (%48,7) görülmüştür. Toplamda %73,7 oran, departman düzeyinde bir stratejik bilincin olduğu ve uygulamada stratejik eğilime bağlı faaliyetlerin bulunduğu ile ilgili bir yorum ortaya koymaya neden olur. Bir seçenek olarak belirtilen stratejik planın baştan yapılmayıp faaliyet süresince oluşması (%21,3) görece düşük bir düzey olarak ortaya çıkmış, departmanların vizyon, misyon, strateji, amaç, hedef gibi unsurları önceden göz önüne aldıkları ve stratejik yönetim çerçevesinde eylem planlarını oluşturdukları ve uygulamaya geçirdikleri ifade edilebilir.

Kalite çemberleri ve benchmarking araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu stratejik planların uygulamasının nasıl gerçekleştiği ile ilişkili bulunmasına rağmen, departmanda stratejik planın uygulamasının nasıl gerçekleştiğine (tamamıyla faaliyet öncesinde gerçekleşmekte, faaliyet sırasında oluşturulmakta, faaliyet sırasında revize edilmekte, uygulanmamakta) göre kalite yönetim araçlarının yarar ve etkinliği değerlendirmesi farklılaşmamaktadır. Yöneticiler söz konusu kalite yönetim araçlarının uygulanması ile sağlanacak kurumsal ve departman düzeyinde fayda ve yararlar ile ilgili farkındalıkları olmakla birlikte, bu kalite yönetim araçlarının faydalarının birbirlerinden farklı ölçülme kriterleri ile nasıl değerlendirileceğine yönelik teorik bilgi eksiklikleri bulunmaktadır.

Kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması ve araçların yarar ve etkinlik değerlendirmelerine bağlı farklılıklar, departmanda stratejik kararlar almak için bir araya gelme sıklığı ile ilişkili bulunmamıştır. Araştırma bulgularına göre, departmanda stratejik kararlar almak için bir araya

gelme sıklığı haftada bir kez %28,7 olup, ayda bir % 27,3 ve üç ayda bir % 25,3 olarak belirlenmiştir. Stratejik karar almak için iki haftada bir ve daha uzun süreli toplanma sıklığı %61,9'dur. Rekabet düzeyinin arttığı iş çevresinde periyodik olarak gerçekleştirilecek toplantıları bir zaman kaybı olarak görmek, departmanda stratejik karar almak için bir araya gelme sıklığını da azaltabilecektir. Periyodik olmasından daha çok gerekliliklere bağlı olarak sık gerçekleştirilmeyen bu toplantılar gerekli eylem planlarını oluşturmak ve uygulamak için yeterli görülürken, toplantı sayısından daha çok niteliğine dikkatleri daha çok çekmektedir.

Departman olarak mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı kalite yönetim uygulamalarına bağlı olarak farklılaşmaktadır. KFG'nin işletmede bulunup bulunmaması mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığı ile ilişkili bulunmuştur. 5S, Altı sigma ve Benchmarking araçlarının yarar ve etkinliği ise mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Örnekleme alınan işletme departmanlarında, stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için mesainin %5'inden azı için süre harcayanların örneklemedeki oranı % 21,3, %10'dan azı için süre harcayanların örneklemedeki oranı %52,6 olarak belirlenmiştir. %15 üzeri süreyi harcayan departmanların örneklemedeki oranı ise 22,7'dir. Katılımcıların stratejik karar almak için iki haftada bir ve daha uzun aralıklarla toplanma sıklığının % 61,9 olduğu göz önünde bulundurulduğunda stratejik analiz ve karar alma faaliyetlerine mesainin %10'undan daha az vakit ayırma oranının görece fazla olması beklenen bir sonuçtur. KFG aşamaları görece daha çok olan ve teorik bilgi ve uygulama deneyimi gerektirmesi nedeniyle çalışmanın başarı ile sonuçlanması için planlama da dahil süre ile en ilişkili olması beklenen kalite yönetimi uygulamasıdır. KFG'nin işletmelerinde uygulandığını belirten yöneticilerin %87,5'i işletmelerinde 5S uygulamasının bulunduğunu da ifade etmişlerdir. Bu nedenle 5S için de mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcadığına bağlı olarak farklılaşması beklenir. Bunu doğrulayacak bir sonuç olarak da KFG ve Altı sigmanın hem uygulanma/uygulanmama durumu hem de etkinlik değerlendirmelerine bağlı farklılığın departmanda stratejik planın oluşmasına katkıda bulunan kişiler ile ilişkili olmasıdır. Benchmarkingın departmanların stratejik yönelimi üzerinde en etkili kalite yönetimi uygulaması olması ve sektörde en çok tercih edilen iki kalite yönetim aracından biri olması, mesainin ne kadarının stratejik analiz ve karar alma faaliyetleri için harcanması üzerinden bir farklılaştırıcı etki ortaya çıkarmıştır.

Departmanların değişim olgusuna proaktif bir bakış açısı ile yaklaşp yaklaşmadıkları incelediğinde örnekleme alınan departmanların %90'ı rakiplerden önce değişimin avantajlı olduğunu belirtmelerdir. Ancak, kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması ve araçların yarar ve etkinlik değerlendirmelerine bağlı farklılıklar, değişim olgusuna nasıl yaklaşıldığı üzerinde ilişkili bulunmamıştır. En çok kullanılan kalite yönetim aracından birinin benchmarking olduğu göz önüne alındığında, kalite yönetim araçlarının değerlendirmesini yapan işletme yöneticilerinin örnek başarılı uygulamaların işletmelere uyarlanması ile ilgili çabaları , değişim ile ilgili proaktif tutumun yanısıra reaktif (izlenen örnek alınana karşı tepkisel) bir tutumu da beraberinde getirmiştir. Bu nedenle değişime karşı tek başına proaktif tutumun kalite yönetim uyumun anlamlı bir ilişkisi ortaya çıkmamıştır.

5S ve poke-yoke araçlarının uygulanma/uygulanmama durumu ve etkinlik değerlendirmelerine bağlı farklılıklar departman stratejilerine katkı sağlayan hiçbir kişi/birim ile ilişkili saptanmamıştır. Poke-yokenin departmanların stratejik yönelimi üzerinde en az etkili kalite yönetimi uygulaması olması bu sonucu doğrulamaktadır. Bu kalite yönetim uygulamalarının departman stratejilerinin oluşturulmasında katkı sağlayan kişi veya birimlerle ilişkili olmaması, bu uygulamaların fonksiyonel birimlerce yürütülmekte olan faaliyetlerdeki hataları önlemeye yönelik birim içi uygulamalar niteliğinde olması ile açıklanabilecektir. Araştırmada 5S'in en çok uygulanan kalite yönetim uygulaması olduğu görülmüştür. İşletmelerinde 5S uygulamasının olduğunu belirten yöneticilerin % 73'ü benchmarking uyguladıklarını belirtmiştir. Örnek uygulamaların rol model alınması anlayışı 5S'i de sektördeki çoğu işletme gibi söz konusu işletmenin uygulama isteği, strateji oluşturmaya katkı sağlayacak kişiler/birimlerin yetkilerinden bağımsız işletme için genel bir karar niteliğinde olacaktır.

Departman stratejik eğilimini belirleyen unsurların kendi içindeki bağımlılık ilişkileri test edildiğinde, hiçbir kalite yönetimi uygulaması için departmanda stratejik planların uygulamasının nasıl gerçekleştiği ve stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Departmanda stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı hiçbir kalite yönetim aracının uygulanıp

uygulanma durumu ve yarar/etkinlik farklılığı üzerinde anlamlı bir etki sağlamadığından departman stratejik yönetiminin ortaya çıkmasında etkili bir stratejik eğilim kriteri olarak yorumlanmamaktadır. Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği yalnızca iki kalite yönetimi aracının (Kalite çemberleri ve benchmarking) uygulanıp uygulanmama durumuna olarak farklılaşmaktadır. Kalite yönetim uygulamaları üzerinde birinin etkisi hiç yokken diğerinin sadece iki kalite yönetimi aracı ile ilişki göstermesi, söz konusu departman stratejik yönelim kriterleri arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkmamasına da neden olmuştur. Benzer şekilde, departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği ve mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcanması arasında TZÜ, altı sigma, TVB, poke-yoke araçları için anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği benchmarking ve kalite çemberlerinin uygulanması ile ilişkili bulunmuş, mesainin ne kadarının stratejik kararlar için harcandığı ise KFG'nin uygulanması ile ilişkili olarak saptanmıştır. Söz konusu bu kalite yönetimi uygulamaları dışındakiler için departman stratejik yönetim unsurları arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmaması beklenen bir sonuç olacaktır. Stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği ve mesainin ne kadarının stratejik kararlar için harcandığı 5S'in uygulanma durumu ile doğrudan ilişkili saptanmasa da, söz konusu iki stratejik eğilim kriteri ilişkisini anlamlı kılmaktadır. Daha önce belirtildiği üzere, 5S'in uygulanması strateji oluşturmaya katkı sağlayacak kişiler/birimlerin yetkilerinden bağımsız işletme için genel bir karar niteliğinde ortaya konmuştur. Bunu doğrulayacak diğer bir bulgu, uygulanma durumunun anlamlı ilişkisi saptanmasa da yarar ve etkinlik değerlendirmesini mesainin ne kadarının stratejik kararlar için harcandığı için anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmasıdır. Departman yöneticilerinin bir üst yönetim kararı olarak uyguladıkları 5S, uygulanıp uygulanmama durumu için bir değerlendirmeye ihtiyaç duyulmamakta, ancak departman yöneticileri tarafından etkinlik ve yararı sorgulanmaktadır.

Departmanda stratejik planların uygulanmasının nasıl gerçekleştiği ve değişim olgusuna proaktif bir bakış açısına bağlı olarak nasıl yaklaşıldığı arasındaki ilişki TZÜ, TVB, benchmarking, poke-yoke araçlarının uygulanması durumu için anlamlı bulunmamıştır. Değişim olgusuna proaktif bir bakış açısına bağlı olarak nasıl yaklaşıldığı, hiçbir kalite yönetim aracının uygulanması durumu ya da etkinlik değerlendirmesine bağlı olarak farklılaşmamaktadır. Bu nedenle söz konusu kalite yönetim uygulamaları açısından iki departman stratejik yönetim kriteri arasında bağımlılık ilişkisi çıkmaması beklenen bir sonuçtur. Ancak, 5S, kalite çemberleri, altı sigma ve KFG için söz konusu iki departman stratejik yönelim kriteri arasında ilişki anlamlıdır. 5S'in en çok uygulanan kalite yönetim aracı olması, altı sigmanın etkinlik ve yararı en çok algılanan kalite yönetim araçlarından biri olması, KFG'nin işletmelerinde uygulandığını belirten yöneticilerin %87,5'unun 5S'in uygulandığını belirtmeleri, kalite çemberlerinin uygulanma durumunun departmanda stratejik planların uygulanmasının gerçekleşme durumlarının farklılaştırıcı etkisinin belirtilen iki stratejik yönetim unsuru arasındaki ilişkinin anlamlı hale gelmesine neden olabilecektir.

Stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcandığı arasında KFG ve altı sigma uygulamalarının bulunması/bulunmaması açısından anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığının hiçbir kalite yönetim aracının uygulanması/uygulanmaması durumu ya da yarar ve etkinlik değerlendirmesi ile anlamlı ilişki göstermemesi bu sonucu doğrulayıcı bir bulgudur. Ancak, 5S'in ve ikinci olarak da benchmarking uygulamasının en çok kullanılan kalite yönetim araçları olması, TVB'in etkinlik ve yararı en çok algılanan kalite yönetim aracı olması, KFG'nin uygulandığını belirten yöneticilerin %87,5'inin 5S'in uygulandığını da açıklamaları, 5S ve bechmarking uygulamalarının yarar/etkinlik değerlendirmelerinin mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcanması açısından farklılaştırıcı etkisi; söz konusu iki stratejik eğilim faktörü arasında 5S, TVB, Benchmarking, KFG uygulamaları için anlamlı ilişkinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun yanı sıra, kalite çemberleri ve poke-yoke için de stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ile mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcandığı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Kalite çemberlerinin organizasyonunda departman yöneticileri, yönetim komisyonu üyeleridir. Kalite çemberleri bağlamında stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ve mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcanacağı departman yöneticilerinin kararları ile belirlenecektir. Bu nedenle kalite çemberleri uygulaması söz konusu iki departmanın stratejik eğilim faktörü arasında anlamlı bir ilişki çıkmasına neden olmuştur. Süreç verimliliği önemli görülen poke-yoke uygulamasında, bir girdi türü olarak süreç için ayrılacak zaman ile ilgili kriterler (stratejik kararlar için bir araya gelme sıklığı ve mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için

harcandığı) göz önüne alınarak poke-yoke uygulamasının verimliliği değerlendirilebilecektir. Bu bağlamda poke-yoke uygulaması için departmanda stratejik eğilimi belirleyen faktörlerden içinde süre tanımını barındıranlar arasında anlamlı bir ilişkinin ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur.

Mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcandığı ile değişim olgusuna nasıl yaklaşıldığı arasındaki ilişki yalnızca altı sigma ve benchmarking uygulamasının bulunması/bulunmaması açısından anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Araştırma bulgularına göre benchmarking uygulaması durumu için yalnızca üst düzey yöneticilerin departmanın stratejik karar alma sürecinde yer almaları etkili bulunmuştur (p:0,001). Departman yöneticilerinin belirleyeceği mesainin ne kadarının stratejik kararlar için ayrılacağı bu bağlamda benchmarking için doğrudan etkili olmayacaktır. Daha önce de belirtildiği üzere değişim olgusuna departman yönetimince nasıl yaklaşıldığı hiçbir kalite yönetim uygulaması ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Bu nedenle söz konusu iki departman stratejik yönetim kriteri arasında benchmarking için anlamlı bir ilişki ortaya çıkmayacağı araştırma bulgularına göre beklenen bir sonuç olacaktır. Araştırma bulgularına göre, altı sigma uygulamasının bulunması/ bulunmaması durumu departmanda stratejik planın oluşturulmasına diğer departmanların katkılarının sağlanması ile anlamlı bir ilişki ortaya çıkarmıştır (p:0,048). Departman düzeyinde stratejik planın oluşturulmasına katkıda bulunan dışarıdan uzmanlar açısından altı sigmanın yarar ve etkinlik farklılığı ortaya çıkmıştır (p: 0,014). Bu bulguyu destekleyecek bir çalışma olarak, Altuğ ve Nalbant (2010) yaptıkları çalışmada altı sigma ile ilgili kararlara katılan aktörlerin en yüksek ağırlığını tepe yönetim için saptamıştır. Özellikle üretim departmanlarında uygulanan Altı sigmanın, söz konusu departman düzeyinin dışında dışarıdan uzmanlar, diğer departmanlar ve üst yönetim kararları ile uygulanması gündeme geldiğinden sadece odak departman için mesainin ne kadarının stratejik kararlar almak için harcandığı ve departmanın değişim olgusuna nasıl yaklaşıldığı ile sınırlı olarak ortaya anlamlı bir ilişki saptanmayacaktır.

Araştırma, işletme üst yönetimi ve departman yöneticileri için, hangi kalite yönetim araçlarının departman düzeyinde strateji oluşturmada etkili olduğunu, departman düzeyinde stratejik eğilimi belirleyen unsurların neler olduğunu anlamaları adına bir uygulama bilgisi ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda sektörde hangi kalite yönetim araçlarının daha çok tercih edildiği ve hangi kalite yönetim uygulamasının yarar ve etkinliğinin daha yüksek düzeyde değerlendirildiği ortaya konulmuş olup yeni bir kalite yönetim uygulamasına geçilmesi ya da halihazırda kullanılan araçlara devam etme kararı verilmesinde üst yönetim, departman yöneticileri ve kalite mühendisleri/yöneticilerine bir bakış açısı sunulmaktadır. Araçların uygulanma durumunun yanı sıra, yarar/etkinlik değerlendirmelerinin stratejik planın oluşmasına katkıda bulunan kişiler/birimler ile anlamlı ilişkilerinin saptanmış olması, departman düzeyinde strateji formülasyonunu oluşturmada karar alıcılar için söz konusu etkileri açığa çıkarmaktadır. Ayrıca, kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumları için tanımlanan departman stratejik yönetim kriterleri arasındaki ilişkiler, stratejik eğilimi belirleyen faktörler arası etkileşimin etkisini ortaya koyması adına yöneticiler için holistik bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

Araştırmada normatif ölçek kullanılmasından dolayı ölçek sorularını yanıtladığında sosyal beğenirlik etkisi söz konusu olabilecektir. Bazı ki-kare test sonuçlarında değişkenlik düzeyine bağlı olarak hesaplanmayan p değerleri nedeniyle, kalite yönetim araçlarının uygulanması/uygulanmaması durumunda bazı departman stratejik yönelim kriterlerinin birbirleri ile ilişkileri saptanamaması araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Kolayda örnekleme yerine rassal örnekleme yöntemlerinden birinin kullanılması, sonuçların istatistiksel doğruluğunu daha da arttıracaktır. Araştırmada örneklem sayısını daha da artırarak hizmet ve üretim sektörleri alt iş kollarında çalışmanın tekrarlanması, işkolu özelinde sonuçların ortaya konması adına ileri bir araştırma önerisidir. Departman yapısı ile ilgili bazı değişkenler (formalleşme derecesi, kontrol alanı, merkezileşme derecesi, işte karşılıklı bağımlılık, haberleşme düzeyi) farklı araştırmalarda düzenleyici değişken olarak etkisi incelenebilecek değişkenlerdir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları takım çalışması odağında gerçekleştiğinden takım dinamikleri ile ilgili bazı değişkenlerin (grup birlikteliği, grupla özdeşleşme, gruba bağlılık, grup düzey vatandaşlık davranışı) kalite yönetimi uygulamaları ile birlikte incelenmesi ayrı bir araştırma konusu olabilecektir.

**Yazar beyanı****Araştırma ve yayın etiği beyanı**

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Etik kurul onayı**

Bu araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun 10/09/2021 tarih ve 08 toplantı sayılı 2021/484 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Yazar katkıları**

Işık Çiçek: Araştırma Fikri, Araştırma Tasarımı, Literatür Taraması, Metodoloji, Veri Analizi, Yazım, Gözden Geçirme ve Kontrol

İbrahim Şapaloğlu: Araştırma Tasarımı, Literatür Taraması, Veri Toplama, Yazım, Gözden Geçirme ve Kontrol

**Çıkar çatışması**

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Destek beyanı**

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

**Kaynakça**

- Akcan, S., ve Demirbak, B. (2019). Yalın üretim tekniklerinin otomotiv yan sanayisinde uygulanmasının analizi, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 34(1), 211-222. Doi: <https://doi.org/10.21605/cukurovaummfd.601457>
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz- Ağustos, 4(22), 4-21.
- Alanazi, M. H. (2020). The mediating role of primary TQM factors and strategy in the relationship between supportive TQM factors and organisational results: An empirical assessment using the MBNQA model. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-25. Doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1771074>Page 23 of 25
- Albayrak, H. (2018). Toplam kalite yönetimi tekniklerinden kaizen ve altı sigma uygulamalarının kıyaslanması üzerine örnek bir uygulama. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 4(1), 24-57. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/iaaoj/issue/36744/418655>
- Alparşlan, D. (2005). *Toplam üretken bakım yönetimi ve Eti Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'deki uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Alpkan, L. (2000). *Stratejik yönetimin kapsamlılığı, stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiler* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Biçer, İ. H. ve Çiçek, I. (2013). Örgüt kültürü ve kalite yönetimi. *Türk Standartları Enstitüsü Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi*, 52(618), 79-86. Erişim adresi: <https://statik.tse.org.tr/upload/tr/dosya/icerikyonetimi/548/16102014144352-1.pdf>
- Bozkurt, R. (1994). Kalitenin Esasları ve Deming'in on dört ilkesi, *Verimlilik Dergisi*, 23(3), 107.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98. Doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Dean, J.W. ve Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19, 392-418. Doi: <https://doi.org/10.2307/258933>
- Demirelli, C.ve Bayraktar, U. (2014). Hizmet kalitesi ve hizmet değerinin müşteri memnuniyetine etkisi: Demiryolu taşımacılığında bir uygulama. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 919 - 937.
- DiMaggio, P. J., ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Doi: <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Durgun, M. (2015). *Türkiye orta ve büyük ölçekli mobilya endüstrisi işletmelerinde stratejik yönetim*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Ersen, N., Ardiç, M., Akyüz, İ., Peker, H., ve Bardak, S. (2015). Mobilya sektöründe çalışan yöneticilerin öğrenen organizasyona ilişkin algıları, *Artvin Çoruh Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 16(2), 113-123. Doi: <https://doi.org/10.17474/acuofd.37356>
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garvin, D.A., (1988), *Managing quality: The strategic and competitive edge*. NewYork: The Free Press
- Gun J., Park, M. ve Hoon Hong, K. (2020). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(1-2), 68-81, Doi: 10.1080/14783363.2017.1412256
- Hoerl, R. ve R. D. Snee (2002). *Statistical thinking - improving business performance*. USA: Pacific Grove.
- Hooper, D., Coughlan, J., ve Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M. ve Memduhoğlu, B. H. (2008). Örgütsel gelişim araçları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(35), 72-92.
- Kılıç, A. ve Ayvaz, B. (2016). A lean manufacturing application in Turkish automotive industry. *Istanbul Commerce University Journal of Science*, 15(19), 29-60.
- Kline, P. (1994). *An essay guide to factor analysis*. New York: Routledge
- Kocaoğlu, B. ve Gülsün, B. (2004). Stratejik planlama faaliyetlerinin önemi ve 2000’li yıllarda planlama ve strateji kavramından beklentiler. *Verimlilik Dergisi*, 1, 33-50. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/verimlilik/issue/30738/332182>
- Kumar, R. ve Mishra, R.S. (2020). Linking TQM critical success factors to strategic goal: Impact on organizational performance. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering (IOSRJMCE)*, 17(3), 01-13. Doi:10.9790/1684-1703020113
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Erişim adresi: <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Ölmez, M. ve Önen, S. M. (2019). Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve motivasyon ilişkisi: Meslek yüksek okulu öğrencileri üzerinde ampirik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1) , 294-313 .
- Özen, Ş., (2013), Yeni kurumsal kuram. D.Taşçı ve E.Erdemir (Ed.), *Örgüt Kuramı* içinde (120-139). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Özgüner, M. (2015). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi. *The Journal of Academic Social Sciences*, 3(21), 437-449. Doi: <https://doi.org/10.16992/ASOS.968>
- Öztürk, A. (2009). *Kalite yönetimi ve planlaması*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özveren, Y. S. (2010). *Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkileri: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Oteller Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Saffar, N ve Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90. Doi: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: Sage
- Sekaran, U. ve Bougie, R.J. (2016) *Research methods for business: A skill building approach*: Chichester: John Wiley and Sons.
- Sharma, B., ve Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 4(4), 286-294. Doi:10.1108/14635779710195122
- Sucu, M. E., (2010). *Kobilerde stratejik yönetim ve bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Şapaloğlu, İ. and Çiçek, I. (2021). The Role Of Quality Management Applications For Corporate Reputation. *Global Conference on Services and Retail Management* içinde 5 (54), 1-13 South Florida. Erişim adresi: <https://digitalcommons.usf.edu/m3publishing/vol5/iss2021/54/>, . Doi: [doi.org/10.5038/9781955833035](https://doi.org/10.5038/9781955833035)
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G. and Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Allyn and Bacon,.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2016), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta
- Watkins K. ve Marsick V (1997) *Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ): Participant's guide for interpreting results*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization. Erişim adresi: [www.-bus.colorado.edu/faculty/larsen/learnorg.html](http://www.bus.colorado.edu/faculty/larsen/learnorg.html)
- Wright, P. C. ve Grant, E. S. (1995). The strategic application of TQM principles to salesforce management: A human resource perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 3 (3), 10-22.
- Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul University Journal of the School of Business*, 46, 74-85.
- Yılmaz, M. L. (2007). *İlk 500'de faaliyet gösteren Konya'daki işletmelerin stratejik yönetime bakış açıları, sorunları ve çözüm önerileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Yu, G.J., Park, M., and Hong, K.H. (2020). A strategy perspective on total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(1-2), 68-81. Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1412256>



**Ek: “Kalite Yönetim Araçları Yarar ve Kullanım Etkinliği” ölçek maddeleri**A) Kurumunuzda **JIT/Kanban** sistemi uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

Uygulanmakta ise lütfen ilgili soruları cevaplayınız. Aşağıda bulunan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen derecelendirme ölçeğini kullanarak belirtiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Biraz Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)				
					1	2	3	4	5
1	Just In Time stok yönetim anlayışı ile hammadde stoku maliyetleri en aza indirilmektedir								
2	Üretim safhalarında meydana gelebilecek fireler Just In Time stok yönetim anlayışıyla en aza indirilmektedir								
3	Just In Time stok yönetimi ile üretim safhalarında meydana gelen genel üretim giderleri, işçilik giderleri, ilk madde ve malzeme giderleri minimum seviyeye indirilmektedir.								

B) Kurumunuzda **5S** sistemi uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Dokümantasyonun ve raporlamanın düzenli yapılması kolaylaşmıştır.							
2	Uygulanan bölümlerde çalışma ortamının temizliğinde olumlu gelişmeler görülmüştür.							
3	Gereksiz envanter stoğu azalmıştır							

C) Kurumunuzda **Kalite Fonksiyon Dağılımı (QFD)/Kalite Evi** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	QFD müşteri ve Pazar tanımının oluşturulmasında etkin bir anahtar olarak görülmektedir.							
2	QFD uygulamaları ile değer yaratma bazlı ürün/hizmet üretim süreci sağlanmaktadır							
3	Müşteri ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını belirlemede QFD'den etkin bir biçimde yararlanılmaktadır							

D) Kurumunuzda **Kalite Çemberleri** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Çalışanlar faaliyetlerde daha etkin rol ve sorumluluk sahibi olmaya başlamıştır.							
2	Çalışanlar kurum sorunlarına daha ilgili bir şekilde yaklaşabilme başlamıştır.							
3	Çalışanlar ve bölümler arası işbirliği derecesinde artış olmuştur							

E) Kurumunuzda **Altı Sigma** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Altı sigma uygulaması sayesinde hatalarda azalma olmuştur.							
2	Süreçlerin maliyeti ve israfında azalma görülmüştür							
3	Çalışanların kuruma karşı aidiyetleri olumlu etkilenmiştir.							

F) Kurumunuzda **Toplam Verimli Bakım/TPM** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Toplam Verimli Bakım sayesinde makine ve teçhizat verimliliği artmıştır.							
2	Çalışanların etkin katılımı TPM sürecinde önemli bir unsurdur.							
3	Toplam Verimli Bakım işgücü, malzeme, ve zaman kaybını azaltmaktadır							

G) Kurumunuzda **Benchmarking/Kıyaslama** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Kurumumuz benchmarking uygulaması ile daha iyi bir noktaya ulaşmıştır.							
2	Benchmarking sayesinde gelişme hedeflerine ulaşmamız kolaylaşmıştır.							
3	Benchmarking ile daha iyi ürün/hizmet sunumu sağlanmaktadır							

H) Kurumunuzda **Poka-Yoke** uygulanmaktadır. Evet ( ) Hayır ( )

1	Poka-Yoke uygulaması sayesinde üretim hatalarında azalma görülmüştür.							
2	Çalışanlar işletme süreçlerinde daha etkin katılım göstermiştir							
3	Sürekli iyileştirme sürecinde Poka-Yoke etkin bir biçimde kullanılmaktadır.							