

## İŞLETMELERDE KALİTE KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ: SANAYİ İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA\*

Betül GÜMÜŞ<sup>2</sup>, İbrahim Cemil ULUKAN<sup>3</sup>, Alper BEKKİ<sup>4</sup>

### Öz

Bu çalışmanın odağında, işletmelerdeki örgüt kültürü ile kalite kültürü ilişkisi ve işletmelerin kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkların ortaya konulması vardır. Çalışmaya temel oluşturan araştırma, 354 kişinin katılımıyla Eskişehir Sanayi Odası (ESO)'ya bağlı 10 ana sektörden 58 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki bağımsız değişken olan örgüt kültürünü ölçmek üzere Denison ve Mishra tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Ölçeği, bağımlı değişken olan kalite kültürünü ölçmek üzere Wilson'un geliştirdiği Kalite Olgunluk Modeline bağlı Kalite Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma, örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyut ortalamaları açısından işletmeler arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı; diğer yandan kalite kültürü gelişmişlik seviyelerinin tekstil, dokuma ve hazır giyim, metal, makine ve elektrikli cihaz üretimi gibi farklı sektörler için farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Kalite kültürü ile örgüt kültürünün bağlantılı olduğu noktaları ortaya çıkarma çabasına ilk kez girilmesinin ve yeni bir kalite kültürü ölçeğinin Türkiye koşullarına uyarlanması, bu çalışmanın özgünlüğünü ve önemini yansıttığı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite kültürü, Örgüt kültürü, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Wilson'ın Kalite Olgunluk Modeli

**JEL Kodları:** M14, M19

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY CULTURE IN BUSINESSES: A RESEARCH ON MANUFACTURING FIRMS

### Abstract

The focus of this study is to reveal the relationship between organizational culture and quality culture in business firms and to reveal the sectoral differences between the quality culture levels among the firms. The research was carried out on 58 firms from 10 main sectors affiliated to Eskişehir Chamber of Industry (ESO), with 354 participants. The Organizational Culture Scale developed by Denison and Mishra was used to measure organizational culture, which is the independent variable in the research. The Quality Culture Scale based on the Quality Maturity Model developed by Wilson was used to measure quality culture, which is the dependent variable. The research revealed the existence of a positive and strong relationship between organizational culture and sub-dimensions of organizational culture and quality culture. In addition, no statistical difference between firms in terms of sub-dimension averages of organizational culture was found. On the other hand, findings revealed that the level of quality culture development differs according to various sectors such as textile, weaving and ready-made clothing, metal, machinery, and electrical appliances production. Being the first attempt to reveal the points where quality culture and organizational culture are related and the adaptation of a new quality culture scale to Turkish settings reflect the originality and importance of this study.

**Keywords:** Quality Culture, Organizational Culture, Denison's Organizational Culture Model, Wilson's Quality Maturity Model

**JEL Codes:** M14, M19

\*Bu çalışma Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Cemil ULUKAN danışmanlığında Betül GÜMÜŞ tarafından "İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma" başlığı ile tamamlanarak 8 Ocak 2019 tarihinde savunulan Doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Eskişehir Teknik Üniversitesi Ulaştırma Meslek Yüksekokulu, [betulgumus@eskisehir.edu.tr](mailto:betulgumus@eskisehir.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-6015-7531>

<sup>3</sup> Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, [culukan@anadolu.edu.tr](mailto:culukan@anadolu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0003-0963-2883>

<sup>4</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Teknik Üniversitesi Fen Fakültesi, [abekki@eskisehir.edu.tr](mailto:abekki@eskisehir.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-6821-8570>

## GİRİŞ

Bugün kalitenin önemi ve kalite kültürünün gerekliliği hemen herkes tarafından kabul edilmekte ve gelişmiş ülkeler, örgütlerde kalite kültürünün geliştirilmesiyle ilgili yoğun çalışmalar yapmaktadır (American Society for Quality [ASQ], 2014 s. 8; Harvey, 2008, s. 5; Milisiunaite, Adomaitiene ve Galginaitis 2009, s. 5). Türkiye’de ise kalite konusunda genellikle alışlagelmiş, tatbiki kolay ve bilindik teknikler uygulanmakta ancak geniş çaplı değişimin önünü açabilecek uygulamalardan kaçınılmaktadır (Özen, 2002, s. 78-79).

Kalite kültürü; kaliteli olma yolunda hareket eden bir işletmenin kaliteye ilişkin değerleri öğrenmesi, bu değerleri yerleştirmesi ve sürekli uygulanabilir kılması sürecindeki uğraşlarının tümü olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2000, s. 77’den aktaran Vural ve Sohodol, 2004, s. 231). Bir örgütün kalite kültürü, kültürel unsurları, yapısal boyutları ve yeterlikleri tek bir bütünsel çerçeveye birleştirerek paydaşları vizyonlar, ortak değerler ve inançlar geliştirmek için desteklemektedir. İletişim, katılım ve yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya etkileşimin birleşimi, kaliteye dayalı bir kültürün başarısı için kilit öneme sahiptir (Ehlers ve Schneckenberg, 2010, s. 386); ancak bu yöndeki uygulamalar çok yetersizdir. Diğer yandan, Türkiye’de kalite kültürü ile ilgili yapılan akademik araştırmaların sayısı da yetersizdir. Son otuz yıl içinde “Kalite Kültürü” başlıklı yalnızca 17 adet lisansüstü tez çalışması yapılmıştır (Ulusal Tez Merkezi, 2022).

Kalite kültürü; işleri doğru yapmayı, sürekli gelişimi, hatalardan ders çıkarmayı özendiren, çalışanların yalnızca kalite yönergelerini izlemekle kalmayıp aynı zamanda kalite odaklı faaliyetlerde bulunduğu ve herkesin kalite hakkında konuştuğu dinamik ve şeffaf bir kültür türüdür (Gümüş, 2019, s. 35) ve literatürde kalite kültürünün örgüt kültürünün alt bileşenlerinden biri olduğu sıklıkla dile getirilmektedir (Cameron ve Sine, 1999, s. 10; Ehlers, 2009, s. 350; Perovšek, 2016, s.4; Viljoen ve Waveren, 2008, s. 1782). Kalite ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar genellikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) veya kalite yönetimi seviyesindedir (Gore, 1999 s. 1-8; Gröndahl ve Martinsson, 2011, s. 1-77; Irani, Beskese ve Love, 2004, s. 643-650; Jince, 2015, s. 1-127; Nikolić ve Nastasić, 2010, s. 59-69; Panuwatwanich ve Nguyen 2017, s. 5-15; Roldán, Leal-Rodríguez ve Leal, 2012, s. 183-189). Kalite kültürü ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi işleyen çalışmalar ise çok az sayıdadır (Gambi, Boer, Gerolamo, Jørgensen, ve Carpinetti, 2015, s. 1464; Dellana ve Hauser, 1999, s. 11-12; Mahmood ve Mohammed, 2008, s. 250; Malhi, 2013, s. 1-4).

Kalite kültürünün bir örgütün bir parçası haline gelmesi, örgütün mevcut kültürel yapısının yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi anlamına gelir ki bu da kolay bir süreç değildir. Bu değişimin güçlüğü, örgüt kültürünün özünü oluşturan insan ilişkilerinin çok yönlü olmasının yanı sıra örgütün yapısından da kaynaklanmaktadır (Yazılıtaş 1997, s. 143’ten aktaran Alper, 2011, s. 80). Her koşulda ve her işletmede

uygulanabilecek bir kalite kültürü modeli yoktur ve bu sebeple örgütler kendi niteliklerine ve dinamiklerine has kalite kültürünü oluşturmaya yönelmelidirler. Bunun yanında; kalite konusunda yapılan akademik ve sektörel çalışmaların, işletmelerde kaliteyi topyekûn artırma yönündeki çabaların nasıl kalıcı olacağı ve “kalite kültürü”ne nasıl geçileceği sorusuna yanıt vermekten çok uzak görünmektedir. Tüm bu sebepler bu çalışmayı yapmanın önemli motivasyon kaynakları arasındadır. Çalışmanın özgünlüğü ise merkezine kalite kültürünü alarak kalite kültürünün örgüt kültürü ile bağlantılı olduğu noktaları ortaya çıkarmaya çalışması ve ek olarak yeni bir kalite kültürü ölçeğini Türkçeye ve sanayi sektörünün özelliklerine uyarlamasıdır.

İşletmelerin örgüt kültürü ile kalite kültürü arasındaki ilişkilerine odaklanan bu çalışmanın amaçları; işletmelerin örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek, örgüt kültürüne ait alt boyutların nispi durumlarını ortaya çıkarmak ve kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkları ortaya koymaktır. Gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına dayalı olarak, örgütlerin kalite kültürü açısından sahip oldukları seviyeye bağlı olarak atmaları gereken adımlara yönelik olarak işletme yöneticileri için öneriler geliştirilmiştir. Kalite kültürü ile örgüt kültürünün bağlantılı olduğu noktaları ortaya çıkarma çabasına ilk kez girilmesi ve yeni bir kalite kültürü ölçeğini Türkiye koşullarına uyarlaması, bu çalışmanın özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır.

## YÖNTEM

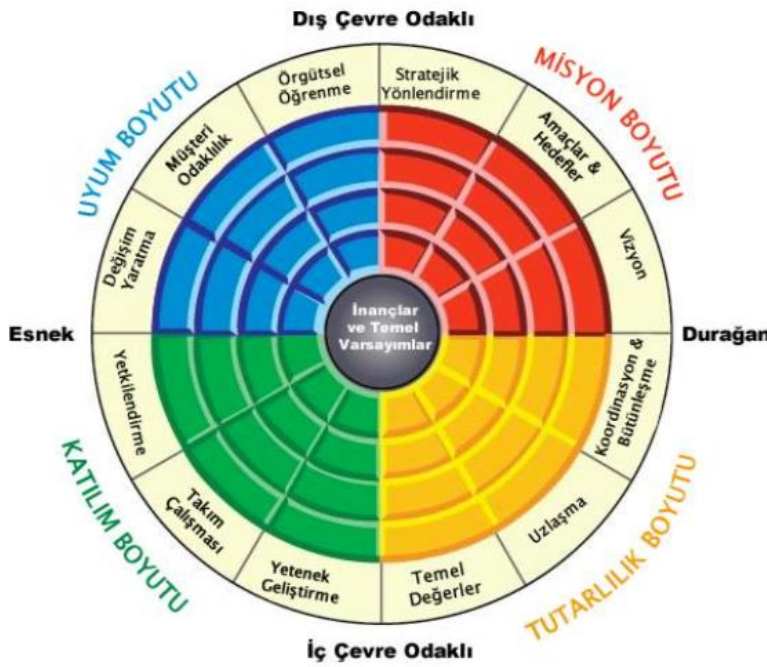
### Veri Toplama Araçları ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada örgüt kültürü ölçeği olarak Yahyagil tarafından 2004 yılında Türkçe’ye uyarlanan ve 60 sorudan 36 soruya indirgenen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği kullanılmıştır (Yahyagil, 2004, s. 16). Bu ölçeğin seçilmesinin nedeni örgüt kültürünü sistematik bir bakış açısıyla ele alması, defalarca denenmiş olması, tüm işletmeler için uygun olduğunun savunulması ve en önemlisi ölçeğin temel boyutlarının her birinin ve alt boyutlarının kalite kültürü ile ilişkilerinin kurulmasıdır. Modelin dört bölgesi dört kültürel boyutu temsil etmektedir (Bkz. Şekil 1). Bu boyutlar ve özellikleri şunlardır (Akdoğan ve Oflazer Mirap, 2009, s. 7-10; Barut ve Onay, 2018, s. 186-188; Coffey, 2008, s. 8-10; Denison, Haaland ve Goelzer, 2004, s. 100; Fey ve Denison, 1998, s. 9-11; Miminoshvili, 2016, s. 25-29):

1. **Katılım Boyutu:** Çalışanların kararlara katılma düzeylerini ve risk alma seviyelerini temsil etmektedir. Kendi içinde yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirme olarak üç bölüme ayrılır.
2. **Tutarlılık Boyutu:** Örgütün istikrar ve denge seviyesini temsil etmektedir ve temel değerler, uzlaşma ve koordinasyon-bütünleşme alt boyutlarından oluşmaktadır.

3. **Uyum Boyutu:** Örgütün iş ortamının taleplerini hızla eyleme dönüştürebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır ve değişim yaratma, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenme alt boyutlarından oluşmaktadır.
4. **Misyon Boyutu:** Örgütün değerlerini, arzularını ve varoluş felsefesini ortaya koyar ve kendi içinde stratejik yönlendirme, temel amaçlar ve vizyona ayrılmaktadır.

Şekil 1: Denison örgüt kültürü modeli



**Kaynak:** Denison, Lief ve Hard, 2004, s. 6.

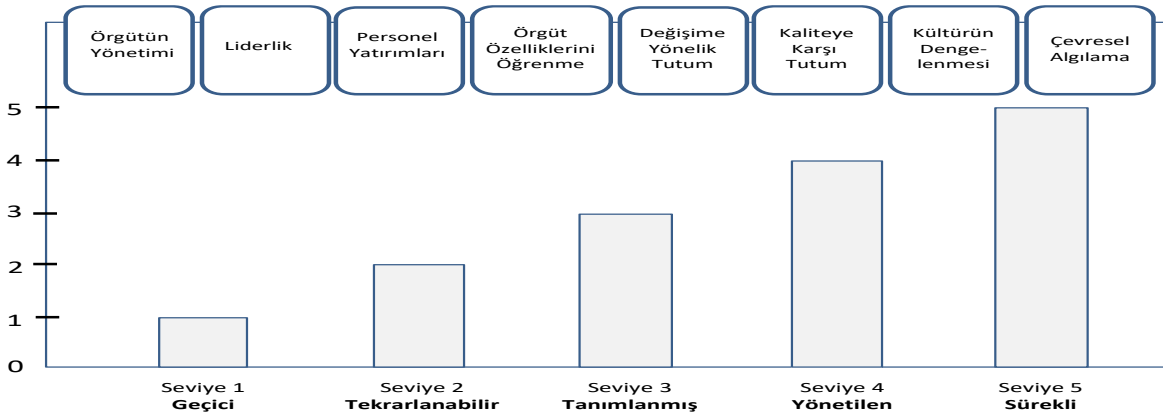
Araştırmada kalite kültürünü boyutlarını belirlemek amacı ile ilgili Wilson'un Kalite Olgunluk Modeli'ne bağlı Kalite Kültürü Ölçeği kullanılmıştır. Kalite Kültürü Ölçeği ilk önce Mellon Üniversitesi'nde Yetenek Olgunluk Modeli (Capability Maturity Model-CMM) olarak oluşturulduğu ve sonrasında Wilson tarafından kütüphanelerin kalite kültürünü ölçmek için geliştirildiğinden dolayı Eskişehir OSB'de faaliyet gösteren işletmeler için araştırmacılar tarafından tekrar uyarlanmıştır.

Kalite Olgunluk Modeli tüm soruları ve değerlendirme ölçeği herkesin kullanımına açık, geliştirilebilir ve tüm işletmelere uygulanabilir bir model olması ve kalite olgusuna bütünsel yaklaşması açısından bu çalışmada tercih edilmiştir. Kalite Kültürü Değerlendirme Ölçeği 40 sorudan oluşan, çoktan seçmeli ve açık uçlu soruların yer aldığı bir ölçektir (Wilson, 2013, s. 46-48). Kalite Olgunluk Modeli

işletmelerin beş temel kalite düzeyinden birinde olduğu varsayımına dayanmaktadır (Wilson, 2013, s. 46-48; Wilson, 2013, s. 204-218):

1. **Geçici Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde henüz kalite kültürü yoktur. İşletmenin vizyon, misyon ve değerleri tanımlı değildir. Müşterilerden gelen geri bildirimler, çok basit şekilde toplanmaktadır. Sınırlı bilgi yukarıdan aşağıya doğru akış göstermektedir.
2. **Tekrarlanabilir Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde de kalite kültürü yoktur. Müşterilerden geri bildirimler basit bir şekilde toplanır. Kalite politikaları ve bu politikaları uygulamak için prosedürler oluşturulmuştur. Sınırlı bilgi yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akış göstermektedir.
3. **Tanımlanmış Kalite Düzeyi:** Bu düzeydeki işletmelerde kalite kültürü mevcut olmakla birlikte zayıftır. Kalite, ürün ve hizmetlerde sağlanan müşteri memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akış göstermektedir.
4. **Yönetilen Kalite Düzeyi:** Bu seviyede kalite kültürü güçlü bir şekilde vardır. Müşterilerden geri bildirimler çok çeşitli yöntemlerle toplanmaktadır. Kalite hedefleri paydaşlara açıkça ilan edilmektedir. İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru akış göstermektedir. Tüm personel, işletmenin genel amaçlarını ve bunlara ulaşmaya katkısını bilir.
5. **Sürekli Kalite Düzeyi:** Bu seviyede kalite kültürü vardır ve her yerdedir. Sürekli geri bildirim ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi düşüncesi hâkimdir. Tüm personelin hem genel hem de bireysel hedefleri vardır. Geri bildirimler çok çeşitli yöntemlerle proaktif bir şekilde toplanır. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yanlamasına iletişim için birçok yöntem vardır.

**Şekil 2:** Wilson kalite olgunluk modeli



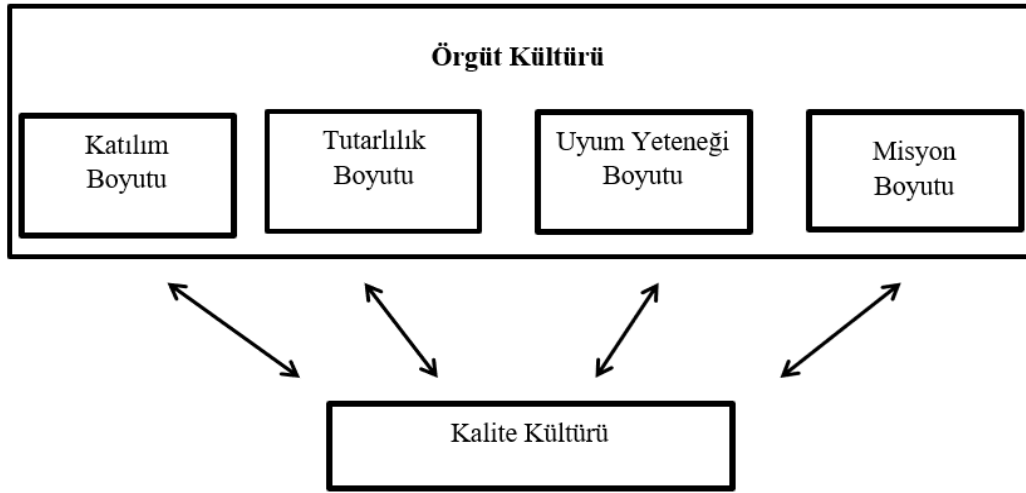
**Kaynak:** Quality Maturity Model (2020)'den uyarlanmıştır.

Bu araştırmada istatistiksel analizler için IBM SPSS Statistics for Windows 24.0 programı kullanılmıştır. Verilerin özetlenmesinde merkezi eğilim ölçüleri, değişkenlik ölçüleri ve oransal hesaplamaların yanı sıra korelasyon analizi ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Araştırma verileri işletmelerin personeli ile yüz yüze görüşmeler yoluyla ve bunun mümkün olmadığı durumlarda bir online anket uygulaması aracılığı ile toplanmıştır.

### Değişkenler Arası İlişki Modeli

Araştırmada, Denison Örgüt Kültürü Ölçeğinin dört temel alt boyutu olan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon boyutlarının kalite kültürü ile ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkinin kalite kültürünün hangi boyutlarında daha güçlü hangi boyutlarında daha zayıf olduğu sorularına cevap aranmıştır. Şekil 3'te gösterilen değişkenler arası ilişki modeli bu araştırmaya özgü oluşturulmuş olup hem örgüt kültürü hem de kalite kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri tekrar yapılmıştır.

**Şekil 3:** Denison örgüt kültürü ölçeği boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki modeli



### Araştırma Hipotezleri, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Denison' un Örgüt Kültürü ve Wilson'ın Kalite kültürü yaklaşımlarında yola çıkılarak hazırlanan ve araştırmanın ilk amacına bağlı olarak geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, **negatif** yönlü bir ilişki vardır. (Tutarlılık kültürü hem içe odaklanma hem de durağanlıkla bağlantılı olduğu için negatif ilişki olması beklenmektedir.)

**H<sub>4</sub>:** Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>:** Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İkinci amaca bağlı olarak geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>6</sub>:** İşletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermez.

Üçüncü amaca bağlı olarak geliştirilen hipotez şu şekildedir:

**H<sub>7</sub>:** İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.

Araştırmanın varsayımları ise şunlardır;

- Örneklem grubunu oluşturan orta ve üst düzey yöneticilerin araştırmanın evreni olan Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (EOSB) işletmelerini temsil ettiği,
- Araştırma yürütülürken bilgilerine başvurulmuş müdür, takım liderleri, bölüm sorumluları ile kalite ve Ar-Ge bölümü yöneticilerinin kalite ile ilgili yeterli bilgi sahibi oldukları,
- Yöneticilerden alınan yanıtların işletmedeki en muhtemel durumu yansıttığı,
- Yapılan anketlerin yanıtlayıcılar tarafından doğru şekilde okunup anlaşıldığı varsayılmıştır.

Araştırmanın sadece ESO'ya bağlı işletmeleri kapsamına alması ile kalite kültürü ilgili ulaşılabilen yabancı ve yerli kaynakların sınırlı olması bu araştırmanın da sınırlılıklarındandır.

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada evrene bağlı örneklem sayısını tespit edebilmek için kabul edilebilir hata düzeyini esas alan yöntemle başvurulmuştur. Örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{Nt^2[p(1-p)]}{d^2(N-1) + t^2[p(1-p)]}$$

formülü yardımıyla,  $N=52573$  (50 ve üzeri çalışan sayısına sahip 216 işletmenin çalışan sayısı toplamı) ve  $d=0,10$  için  $n=96$  olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla  $n=275$  kişilik yanıt sayısı için kabul edilebilir hata düzeyi  $d=0,05894$  olmaktadır. Buna göre; 275 ve üzeri anket sayısı bu araştırma için yeterli görülmüştür. Araştırmada toplam 354 kişi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya beyaz yakalı çalışanlar olarak tanımlanan büro çalışanları ve yöneticiler dâhil edilmiştir.

### **Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Verilerin 2017 Ekim- 2018 Mayıs arasında Eskişehir Sanayi Bölgesinde toplandığı araştırmada, değerlendirmeye alınan 354 orta ve üst düzey yöneticiden 84'ü kadın, 270'i erkektir. Katılımcıların %33,03'ü "Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayi"nde, %23,73'ü "Metal Sanayi"nde ve %13,84'ü "Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayi"nde çalışmaktadır. Örneklemin en büyük bölümünü 98 kişi ile 26-30 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. Eğitim açısından katılımcıların büyük çoğunluğunu %61,86 ile lisans mezunları oluşturmaktadır, bunu %27,40 ile yüksek lisans mezunları izlemektedir. Çalışılan bölüm açısından %33,90 ile en fazla katılım kalite ve Ar-Ge bölümünden gelmiştir. Üretim bölümü ikinci sırada, üst yönetim ise üçüncü sırada katılım göstermiştir. Araştırmaya katılanların işletmelerindeki kıdem yılları %19,77'si 1 yıldan az, %25,71 i ise 1-3 yıl arasındadır. Araştırmaya 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip %6,21 ile 22 kişi katılmıştır.

### **Veri Toplama Araçlarına Yönelik İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri**

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden birçok araştırmada kullanılmış ve geçerliliğini kanıtlamış ölçeklerdir (Denison, Lief ve Ward, 2004, s. 61; Gholamzadeha, Khazaneha ve Nabib, 2014, s. 2161; Herzka ve Turáková, 2010, s. 1; Kızıloğlu ve Kök, 2020, s. 60; Kokina ve Ostrovska, 2013, s. 364-365; Pathiranage, Jayatilake ve Abeysekera, 2020, s. 522; Xuan, Hao ve Phuc, 2019, s. 45). Araştırmada kullanılan ölçeklere güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmış ve ölçeklerin güvenilirlik analizlerinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerinde öncelikle vaka işleme yapılmış ve geçerli yanıtlar ile kapsam dışı bırakılan yanıtlar belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 1'de görüleceği üzere araştırmada Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı örgüt kültürü ölçeği için 0,968, kalite kültürü ölçeği için ise 0,938 olarak elde edilmiştir.



**Tablo 1:** Örgüt kültürü ve kalite kültürü güvenilirlik sonuç

Örgüt kültürü			Kalite kültürü	
Güvenilirlik analizi			Güvenilirlik analizi	
Cronbach Alfa	Standardize Cronbach Alfa	N	Cronbach Alfa	N
,967	,968	36	,938	40

Güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa değeri  $0.81 < \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek güvenilirlikte kabul edildiğinden hem kalite kültürü hem de örgüt kültürü ölçeği yüksek güvenilirlik puanını almıştır. Aşağıdaki Tablo 2’de görüleceği üzere geçerlilik analizleri ile ilgili yapılan test sonucunda KMO değeri 0.971 ve Bartlett's Testi sonucu 630 serbestlik derecesinde 8151,426 çıktığından dolayı istatistiksel açıdan ölçek yüksek anlamlılık düzeyinde olup değişkenlerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2:** Örgüt kültürü KMO ve Bartlett testi

KMO ve Bartlett testi		
Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü		,971
Bartlett küresellik testi	Ki-Kare	8151,426
	Sd	630
	p	,000

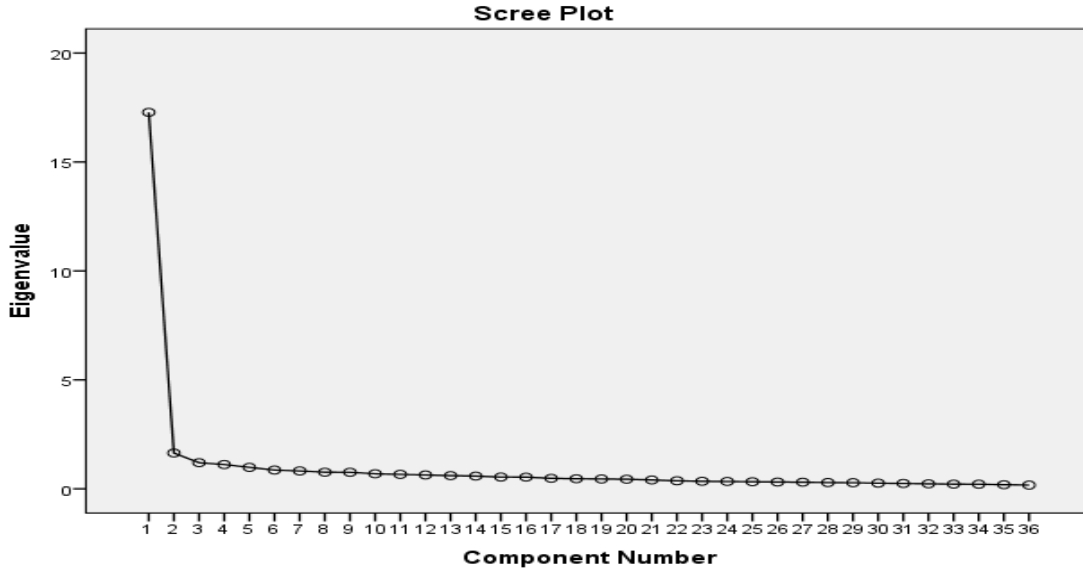
Tablo 3’te görüleceği gibi örgüt kültürü ölçeği misyon, tutarlılık, katılım ve uyum isimli dört faktör altında açıklanmış ve bu dört faktörün açıkladığı toplam varyans açıklama oranı %58.983 olarak elde edilmiştir.

**Tablo 3:** Örgüt kültürü açıklanan toplam değişkenlik

Bileşen	Başlangıç özdeğerleri			Kareler toplamı		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	17,279	47,997	47,997	17,279	47,997	47,997
2	1,642	4,562	52,559	1,642	4,562	52,559
3	1,197	3,326	55,886	1,197	3,326	55,886
4	1,115	3,097	58,983	1,115	3,097	<b>58,983</b>

Ölçekler için kabul edilebilir varyans açıklama oranı %50 olarak kabul edildiğinden (Beavers vd., 2013, s. 8) örgüt kültürü ölçeğinin yapısal geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma verilerinden oluşturulan Örgüt Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği) Şekil 4'te yer almaktadır.

**Şekil 4:** Örgüt kültürü soruları serpilme diyagramı (Yamaç grafiği)



Denison Örgüt Kültürü Modelinin dört bölgesi dört temel kültürel boyutu temsil etmektedir. Bu dört boyut katılım, tutarlılık, uyum ve misyondur. Örgüt Kültürü Modeli Faktör Yükleri Tablo 4' te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Örgüt kültürü modeli faktör yükleri

	Bileşen			
	1	2	3	4
Katılım 32	,815			
Katılım 23	,813			
Katılım 33	,777			
Katılım 31	,769			
Katılım 13	,764			
Katılım 22	,760			
Katılım 11	,721			
Katılım 12	,718			
Katılım 21T	,466			

Tutarlılık 31	,833	
Tutarlılık 12	,829	
Tutarlılık 22	,809	
Tutarlılık 32	,808	
Tutarlılık 23	,794	
Tutarlılık 11	,756	
Tutarlılık 21	,749	
Tutarlılık 13T	,545	
Tutarlılık 33T	,470	
Uyum 12		,852
Uyum 13		,839
Uyum 22		,745
Uyum 32		,693
Uyum 31		,693
Uyum 33		,688
Uyum 11		,579
Uyum 23T		,431
Uyum 21		,429
Misyon 22		,863
Misyon 12		,859
Misyon 23		,838
Misyon 32		,835
Misyon 11		,826
Misyon 21		,806
Misyon 33		,728
Misyon 13T		,707
Misyon 31T		,684

Kalite kültürü ölçeğinin geçerlilik analizi kapsamında yapılan KMO ve Bartlett's Testi sonucunda (Bkz. Tablo 5) KMO değeri 0.848 ve Bartlett's Testi sonucu 780 serbestlik derecesinde 2309,816' dır. (Bu sebeple veriler istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyinde olup değişkenlerin oluşturduğu matris faktör analizi için uygundur.

**Tablo 5:** Kalite kültürü KMO ve Bartlett testi

<b>KMO ve Bartlett Testi</b>		
<b>Kaiser-Meyer-Olkin örnekleme yeterliliği ölçüsü</b>		
<b>Bartlett küresellik testi</b>	Ki-Kare	2309,816
	Sd	780
	p	,000

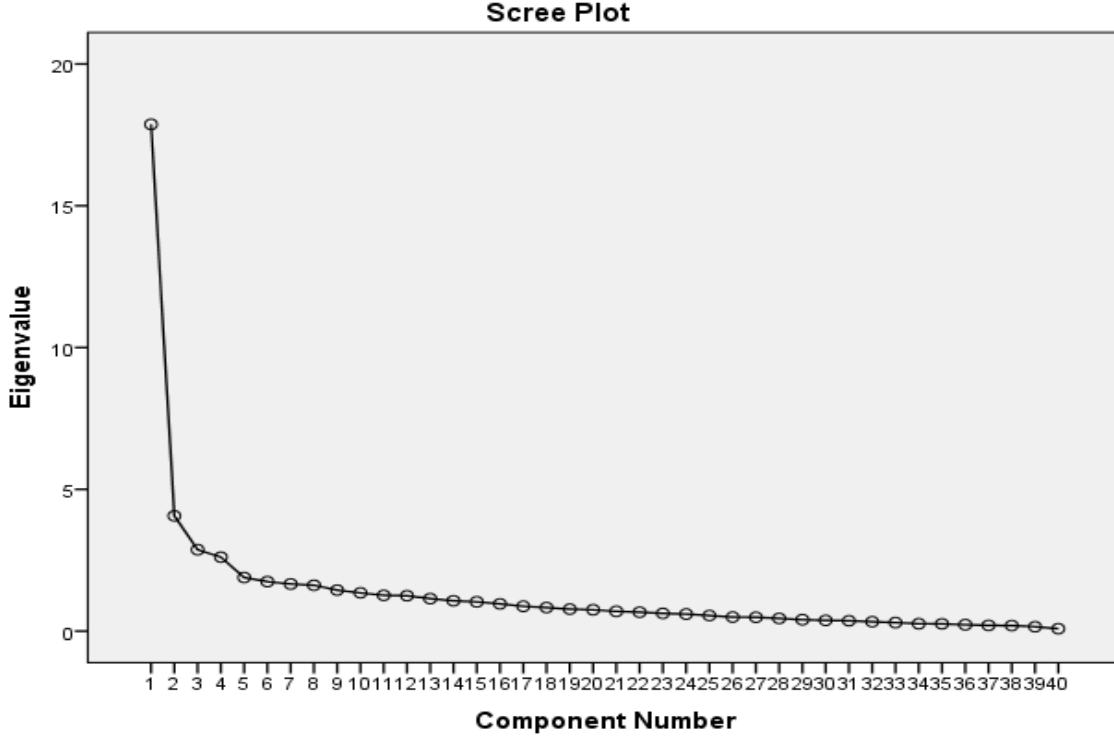
Kalite kültürü ölçeği örgütün yönetimi, çevresel algılama, örgütlerin organizasyon niteliklerini öğrenme, kaliteye karşı tutum, değişime yönelik tutum, liderlik, personel yatırımları ve kültürün dengelenmesi isimli sekiz faktör altında gruplanmış ve bu sekiz faktörün açıkladığı toplam varyans açıklama oranı Tablo 6’de görüleceği gibi %62,634’ dür.

**Tablo 6:** Kalite kültürü açıklanan toplam değişkenlik

Bileşen	<b>Varyans Açıklama Oranı</b>				Kareler toplamı	
	Başlangıç özdeğerleri				Toplam	% Varyans
1	17,870	32,602	32,602	17,870	32,602	32,602
2	4,064	7,415	40,017	4,064	7,415	40,017
3	2,872	5,239	45,256	2,872	5,239	45,256
4	2,609	4,759	50,015	2,609	4,759	50,015
5	1,891	3,450	53,465	1,891	3,450	53,465
6	1,746	3,185	56,649	1,746	3,185	56,649
7	1,662	3,032	59,681	1,662	3,032	59,681
8	1,619	2,953	62,634	1,619	2,953	<b>62,634</b>

Kalite kültürü ölçeği için çıkan sonuç %50’nin üzerinde olduğundan ölçeğin yapısal geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma verilerinden oluşturulan Kalite Kültürü Soruları Serpilme Diyagramı (Yamaç Grafiği) Şekil 5’te yer almaktadır.

**Şekil 5:** Kalite kültürü soruları serpilme diyagramı (Yamaç grafiği)



Wilson'ın Kalite Olgunluk Model'ine bağlı kalite kültürü değerlendirme ölçeği örgütün yönetimi, çevresel algılama, örgütlerin organizasyon niteliklerini öğrenme, kaliteye karşı tutum, değişime yönelik tutum, liderlik, personel yatırımları ve hizalama/dengeleme başlıklı sekiz ayrı bölümden oluşmaktadır. Kalite kültürü modeline ait faktör yükleri Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Kalite kültürü modeli faktör yükleri

	Bileşen							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Q38 Hizalama/ dengeleme	,817							
Q37 Hizalama/ dengeleme	,803							
Q36 Hizalama/ dengeleme	,682							
Q5 Örgüt yönetimi		,810						
Q3b Örgüt yönetimi		,736						
Q7 Örgüt yönetimi		,712						
Q3 Örgüt yönetimi		,663						
Q4 Örgüt yönetimi		,554						
Q6 Örgüt yönetimi		,508						



Q9 Çevresel algılama	,780
Q13 Çevresel algılama	,775
Q10 Çevresel algılama	,675
Q8 Çevresel algılama	,672
Q12 Çevresel algılama	,663
Q14 Çevresel algılama	,657
Q15 Çevresel algılama	,609
Q11 Çevresel algılama	,590
Q16 Öğrenen organizasyon	,628
Q19 Öğrenen organizasyon	,626
Q21 Öğrenen organizasyon	,625
Q20 Öğrenen organizasyon	,599
Q17 Öğrenen organizasyon	,554
Q18 Öğrenen organizasyon	,533
Q23 Değişime karşı tutum	,703
Q22 Değişime karşı tutum	,638
Q25 Değişime karşı tutum	,572
Q24 Değişime karşı tutum	,569
Q31 Liderlik	,871
Q30 Liderlik	,832
Q29a Liderlik	,618
Q34 Çalışan yatırımları	,823
Q35 Çalışan yatırımları	,798
KK42 Çalışan yatırımları	,767
Q39 Çalışan yatırımları	,764
Q32 Çalışan yatırımları	,758
Q33 Çalışan yatırımları	,741
Q27 Kaliteye karşı tutum	,888
KK41 Kaliteye karşı tutum	,849
Q26 Kaliteye karşı tutum	,550
Q28 Kaliteye karşı tutum	,368

## Hipotez Testleri

İlk araştırma hipotezi “*Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır*” şeklindedir. İki değişken arasında öngörülen bu korelasyonun varlığını test etmek üzere Pearson testi kullanılmıştır. Testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı Tablo 8’de görüleceği gibi 0,797 ve  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. 0,6 korelasyon katsayısı ve üzeri yüksek korelasyona işaret ettiği için (Yıldız ve Güneş, 2017, s. 55) örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır.

**Tablo 8:** Kalite kültürü ile örgüt kültürü alt boyutları arası korelasyon ilişkisi

		Korelasyon				
		Örgüt Kültürü Ortalaması	Katılım Boyutu Ortalaması	Tutarlılık Boyutu Ortalaması	Uyum Boyutu Ortalaması	Misyon Boyutu Ortalaması
Kalite Kül. Ort.	Pearson korelasyon	,797**	,731**	,725**	,744**	,773**
	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	354	354	354	354	354

İkinci araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır*” şeklindedir. Tablo 8’de görüleceği gibi testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,731 ve  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Katılım boyutunun alt boyutları içinde en yüksek ortalamayı 3,37 ile yetkilendirme boyutu almıştır.

Üçüncü araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır*” şeklindedir. Tablo 8’de görüleceği gibi testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,725 ve  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre Hipotez 3 desteklenmemiştir. Tutarlılık boyutunun alt boyutları içinde en yüksek ortalama 3,52 ile temel değerler boyutundadır.

Dördüncü araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır*” şeklindedir. Tablo 8’de görüleceği gibi testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,744 ve  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı

olduğu saptanmıştır. Uyum boyutunun alt boyutları içinde en fazla ortalama 3,69 ile müşteri odaklılık boyutuna aittir.

Beşinci araştırma hipotezi “*Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.*” şeklindedir. Tablo 8’de görüleceği gibi testin sonucunda Pearson Korelasyon katsayısı 0,773 ve  $p=0,000$  olarak elde edilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu hipotezi desteklenmiş ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu pozitif yönlü bağlantı aynı zamanda tüm örgüt kültürü boyutları içindeki en güçlü bağlantı olması açısından da önemlidir. Misyon boyutu içinde en yüksek ortalamayı 3,62 ile stratejik yönetim boyutu almıştır.

Altıncı araştırma hipotezi “*İşletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermez.*” hipotezidir. Tablo 9’da görüleceği gibi Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin örgüt kültürü alt boyutları birbirlerine çok yakın değerdedir. İşletmeler dengeli bir tablo sergilemekte ve katılım, tutarlılık, uyum ve misyon boyutlarından hiçbiri diğerine baskın gelmemektedir.

**Tablo 9:** Örgüt kültürü alt boyut ortalamaları

Ortalama	Örgüt Kültürü Alt Boyut Ortalamaları					
	N	Ortalama	Standart sapma	Standart. hata	Ortalamanın %95 güven aralığı	
					Alt limit	Üst limit
Katılım	354	3,34801	,769203	,040883	3,26760	3,42841
Tutarlılık	354	3,33365	,792309	,042111	3,25083	3,41647
Uyum	354	3,46610	,697040	,037047	3,39324	3,53896
Misyon	353	3,47371	,853229	,045413	3,38439	3,56302
Toplam	1415	3,40532	,781760	,020782	3,36455	3,44608

Örgüt kültürü alt boyut ortalamalarının farklı olup olmadığının tespiti için tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Test sonucunda  $F=3,255$  ve  $p=0,021$  elde edilmiştir (Bkz. Tablo 10). %1 anlam düzeyinde örgüt kültürü alt boyut ortalamaları arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı saptanmış ve altıncı hipotez desteklenmiştir.



**Tablo 10:** Örgüt kültürü ortalamaları varyans analizi

Ortalama	Varyans Analizi				
	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5,940	3	1,980	3,255	,021
Hata	858,224	1411	,608		
Genel	864,164	1414			

Yedinci araştırma hipotezi “İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre farklılık gösterir.” şeklindedir. Kalite kültürü ortalamalarının sektörlere göre farklı olup olmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Yapılan varyans analizinde en az 1 ana sektörün kalite kültürü ortalamasının diğerlerinden farklı olduğu saptanmıştır. Hangi sektörlerin birbirinden farklı olduğunu belirleyebilmek için Levene testi yapılmış, sektörlerin eşit varyansa sahip oldukları görülmüştür (Bkz. Tablo 11).

**Tablo 11:** Kalite kültürü ortalamaları varyanslarının homojenliği

Varyans Homojenlik Testi			
Levene test istatistiği	sd1	sd2	p
,947	7	333	,470

Levene testi sonucuna göre farklılıkların kaynağını ve farklılığı yaratan grup ya da grupları belirlemek için Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve farklılık gösteren ortalama(lar) tespit edilmiştir.

Kalite kültürünün tüm sektörler için ortalaması 3,4035 iken Tekstil, Dokuma ve Hazır Giyim Sanayinde bu ortalama 2,7137 ile ortalamanın çok altında kalmıştır (Bkz. Tablo 12). Metal Sanayinde 3,5169 ile Makine İmalat ve Elektrikli Cihazlar Sanayinde 3,5435 ile kalite kültürü seviyesi ortalamanın üzerinde çıkmıştır. Buna göre işletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre farklılık gösterdiğinden Hipotez 7 kabul edilmiştir.

**Tablo 12:** Kalite kültürü ortalamaları sektörel homojenliği

Kalite Kültürü Ortalamaları			
		$\alpha= 0.05$	
Çalıştığınız işletmenin bağlı olduğu ana sektör	N	1	2
Tekstil, dokuma ve hazır giyim Sanayi	10	2,7137	
Madencilik	10	2,9506	2,9506
Kimya, kauçuk ve plastik Sanayi	31	3,1136	3,1136
Orman ürünleri, kâğıt ve mobilya sanayi	8	3,1227	3,1227
Taş ve toprağa dayalı imalat sanayi	49	3,3330	3,3330
Gıda sanayi	32	3,4105	3,4105
Metal sanayi	84		3,5169
Makine imalat ve elektrikli cihazlar sanayi	117		3,5435

### Bulgular ve Yorum

İşletmelerin örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasındaki ilişki düzeylerini belirlemek, örgüt kültürüne ait alt boyutların nispi durumlarını ortaya çıkarmak ve kalite kültürü düzeyleri arasındaki sektörel farklılıkları ortaya koymak amaçlarını gerçekleştirmek üzere geliştirilen hipotezlerin sonuçları Tablo 13'te yer almaktadır. Tablo 13'te görüleceği gibi araştırmacıların öngörülleri doğrultusunda  $H_1, H_2, H_4, H_5, H_6, H_7$  doğrulanmış;  $H_3$  ise örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu ve ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptandığı için desteklenmemiştir. Bir işletmedeki örgüt kültürünün tutarlılık boyutu o kültürün temelini oluşturan değerleri tanımlar. Tutarlılık boyutu aynı zamanda işletme için istikrar ve denge kaynağıdır. Tutarlılık boyutunun işletmenin iç dengelerine fazlaca odaklanması ve örgüt kültürü güçlendikçe tutarlılığın da genellikle artması dolayısı ile bu çalışmada üçüncü hipotezin desteklenmemesindeki en güçlü sebebin Eskişehir Sanayi Bölgesindeki araştırma yapılan işletmelerin henüz çok güçlü örgüt kültürü seviyelerine ulaşmamış olmaları olduğu düşünülmektedir. Araştırma yapılan örgütlerin örgüt kültürü ortalama puanları 3,40 seviyesindedir. Bu sebeple işletmeler henüz tam olarak örgüt kültürlerini güçlendirmemişlerdir ve bu da işletmelerin kalite kültürlerini bünyelerine nüfus ettirebilmeleri için çok ciddi bir fırsattır.

**Tablo 13:** Araştırma hipotezleri sonuçları

<b>Araştırma hipotezleri</b>	<b>Kabul/Red</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>2</sub>:</b> Örgüt kültürünün katılım boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>3</sub>:</b> Örgüt kültürünün tutarlılık boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, negatif yönlü bir ilişki vardır.	Red
<b>H<sub>4</sub>:</b> Örgüt kültürünün uyum boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>5</sub>:</b> Örgüt kültürünün misyon boyutu ile kalite kültürü arasında anlamlı, pozitif yönlü bir ilişki vardır.	Kabul
<b>H<sub>6</sub>:</b> İşletmelerin örgüt kültürü alt boyutlarının ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermez.	Kabul
<b>H<sub>7</sub>:</b> İşletmelerin kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri sektörlere göre anlamlı farklılıklar gösterir.	Kabul

Araştırma neticesinde işletmelerin örgüt kültürü ortalaması 5 üzerinden 3,4053 ve kalite kültürü gelişmişlik seviyeleri 5 üzerinden 3,4035 çıkmıştır. Örgüt kültürünün alt boyut ortalamalarının 3,4053 seviyesinde çıkması ve katılım alt boyutunun 3,348, tutarlılık alt boyutunun 3,333, uyum alt boyutunun 3,466 ve misyon alt boyutunun 3,473 ortalama genel ortalamaya yakın değerlere sahip olması işletmelerin kültürlerinin dengeli ve aynı zamanda gelişmeye açık yönleri olduğunu göstergesidir. Örgütlerin kalite kültürü gelişmişlik ortalamalarının 3,4035 çıkması ise Kalite Olgunluk Modeline göre üçüncü seviye olan “Tanımlanmış” kalite düzeyi seviyesindedir. Bugün gelinen noktada ESO’ ya bağlı faaliyet göstermekte olan örgütlerin kalite kültürleri halen gelişim aşamasındadır ve işletmelerin kalite kültürü ile ilgili atacakları adımların zaman içinde büyük kazanımlara dönüşmesi mümkündür.

## TARTIŞMA

Bu çalışmada, örgüt kültürünün tüm boyutlarının kalite kültürü ile doğrudan ve pozitif yönlü ilişkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir. Malhi’ nin 2013 yılındaki “Kalite Kültürü: Yaratmak ve Sürdürmek” isimli makalesinde belirtildiği gibi, kalite kültürüne sahip bir örgütte kalite, işe alma ve terfi, çalışan oryantasyonu ve devam eden eğitim, ücretlendirme, yönetim tarzı, karar verme, organizasyon yapısı, iş süreçleri ve ofis düzeni dahil olmak üzere örgüt kültürünün ve kurumsal hayatın hemen hemen her yönüne derinden yerleştirilmiştir (Malhi, 2013, s. 2). Denison ve Mishra’nın “Örgüt Kültürü ve Etkililik Teorisine Doğru” isimli makalelerinde değindikleri, örgüt kültürünün dört boyutu olan adaptasyon, misyon, tutarlılık ve katılım boyutlarının her birinin aynı zamanda kalite, çalışanların memnuniyeti ve yüksek performans gibi

diğer etkinlik kriterlerinin yordayıcıları olmaları dolayısı ile (Denison ve Mishra, 1995, s. 204) bu çalışmada ayrı ayrı incelenmeleri ve ilişkilerinin güçlülüğünün test edilmesi bu çalışmanın özgün yönlerindedir.

Örgüt kültürü ile işletmelerin satış artışı, pazar payı, kârlılık, ürün ve hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme, kurumsal gelişim ve çalışan memnuniyeti gibi pek çok unsur arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu farklı çalışmalarca saptandığından (Denison, Nieminen ve Kotrba, 2014, s. 157; Gaganis, Pasiouras, Voulgari, 2019, s. 289; Lapina, Kairişa, Aramina, 2015, s. 774) ve yönetim danışmanları ve üst düzey yönetim ekipleri arasında, işletmelerde kalite kültürünün geliştirilmesinin tüm kalitesel çalışmaların ve değişime yönelik gerekli taahhüdü geliştirmede başarının temelini oluşturan kilit faktörü olduğu konusunda oldukça geniş bir mutabakat olduğundan dolayı (Bendermacher, Egbrink, Wolfhagen, Dolmans, 2017, s. 51-52; Ehlers, 2009, s. 344-345; Sinclair ve Collins, 1993, s. 20), bu çalışmanın da literatüre bu anlamda katkı sunması umulmaktadır.

Kalite kültürü ve örgüt kültürünü bir arada ele alan Wu, Zhang ve Schroeder'in "Kalite Uygulamalarının Özelleştirilmesi: Kalite Kültürünün Etkisi" isimli çalışmalarında 2010 yılında sekiz ülke ve üç endüstride bulunan 238 üretim tesisini kapsayan araştırmaları neticesinde, işletmelerde kalite kültürü bir örgüt kültürü haline gelmediğinde, kaliteden yararlanma uygulamalarının yalnızca performans çıktısıyla yüksek oranda ilişkili olduğunu; buna karşılık, kalite kültürü örgüt kültüründe önemli bir seviyeye geldikten sonra kalite uygulamalarının operasyonun tüm süreçleri ile önemli ölçüde ilişkide olduğu saptanmıştır (Wu, Zhang ve Schroeder, 2011, s.263). Hildesheim ve Sonntag'ın "Kalite Kültürü Envanteri: Yüksek Öğretimde Kalite Kültürünü Ölçmeye Yönelik Kapsamlı Bir Yaklaşım" isimli makalelerinde belirttikleri üzere kalite kültürü, sürekli kalite iyileştirmenin, paylaşılan tutumların ve kaliteye bağlılığın önemini vurgulayan bir örgüt kültürüdür (Hildesheim ve Sonntag, 2020, s.892) ve Kairişa ile Lapiņa'nın "Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler ve Organizasyon Gelişimine Etkisinin Analizi" isimli makalelerinde belirttikleri üzere, işletmelerin kaynakların etkin kullanımını sağlayabilmesi, verimliliği artırabilmesi ve mükemmel kaliteyi sürdürebilmesi için kalite kültürlerini geliştirmesi gerekmektedir. Kalite kültürü ilkelerine dayalı bir örgüt kültürü, örgütsel yetkinliklerin kullanılmasında ve örgütün uzun vadeli ilgi ve hedeflerine odaklanarak uygulanan etkin bir yönetim ve kaynak odaklı yaklaşım oluşturulmasında çok önemli bir faktördür (Kairişa ile Lapiņa, 2019, s. 235).

Bu çalışma, Eskişehir Sanayi Odasına bağlı işletmelerden alınan örneklem çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Benzer araştırmalar, yine sanayi işletmeleri üzerinde ancak farklı şehirlerde ve/veya farklı ölçeklerle gerçekleştirilebilir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, belirli sektörler üzerine kurgulanması yoluyla endüstri-spesifik bulguların elde edilmesi de mümkün olabilecektir. Diğer taraftan, bu çalışmayı tamamlayıcı olması açısından örgüt kültürü ve kalite kültürüne dair mavi yakalıların görüşleri de alınabilir ve gelen sonuçlar karşılaştırılarak kalite kültürü ve örgüt kültürüne yönelik yeni perspektifler

elde edilebilir. Ayrıca, bu araştırmaya konu olan ilişkilerin daha derinlemesine incelenmesi açısından örnek olay yöntemi gibi nitel araştırma yöntemlerine de başvurulabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada öncelikle örgüt kültürünün kalite kültürü ile olan ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkinin örgüt kültürünün alt boyutlarındaki kuvvet durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında araştırmanın uygulama boyutunda ise ESO'ya bağlı örgütlerin kalite kültürlerinin gelişim seviyelerinin hangi düzeyde olduğu sorularına cevap aranmıştır. Araştırma hipotezlerinin testleri sonucunda; örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutları ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu saptanmış ve ayrıca, örgüt kültürünün alt boyut ortalamaları arasında ESO'ya bağlı işletmeler arasında istatistiksel açıdan fark olmadığı ama kalite kültürü gelişmişlik seviyelerinin sektörlere göre farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur.

ESO'ya bağlı 58 işletme ve 10 ana sektör üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, işletmelerin kalite kültürü ortalamaları “Tanımlanmış Kalite” düzeyinde çıkmıştır. Tanımlanmış Kalite düzeyindeki işletmelerde kalite kültürü mevcut olmakla birlikte, zayıf bir nitelik gösterdiğinden ve kalitenin, ürün ve hizmetlerde sağlanan müşteri memnuniyeti olarak tanımlanarak kalite iyileştirme çabalarının yalnızca ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesine odaklandığından dolayı işletmelerin kendilerini geliştirmeleri gereken alanları halen mevcuttur. İşletmelerin, kalite kültürünü geliştirmeleri ve yaygınlaştırma kapasiteleri aynı değildir. Yönetim takımının kalitesi, işletmenin ölçeği, insan ve finansal kaynaklar gibi unsurlar işletmelerin bu konuda atabilecekleri adımları etkileyecektir. Bununla birlikte, işletmelerin kalite kültürü düzeylerinin “Tanımlanmış” seviyeden dördüncü seviye olan “Yönetilen Seviye” ve nihai seviye olan “Sürekli Seviyeye” getirilebilmesi için sunulan öneriler şunlardır:

- Kalite ve kalite kültürüne verilen önem, örgütün vizyon, misyon, amaç ve uygulayacağı stratejilerine yansıtılmalıdır. Böylece üst yönetimin kaliteye yaklaşımı, desteği ve katkısı daha görünür ve ölçülebilir olacaktır.
- Kaliteye yönelik olarak hem kişi hem de örgütsel düzeyde temel performans göstergeleri ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.
- Çalışanların kalite konusundaki katkılarının ücret ve performans değerlendirme sistemleri ile bütünleştirilmesi sağlanmalıdır. Tüm çalışanların kalite konusundaki düşünceleri ve geribildirimlerini dikkate alacak mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Kalite kültürünün işletmede yaygınlaştırılması açısından kalite konusuna yönelik eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler yalnızca uzmanların bilgi aktarımı yaptığı tarzda değil, her düzeyde çalışanların da aktif

olarak eğitim sürecine katıldıkları, tartıştıkları, karşılaştıkları sorunları ve deneyimlerini aktardıkları, süreklilik temeline dayanan bir tarzda yapılmalıdır.

- Kalite kültürüne yönelik kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin iş yapma biçimleri, süreçler, işletme politikaları, vb. unsurlarla bütünleştirilmesi gerekir.
- İşletmelerin üst yönetimlerinin çalışanlarında güven ve açıklık hissi yaratarak onlara ilham vermesi, motive etmesi ve çalışmalarını kalite konusunda yönlendirmesi ve aktif katılım için teşvik etmesi gereklidir. Bir kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında üst yönetimin inancı ve desteği önemlidir.
- Kalite kültürünün oluşturulması ve sürekli kılınması bilinçli bir değişim sürecidir. Değişimin ve gelişimin gerekliliği içselleştirilmeli, yenilikler teşvik edilmeli ve süreçler çalışanlarla birlikte yönetilmelidir.
- İşletmelerin tüm işlem basamaklarının ve belgelerinin kalite kültürünü vurgular şekilde yenilenmesi gerekmektedir.
- Güçlü bir kalite kültürünün oluşturulması ve güçlendirilmesinde yatay, dikey ve çapraz iletişimin sorunsuz işlev görmesi temin edilmelidir.
- Bir kalite kültürünün oluşturulmasında iç ve dış paydaşlardan gelen geri bildirimler gerekli yerlere hızla ulaştırılmalıdır.
- İşletmelerin kalite kültürü seviyelerini artırmaları için yetkilendirme konusuna özel önem vermeleri gerekmektedir. Hem teoride hem de uygulamada kalite sorumluluğu paylaşılmalı ve bu sorumluluk yetkilendirme ile artırılmalıdır.

Türkiye ve bu çalışmanın yapıldığı Eskişehir sanayi kalite alanında geçmişten günümüze uzun mesafeler kat etmiştir ve Dünya çapında kaliteli ve ünlü markalara sahip konumdadır. İşletmelere kalite kültürü bilincinin yerleştirmesi ve konu ile ilgili çalışmaların arttırılması ile işletmelerin çok daha iyi yerlere gelmesi mümkündür. Bu çalışmanın bu yönde katkı sağlaması ve kalite kültürü alanında bundan sonraki çalışmalara yol gösterici nitelikte olması öngörülmektedir.

#### **YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT**

Araştırmacılar makaleye birinci yazar %50, ikinci ve üçüncü yazar %25 oranda katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Akdoğan, A., & Oflazer Mirap, S. (2008). Aile işletmelerinde örgüt kültürü: Büyük ölçekli aile işletmeleri ile küçük ölçekli aile işletmelerinin örgüt kültürü açısından kıyaslanmasına yönelik olarak Kayseri’de bir uygulama. T. Koçel (Ed.) 3. *Aile işletmeleri Kongresi*. (s. 1-18). İstanbul Kültür Üniversitesi: İstanbul.
- Alper, E. N. (2011). *Yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanması (Uludağ Üniversitesi örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- American Society for Quality. (2014). *Culture of quality accelerating growth and performance in the enterprise*. Forbes Insight.
- Barut, Y., & Onay, M. (2018). Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arayışında yeni argümanlar: Manisa Vestel fabrikasında bir çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 181-193. doi:10.21733/ibad.365064
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Schuyler, W. H., Skolits, G. J., & Esquivel, L. S. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1-13. doi:10.7275/qv2q-rk76
- Bendermacher, G. W. G., Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P. W., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *High Educ*, 73, 39–60. doi:10.1007/s10734-015-9979-2
- Cameron, K. ve Sine, W. (1999). A framework for organizational quality culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25.
- Coffey, V. (2008). Measuring quality: How does this improve construction performance? *CIB International Conference on Building Education and Research: Building Resilience*. (s. 1-23). Heritage, Kandalama: QUT Digital Repository.
- Dellana, S. A., & Hauser, R. D. (1999). Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 11(2), 11-15.
- Denison D., Lief C., & Ward J.L. (2004) Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98–109. doi:10.1016/j.orgdyn.2003.11.008
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of cultureeffectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161, doi:10.1080/1359432X.2012.713173
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. doi: /10.1287/orsc.6.2.204

- Ehlers, U. D., & Schneckenberg, D. (Editörler). (2010). *Changing cultures in higher education moving ahead to future learning*. Springer Science and Business Media: Berlin.
- Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343-363. doi: 10.1108/09684880910992322
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (1998). *Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia*. (Working Paper No. 179). Scandinavian Working Papers in Economics. [https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000\\_004.pdf](https://swoba.hhs.se/hastba/papers/hastba2000_004.pdf) adresinden erişildi.
- Gaganis, C., Pasiouras F., & Voulgari, F. (2019). Culture, business environment and SMEs' profitability: Evidence from European countries. *Economic Modelling* 78, 275–292.
- Gambi, L. D. N., Boer H., Gerolamo M. C., Jørgensen F., & Carpinetti L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460-1484
- Gholamzadeha, D., Khazaneha, A. T., & Nabib, M. S. (2014). The impact of leadership styles on organizational culture in Mapsa Company. *Management Science Letters*, 4, 2161–2170. doi:10.5267/j.msl.2014.7.030
- Gore, E.W. Jr. (1999). Organizational culture, TQM, and business process reengineering: An empirical comparison. *Sacred Heart University Digital Commons*, 5(5), 1-8. doi: 10.1108/13527599910288993
- Gröndahl, E., & Martinsson, L. (2011). *Impact of organizational culture on quality management-A case study in a manufacturing unit*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Chalmers University Of Technology, Gothenburg.
- Gryna, F. M. (2001). *Quality planning and analysis*, (4. Baskı). New York: McGraw-Hill.
- Gümüş, B. (2019). *İşletmelerde kalite kültürü ve örgüt kültürü ilişkisi: Eskişehir 'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Harvey, L. (2008). Placing Canadian quality assurance initiatives in an international context. *The CMEC Quality Assurance Symposium Quebec City*. (s. 1-37). Quebec City.
- Herzka, P., & Turáková, A. (2010). *The applying Denison model for the analysis of corporate culture*. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-APPLYING-DENISON-MODEL-FOR-THE-ANALYSIS-OF-CORP-Herzka-Tur%C3%A1kov%C3%A1/b17ad38c85cf1ee1e5aa6539532bead623a01873> adresinden erişildi.
- Hildesheim, C., & Sonntag, K. (2020). The quality culture inventory: a comprehensive approach towards measuring quality culture in higher education. *Studies In Higher Education*2020, 45(4), 892–908. doi:10.1080/03075079.2019.1672639
- Irani Z, Beskese A., Love P.E.D. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation*, 24, 643-650. doi: 10.1016/S0166-4972(02)00128-1
- Jancikova, A., & Brychta K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective. *Economics & Sociology*, 2(1), 80-95.



- Jince, G. (2015). *Impact of organizational culture on total quality management in construction industries*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). School of Industrial And Information Engineering, Politecnico di Milano, Milano.
- Kairiša; I., & Lapiņa, I. (2019). Analysis of factors influencing quality culture and their impact on organizational development. *Proceedings of the International Scientific Conference*, 6, 235-247.
- Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2020). Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma. *İstanbul Business Research*, 49(1), 60-85. doi:10.26650/ibr.2020.49.0018
- Kokina, I. & Ostrovska, I. (2013). The analysis of organizational culture with the Denison model (The case study of Latvian municipality). *European Scientific Journal*, 9(10), 362-368. doi:10.19044/esj.2013.v9n10p%25p
- Lapina, I., Kairiša, I., Aramina, D. (2015). Role of organizational culture in the quality management of university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 770-774.
- Mahmood, W. Y. W., & Mohammed, A. H. (2008). A conceptual framework for the development of quality culture in the construction industry. A. Dainty (Ed.), *Procs 24th Annual ARCOM Conference Cardiff, UK* (s. 247-256). Cardiff: Association of Researchers in Construction Management.
- Malhi, R.J. (2013). Creating and sustaining: A quality culture. *Journal of Defense Management*, 3, 1-4. doi: 10.4172/2167-0374.S3-002
- Milisiunaite, I., Adomaitiene, R. ve Galginaitis, J. (2009). Quality management as a tool for quality culture embedment: Vilnius University approach. *Paper Presented in Track 1 at the 31st Annual EAIR Forum in Vilnius, Lithuania*. 1-14.
- Miminoshvili, M. (2016). *The leadership role on the organizational culture change at the local self-government institutions*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Šiauliai University, Šiauliai.
- Nikolić, V., & Nastasić, A. (2010). Organizational culture as significant factor in implementation of TQM – experience in Serbian economy (s. 477-490). *4th International Quality Conference*. Kragujevac: Center for Quality, Faculty of Mechanical Engineering, University of Kragujevac.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, aktör, söylem ve kurumsal değişim: Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yayılım süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. T. (2017). Influence of organisational culture on total quality management implementation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 5–15. doi: 10.1515/mper-2017-0001
- Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V. K., & Abeysekera, R. (2020). A literature review on organizational culture towards corporate performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 7(9), 522-544.
- Perovšek, V. (2016). The quality culture paradox and its implications – Is there a way out? *11th European Quality Assurance Forum*. (s. 1-14). Ljubljana: University of Ljubljana.



- Pınar, A.H. (2013). Mintzberg'in yönetim yaklaşımı açısından ilköğretim sınıf öğretmenlerinin koçluk ve mentorluk yetkinlikleri ile öğrencilerin sınav başarı puanları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 121-138.
- Quality Maturity Model. (2020). <http://www.qualitymaturitymodel.org.uk/qmm/> adresinden 10 Ekim 2020 tarihinde erişildi.
- Roldán J.L., Leal-Rodríguez A.L., & Leal A.G. (2012). The influence of organisational culture on the total quality management programme performance, *Investigaciones Europeas De Direccion Y Economia De La Empresa*, 18, 183-189. doi: 10.1016/j.iedee.2012.05.005
- Sinclair J., & Collins D. (1994). Towards a quality culture? *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(5), 19-29.
- Ulusal Tez Merkezi. (2020). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tarama.jsp/> adresinden 10 Ekim 2020 tarihinde erişildi.
- Viljoen, S.J. & Waveren, C.C. (2008). An improved model for quantifying an organisational quality culture, Cape Town, South Africa. *Management of Engineering & Technology*. (s. 1781-1789). Portland. doi: 10.1109/PICMET.2008.4599797
- Vural B. A., & Sohodol, Ç. (2004). İletişim felsefesi olarak kalitenin yerleştirilmesi: Halkla ilişkiler penceresinden bakış. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 20, 227-234.
- Wilson, F. (2013). *The quality maturity model: Assessing organisational quality culture in academic libraries*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Brunel University, London.
- Xuan, T. T. H., Hao, N. D., Phuc, N. T. (2019). Organizational culture of enterprises in Thua Thien Hue province with Denison model. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 128(5), 45-54. doi:10.26459/hueuni-jed.v128i5C.5127
- Yahyagil M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *Yönetim*, 47, 53-76.
- Yaşar, M. (2014). İstatistiğe yönelik tutum ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 59-75.
- Yıldız, N. Ç., & Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik üzerine etkisi: Eczane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Wu, S. J., Zhang, D., & Schroeder, R. G. (2011). Customization of quality practices: the impact of quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 263-279. doi:10.1108/02656711111109883