

KALİTE KÜLTÜRÜ VE İŞLETMELERDE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ: BİR İNCELEME

Dr. Mehmet Zengin

Bir Kuruma Bağlı Değildir.

mehmet.zen@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7792-3813

ÖZ

Günlük yaşantımızda adına sıklıkla rastladığımız kalite kavramı, yalnızca ürünün niteliğini değil, yönetsel bir felsefeyi ve kültürü de ifade etmektedir. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yönetim, günümüzde kalite kavramı ile birlikte anılmaktadır. Elbette bunda, yönetim anlayışında 20. yüzyılın ilk çeyreğini de kapsayan sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerin etkisi büyüktür. 21. asırla birlikte yönetsel teknikler işletmeler açısından daha elzem bir konuma gelmiş, örgüt kültürünün önemi artmış ve kalite kavramıyla beraber kullanılır bir hale gelmiştir. Kalite, şüphesiz işletmelerin kârlılığını etkileyen önemli bir argümandır. Çağdaş yönetim metotlarından olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelere; çalışanları da dahil eden bir biçimde bütünsel olarak bakmayı gerektirmektedir. TKY, kalite kültüründe önemli bir yere sahip olmakla birlikte örgütsel kültürün de önemli bir bileşenidir. Bu çalışmada kalite kültürünün oluşumu, altyapısı ve işletmeler üzerindeki etkileri literatür taraması ve ilgili yayınlar incelenmek suretiyle ele alınmıştır. Görülmektedir ki kalite kültürü, işletmelerin geleceğe daha umutla bakması perspektifinde olumlu bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte kalite kültürü ile ilgili çalışmaların artırılmasının gerekliliği de orta çıkmıştır. İlgili akademik çalışmaların üzerine daha fazla yoğunlaşılması, kalite kültürünün evrimi ve işletmelerdeki öneminin daha güçlü bir şekilde anlaşılması bakımından değer taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kalite, Kalite Kültürü, İşletme, Örgüt.

Araştırma Alanı: İşletme

Araştırma Türü: Derleme

JEL Kodları: M1, M10, M19

Gönderim Tarihi: 26.11.2025; Kabul Tarihi: 11.04.2026
Copyright © İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi

QUALITY CULTURE AND THE IMPORTANCE OF QUALITY CULTURE IN ORGANIZATION: A REVIEW

ABSTRACT

The concept of quality encompasses not only the quality of the product, but also a managerial philosophy and culture. Management, a concept as old as human history, is now often mentioned in conjunction with the concept of quality. Currently, managerial techniques have become increasingly important for businesses, and the importance of organisational culture has also increased, being used in conjunction with the concept of quality. Quality is undoubtedly an important factor affecting the profitability of businesses. Total Quality Management (TQM), one of the contemporary management methods, requires businesses to take a holistic view, including their employees. TQM holds an important place in quality culture and is also a significant component of organisational culture. This study examines the formation and infrastructure of quality culture and its impact on businesses through a literature review and analysis of relevant works. A quality culture is a crucial argument for businesses looking to the future with greater optimism. However, the necessity of increasing the studies on quality culture has also emerged. Focusing more on related academic studies is valuable in terms of understanding the evolution of quality culture and its importance in enterprises more strongly.

Keywords: Management, Quality, Quality Culture, Business, Organization.

Research Field: Business

Research Type: Review

JEL Codes: M1, M10, M19

1. GİRİŞ

Sınırların ortadan kalktığı, dijitalleşme ve teknik alanda yaşanan diğer gelişmelerin devrimsel özellikler gösterdiği günümüz dünyasında işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için çağa ve buldukları çevreye ayak uydurmak zorundadır. Yönetimsel alandaki değişimler ve yönetimin evrilmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni metotlar sayesinde işletmeler, yalnızca verimliliğin değil, kalite ve kültür argümanlarının da önem taşıdığını ve kârlılığını etkilediğini görmüştür. Dolayısı ile işletmelerde benimsenen yönetimin türü ve kalite kültürü ilişkisi daha da elzem bir hale gelmiştir.

Yönetim bir süreç olarak kabul edildiğinde genel tanımı, örgütlerde (işletmelerde) var olan kaynakların planlama, organize etme, yürütme ve kontrol yoluyla diğer insanların aracılığında etkili ve verimli kullanılarak amaçlara ulaşılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 3). Yönetim, karmaşık bir eylemler dizisini ifade etmekte olup, örgütsel bir yapıyı, ortak amaçları ve bunların gerçekleştirilmesi için planlama, örgütlenme, koordinasyon, personel alımı ve denetleme fonksiyonlarını içeren bir süreçtir (Fişek, 2015, s. 33). Yönetim, gelişmekte olan bir bilim, evrensel normlarda bir süreç ve insanlık tarihi kadar eski bir sanat olup; amaçlara verimli ve etkili bir biçimde ulaşabilmek için iş birliği ve koordinasyon oluşturmaya yönelik faaliyetleri ifade etmektedir (Baransel, 1979, s.25).

Amerikalı mühendis Taylor'un yaptığı çalışmalar sayesinde 20. asrın ilk çeyreğinde bilimsel bir nitelik kazanan yönetim, sosyal bir bilim dalıdır. Verimliliğin nasıl artırılacağı, eski iş metotlarına ve kara düzene karşı çıkış Taylor'un savunduğu ana unsurlar arasındadır. Onun, 1911 yılında yayınlanan "The Principles of Scientific Management" isimli kitabı, bilimsel yönetimin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Taylor'un, belki de farkına varmadan o dönemde kalite yönetiminin temellerini attığını söylemek mümkündür. Bununla birlikte ona yöneltilen eleştirilerin odağında insan unsurunun göz ardı edilmesi konusu yer almaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2005, s. 158).

Klasik örgüt kuramcılarının ortaya çıktığı bu dönemin bir diğer teorisyeni mühendis Fayol ise yönetimsel kuramı geliştirmiş ve yönetim üzerine yoğunlaşmıştır. Bu periyodun bir diğer önemli ismi ise sosyolog Weber'dir. Weber ise örgütlerde yapı ve tasarım konusuna eğilmiş, bürokrasi ve otorite üzerine çalışmalarını sürdürmüştür. Klasik kuramcılar örgütü, bir makine olarak görmektedir (Öztaş, 2017a, s. 89-90).

Neo-klasik kuramcıların yaptıkları araştırmalar ise üretimde insan faktörünün öneminin anlaşılmasıyla sonuçlanmıştır. Harvard Üniversitesi'nde profesör olan Elton Mayo'nun Hawthorne Fabrikası'ndaki araştırmaları; işletmelere bir makine gibi bakılmaması gerektiğini, çalışanların da işletmeler için önemli bir faktör olduğunu ve işletmelerin bir sosyal sistem olarak algılanması gerektiği görüşünü ortaya koymaktadır (Wren vd. 2021, s. 423-424).

Özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra işletme yönetimleri açısından büyük bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Çevre unsurunun önem kazanması şirketleri yönetim, pazar ve kârlılık konularında yeni arayışlara itmiştir. Örgüt kültürü konusunun da 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren önem kazanmaya

başladığı ve kültür unsurunun rakiplerin önüne geçme, pazar payını artırma gibi argümanlarda büyük bir değer taşıdığı anlaşılmıştır. Klasik kuram, Neo-klasik kuram ve devamında modern yönetim kuramları örgüt, kültür ve kalite argümanlarının gelişimine büyük katkı sağlamıştır.

Küresel dünyada rekabet, müşteriye ön planda tutmaktadır. Bu sebeple işletmelerin kendi yönetim sistemlerini iyi belirlemeleri gerekmektedir. Bu, yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretimi, müşteriye zamanında ulaştırılması ve uygun fiyat için gereken bir unsurdur. Son yıllarda işletmelerde iş performansı ile ilgili de çok büyük değişimler yaşanmaktadır. İşletmelerin bu yönetsel değişiklikleri, toplam kalite veya toplam kalite yönetimi biçiminde açıklanmaktadır (Öztürk, 2013, s. 4.).

Kalite ile ilgili unsurlardan olan kalite geliştirme, kontrol ve planlama argümanlarıyla ilgili yapılan çalışmalar daha sonraları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışına doğru evrimleşmiş ve onun temel unsurlarını teşkil etmiştir. TKY'nin önceleri sanayi örgütlerinde sonrasında ise eğitim ve sağlık kuruluşlarında yaygınlaştığı ve nihayetinde kamu kurumlarında da uyarlanmaya çalışıldığı kabul edilmektedir (Yapıcı, 2004, s.10-14).

Kalite kavramının evriminde bu konuda araştırma yapan bilim insanlarının rolü büyüktür. W. A. Shewhart, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa ve Masaakai Imai gibi önemli isimlerin kalite kavramına önemli katkı yaptıkları görülmektedir (Gülnar, 2021, s. 64-65). Günümüzde örgüt ve örgütsel kültürden bağımsız olarak düşünülmemeyecek olan kavramlar arasında kalite ve kalite kültürünün de olduğu gayet açık bir unsurdur. MÖ 1250'lerde Hammurabi Kanunları'nda rastlanılan kalite kavramı bugün, kalite kültürü ve "Toplam Kalite Yönetimi"ne evrilmiş durumdadır.

TKY'nin temel taşlarına ilişkin düşüncelerin 1980'li yıllarda W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa'nın çalışmaları neticesinde şekillendiğini söylemek mümkündür. Sürekli iyileştirme, personelin motivasyonuna önem vererek kaliteli çıktılar elde etme, müşteri memnuniyeti gibi unsurları sebebiyle TKY, işletmelerin rekabet üstünlüğü ya da avantajı elde etmesinde rol oynamaktadır (Joiner, 2007, s. 618). Karar verme yetkisine sahip yönetim kadrosunun karşılaştığı zorluklara bir sistem olarak TKY yanıt vermektedir ve bu amaçla geliştirilmiştir (Aggarwal vd., 2019, s. 182).

Değişim odaklı bir kavram olan kalite kültürü ise şüphesiz örgüt kültürü ile birlikte düşünülmelidir. Örgüt kültürü kavramına ilk kez 1979 yılında Pettigrew'in yazdığı makalede (On Studying Organizational Culture) rastlanmaktadır. Bu makalede Pettigrew (1979, s. 574) örgüt kültürünü, belirli bir zamanda ve bir grupta kolektif şekilde kabul edilen anlamlar sistemi şeklinde tanımlamaktadır. Dolayısı ile kalite kavramının gelişimi ve evrimi düşünüldüğünde onu, örgütsel kültürden ayrı düşünmek yanlış bir yönelim olacaktır. Kalite kültürü örgütsel kültürün bir donanımı, parçasıdır ve tüm işletme bireylerinde kabul gören değerler üzerine kurulmuştur.

Kalite kültürü, önemi her geçen gün artan bir konu olması sebebiyle alanyazında yapılan çalışmalara da bakmak gerekmektedir. Örneğin Gümüş

(2023, s. 849) tarafından kalite kültürünün akademik literatürde ele alınması, sıklığı ve çalışmaların özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan araştırma, bu açıdan önemlidir. Araştırmada 1990-2022 yılları arasında yayınlanan bilimsel çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Çalışmada toplam 29 bilimsel yayına ulaşılmıştır. Yayınların yıllara göre dağılımının dengesiz olduğu belirlenmiştir. Konuyla ilgili en çok çalışmanın 14 adet ile yüksek lisans seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Makale sayı 9, doktora çalışması 3 ve konferans yayın sayısının da 3 olduğu belirlenmiştir.

Literatürde kalite kültürü ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu ve daha çok bilimsel yayına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle kalite kültürü ve işletmelerdeki öneminin incelendiği bu yeni çalışmanın alanyazına katkı sunması hedeflenmektedir. Çalışmada tarama yöntemi kullanılarak Dergipark, Google Scholar ve YÖK Ulusal Tez Merkezi taramış, yerli ve yabancı basılı yayınlardan yararlanılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kalite ve Kalite Kavramının Evrimi

İnsanlık tarihinin çeşitli dönemlerinde karşımıza çıkan kalite kavramı bugün eğitim, sağlık, üretim, politika, spor, iletişim, ticaret vb. kulvarlarda sıklıkla karşılaşılan ve gündelik yaşamda da vazgeçilmez bir tema olarak varlığını sürdüren bir olgudur. Kalite ile ilgili tartışmaların “iyi” ekseninde Aristoteles, Platon, Sokrates ve diğer Yunan filozofları tarafından başlatıldığı tarihsel kaynaklarda yer almaktadır. O dönemde ideal olan “arete” yani “mükemmellik” unsurudur. Mesela Platon’a göre arete mutlak olandır. Bu olgu, her şeyin iyisini, en yüksek olanı içermektedir (Reeves ve Bednar, 1994, s. 420).

Kalite kavramı köken olarak Latince qualis kelimesine dayanmaktadır. Bu kelime İngilizce qualitas kelimesiyle literatüre girmiştir ve kalite anlamına gelmektedir. Kalite, sözlüklerde mükemmellik, özellik, üstünlük, uygunluk ve nitelik şeklinde tanımlanmaktadır (Parlak, 2016, s.117-118). Amerikan Standartları Enstitüsü kaliteyi mükemmelliğe uzanan sistematik bir yaklaşım ve gereksinimleri karşılayan karakteristiklerin bütünü olarak ifade ederken Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı kaliteyi, tüketici isteklerine uygunluk biçiminde tanımlamaktadır. Japon Standartları Enstitüsü’ne göre ise kalite, bir üretim sistemidir ve bu sistem tüketici isteklerine ekonomik ürün ya da hizmetle yanıt vermektedir (Yılmaz, 2003, s. 3).

Nişancı (2015, s. 279), kalite kavramı ile ilgili çalışmaları 1799 yılına Elie Whitney’e kadar götürmektedir. Öztaş (2017b, s. 192-198) ise kalite ile ilgili fikrin kökenlerini 1920’lere dayandırmaktadır. Walter Shewhart tarafından geliştirilen “İstatistikî Süreç Kontrolü”, ilk sistemsel kalite uygulaması ve düşüncesidir. Shewhart (1926, s. 602-603), istatistiksel yöntemlerin ürün kontrol eksikliğini tespit etmede kullanılabileceğini belirtmiştir. Bu maksatla oluşturulan kalite kontrol çizelgesi, üreticilere denetim ve üretim verilerinin kullanımını sağlamaktadır.

Literatürde kalite kavramını betimleyen yaklaşımlara bakıldığında, fiyat uygunluğu, amaca uygunluk, ölçülere uygunluk, estetiklik, destek hizmetleri,

psikolojik kriter (Algılanan kalite) olguları ile karşılaşılmaktadır. Kalite kavramının gelişimine katkıda bulunan bilim insanlarının yaptığı kalite tanımlarına da bakmak gerekmektedir. J. Joseph Juran'a göre kalite bir kusursuzluk arayışının sistemli hali olup kullanıma uygunluktur. Philip Crosby ise kaliteyi şartlara uygunluk olarak betimlemektedir. W. Edwards Deming'e göre kalite, müşterilerin gelecekteki beklentilerine göre yapılan yeniliklerdir. Kaoru Ishikawa'ya göre ise kalite kontrolünün uygulanması; ekonomik, müşteriye daima tatmin eden ürünlerin geliştirilmesi, tasarım ve satış sonrası hizmetlerin verilmesi anlamına gelmektedir (Göktaş ve Al Shubaki, 2017, s. 160).

Kalite, hizmet ettiği amaca göre bir anlam kazanmaktadır. Dolayısı ile kalite için amaca uygunluk derecesi önem taşımaktadır. Bu açıdan yaklaşıldığında kaliteyi oluşturan ana argümanın, tasarım ve uygunluk unsurunun bileşimi olarak görmek yanlış olmayacaktır (Kobu, 2014, s. 551-553).

Kaliteye etki eden faktörleri içsel ve dışsal olarak iki grupta toplamak mümkündür. İçsel faktörler malzeme, ürün ve teknoloji gibi maddi faktörlerle beşeri faktörler olarak nitelendirilebilecek olan insan, örgütsel yapı, yönetim ve iş metotlarından oluşmaktadır. Dışsal faktörlerden söz edildiğinde ise ekonomik değişimler, sosyal ve demografik yapı ile yapısal düzenlemeler anlaşılmaktadır (Kızıl Erol, 1998, s. 18-28).

Kalitenin boyutları ile ilgili çalışma yapan D. Garvin, kaliteyle alâkalı sekiz boyut olduğunu tespit etmiştir. 1984 yılında yapılan bu çalışmada kalitenin boyutları itibar, performans, estetik, dayanıklılık, uygunluk, güvenilirlik, hizmet görürlük ve diğer unsurlar olarak belirlenmiştir. İtibar, ürünün geçmişine ilişkin performanstır. Performans, ürünün temel özellikleridir. Estetik, ürünün duygulara hitap edebilme gücüdür. Dayanıklılık, ürünün kullanılabilirliğini ifade etmektedir. Uygunluk, standartlara ve belgelere uyumu tanımlamaktadır. Güvenirlik, ürün performansının sürekliliğidir. Hizmet görürlük, problem ve şikayetlerin çözüm kolaylığıdır. Diğer unsurlar ise ürünün albenisini etkileyen karakteristik özelliklerdir (Çelikaslan, 1996, s. 2).

2.2. Kalitenin Evrimi

Kalitenin geçen yüzyıl içindeki seyrine bakıldığında, "Kalite Teftişi, Kalite Kontrolü, Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)" olmak üzere dört ayrı kısımda incelemenin mümkün olduğu görülmektedir. "Kalite Teftişi" (1910) döneminde kullanılan kavramlar uygunsuzluk, ayıklama, kurtarma ve düzeltme olarak belirginlik gösterirken "Kalite Kontrolü" (1924) aşamasında öne çıkan kavramlar ise kalite planlaması, test, istatistik ve performans olmuştur. Başlangıcı 1950 yılına dayanan "Kalite Güvencesi" döneminde ise etki analizi, mâli denetim ve üretim dışı operasyon olguları gündeme gelmiştir. Son ve dördüncü aşamayı kapsayan "Toplam Kalite Yönetimi"nde (1980) öne çıkan kavramlar da önleme, sürekli iyileştirme, liderlik, iç müşteri ve performans göstergeleridir.

Toplam Kalite Yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, TKY'nin uygulanma şansı bulduğu tüm örgütlerde kalite kültürünün yerleşmesinde etken olduğunu doğrulamaktadır. Kalite kültürü, işletmelerde sürekli gelişen ve iyileştirilen

ortak değerlerin paylaşmasında rol oynamaktadır. Ayrıca güven sayesinde şirket çalışanları arasında sosyal ilişkiyi perçinlemektedir. İnsan odaklı olmasıyla birlikte gerek tüketicide gerekse de çalışanlarda memnuniyeti ön planda tutan bir kalite kültürünün yaygınlaşması, yenilik ve rekabet avantajı sağlamanın son derece önemlidir (Kılıç, 2015, s. 15-16).

Acar ve Sevinç'e (2013, s. 4) göre TKY'nin önceliği sürekli iyileştirme, önleme, takım çalışması gibi kavramlardan ziyade kaliteyi öne çıkarma, işletmede iç huzuru tesis etme, korku ortamının sona erdirilmesi, eğitim ve iyileştirme programlarının yerleşik hale getirilmesi, üst yönetimin katılımı ve liderlik temalarıdır.

TKY'nin ilkelerini maddelemek gerekirse aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (Can, 2008, s. 298-299):

- Süreç yönetimi
- Önceliği kaliteye verme
- Müşteri odaklı olma
- Çalışanların katılımı
- Sürekli gelişme
- Standardizasyon
- Eğitim
- Önleme
- Ölçme ve izleme

TKY'nin 1980'li yıllardan itibaren işletmelerde kullanımının gündeme geldiği ve öneminin arttığı gözlenmektedir. TKY, işletmelerde ciddi bir anlayış değişikliği gerektiren yönetim tekniğidir. Dolayısı ile işletme yönetiminde önemli kararların alınarak işletmenin bütününe uygulanması gerekmektedir. TKY, özel sektörde kamuya göre daha çok tercih edilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde "toplam" kavramı en geniş katılımı ifade etmektedir. Tüm çalışanların sorumluluğunda olan argümanlar, hizmet ve ürünün kalitesiyle ilgilidir. Toplam kalite çalışmalarına yönetim kadroları katılmak durumundadır ve toplam kalitenin bir yönetim modeli olduğu benimsenmiş olmalıdır. TKY, tüm müşteri çevrelerinin beklentilerinin aşılmasını hedeflemektedir. TKY, tüm sistem süreçlerin iyileştirilmesini, katılımı ve takım çalışmasını destekleyen bir yönetim metodudur (Bengisu, 2007, s. 740).

Brown (1992, s. 147-157), müşterilerin kaliteli hizmet ve ürün gereksinimlerini karşılamak, kalite kültürü oluşturmak, rekabet edebilmek ve toplumda güçlü bir imaj oluşturabilmek amacıyla TKY çalışmalarına işletmelerin yöneldiklerini belirtmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel felsefesi toplum ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla faaliyette olan tüm kuruluşların, ihtiyaca uygun nitelikte ürün ve hizmet üreterek tüketicinin memnuniyetini sağlamaktır. Toplam Kalite Yönetimi'nin temellerinin Edward Deming tarafından atıldığını söylemek mümkündür. Deming ile birlikte J. M. Juran'ın kalite kontrolünün tüm yönetimi ve tüm çalışanları ilgilendiren bir süreç olduğunu ifade etmesi, bugün modern anlamda toplam kalite felsefesinin oluşmasını sağlamıştır (Eren, 2003, s.115-117).

- **Philip B. Crosby**

Crosby, örgüt sistemlerinde meydana gelen hataların çok büyük bir kısmının (%80) yönetimden kaynaklandığını, çalışanlardan kaynaklanan hata oranının ise daha düşük (%20) olduğunu savunmuştur. Bu sebeple işletmelerde eğitim önceliği yönetim kadrolarında olmak durumundadır. Kalite, sonu olmayan bir gelişimi içermektedir. O nedenle çalışmalar her daim yenilenmelidir. Sıfır hata olgusunu da ilk kez Crosby ortaya atmıştır. Bu olgu, işin ilk seferde doğru bir biçimde yapılması gerektiği anlamını taşımaktadır. Bu bakış açısının Crosby'nin temel argümanı olduğu söylenebilir (Kızıl Erol, 1998, s. 14).

Yöneticiler, sürekli iyileştirici bir tutum sergilemek durumundadır. İnovatif yaklaşım, yaratıcılık ve liderlik, yöneticilerde bulunması gereken önemli unsurlar arasındadır. Kurumlarda iyileştirme programlarını hayata geçirmek zorlu bir süreçtir. İşletme çalışanlarının buna yaklaşmak da tereddüt etmeleri doğaldır. Fakat doğru biçimde izah edildiğinde iyileştirme gayretleri pozitif bir biçimde karşılanmaktadır (Crosby, 2005).

Crosby, kalite ile ilgili asıl sorumluluğun yönetim kadrolarında olduğunu ve kalitenin örgütte doğru biçimde algılanmasının uygulanan yönetim felsefesiyle doğru orantılı olduğunu savunmuştur. Alt kademelere kalite ve iyileştirme kavramı iyi anlatılmalı, tüm örgüt kalite anlayışını benimsemelidir.

- **Joseph M. Juran**

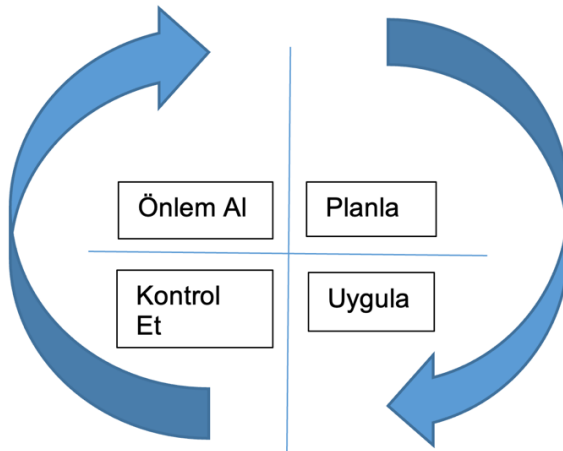
Juran, yönetimin kalite konusunda liderlik etmesi gerektiğini belirtmektedir. Kalite odaklı süreç; iyileştirme, planlama ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir kalite üçgenidir. İşletmeler bu kalite üçgenini uygulayarak kalite güvencesi meydana getirebilmektedirler (Juran, 2005, s. 54-56). Kalite iyileştirilmesi, iyileştirme gereksiniminin belirlenmesi ve iyileştirmeye yönelik özel projelerin oluşturulmasını içermektedir. Kalite planlaması ise müşterilerin ve onların ihtiyaçlarının belirlenmesini, amaç ve ihtiyaçlar doğrultusunda süreçlerin geliştirilmesini kapsamaktadır. Kalite kontrolünde ölçüm birimleri, performans standartlarını ve ölçüm yapılmasını sağlamaktadır.

Kullanıma veya amaca uygunluk Juran ile anılmaktadır ve bu, ürün ya da hizmetin şartnamelere uygun olup olmadığı ile ilgili bir husustur. Juran'a göre kalite ile ilgili sorunlar çoğunlukla yönetsel kararlardan kaynaklanmaktadır (Ensari, 1999, s. 59-60).

- **W. Edwards Deming**

Deming'in bakış açısının ana hattında istatistiksel düşüncenin varlığı bulunmaktadır. Ölçme, önemli bir husus olarak karşımıza çıkmakla birlikte belirsizlik ve değişkenlik azaltılarak ürün ve hizmet kalitesinde iyileştirme mümkündür (Deming, 2000, s. 1-15).

Yönetimin insan unsuruna eğilmesi gerektiğine işaret eden Deming, klasik dönemdeki bilimsel yönetim yaklaşımının buna önem vermediğini ifade ederek karşı bir tavır sergilemiştir. Deming, motivasyonun işletme çalışanları açısından gerekliliğine inanmaktadır ve Elton Mayo ile benzer görüşlere sahiptir. Deming'e göre müşteri memnuniyeti işletmeler için elzem bir husustur. Kendi adıyla bilinen çarkta (Deming Döngüsü), işletmeler için araştırma, satış, üretim ve tasarım kavramlarına yer veren Deming, PUKÖ Döngüsü'nü Japonlara tanıtmış ve Japon kalitesinin mimarları arasında yer almıştır. Şekil 1'de "Deming Döngüsü" gösterilmektedir.



Şekil 1. PUKÖ Döngüsü

Kaynak: Eren (2003, s. 118)

Görüldüğü üzere döngüde öncelikle bir plan geliştirilerek küçük ölçekli bir biçimde veya deneme maksadıyla uygulanmaktadır. Denemenin etkileri izlenerek kontrol edilmektedir. Kontrol durumuna göre uygun çalışmalarla düzeltme ya da iyileştirmeler yapılmaktadır. Çalışmalar, sürece dair iyileştirmelerle devam etmektedir (Bozkurt, 1998, s. 26).

- **Kaoru Ishikawa**

Deming ve Juran'ın öğrencisi olan Ishikawa, geliştirdiği "Kalite Çemberleri" ile tanınmaktadır. Balık kılıçığı diyagramlarının sorun çözümede kullanılması da yine Ishikawa'ya özgüdür. Ishikawa'nın görüşünün odağını müşterilerin tüm ihtiyaçlarının yanıtlanması meydana getirmektedir. Ishikawa kalite kontrol kavramı ile ilgili çalışmalar yapmış, Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşüyle harmanlamıştır (Efil, 1999, s. 76). Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Ishikawa, Deming

tarafından ortaya atılan iç müşteri kavramını da desteklemiş, ilk vurgulayan kişi olmuştur (Öztaş, 2017b, s. 217).

- **Masaaki Imai**

“Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success” isimli kitabını 1986 yılında yazarak tüm dünyada ilgi gören Imai, sürekli iyileştirme olarak bilinen Keizen felsefesinin günlük yaşamda ve tüm endüstrilerde uygulanabileceğini savunmuştur. Imai’ye göre toplam kalite kavramı sonuçlardan ziyade süreçlere odaklanan bir yönetim metodudur. TKY, sürekli gelişme ve iyileştirmeye dayalı, müşteri memnuniyetini ve rekabeti artıran bir yaklaşımdır (Parlak, 2016, s. 118-134).

- **Armand V. Feigenbaum**

General Electric şirketinde edindiği deneyimi ve ortaya koyduğu fikirleriyle bilinen Amerikalı kalite gurusu Feigenbaum, Hitachi ve Toshiba gibi dünya çapındaki şirketlere uzun yıllar katkıda bulunmuş ve bu şirketlerdeki kalite süreçlerini gözlemlemiştir. Kaliteye bütünsel yaklaşımın kalite ile ilgili problemleri çözmede en iyi yöntem olduğunu savunan Feigenbaum, Deming ve Juran’dan farklı bir kalite yaklaşımı sergilemiştir. Feigenbaum, kalite iyileştirmeye yönelik olarak üç kademeli bir süreç önermiştir. Bunlar; kalite liderliği, kalite teknolojisi ve örgütsel bağlılık süreçleridir. Feigenbaum’un kalite yaklaşımının odağında kalite yönetimi, kalite süreci, müşteri, inovasyon, sürekli iyileştirme, verimlilik vb. yer almaktadır (Neyestani, 2017, s. 11-12).

Kalite ve kalitenin yönetimi, gelişmiş ülkelerde olduğu kadar son yıllarda Türkiye’de de vazgeçilmez bir yer edinmiştir. TKY’nin işletmelere getirdiği yeni felsefeyi; yönetim dahil tüm çalışanların iş birliği içinde ortak hareket etmesine olanak tanımak, üstün kaliteyi hedef almak, sürekli iyileştirmenin ve sürekli geliştirmenin yerleşmesi, yüksek rekabet gücünün elde edilmesi, tam katılım, verimlilik ve tam tatmin oluşturmaktır. TKY’nin işletmelerde yayılması ve kalitenin tüm toplum tarafından bilinmesi amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde kalite ödülleri oluşturulmuştur. Uluslararası kabul görmüş Deming Ödülü, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü biçimsel bazı farklılıklar olsa da temelde benzer kalite ödülleri. Avrupa ülkelerinin çoğunda olduğu gibi Türkiye de kendi ulusal kalite ödülünü oluşturmuştur. Türkiye Ulusal Kalite Ödülü’nde, Avrupa Kalite Ödülü Mükemmellik Modeli (EFQM) esas alınmıştır (Kuruşcu, 2003, s.192-194).

EFQM Modeli’ni uygulayan kuruluşlara takdim edilen ve Türkiye Kalite Derneği (KalDer) tarafından düzenlenen Türkiye Mükemmellik Ödülleri de 33. kez sahiplerine verilmiştir. Bu kapsamda LAV/Güral Cam Grubu Türkiye Mükemmellik Ödülü’nü kazanmıştır. Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası ile Ülker Ankara Fabrikası Üstün Performansta Yetkinlik 5 Yıldız belgesini; Çağ Üniversitesi, Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası, Milenyum Metal, Sefine Tersanesi, Ulaşım Park A.Ş. ise 4 yıldız belgesini almıştır (Cumhuriyet, 2025). KAIZENInstitute tarafından her yıl ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlenen KAIZEN Awards’ın Türkiye ayağının 2025 birincisi ise Norm Fasteners olmuştur. Görüldüğü üzere Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler de kalite ve kalite kültürü konusuna önem vermektedir (Ekonomi, 2025).

3. KALİTE KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

3.1. Kültür ve Örgüt

Net bir tanımı olmamakla birlikte kültür konusu sosyal bilim dallarında incelenen bir olgudur. Bir toplumun yaşam biçimi kültürü oluşturan temel etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmakla birlikte gelenek, görenek, sanat, tutum, alışkanlıklar, değerler ve bilgi, kültürü meydana getiren bir bütün olarak düşünülmektedir.

Kültür sözcüğünün yetiştirmek, bakmak anlamındaki latince kelime olan “colere” ya da “culture”den geldiği kabul edilmektedir. Kültürün inançları, değerleri, sembolleri, teknolojiyi vb. içerdiği görülmektedir (Şişman, 2014, s. 1-2).

Schein (1990, s. 111) kültürü, dış çevrede yaşayabilmek ve iç uyumu sağlayabilmek amacıyla grup üyelerinin belirli bir sürede öğrendikleri olgu biçiminde ifade etmektedir. Valmohammadi ve Roshanzamir’e (2015, s. 168) göre ise kültür, bir topluluğu meydana getiren üyelerin çevresini anlamaya çalışması, onu yorumlaması ve sonuçta harekete geçmesini sağlayan ortak anlamlar bütünlüğüdür. Bu bütünsellik içerisindeki anlayış ve faraziler, kişilerin bilinç altında bulunmaktadır.

Cameron ve Quinn (2006, s. 17) ise kültüre geniş bir kapsam getirmekte ve kültürün kendine özgü semboller, dil, kurallar ve etnosentrik duygular yoluyla yansıtıldığını belirtmektedir.

Kültür konusuna etnografik açıdan yaklaşarak kültürün en eski tanımlarından birini yapan Tylor (1874, s. 1), edinilen alışkanlıklar, sanat, gelenek, ahlak, inanç, yetenek, bilgi ve hukukun bütünselliğini kültür olarak tanımlamaktadır. Kültürün gruplara özgü olduğunu savunan Hofstede (2000, s. 135) kültürü, grubu diğerlerinden ayıran özellikler şeklinde ifade etmiştir.

Schein ve Schein (2022, s. 30-39) kültürün ulusal, sektörel, aile, işletmeler vb. farklı yapılarda ortak özellikler taşıdığını belirterek, kültürü bazı evrensel terimlerle anlamanın daha mâkul olacağını söylemiştir. Kültür, bir grubun hayatta kalma becerileriyle dış çevreye uyum ve onunla mücadele etmede gösterdiği gayret ve öğrendiği hususlardır.

Kültüre ilişkin belirleyici genel unsurları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Tutar, 2014, s. 105-108):

- Kültür, değişim halindedir.
- Kültürün oluşumunda zaman önemli bir etkidir. Kültür, belirli bir zaman sürecinde meydana gelir.
- Kültür, sembolik özellikler taşır ve sembollerin anlamları her kültürde farklılık gösterebilir.
- Kalıtsallaşmış tutum ve davranışlar kültürde var olmaktadır.
- Kültür, devamlılık gösteren bir olgudur ve toplumlarla birlikte yaşamaya devam etmektedir.

- Kültür öğrenilen değerlerden oluşur. Bu değerler manevi ve maddi unsurlara sahiptir.
- Kalıtsallaşmış tutum ve davranışlar kültürde var olmaktadır.
- Alt kültürlerin birleşimi kültürü meydana getirmektedir.
- Rasyonellik kültürde olmak mecburiyetinde değildir.
- Kültür, toplumlarla birlikte vardır ve yaşaması toplumların sürekliliğine bağlıdır.

Kültür, toplumun tüm birimlerinde bulunan bir özelliğe sahiptir ve etkileşim içindedir. Buradan hareketle Genel Sistem Teorisi göz önüne alındığında örgütleri canlı bir organizma gibi düşünmek ve çevreleriyle etkileşimde olduklarını belirtmek yanlış olmayacaktır. Örgütlerin kendilerine has kültürleri bulunmaktadır ve örgütler, bütünlüğünü korumak için kendi kültürünü muhafaza etmek, değerlerine sahip çıkmak ve geliştirmek durumundadır. Örgütsel yapıya göre kültürel özellikler farklılık göstermektedir. 20. yüzyılın son diliminden itibaren işletmelerle ilgili olarak bilim insanlarının üzerinde durduğu temel konulardan olan örgüt kültürünün kalite konusunu nasıl etkilediği de önemi gittikçe artan bir argümandır. Evvela kalite kültüründen söz edebilmek için yerleşik örgüt kültürüne ve benimsenip uygulanan yönetim tekniğine bakmak gerekmektedir.

Cameron ve Quinn (2006, s. 17) kültür konusunu dar bir kalıba sokmayarak örgütsel kültürün çalışanlara bir hüviyet kazandırdığını, işlerin nasıl sürdüğünü simgelediğini, uyulması gereken ve yazılı halde bulunmayan yönergelerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bir başka çalışmalarında Cameron ve Quinn (2021, s. 13) örgüt kültürü ile ilgili yapılan tartışmalardan yola çıkarak örgüt kültürünün örgütü bir arada tutan sosyal bir zımmat gibi özellik gösterdiğini savunmuştur.

Örgüt kültürünün örgütün var oluşundan itibaren kendine has unsurlara sahip olduğunu savunan Desphande ve Webster Jr. (1989, s. 7) ise bu özgünlüğün örgütün kendi kök metaforu olarak değerlendirmektedir. Dahler-Larsen (1994, s. 3) örgüt kültürünün bireyleri bütünleştirme ve bir arada tutmada büyük bir tesire sahip olduğunu, kutsallık, moral ve değerlerden meydana geldiğini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, onun değerlerini ve kişiliğini görmeye faydalı olan inanç, dil, varsayım, otorite ile ilgili sembol, davranış, efsane, tören, statü, giyim ve kuşam ile ritüelleri içeren sosyal olaylardır (Scott vd. 2003, s. 925).

Cameron ve Freeman (1991, s. 25), örgüt kültürünün grup içindeki şahısların paylaştığı varsayımlarla temellendiğini ifade ederek nesnel bir değerlendirme yapmanın zor olduğunu belirtmektedir. Paylaşılan varsayımlar bilinç altına yerleşmektedir. Bunlar; dil, davranışlar sonucu oluşan hikayeler ve değerler vasıtasıyla tanımlanabilmektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi aile işletmelerinde de kültür konusu ileri derecede öneme sahiptir. Denison vd.'nin (2004, s.69) 20 aile işletmesi ve 389 aile dışı

işletmeyi içeren araştırmasında kültürel bir karşılaştırma yapılmıştır. Çalışmada, sanılanın aksine ailenin yönetimindeki işletmelerin kendine özgü ve performansı artırıcı bir kültüre sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, kurucunun değerlerinin işletme kültüründe önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır. Girişimcilerin kendine özgü geçmişi ve karakteri, onları yalnızca temel değerler ve performansı artırıcı davranışlar açısından zengin değil, aynı zamanda öğrenmeye elverişli ve esnekliği teşvik eden ticari ortamlar da oluşturan kültürler kurmaya yöneltmektedir. Bu kurucu kültürler, ailenin ardışık nesilleri tarafından beslendiği için aile şirketlerindeki kültürün kopyalanması zordur ve bu nedenle stratejik bir avantaj kaynağı olabilmektedir.

Kültürün iş yaşamı ve yönetim kulvarlarında ülkelere göre farklı bakış açısı getirdiği de görülmektedir. Örneğin Alman ve ABD'li öğrenci gruplarına mezun olduktan sonra ideallerindeki işin niteliklerini ve işle alakalı sunulan 24 özellikten en önemli gördüklerini sıralamaları istenmiş ve araştırma neticesinde Alman ve ABD'li öğrencilerin iş ile ilgili idealarının farklı olduğu sonucuna varılmıştır. Alman öğrencilerde yöneticilerle istişare, yaklaşımda özerklik, başarıya ortak olma, eğitim avantajı sağlanması ve diğer çalışanlara yardım olgusu gibi detaylar ön planda çıkmıştır. ABD'li öğrencilerde ise daha çok kazanç, kariyer fırsatı sağlanması, iş güvenliği ve yöneticiyle iyi bir ilişki içinde bulunma hususları ağır basmıştır (Hofstede, 1993, s. 83-84).

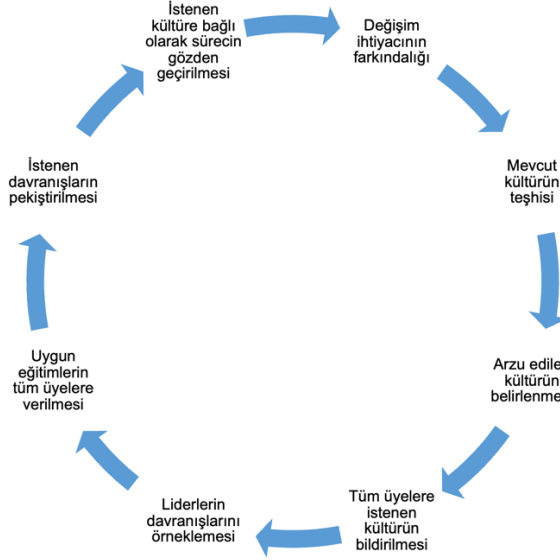
3.2. Kalite Kültürü

Örgütsel kültürün içinde değerlendirilebilecek olan kalite kültürü, işletmelerin değişime açık olmasını gerektiren bir olgudur. Bu anlamda kalite kültürü sürekli iyileştirme, kalitenin benimsenmesi, örgütsel yenilik vb. hususları içeren ve tüm işletme çalışanlarınca paylaşılan bir dokuya sahiptir. Kalite yönetimi, özellikle orta kademelerde iyi bir fonksiyon oluşturmaktadır (Hill, 1991, s. 414). Kalite kültürü; işletmelerde çalışanların kalite talimatlarını izlemekle kalmayıp kalite odaklı faaliyetlere de katıldığı, hatalardan ders almayı özendiren, işleri doğru yapmanın yanı sıra sürekli gelişimin sağlandığı ve tüm çalışanların kalite ile ilgili fikir beyanında bulunduğu dinamik ve şeffaf bir kültürdür (Gümüş, 2019, s. 35).

Mahmood ve Mohammed'in (2008, s. 249-250) Linkow'dan aktardığına göre kalite kültürü, kalite yönetimi felsefesinin temel yapı taşıdır ve bir örgütte kaliteye ilişkin ortak ya da paylaşılmış değerlerin toplamıdır. Kalite kültürüne sahip bir organizasyon, toplam kalite davranışını teşvik eden, açık değerleri ve inançları olan bir organizmadır.

Kalite kültürünün iş organizasyonu, teknoloji, örgütsel yapı, iş stratejisi ve finansal karar alma gibi unsurlarla bağlantılı olduğunu belirten Ehlers (2009, s. 346,359), örgütlerde kültürel değişimin zorlu bir süreç olduğunu, özel ve uzun vadeli bir çaba gerektirdiğini belirtmektedir. Harvey ve Stensaker'e (2008, s. 439) göre kalite kültürü oluşturulmaya çalışılırken çok dikkatli davranılmalıdır. Kalite kültürü işletmenin kimlerle ilişkide olduğu, işlerin nasıl yürüdüğü, faaliyetlerin nasıl yapıldığı gibi hususlarla ilgili kullanılan en önemli

araçtır. Kalite kültürü potansiyel sorunları tespit etmek için iyi bir olgudur. Şekil 2'de kalite kültürünün oluşumu ve sürdürülmesine ilişkin döngü yer almaktadır.



Şekil 2. Kalite Kültürünün Oluşumu ve Sürdürülmesi

Kaynak: *Malhi (2013, s. 2).*

Kalite kültürü oluşturmanın ilk adımının, değişim ihtiyacının farkına varılması ve kültür değişikliği için ikna edici nedenlerle istenen sonuçların belirlenmesinin olduğu görülmektedir. İkinci adım ise mevcut kültürü teşhis ve analiz ederek örgüt kültürünün değerlendirilmesidir. Bu aşamada organizasyonda kaliteye nasıl bakıldığı ve yorumlandığı hakkında fikir edinilir. Var olan değer ve inançlardan hangilerinin korunması ya da değiştirilmesi gerektiği odak grupları ve anketlerle belirlenir. Yöneticiler dahil tüm üyeler sürece dahil edilir. Üçüncü safhada nasıl bir kültür istendiği belirlenir. Davranışlara dair bir dizi norm tespit edilir. Yeni kültürün organizasyonel vizyon ve strateji ile uyumlu olması sağlanır. Kalite kültürü oluşturmanın dördüncü adımında ise istenilen kültür, örgütün bütün üyelerine iletilir. İletilen mesajlar ikna edici olmasının yanında, vizyon, hedef ve temel değerlere odaklanmalıdır. Beşinci adımda ise liderlerin rol model olarak davranışlarını örneklemesi gelmektedir. Çalışanların üstlerini rol model aldıklarından hareketle liderler, söylediklerini uygulamalı ve yaptıklarıyla çelişmemelidir. Yeni kültürü benimsemek için tüm düzeylerde uygun eğitimlerin düzenlenmesi örgütte kalite kültürü oluşturmanın altıncı adımıdır. Eğitim, kalite iyileştirme çabalarında örgütsel bağlılığı sağlamak, değişime olan direnci en aza indirmek ve çalışanların yeni görev taleplerini yerine getirebilmelerini sağlamak için önemlidir. Yedinci aşamada ise istenilen davranışların pekiştirilmesi gelmektedir. Son aşamada, ilgili süreçlerin değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Günümüzde işletme yönetimlerinde hangi yaklaşımlar (toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği vb.) öne çıkarsa çıksın süreklilik, verimliliğin artırılması ve sürekli iyileştirme argümanları ile birlikte liderlik, kültürel kalite, insan kaynağı kalitesi ve katılımdan söz edilmektedir Kalitenin oluşturulması ve kalite devamlılığının sağlanmasında organizasyon ortamı önem taşımaktadır. Bu sebeple kalite kültürü, örgüt kültürünün değişimi ve devamlılığında rol oynamaktadır. Kalite amaç ve hedefleri örgütsel kültüre adapte edilmeli, kalite felsefesi üyelere benimsetilmelidir. Kalite eğitimlerine önem verilmeli, örgüt içinde korku giderilmeli ve liderlik kurumsallaştırılmalıdır. Kalite kültürü esnek bir özellik göstermekle birlikte tüm örgüt üyelerinin rahat bir biçimde görüşlerini açıklayabildiği, iletişimin stratejik biçimde planlandığı katılımcı bir kültürdür. Yapıyı, sistemleri ve süreçleri birlikte ele alan kalite kültürü, bütünleştirici bir içeriğe sahiptir (Pira, 2007, s. 180). Tüm işletmeler birer sistemdir ve tedarikçilerden girdi alarak bunları müşterilerinin değer vereceği çıktılara dönüştürmektedirler. Bir sistem olarak işletmelerin, girdileri çıktılara dönüştüren ve birbiriyle etkileşim halinde olan çok sayıda parçası bulunmaktadır. Bu parçalar birbirlerini etkilemektedir ve aynı zamanda bağımlıdırlar. Sistem olarak işletmelerde kalite kültürünü oluşturabilecek altı değer bulunmaktadır. Bu değerleri şöyle sıralamak mümkündür (Woods, 1997, s. 52):

- Başarı birliktelik yani bütünsellikle sağlanır.
- Amaca odaklanma ve yönetsel bütünlük.
- Açık ve dürüst iletişim.
- İhtiyaç duyulan bilgilere erişilebilirlik.
- Süreç odaklılığı.
- Öğrenme.

Bir işletmede kalite kültürünün yerleştirilmesi değişimin en önemli adımlarından biridir. Dolayısı ile kalite kültürünü yerleşik hale getirmeden TKY'nin uygulanması, sürecin başarısızlıkla neticelenmesi anlamına gelebilmektedir. Öncelikle kültürel değişime tüm işletmenin hazırlanması gerekmektedir. Çalışanların katılımı ve fikirlerinin alınması son derece hayati bir konudur. Örgütte huzur ortamı sağlanmalıdır. Kültürü değiştirmek yılları gerektiren bir husustur. Örgüt çalışanlarının ve örgütün var olan kültürünün (değerler, normlar, inançlar, gelenekler, politikalar vs.) kısa sürede değişimini beklemek bir hatadır. Geçmiş, bir örgütün kültürünün önemli olduğu kadar zor bir kısmını da ifade etmektedir. Değişimde üst yönetimin önderliği zaruri olduğu halde bazen lider değişimi olmadan kültürel değişim de gerçekleşmemektedir (Öztürk, 2013, s.170).

Örgüt kültürünün kalitenin tüm argümanlarını muhteva edecek biçimde değiştirilmesi sonucunda kalite kültürü oluşmaktadır. İçsel ve dışsal etmenlerle birlikte örgüt kültüründe plansız bir değişim olması mümkündür. Fakat örgütte var olan mevcut kültürün merkezine kalitenin konmasıyla birlikte planlı bir değişim söz konusu olabilmektedir. Örgüt kültürü yıllara dayanan bir

sürede oluştuğundan yeniden yapılandırılması ve örgüt üyelerinin davranış ve fikrinsel değişimlerinin bu yönde değişmesi kolay olmamaktadır. Kültürel değişim zorluğunun arkasında insan ilişkilerinin karmaşıklığı ve irrasyonel özellik gösterebilmesinin yanı sıra mevcut organizasyon yapısının da etkisi bulunmaktadır. Dolayısı ile değişim iyi derecede bir planlama ile mümkündür ve 5-10 yılı bulabilmektedir (Yazılıtaş, 1997, s. 143-144; Alper, 2011, s. 80). Tablo 1'de örgüt kültürü ve kalite kültürü arasındaki ilişki ve bazı özellikler yer almaktadır.

Tablo 1. Örgüt Kültürü ve Kalite Kültürü

| | Örgüt Kültürü | Kalite Kültürü |
|--|---|--|
| Gelişim Süreci | Örgüt ve yönetim kuramlarının gelişimine bağlı olarak Klasik Örgüt Kuramı, Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Modern Örgüt Kuramları. | Kalite Teftişi, Kalite Kontrolü, Kalite Güvencesi ve 1980'lerle birlikte Toplam Kalite Yönetimi. |
| Temel Yaklaşım | Tüm örgütü kapsayıcı. | Toplam Kalite Yönetimi gelişimine bağlı olarak yerleşik kalite anlayışı. |
| Ana Kriterler | Süreklilik, sosyal bir nitelik, zamanla değişim gösterme, bütünleştirici. | Kalitenin önceliği, standardizasyon, ölçme, kontrol, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve sürekli geliştirme. |
| Katkıda Bulunan Bilim İnsanları | Andrew M. Pettigrew, Geert Hofstede, Edgar Schein, E. J. Wallach, K. S. Cameron ve R. E. Quinn, T. Parsons, William Ouchi. | W.A. Shewhart, W. Edward Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum, Kaouru Ishikawa Masaakai Imai. |
| İlgili Yönetim Birimi | Üst yönetim, karar verme yetkisine haiz yöneticiler. | Üst yönetim ve orta kademe. |
| Örgüt İlişkisi | Kolektif. | Kolektif. |
| İşletme Üzerinde Etkiler | İnovasyon, verimlilik, başarı, rekabet avantajı, stratejik gelişim, sürdürülebilirlik. | Rekabet avantajı, sürdürülebilirlik, inovasyon, maliyet avantajı, sürekli iyileştirme. |
| Çalışanlar Üzerinde Etkiler | İşletmeyi bir arada tutma, örgütsel bağlılık. | Kalite bilinci, kalitenin sürekliliği, örgütsel bağlılık. |

Kaynak: Hofstede (1998, s. 479), Özdemir ve Cemaloğlu (2021, s. 198-200), Özen Kutanis (2010, s. 1-30) Öztaş (2017a, s. 67), Öztürk (2013, s. 13-58), Shein ve Schein (2022, s. 29-39) ve Şişman'ın (2014, s. 151) çalışmaları kullanılarak oluşturulmuştur.

Drucker (1995, s. 199-200), farklı bir görüş ortaya koyarak, örgütsel kültürlerin değiştirilmesini yönetimdeki heveslerden biri olarak görmektedir. Kök salmış, yer etmiş alışkanlıkların değiştirilmesi konusunda birçok organizasyon

değişim ihtiyacı hissetmektedir. Ancak, kültür nasıl ifade edilirse edilsin çok dayanıklı ve kalıcıdır. Esas olan kültürün değişmesi değil, örgütün davranış biçimlerindeki değişimlerdir.

Koçel'in (2003, s. 30-31) bu konudaki görüşleri de benzerdir. Örgüt kültürünü rasyonel ve görüntüsel araçlarla anlatabilmek mümkündür. Görüntüsel araçları, giyim-kuşam, kullanılan dil, başarı hikayeleri, değer verilen davranış kalıpları, sembol ve simgeler, sloganlar ve ders çıkarılan tecrübeler, örgüt içi törenler, fiziksel ortam ve düzenlemeler meydana getirmektedir. Rasyonel araçlar ise iletişim ve raporlama sistemleri, işletme amaç ve hedefleri, politika ve prosedürler, terfi sistemleri, kullanılan teknoloji, ödül, ceza, planlama ve kontrol sistemlerinden oluşmaktadır. Burada önemli olan her işletmenin kültürünün, o işletmenin kullandığı yönetim tekniklerine yani yönetsel davranışa yansıtacağı hususudur. Diğer bir anlatımla işletmedeki örgütsel davranış, işletme kültürünün göstergesidir. Dolayısı ile rasyonel ve görüntüsel araçlar, işletme ya da örgütün kültürü çevresinde gelişme göstermektedir.

Davison ve Al-Shaghana (2007, s. 249) tarafından altı sigma yönetim programına atıfta bulunularak yapılan ve 15 işletmeyi kapsayan ampirik bir çalışmada kalite kültürünün gelişimini etkileyen faktörler incelenmiştir. Yönetimin kaliteye olan bağlılığının gösterilmesi, kalite bilincinin yaratılması, eğitim, çalışanların katılımı ve kaliteyle ilgili kriterlere dayalı performans değerlendirmeleri kalite kültürünü etkileyen unsurlar olarak belirlenmiştir.

Patyal ve Koilakuntla (2018, s. 1414-1415) tarafından Hindistan'da 262 üretim işletmesini içeren bir başka ampirik çalışmada, bu işletmelerde hiyerarşik ve rasyonel kültürlerin baskın olduğu belirlenmiş, grup kültürü ve gelişim kültürünün kalite yönetimi çalışmalarını destekleyici özellik gösterdiği açıklanmıştır. Çalışmanın yönetsel çıkarımlarının olduğu da görülmektedir ve önemlidir. Buna göre yöneticilerin kalite çalışmaları öncesinde kendi işletme kültürlerini iyi anlamaları gerekmektedir. Yöneticiler, mevcut kültürlerini dönüştürmeli ve vurgularını grup ile gelişim kültürünün değerlerine kaydırmalıdır. Böylelikle rekabet avantajı elde edilmesi daha güçlü bir olasılıktır.

Kültürel değişim, toplam kalite gelişiminin önemli bir yönü olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Buna karşın birçok üretim şirketi istenen değişim seviyesine ulaşamamaktadır. Bunun başlıca nedenlerinden biri sorunların kaynağının ve doğasının tam olarak anlaşılabilmesidir. Adebano ve Kehoe (1998, s. 282-285), Birleşik Krallık'ta üretim işletmelerinde kalite kültürünün unsurları ve karşılaşılan sorunlara yönelik bir araştırma yapmıştır. Bu unsurlar üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, genel müdürün etkisi, çalışan katılımı ve yetkilendirilmesi, açık kurumsal kültür, tedarikçi ortaklığı ve ekip çalışmasıdır. 166 İngiliz üretim şirketinde yapılan anketler ve yapılandırılmış görüşmeler, kültürel değişim sorunları hakkında gerekli bilgileri sağlamıştır. Bulgular arasında orta kademe yöneticilerinin yönetsel değişime direnç gösterdiği, üst düzey yöneticilerin organizasyonun geri kalanına net bir mesaj gönderecek derecede kalite geliştirme süreçlerine dahil olmadıkları yer almıştır. Müşteri odaklılığı ve takım çalışması yetersizliği de tespit edilen

hususlar arasındadır. Çalışma, kültürel sorunların değerlendirilmesi ve iyi belirlenmesi gerektiğini göstermiştir.

Kültürel değişim sürecini hızlandırmak ve sürdürmek için çalışanların istenen davranışları, takdir ve ödül sistemleri aracılığıyla pekiştirmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca istenen kalite kültürüne olan ilerlemenin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Kültürel değişim çabaları başarılı olmazsa, düzeltici önlemler alınmalıdır.

3.3. Kalite Kültürünün İşletmelerde Önemi

Günümüzde işletmelerin kalitesi, rekabet gücünün ana elemanlarından biridir. Kalite yönetim uygulamalarına bağlı olarak 2000 yılında ISO 9001 standardının büyük revizyonundan bu yana iş dünyasında güçlü değişimler yaşanmıştır. Teknoloji çalışma şeklimizi değiştirmiş, coğrafi sınırlar günümüzün küresel ekonomisinde neredeyse önemsiz hale gelmiş, tedarik zincirleri giderek karmaşıklaşmış ve mevcut bilgi miktarı katlanarak artmıştır. Bir yönetim aracı olarak kalite ilkelerinin tüm operasyonlarda uygulanması ve başarılı olabilmesi için işletmelerin, müşterilerinin artan ihtiyaçlarını karşılamada uyumlu olmalarını gerektirmektedir (Illés ve Szuda, 2015, s. 126).

Kaliteye kültürel açıdan yaklaşmak, ona teknikler yumağı veya bir araç olarak bakmaktan ziyade örgütsel bir ideoloji, değerler kümesi ve genel bir yönelim olarak yaklaşılması anlamını taşımaktadır (Cameron ve Sine, 1999, s. 9). Kalite uygulamaları ve TKY'ye geçiş yeni bir kültüre geçişi de ifade etmektedir. Ancak işletmeler açısından kültürel değişim zorlu bir süreçtir ve zaman gerektiren bir olgudur (Balci, 2005, s. 201-203). Kujala ve Ullrank (2004, s. 46) kalite kültürünün yerleşmediği organizasyonlarda kalite faaliyetlerinin başarıya ulaşamadığını, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilemediğini belirtmektedir. Kalite otoriteleri, örgütlerde kalite kültürünün oluşturulması durumunda, kalite faaliyetlerinin başarılı ve yerleşik olacağını dile getirmektedir.

Kalite kültürünün egemen hale geldiği bir organizasyonda ya da işletmede işe alma, sürekli eğitim, terfi, çalışanın motivasyonuna önem verme, iletişim, örgütsel yapılanma ve yetki devri gibi hemen bütün unsurlar kaliteyle ilişkilendirilmektedir. Bu örgütlerde kalite adeta örgütsel hayatın bir tarzıdır. İç ve dış paydaşlar açısından da kalitenin gelişimi ilkelerle temel alınmaktadır (Malhi, 2013, s. 2).

Kalite kültürünün yerleşik hale gelmesi ve başarılmasında işletmelerin bu konuda aldıkları kararlara sadık kalmalarının etkileri önemlidir. Örneğin kuruluşu 1920 yılına uzanan ve 1976'da Unilever'in iştiraki haline gelen yağ, katı yağ ve margarin ürünleri sektöründeki ELAIS işletmesi, 1991'de TKY'yi uygulamaya başlamıştır. İşletmenin kalite programını uygulamasındaki üç ana faktör müşteri memnuniyeti, genel işletme menfaatleri ve işletmede her şeyin sürekli bir iyileştirme sürecinden geçebileceği inancı olarak açıklanmıştır. Bu süreçte işletmenin organizasyon yapısı, yeni yönetim anlayışına ve felsefesine uyarlanmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın (EFQM) üyelerinden olan ELAIS, 1994 yılında kısa süreli uygulanan bir pilot programın ardından uluslararası kabul görmüş bir model olan EFQM iş mükemmelliği modeline dayalı yeni bir öz değerlendirme süreci başlatmıştır. 1996 yılında

ELAIS, Avrupa Kalite Ödülü yarışmasında yedi finalist arasında yer alma başarısı gösteren Unilever şirketler grubundaki ilk işletme olmuştur (Tsitoura, 1997, s. 297-299). Bu örnek, geçmişte uzun yıllara dayanan bir örgüt kültürüne sahip ELAIS'ın kalite kültürünü benimsediğini göstermektedir.

Jinhui Wu vd. (2011, s. 263) tarafından sekiz ülkede 238 üretim işletmesini kapsayan bir başka çalışmada, kalite kültürünün TKY'deki önemi araştırılmıştır. Çalışma, mikro ölçekli olarak yapılmış olmakla birlikte örgütler için kalite kültürünün önemini doğrulamıştır. Analiz sonuçları, kalite kültürünün yaygın bir kurum kültürü haline gelmediği durumlarda performans çıktısıyla yüksek oranda ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yani kalite kültürü performans üzerinde etkilidir. Bununla birlikte, kalite kültürü ile örgüt kültüründe arasında kritik bir temas bulunmakta olup kalite keşif uygulamaları, operasyon performansıyla önemli ölçüde ilişkili bir seyir göstermiştir.

Kalite kültürünün oluşumu üzerine çalışma yapan Kanji ve Yui (1997, s. 419-427), Japon ve İngiliz yönetimlerini kıyaslama kullanarak incelemiştir. Çalışmada, benzer faaliyetlerde bulunan İngiltere'den 46 ve Japonya'dan 45 işletme verileri değerlendirmeye alınmıştır. Japon işletmelerinin örgüt kültürü kavramını kullanmadıkları görülmüş ancak pazarı yakalamak için toplam kalite kültürünü benimsedikleri ortaya çıkmıştır. İngiltere'de sık bir biçimde kullanılan iş mükemmelliğinin ise TKY'de var olan kalite kültürünü geliştirmede rol oynadığı belirlenmiştir. Genel anlamda ise toplam kalite kültürünü geliştiren işletmelerin kalite, rekabet, maliyet vb. konularda performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Durana vd. (2019, s. 126, 140), Slovakya'da üretim işletmelerinde kalite kültürü ile ilgili yaptıkları bir çalışmada, kalite kültürünün Endüstri 4.0'a uyumunu araştırmışlardır. Anket yönteminin uygulandığı çalışma, en az bir kalite yönetim sistemini uygulayan üretim işletmelerinden 2909 katılımcıyı (kalite yöneticileri, teknik yöneticiler ve denetçiler) içermektedir. Kalite yönetiminin uygulandığı üretim işletmelerinin örgütsel kültüründe kalite kültürünün çok önemli bir rol oynadığının belirttiği çalışmada, gelişmiş kalite kültürünün, işletmelerin Endüstri 4.0'a uyumuna olanak tanıdığı açıklanmaktadır. Yani gelişmiş kalite kültürüne sahip işletmelerin teknolojik uyumu da yüksektir ve bu bir başarı etkenidir. Bireysel kültürü farklılaştıran etkenlerin de ele alındığı araştırmada, Slovakya Cumhuriyeti'ndeki bireysel kalite kültürlerini farklılaştıran üç önemli faktör tespit edilmiştir. Bu faktörler; kalitenin iyileştirilmesi ve güvencesi, bilginin kullanımı ve genel etkinlik biçiminde sıralanmaktadır. Araştırma, bu veriler doğrultusunda üretim işletmelerinin başarı için odaklanması gereken unsurları kalite iyileştirme ve güvence, bilginin kullanımı ve genel etkinlik olarak önermektedir. Çalışma, kalite kültürü ve teknolojik gelişmelere uyum arasında orantılı bir durum olduğunu göstermesi açısından da değer taşımaktadır.

Bütüner ve Kocaman (2023, s. 13) tarafından Düzce'de çeşitli işletmelerden 168 çalışanın gönüllü olduğu araştırmada da kalite kültürü ve iş güvenliği kültürünün örgütsel sadakate etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçları arasında kalite kültürünün örgütsel sadakate bağlılığı pozitif bir şekilde etkilediği yer almıştır.

Gambi vd. (2015, s. 1477) tarafından yapılan bir başka çalışmada da işletmelerin kalite tekniklerinin kullanımından en iyi sonuçları elde etmek için kültürel özelliklerinin farkında olmaları gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Kültür ve uygulanan kalite teknikleri işletmeler üzerinde farklılık göstermektedir. Örneğin gelişimsel kültüre sahip firmaların performansı, kalite tekniklerinin kullanımıyla büyük ölçüde artmaktadır. Buna karşın grup ya da hiyerarşik kültüre sahip firmalar için kalite tekniklerinin etkileri daha zayıf olabilmektedir.

Bayhan'ın (2024, s. 40-48) kalite kültürünün kalite algısına ve işletme performansına olan etkisinin incelediği çalışmada ise "X Gıda A.Ş." işletmesinin toplam 126 çalışanına anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışmada, personelin kabullendiği kalite kültürünün işletme performansına ve kalite algısına olan etkileri istatistiki olarak değerlendirilmek istenmiştir. Araştırma, işletmenin iki farklı yerleşkesine (fabrika) uygulanmıştır. İşletme çalışanlarında kalite kültürü seviyesinin orta seviye olduğunun belirlendiği çalışmada, bağımlı değişkenler olan örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın kalite kültürü ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, benzer şekilde örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu elde edilmiştir. Araştırmada örgütlerdeki hiyerarşi kültürünün ise kalite kültürünü yüzde 94,9 oranında etkilediği bulunmuştur. İş gücünün kalite kültürünü kabul ederek benimsemesi, işletme için büyük bir avantaj sağlayacaktır. Rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılan kaynakların zamanla değişim gösterdiğini söyleyen Pfeffer (1995, s. 4), başarılı işletmeler incelendiğinde en büyük ortak özelliklerinin işgücünün yani insanın beceri ve kabiliyetinin yönetilme metotları olduğuna dikkati çekmektedir.

Gümüş'ün (2019, s. 111-117) 10 ana sektör üzerinde Eskişehir Sanayi Odası'na üye 58 işletme ile ilgili yaptığı çalışmada da örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarıyla kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve sıkı bir bağ olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada örgüt kültürü, örgüt kültürünün alt boyutları ve kalite kültürünün işletmelerdeki seviyeleri, Frankie Wilson'un Kalite Kültürü Olgunluk Modeli'nde geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüş ve sektörlere göre farklılık kazandığı gözlenmiştir. Araştırmada, ilgili işletmelerdeki kalite kültürü ortalamasının "Tanımlanmış Kalite Düzeyi" seviyesinde olduğu anlaşılmıştır. Bu seviye, Kalite Olgunluk Modeli'nde üçüncü seviyeye denk gelmekte olup ilgili işletmelerin kalite kültürü açısından almaları gereken hayli önemli bir mesafe olduğu anlamını taşımaktadır.

Nayir (2018, s. 97-99) tarafından toplam kalite kültürünün oluşturulmasında insan kaynakları uygulamalarının önemi ve toplam kalite kültürünün insan kaynakları üzerindeki yansımalarına dair yapılan çalışmada ise işletmelerde kalite kültürünün toplumun kültürüyle yakından ilişkili olduğu savunularak, yerleşik bir kalite kültürü oluşturulmasında örgütsel bağlılığın sağlanmasının büyük etkisi bulunduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda çalışmada, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının toplam kalite sisteminin rutin gereklerini göz önüne alarak işletmede uygulaması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık kurumlarında kalite kültürü ve itibar ilişkisi ile ilgili olarak Şahin (2024, s. 164-175) tarafından Milas Devlet Hastanesi'nde yapılan çalışmada

kurumsal itibar algısı ve kalite kültürü algısının pozitif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Kalite kültüründe yüzde 35 oran ile en fazla insan kaynakları yönetimi ve ardından yüzde 23 oran ile kaliteye karşı tutum alt boyutlarının kurumsal itibar algısı üzerinde pozitif yönde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik hususlara bakıldığında eğitim durumu açısından kurumsal itibar ve kalite kültürü algılamalarında anlamlı farklılık olduğu, meslek açınsındansa sadece kurumsal itibar algısında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Tablo 2'de kalite kültürünün bazı örgütsel değerler ve yapı ile ilişkisel durumu görülmektedir.

Tablo 2. Bazı Kriterler ve Kalite Kültürüyle İlişkisel Durum

| | Kalite Kültürü |
|--------------------------------|---|
| Değişim | Değişim odaklı, sürekli iyileştirme. |
| Operasyonel | Operasyonel faaliyetlerde son derece etkilidir. |
| Yönetim | Yönetim tekniği, yönetim anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. |
| Örgütsel Bağlılık | Örgütsel bağlılığı artırıcı rolü bulunmaktadır. |
| İtibar | Örgütsel itibara pozitif yönde etki yapmaktadır. |
| Klasik Anlayıştan Farkı | İşletmeye bütünsel yaklaşım gerektirir. |
| Periyot | Yerleşik hale gelmesi uzun zaman alır. |
| Rekabet | İşletmenin rakiplerine üstünlük sağlamasında önemli bir bileşendir. |

Kaynak: Bakay (2012, s.22-33), Bayhan (2024, s. 22-27) ve Şahin'den (2024, s. 44-50) uyarlanmıştır.

Kalite kültürü uzun bir süreci gerektirmektedir. Eğitim kurumlarında kalite kültürü ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında da kalite kültürünün çok yönlü olduğu görülmektedir. Akarsu (2019, s. 114-118) tarafından İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi'nde (AUZEF) yapılan araştırmada kalite çalışmalarının yöneticiler ya da bir uzman tarafından denetlenmesinin yeterli olmadığı, çalışanların tamamının sürece katılması gerektiği belirtilmiştir. Çalışmada, kalite belgelendirme faaliyetlerinin kalite kültürünün oluşmasına olumlu yönde etki yaptığı, AUZEF'te kalite kültürü oluşumu açısından farklılıkların görüldüğü ve bu durumun kurum ve kurumun paydaşlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Yönetim anlayışının bilimsel bir nitelik kazanmasının ardından işletmelerde görülen yönetsel değişimle birlikte verimlilik ve daha etkin yönetim kavramlarına yönelmiş, bu süreç ürün ve müşteri arasındaki döngünün de memnuniyet odaklı ilerlemesine neden olmuştur. Bu anlayış değişimi küresel dünyada işletmelerde kalite kültürü kavramlarının da önünü açmıştır.

Kalite kavramı; kalite geliştirme, kalite kontrol, kalite planlaması, kalite güvencesi gibi dönemsel gelişmelerin ardından 1980'lerle birlikte yönetim tekniklerinden biri olan toplam kalite yönetimi anlayışına evrilmiştir. Kalite yaklaşımı basamaklarını oluşturan bu süreçlerin nihayetinde bugün kalite, kültürel bir olgu olarak iş dünyasına girmiştir.

Sürekli iyileştirme, mükemmeliyet, tam katılım ve değişim odaklı süreçleri içeren kalite kültürü, örgütlerde yönetimin doğrudan sorumluluğunda olan bir enstrümandır. Zira kalite ile ilgili yaşanan problemler yönetsel hatalardan, yanlış tercih ya da kararlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel bütünlük, insan unsuruna verilen değerle doğru orantılıdır ve kalite kültürünün devamlılığı için büyük bir değer taşımaktadır. Organizasyondaki tüm işlerin kalite odaklı olarak düşünülmesi, kalite kültürünün yerleşik hale gelmesini hızlandırmaktadır.

İşletmelerde kalite kültürünün oluşturulması sabır gerektiren ve hatta sancılı diyebileceğimiz bir değişimdir. Bu süreç, belirlenen kriterlerin sorumlulukla uygulanmasını gerektirmektedir. Kalite kültürü oluşturmada karşılaşılan temel sorunlar incelendiğinde, üst yöneticilerin sürece katılımının yetersizliği, müşterinin yeterince odağa alınmaması, takım çalışmalarının yetersizliği, iç iletişimin zayıflığı vb. hususlar öne çıkmaktadır. Dolayısı ile kalite bilincinin örgütün tüm üyelerine aşılanması elzem bir husustur.

Kalite kültürünün uygulanış amacının ülkelere ve sektörler göre bazı farklılıklar gösterdiği de yapılan çalışmalarda ortaya çıkmaktadır. İngiltere'de iş mükemmeliği kapsamında kalite kültürünün benimsendiği gözlenirken, Japon sanayi işletmelerinde pazarı yakalamak için kalite kültürünün kullanıldığı görülmektedir. Değişim ve yenilik odaklı örgütsel kültüre sahip işletmelerin kalite kültürüne daha yatkın oldukları belirlenmiştir.

Örgüte bağlılık konusunda da kalite kültürü önemli bir rol oynamaktadır. Günümüzde, işletmelerde hangi yönetim yaklaşımı benimsense benimsensin sürekli iyileştirme, verimlilik ve devamlılık gibi başat konularla birlikte katılımcılık, kültürel kalite, liderlik ve iş gücü kalitesi de konuşulan konular arasındadır.

Kalite kültürünün işletmelerin geleceğinde önemli bir etkiye sahip olduğu, kalitenin sürdürülebilirliği açısından da bir faktör olduğu görülmektedir. Dolayısı ile örgüt kültürü ve kalite kültürü arasındaki ilişki değerli bir husustur. Örgüt kültürü ve kalite kültürü arasındaki ilişki durumunun bazı istisnalar dışında pozitif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Fakat iki kavramın birbiriyle karıştırılmaması gerektiği de ortadadır. Örgüt kültürü ve kalite kültürü arasındaki bağlantıya Drucker'ın penceresinden bakmak daha yararlı olacaktır. Kalite, değişimi gerektiren bir husustur. Örgütsel kültürlerin kök salmış değerlerini değiştirmek mümkün değildir. Fakat örgütsel davranışta değişim yaratmak mümkündür. Örgütsel davranışın kültürden kaynaklandığını savunan Koçel de benzer görüşe sahiptir. Dolayısı ile kalite kültürüne örgütsel perspektiften bakmak ve onu örgüt kültürünün davranışsal bir boyutu olarak ele almak daha olumlu bir yaklaşım gibi gözükmektedir.

Kalite konusunda yapılan çalışmaların ödüllendirilmesi de kalite kültürünün gelişmesinde önem taşıyan bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır. TKY'nin temel alındığı Deming Ödülü, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü'nü bu kapsamda değerlendirmek gerekir. Türkiye'de de bu konuda önemli adımlar atılmakta olup kalite ile ilgili ödül geçmişinin 30 yılı aşkın süredir devam ettiği görülmektedir. Türkiye Ulusal Kalite Ödülü'nde, Avrupa Kalite Ödülü Mükemmellik Modeli (EFQM) esas alınmıştır.

KAIZENInstitute tarafından kurumların yalın yönetim, operasyonel mükemmellik ve sürdürülebilir iyileştirme süreçlerindeki başarılarının da ödüllendirildiği görülmektedir. KAIZEN Awards'a Türkiye'den çeşitli kuruluşların katılım göstermesi de Türkiye açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

Kalite ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde icra edilen yarışmalarda işletmelerin boy gösteriyor olmasını, kalite kültürünün örgütler tarafından önemsendiğinin bir göstergesi olarak yorumlamak mümkündür. Ancak, kalite kültürü ile ilgili yapılan bazı çalışmaların işletmelerde kalite kültürü düzeyinin orta seviye olduğunu gösterdiğini de unutmamak gerekir. Kalite yarışmalarına katılan firma sayısının artması, kalite kültürünün gelişmesi ve daha fazla işletme tarafından yerleşik hale getirilmesi bakımından ileriki zamanlarda bir gösterge olabilir.

Kalite alanında yaşanan büyük ve güçlü değişimlere karşın alanyazında kalite kültürü konusunda yapılan çalışmaların yetersizliği dikkati çekmektedir. Oysa, gerek kamu gerekse özel sektör için hizmet üretimi, hizmetin kalitesi ve toplumsal memnuniyet açısından önemli bir konu olduğu anlaşılan kalite kültürü; verimlilik, süreklilik, sürekli iyileştirme vb. argümanlarla birlikte örgüt kültürünün bir bileşeni ve değişimin de anahtarıdır. Dolayısı ile akademik alanda bu konuda yapılan çalışmaların artırılması önerilmektedir.

Kalite kültürü, işletmelerin geleceğinde pozitif etkilere sahiptir. Kalite kültürü ile ilgili yapılan araştırmaların artması alana yeni katkılar sağlayacak, işletmelerin ve çalışanların üzerinde yaptığı etkilerin daha etkin bir biçimde ölçülmesine olanak tanıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. ve Sevinç, İ. (2013). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 1-16, (2013),
- Adebanjo, D. ve Kehoe, D. (1998). An Evaluation of Quality Culture Problems in UK Companies. *International Journal of Quality Science*, 3(3), 275–286.
- Aggarwal, A., Aeran, H. ve Rathee, M. (2019). Quality Management in Healthcare: the Pivotal Desideratum. *Journal of Oral Biology and Craniofacial Research*. 9(2), 180-182.
- Akarsu, M. (2019). Türkiye'de Açıköğretim Fakültelerinde Kalite Kültürü: İstanbul Üniversitesi Açık Ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (AUZEF) Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Alper, E. N. (2011). Yüksek Öğretim Kurumlarında Kalite Kültürünün Oluşturulması ve Devamlılığının Sağlanması (Uludağ Üniversitesi

- Örneği), (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor Ve Fizyolojik Örgüt Kuramı. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 157-176.
- Bakay, M. E. (2012). Öğretmen Algılarına Göre Okullarda Kalite Kültürü (İzmir İli Örneği), (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Denizli.
- Balci, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(5), s.196-211.
- Baransel, A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Cilt 1). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 2. Baskı.
- Bayhan, M. A. (2024). Örgüt Kültürü Ve Kalite Kültürünün İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Gıda İşletmesi Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Düzce Üniversitesi/ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü/ Toplam Kalite Yönetimi Anabilin Dalı, Düzce.
- Bengisu, D. D. M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(7), 739-749. <https://doi.org/10.19168/jyu.50211>
- Bozkurt, R. (1998). Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Brown, A. (1992). Industrial Experience With Total Quality Management. *Total Quality Management*, 3(2), 147-157.
- Bütüner, O. ve Kocaman, O. (2023). Examination of Quality Culture and Safety Culture the Effect on Organizational Loyalty in Businesses. *Journal of Strategic Research in Social Science*, 9 (1), 13-28.
- Cameron, K. S. ve Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K., ve Sine, W. (1999). A Framework for Organizational Quality Culture. *Quality Management Journal*, 6(4), 7-25.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and chancing organizational culture: based on the competition values framework. San Fransisco: JerseyBass, Review Edition.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2021). Örgüt Kültürü - Örgütsel Tanı Ve Değişim (M.G. Gülcan ve N. Cemaloğlu çev. edt). Ankara: Pegem Akademi, 2. Baskı.
- Can, A. (2008). Örgüt Kültürünün Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Uygunluğunun Testine Yönelik Bir Araştırma.

- Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 293-307.
- Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 Steps to Improvement. *Quality Progress*, 38(12), 60-64.
- Cumhuriyet (12 Aralık 2025). Türkiye Mükemmellik Ödülleri Ve Sürdürülebilir Gelecek Ödülleri 34. Kalite Kongresi'nde sahiplerini buldu. Cumhuriyet Gazetesi. 27.01.2026. <https://www.cumhuriyet.com.tr/is-dunyasi/turkiye-mukemmellik-odulleri-ve-surdurulebilir-gelecek-odulleri-34-kalite-kongresi-nde-sahiplerini-buldu-2460925>
- Çelikaslan, M. (1996). Toplam Kalite Yönetimi Ve Garanti Bankasında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/ İşletme İktisadi Enstitüsü/ Personel Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Dahler-Larsen, P. (1994). Corporate culture and morality: Durkheim-inspired reflections on the limits of corporate culture. *Journal of Management Studies*, 31(1), 1-18.
- Davison, L., ve Al-Shaghana, K. (2007). The Link between Six Sigma and Quality Culture – An Empirical Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(3), 249–265.
- Deming, W. E. (2000). Out of the Crisis, reissue. MIT press. <https://books.google.com.tr/books?id=i2IB09HvPpsC&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false> (Erişim: 28.01.2026)
- Denison, D., Lief, C. ve Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70.
- Desphande, R. ve Webster Jr, F. E. (1989). Organizational Culture and marketing: defining the research agenda. *Amerikan Marketing Associations*, 53(1), 3-15.
- Drucker P. (1995). Gelecek için Yönetim 1990'lar ve Sonrası (F. Üçcan, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 3. Baskı.
- Durana, P., Kral, P., Stehel, V., Lazaroïu, G. ve Sroka, W. (2019). Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A Possible Way to Adaptation to Industry 4.0. *Social Sciences*, 8(4), 124-148. <https://doi.org/10.3390/socsci8040124>
- Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343-363.
- Efil, İ. (1999). Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 4. Baskı.
- Ekonomi Gazetesi (19 Haziran 2025). KAIZEN Award 2025'in Şampiyonu Norm Fasteners Oldu. Ekonomi Gazetesi. 30.01.2025.

- <https://www.ekonomigazetesi.com/sirket-haberleri/kaizen-award-2025in-sampiyonu-norm-fasteners-oldu-52198>
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 6. Baskı.
- Ensari, H. (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1. Baskı.
- Fişek, K. (2015). *Yönetim*. Ankara: Kilit Yayınları, 5. Baskı.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F. ve 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.
- Göktaş, P. ve Al Shubakı, F. İ. A. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetim Algısının Karşılaştırılması: Irak-Türkiye Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), 157-192.
- Gülнар, Ü. (2021). Modern Yönetimin Adı: Toplam Kalite Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi* (19), 62-74.
- Gümüş, B. (2019). İşletmelerde Kalite Kültürü ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Gümüş, B. (2023). Kalite kültürü alanında Türkiye’de 1990 – 2022 Döneminde Yayınlanan Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(87), 849-870. <https://doi.org/10.17755/esosder.1245972>
- Harvey, L. ve Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, Boundaries and Linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427-442.
- Hill, S. (1991). How do you manage a flexible firm? The total quality model. *Work, Employment and Society*, 5(3), 397-415.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493.
- Hofstede, G. (1993). Cultural Constrains in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- Hofstede, G. (2000). Organizational Culture: Siren or Sen Cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9(2), 135-137.

- Illés, B. C. ve Szuda, C. (2015). Quality in manufacturing-is a management tool. In Proceedings of the 5th International Conference on Management (pp. 126-129).
- Jinhui Wu, S., Zhang, D. ve Schroeder, R. G. (2011). Customization of Quality Practices: The Impact of Quality Culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(3), 263-279.
- Joiner, T. A. (2007). Total Quality Management and Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 24(6), 617- 627.
- Juran, J. M. (2005). The quality trilogy. Joseph M. Juran: critical evaluations in business and management. London and New York: Routledge.
- Kanji, G. K. ve Yui, H. (1997). Total Quality Culture. *Total Quality Management*, 8(6), 417-428.
- Kılıç, B.(2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Toplam Kalite Yönetiminin Yeri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kızıl Erol, K. (1998). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Ve Otel İşletmelerinde Üst Yönetimin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı (İstanbul Örneği), (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Turizm Anabilim Dalı, İstanbul.
- Kobu, B. (2014). Üretim Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 17. Baskı.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı.
- Kujala, J. ve Ullrank, P. (2004). Total Quality Management as a Cultural Phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43–55. <https://doi.org/10.1080/10686967.2004.11919132>
- Kuruşcu, M. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1. Baskı.
- Mahmood, W. Y. W. ve Mohammed, A. H. (2008) A Conceptual Framework for the Development of Quality Culture in the Construction Industry. In: Dainty, A (Ed) Procs 24th Annual ARCOM Conference, Cardiff, UK, Association of Researchers in Construction Management, 247-256.
- Malhi R. J. (2013). Creating and Sustaining: A Quality Culture. *Defense Management*, 3, 1-4.
- Nayir B. (2018). Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulmasında İnsan Kaynakları Uygulamalarının Önemi Ve Toplam Kalite Kültürünün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki İzdüşümleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Kocaeli.

- Neyestani, B. (2017). Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. <https://doi.org/10.5281/zenodo.345428>
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2021). Örgütsel Davranış ve Yönetimi. Ankara: Pegem Akadem, 3. Baskı.
- Özen Kutanis, R. (2010). Örgüt Kültürü. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, 1. Baskı.
- Öztaş, N. (2017a). Yönetim (Örgüt ve Yönetim Kuramları). Antalya: Otorite Yayınları, 5. Baskı.
- Öztaş, N. (2017b). Örgüt (Örgüt ve Yönetim Kuramları). Antalya: Otorite Yayınları, 4. Baskı.
- Öztürk, A. (2013). Kalite Yönetimi ve Planlaması. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- Parlak, B. (2016). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Patyal, V. S. ve Koilakuntla, M. (2018). Impact of Organizational Culture on Quality Management Practices: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1406-1428.
- Pettigrew, A., M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pfeffer, J. (1995). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (S.Gül, Çev.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Pira, A. (2007). Bir Alt Kültür Olarak Kurum Kültürü Açısından Kalite Kültürü ve Değişim. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi* (2), 205-223.
- Reeves, C. A. ve Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271805>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. ve Schein, P. (2022). Organizasyon kültürü ve liderlik, (H, Bulut ve U, Batum Çev.). İstanbul: The Kitap, 1. Baskı.
- Shewhart, W. A. (1926). Quality control charts. *The Bell System Technical Journal*, 5(4), 593-603.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. ve Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of

- the Available Instruments. *HSR: Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Şahin, H. (2024) Sağlık Kurumlarında Kalite Kültürü Ve İtibar İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ İşletme Anabilim Dalı, Muğla.
- Şişman, M. (2014). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Akademi, 4. Baskı.
- Tsitoura, J. (1997). The quality culture in ELAIS SA. *Total Quality Management*, 8(2–3), 297–299.
- Tutar, H. (2014). Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tylor, E. B.(1874). Primitive culture. the science of culture (Vol. 1). Boston: Estes & Lauriat.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı.
- Valmohammadi, C. ve Roshanzamir, S. (2015). The Guidelines of Improvement: Relations Among Organizational Culture, TQM and performance. *Int. J. Production Economics*, 164, 167–178.
- Woods, J. A. (1997). The Six Values of a Quality Culture. *National Productivity Review*, 16(2), 49-55.
- Wren, D. A. ve Bedeian, A. G. (2021). Yönetim Düşüncesinin Evrimi (A. M. Aksoy, Çev.). İstanbul: Albaraka Yayınları, 1. Baskı.
- Yapıcı, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 4(4), s.10-14.
- Yazılıtaş, Y. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Kültür Esaslı Yaklaşımla Kalite Kültürü Geliştirme Süreci ve BRISA A.Ş. Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yılmaz, M. (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası/ Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.