



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:  
GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Ali BAYHAN**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER**

**Düzce, 2024**



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME  
PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA:  
GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mehmet Ali BAYHAN**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER**

**Düzce, 2024**

## KABUL VE ONAY

### T.C. DÜZCE ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Mehmet Ali BAYHAN tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS** olarak kabul edilmiştir.

##### Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER  
Düzce Üniversitesi

##### Jüri Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER  
Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim KÜLÜNK  
Düzce Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer Kürşat TÜFEKÇİ  
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

15.01.2024

Mehmet Ali BAYHAN

## TEŞEKKÜR

Hiçbir zaman desteğini ve emeğini esirgemeyen çalışma arkadaşlarıma, her daim sevgilerini ve desteklerini yanımda hissettiğim eőime, yüksek lisans tez yazma aşamasında, ilgi, alaka ve rehberliğiyle bana yol gosteren danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER' e teşekkür ederim.

**Mehmet Ali BAYHAN**



## ÖZET

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE KALİTE KÜLTÜRÜNÜN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: GIDA İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Mehmet Ali BAYHAN

Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi  
Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER  
Ocak,2024 79 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, kalite kültürünün kalite algısına ve işletme performansına olan etkisinin incelenmesidir. Araştırma kapsamında belirli bir işletmeye yoğunlaşmak ve detaylı incelemelerde bulunmak için “X Gıda A.Ş” işletmesi seçilmiştir. İki farklı bölge ve yerleşkede çalışan 27’i beyaz yaka 99’u mavi yaka olmak üzere toplam 126 çalışanın benimsediği kalite kültürünün kalite algısı ve işletme performansına olası etkileri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Nicel bakış açısıyla ele alınan bu çalışmada alandan elde edilen bulgular istatistiki olarak değerlendirilmektedir. Çalışma evreni olarak X Gıda A.Ş. ait 2 fabrika seçilmiş ve evrenin tamamına yani bu fabrikalarda çalışan tüm personel anket uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler, SPSS programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonunda katılımcıların örgüt kültürü algılarının orta seviyenin üzerinde olduğu bulunmuştur. Katılımcıların örgüt kültürü algılarının orta düzeyde, örgütsel performans algılarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Araştırmada örgüt kültürü algısı ile kalite kültürü algısının çalışılan yerleşke değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur ( $p>0.05$ ). Buna karşılık, örgüt performansı algısının çalışılan yerleşkeye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ). Araştırmada örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Buna karşılık örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür ( $p>0.05$ ). Benzer şekilde kalite kültürü ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ). Sonuç olarak gıda sektöründe örgüt kültürünün kalite kültürünü etkilediği, buna karşılık örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilemeyen bir unsur olduğu söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite Kültürü, Örgüt Kültürü, İşletme Performansı, Kalite Algısı

## ABSTRACT

### A RESEARCH ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND QUALITY CULTURE ON BUSINESS PERFORMANCE: THE CASE OF FOOD BUSINESS

Mehmet Ali BAYHAN

Düzce University Postgraduate Education Institute  
Total Quality Management Department Master's Thesis  
Advisor: Assist. Prof. Dr. Okan BÜTÜNER  
January, 2024 79 Pages

The purpose of this research is to examine the effect of quality culture on quality perception and business performance. Within the scope of the research, "X Gıda Inc." business has been chosen to focus on a specific business and made detailed examinations. It has been tried to reveal the possible effects of the quality culture on quality perception and business performance adopted by a total of 126 employees, 27 white collar and 99 blue collar employees, working in two different regions and campuses, In this study, which is approached from a quantitative perspective, the findings obtained from the field are evaluated statistically. X Gıda Inc.'s two factories have been selected as the population of study population and a survey has been applied to the entire population, that is, all staff working in these factories. The data obtained from the survey has been analyzed in the SPSS program. At the end of the research, it was found that the participants' perceptions of organizational culture were above the medium level. It was observed that the participants' perceptions of organizational culture were at a medium level and their perceptions of organizational performance were at a high level. In the study, it was found that the perception of organizational culture and the perception of quality culture did not differ according to the variable of the campus studied ( $p>0.05$ ). On the other hand, it was determined that the perception of organizational performance differed significantly depending on the campus worked ( $p<0.05$ ). In the study, it was found that there was a positive significant relationship between organizational culture and quality culture ( $p<0.05$ ). On the other hand, it was observed that there was a positive and significant relationship between organizational culture and organizational performance ( $p>0.05$ ). Similarly, it was determined that there was no significant relationship between quality culture and organizational performance ( $p>0.05$ ). As a result, it can be said that organizational culture in the food sector affects the quality culture, whereas organizational culture is an element that does not affect organizational performance.

**Keyword:** Quality culture, organizational culture, business performance, quality perception

# İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
BEYAN .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar DİZİNİ .....	viii
<b>1. BÖLÜM.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>1</b>
1.1. KÜLTÜR.....	1
1.2. ÖRGÜT .....	1
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....	2
1.4. ÖRGÜT KİMLİĞİ.....	3
1.5. ÖRGÜT İKLİMİ.....	3
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI.....	3
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	5
<b>2. BÖLÜM.KALİTE KÜLTÜRÜ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....</b>	<b>7</b>
2.1. KALİTE KÜLTÜRÜ .....	7
2.2. KALİTE ALGISI .....	8
2.3. KALİTE KONTROL.....	8
2.4. KALİTE GÜVENCESİ .....	9
2.4.1. Kalite Yönetim Sistemleri.....	9
2.4.2. 22000 - FSSC Gıda Güvenliği Sistemi .....	11
2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....	12
2.6. KALİTE KÜLTÜR MODELLERİ.....	13

2.6.1. Kim Cameron ve Wesley Sine Kalite Kültürü Modeli (Cameron ve Sine, 1999).....	13
2.6.2. Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçüleme Modeli (Viljoen ve Waveren, 2008).....	14
2.6.3. Ehlers Kalite Kültürü Modeli (Ehlers, 2009).....	15
2.6.4. Frankie Wilson Kalite Olgunluk Modeli (Wilson, 2015).....	15
2.7. STANDARDİZASYON.....	16
2.8. ÜRÜN KALİTESİ.....	17
2.9. HİZMET KALİTESİ.....	17
3. BÖLÜM.GIDA SEKTÖRÜNDE KALİTE KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ.....	19
3.1. GIDA SEKTÖRÜ VE KALİTE.....	19
3.2. ISO 22000 - GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ.....	20
3.3. KALİTE KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	22
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	28
4. BÖLÜM. BULGULAR.....	32
TARTIŞMA.....	40
SONUÇ.....	48
ÖNERİLER.....	48
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	68
EK 1. ARAŞTIRMANIN SORULARI, MODELİ VE HİPOTEZLER.....	68

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 4.1.</b> Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri .....	30
<b>Tablo 5.1.</b> Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdeler Dağılımlar .....	32
<b>Tablo 5.2.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	33
<b>Tablo 5.3.</b> Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması.....	34
<b>Tablo 5.4.</b> Kalite Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	34
<b>Tablo 5.5.</b> Kalite Kültürü Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması .....	35
<b>Tablo 5.6.</b> Örgüt Performansı Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	35
<b>Tablo 5.7.</b> Örgüt Performansı Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması.	36
<b>Tablo 5.8.</b> Ölçekler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi .....	37
<b>Tablo 5.9.</b> Baskın Örgüt Kültürünün (Hiyerarşik Kültür) Örgüt Performansına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	38
<b>Tablo 5.10.</b> Baskın Örgüt Kültürünün (Hiyerarşik Kültür) Kalite Kültürüne Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	38
<b>Tablo 5.11.</b> Baskın Kalite Kültürünün (Müşteri Odaklılık) Örgüt Performansına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi.....	39

# 1.BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

### 1.1. KÜLTÜR

Kültürün sosyoloji, felsefe, biyoloji gibi pek çok disiplin tarafından konu edilmesi (Karcıoğlu 2001) ve bünyesinde giyim, davranış kalıpları, değer sistemi, duygular, tutumlar, karşılıklı davranışlar ve normlar gibi çokça değişken barındırması neticesinde (Sperber, 1996) birden fazla tanımlamasıyla karşılaşılmaktadır (Demir, 2017; Karcıoğlu 2001).

Kültür, bir toplumun değerlerinden, ideallerine; günlük yaşantısından, hukuk sistemine kadar yansıyan bir sistemdir (Durğun, 2006). Kültür, bireyler tarafından oluşturulan, onların üzerinde etkili olan (Şişman, 2002 s:44-54) ve toplumları birbirinden ayıran bir zihin programıdır (Hofstede, 2011). Kendini bir grubun üyesi olarak tanımlayan bireylerin ortak olarak kabul ettikleri değerler ve inançların oluşturduğu yapıdır (Bakan, 2008). Bu kapsamda toplumsal kalkınmada aktif rol oynayan örgüt gibi sosyal sistemler söz konusu olduğunda kültür, dikkate alınması gereken bir kavramdır. Nitekim örgütler küçük bir toplum olarak düşünülebilir (Bütüner, 2011).

### 1.2. ÖRGÜT

İnsanlığın, eski çağlardan bu yana birtakım ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla bir araya gelerek organize olmaları neticesinde ihtiyaçlarını karşıladıkları görülmektedir (Bütüner, 2011). Oluşturulan bu topluluklar belirlenmiş bir amacı gerçekleştirme üzere işbirliği içerisinde, sistemli ve toplu bir çaba içerisinde bulunmaları neticesinde bir örgüt oluştururlar (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgüt, belirli hedeflere ulaşma gayesiyle birbiriyle uyum içerisinde faaliyetlerde bulunan kişilerin oluşturduğu yapı olarak ifade edilebilir (Carlin ve Slack, 2013).

Örgütler, ortak hedefleri olan ve o hedeflerin gerçekleşmesi adına faaliyetlerde bulunacak bireylerin oluşturmuş olduğu yapıdır. Ortak değerleri taşıyan bireylerden oluşabileceği gibi oluşturulan yapı bünyesinde oluşan değer yargılarına da sahip olabilirler. Bu

bakımdan amaçların yerine getirilmesi neticesinde bir dağılma da söz konusu olabilir, bu bakımdan örgüt için bir süreç olduğu da ifade edilebilir (Bütüner, 2011). Fakat bütünlüğünü koruduğu müddetçe amaçlara ulaşılması adına fayda sağlayacak tüm unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlar içerisinde dikkate alınması gereken önemli unsurlardan biri de örgütün kültürüdür.

### 1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Her toplumun ortak değer yargıları olduğu gibi, ölçeği küçükse dahi örgütler de bir topluluk olarak dikkate alınmalı ve kendilerine ait bir kültürleri olduğu kabul edilmelidir (Baymur, 1994 s. 33-42). Nitekim yönetim bilimi de örgütsel seviyedeki kültürel oluşumları ve kültür ve örgüt ilişkisini irdelemektedir (Karaca, 2021).

Örgüt kültürü, örgütün diğerlerinden ayrılmasına yardım etmesinin (Karaoğlu, 2020) yanında farklı özelliklere, düşünce ve görüşlere sahip bireylerin oluşturduğu yapının bir hayatına devam edebilmesine yardım eden bir kavramdır. Çünkü örgüt kültürü, sonraki kuşaklara iletilebilen, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değerlerden oluşmaktadır (Başaran, 1982 s. 67-76). Örgüt kültürü, şirketin politikalarına rehberlik eden, şirketin benimsediği ve üyelerinin paylaştığı değer yargılarıdır (Karaoğlu, 2020). Örgüt kültürü olarak tanımlanan yapı, örgütün kişiliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü çalışanların düşünce ve davranışlarını belirleyen bir miras olarak tanımlanabilir (Karaoğlu, 2020; Konuk, 2006). Örgüt kültürü, örgüt bünyesinde daha önce gerek uyum gerekse bütünleşme sırasında öğrenilmesi ve geçerliliği kabul edilir düzeyde olumlu sonuçlar vermesi ile yeni üyelere de örgüt açısından, örgüt için düşünmenin ve hissetmenin doğru bir yolu olarak kabul edilen varsayımlardır (Adler ve Jelinek, 1986; Gürçay, 2001). Örgüt kültürü, kuruluşun nasıl oluşup, değiştiğini; üyelerin nasıl birleştiğini ve örgüt için nasıl etkileşim içinde olduklarının anlaşılması adına önemli bir kavramdır (Adler ve Jelinek, 1986).

Örgüt kültürü, kültürün etkilerinden esinlenerek örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalara rehberlik eder (Karaoğlu, 2020). Çünkü örgüt kültürü, örgütün üyelerinin davranışlarını, düşüncelerinin oluşumunu ve şekillenmesini sağlayan inanç ve değerlerin toplamıdır (Konuk, 2006). Bu toplam eser, bir takım maddi ve gelenekler, etkinlikler, politikalar ve örgüte has bazı faaliyetler gibi bir takım manevi birikimler

olarak örgütün geleceğe aktaracağı kültürel bir mirasıdır (Genç, 1993). Bu miras aracılığıyla örgüt üyelerini düşünmeleri, hissetmeleri, algılamaları, tepki verme yolları ve benzeri unsurlar belirlenir ve geleceğe aktarılır (Acaray, 2014).

#### **1.4. ÖRGÜT KİMLİĞİ**

Kimlik düşünsel, davranışsal ve kültürel faktörleri içerir (Bütüner, 2011). Örgütsel kimlik, örgütün nasıl tanındığını, tanımlandığını ve hatırlandığını ifade eder ve örgüt kültürü ile karıştırılmaması gereken bir kavramdır (Aykanat, 2010). Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün bir uzantısı olarak; örgütün kendisine dair farklılığını anlatması, tanıtmasına yönelik çalışmalar olarak karşımıza çıkar. Bu çalışmalar neticesinde örgüt, kendisini diğerlerinden ayıran özelliklerini ortaya koymuş olur (Dinç, 2007). Örgüt kültürünün, örgütün içindeki değerlendirmeler olarak karşımıza çıktığı literatürde örgütsel kimlik, örgütün dışarıya karşı ifade etmeye çalıştığı değerleridir.

#### **1.5. ÖRGÜT İKLİMİ**

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün kurum içindeki oluşturduğu ortam, kurum içinde hissettirdiği hava olarak tanımlanmaktadır (Varol, 1993 s. 23-32). Örgüt kültürünün bir sonucu olarak oluşan örgüt iklimi, dış gözlemlere dayanmaktadır (Dinç, 2007).

Örgüt iklimi, örgüt kültürünün üyeler üzerinde oluşturduğu psikolojik durumdur. Üyeler tarafından motivasyon, tatmin, mutluluk gibi duyguların varlığını ya da derecesini yansıtmaktadır (Karaoğlu, 2020). Bu kapsamda olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilecek örgüt iklimi değerlendirmesi, üyelerin motivasyon ve çaba gibi unsurların belirleyicisi olarak örgütsel başarının bir belirleyicisi olmaktadır (Demir, 2005).

#### **1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI**

Örgüt kültürünün oluşması, sürdürülmesi ya da olası değişimlerin sürdürülebilmesinde aktif rol alan bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar, örgütün kültürü aracılığıyla diğer örgütlerden ayrılmasına, mevcut üyelere örgüt kültürünün aktarılması ve örgüte olan bağlılıklarının artırılmasına ve yeni katılan üyelerin ise uyum sağlamasına destek olurlar

(Bütüner, 2011). Literatür incelendiğinde bu unsurların farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalarla ifade edildiği gözlemlenmektedir.

Pettingrew (1974)'in ifade ettiği örgüt kültürünün unsurlarında inançlar, semboller ve mitler ile birlikte ritüeller ve diller yer almaktadır. Dill (1982)' in ifade ettiği örgüt kültürünün unsurlarında ise inançlar, ideolojiler, dogmalar yer almaktadır. Deal ve Kennedy (1983)' in ifade ettiği örgüt kültürünün unsurları arasında değerler, uygulamalar ve kahramanlarla beraber prosedürler, törenler ve hikâyeler bulunmaktadır. Trice ve Beyer (1984)' in ifade ettiği örgüt kültürünün unsurları arasında anlamlar ve uygulamalar yer alırken Meek (1988)' in ifade ettiği örgüt kültürünün unsurları arasında semboller, ideolojiler ve törenler yer almaktadır. Steinhoff ve Owens (1989) tarafından, örgüt kültürünün unsurları içerisinde örgütün tarihi ile birlikte değerler, inançlar ve mitlere ek olarak hikâyeler, kültürel kurallar, gelenekler, ritüeller, seremoniler, kahramanların var olduğu belirtilmiştir. Stoner (1989) tarafından, örgüt kültürünün unsurları içerisinde değerler, sayılılar ile birlikte gözle görülebilen davranışların olduğu belirtilirken Hofstede ve arkadaşları (1990) tarafından da törenler, kahramanlarla birlikte semboller ve seremonilerin olduğu aktarılmıştır. Duncan (1995) ise örgüt kültürü unsurları arasında törenlerin, seremonilerin, hikâyelerin ve sembollerin olduğunu aktarmıştır. Mahler (1997) ise fiziksel unsurlar ve soyut unsurlar olarak gruplandırmıştır (Kati, 2020).

Literatür incelendiğinde karşılaşılan bu farklı sınıflandırmalardaki ortak unsurlar incelendiğinde semboller olarak; simgelerin, logoların yanında kelimeler ve bayraklar içeren ve üyelerin kabul ettiği anlamlı kodlardan bahsedilmektedir (Meek, 1988). Normlar olarak; üyelere yol gösterici, doğru ve yanlış sınıflandıracak, olumlu ve olumsuzlukları belirleyen fikirler, düşünceler, kurallardan bahsedilmektedir (Armstrong, 2006). Değerler olarak; iyi ve kötünün belirlendiği ve üyeler tarafından benimsenen inançlar ifade edilmektedir (Cook vd., 1997). Adetler olarak; kalıp değerleri güçlendirmek adına sürekli olarak tekrar edilen, üyeler tarafından kanıksanmış törenler ifade edilmektedir (Johnson ve ark., 2008). Dil olarak; örgüt üyelerinin örgüt bünyesinde oluşturduğu ve de kullanmakta olduğu slogan, söz ve ifadelerden bahsedilmektedir (Stolley, 2005). Mitler olarak; çoğunlukla kurgusal bir dayanağı olarak, örgütün inançlarına uygun ve onları güçlendirmek ve üyelerin motivasyonlarını artırmak adına desteklenen anlatılar olarak ifade edilebilir (Duncan, 1995). Lider ya da kahramanlar

olarak; örgüt adına rol model olarak kabul gören, gerçek ya da hayali karakter olarak ifade edilebilir (Arıkan, 2016).

Schein (1988) tarafından yapay olgular, değerler ve varsayımlar olarak genel bir sınıflandırmaya tabi tutulan örgütsel kültür unsurları aracılığıyla örgüt hakkında belirli seviyede bilgi sahibi olunmasına da destek olmaktadır (Demir, 2007 s. 47).

## **1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Örgüt kültürünün farklı modelleme ihtiyacı rekabet ortamında başarılı olma arzusunda saklıdır. Bu amaçla farklı araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konmuştur (Aygün, 2020). Literatür incelendiğinde örgüt kültürünün farklı araştırmacılar tarafından çokça farklı sınıflandırmalarla ifade edildiği gözlemlenmektedir. Bu modeller, örgütlerin öne çıkan ve ayırt edici özelliklerine göre ihtiyaç dâhilinde belirlenmiştir (Başak, 2014).

Parsons (1951)' a göre örgüt kültürü modelleri içerisinde uyum sağlama, amaç odaklılık, bütünleşme ve kabul görme yer almaktadır. Miles ve arkadaşları (1978) ise koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici olarak kültür modellerinden bahsetmiştir. Hofstede (1991) tarafından ise güç mesafesiyle birlikte belirsizlikten kaçınma ve bireycilik ile çoğulculukla birlikte erillik ve dişilik olan bir model öne sürülmüştür. İlgili modelde ayrıca kısa ya da uzun dönem odaklılık ile hoşgörü ya da kısıtlılıktan da bahsedilmiştir. Ouchi (1980) tarafından ise Z kuramı öne sürülmüştür. Handy (1993) öne sürmüş olduğu kültür modelinde güç, rol ve görev kültürüyle birlikte ve birey kültüründen bahsetmiştir. Vries ve Miller (1986) ise karizmatik, paranoid, çekinik ve ihtiyatlıyla beraber bürokratik kültürden bahsetmiştir. Schein (1985) ise başarı ile birlikte güç, rol ve destek modellerini öne sürerken Kilmann (2004) tarafından kültür modelleri olarak bürokratik ve yenilikçi sürmüştür. Kono (1994) tarafından öne sürülen kültür modelinde de canlı ve lider eksenli canlı, durağan ve bürokratik ile durağan ve güçlü lider eksenli durağan boyutları yer almıştır. Schneider (2000) ise örgüt kültürü modelleri olarak kontrol, işbirliği kültürü, yetenek ve gelişme kültür modellerinden bahsetmiştir.

Örgüt kültürü modelleri açısından gözlemlenen bu çeşitlilik, bir zenginlik olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca bu çeşitlilik aslında belirli bir çerçevede oluşturulmuş, benzer anlamlarda kullanılmaktadır (Danışman ve Özgen, 2003). Fakat yine de bu zenginliğin değerlendirilebilmesi, incelenebilmesi amacıyla oluşan sadeleştirme ihtiyacı doğrultusunda literatürde en genel değerlendirme ile açıklayıcı ve sınıflayıcı olarak iki grupta ele alınmıştır. Açıklayıcı modeller olarak Ouchi'nin z teorisi, Denison Örgüt Kültürü Modeli, Parsons'un dörtlü eylem şeması, Peters ve Waterman Modeli, Schneider Modeli, Kilmann Modeli kabul edilmektedir. Sınıflayıcı modeller olarak ise Harrison ve Handy, Ansoff, Byars, Bosetsky ve Heinrich, Trompenaar, Quinn ve Cameron, Hofstede, Deal ve Kennedy, Vries ve Miller ile Miles ve Snow tarafından öne sürülen modeller kabul edilmektedir (Aygün, 2020; Ulutürk, 2016).

## 2. BÖLÜM

### KALİTE KÜLTÜRÜ VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

#### 2.1. KALİTE KÜLTÜRÜ

Kalite kültürü, örgütün bir bütün olarak kaliteye dair oluşturduğu kültürel yapısını tanımlar (Dale, 1999). Örgüt üyelerinin, kaliteye dair görüşlerinin, inançlarının, alışkanlıklarının toplamı olarak ifade edilmektedir (Gryna, 2001). Kültürü oluşturan unsurların merkezine kalitenin konumlandırılması neticesinde oluşturulabilecek kalite kültürü, örgütün güvene dayalı sosyal ilişkilerle desteklenen yapısında sürekli iyileşmenin tüm üyeler için ortak olarak kabul gördüğü, bu gelişimin örgütün menfaatine olduğuna inandırılmış bir kabul olarak tanımlanmaktadır (Hill, 1991). Kalite kültürü, kalite yönetiminin yürütülebilmesi adına kalite hedeflerinin belirlenmesi ve ölçümlerinin yapılması, yönetimin bu amaca liderlik yapabilmesi, üyelerin bu amaç doğrultusunda kendilerini geliştirmelerine imkân tanınması, üyelerin katılımına olanak oluşturulması ve başarılıların takdir edilmesi süreçleri neticesinde yaşanan kültürlenme sonucudur (Gryna, 2001).

Kalite kültürü amaç, bilgi, beceri ve bu yöndeki faaliyetlerden oluşur (Ehlers, 2016). Örgüt üyelerinin, kaliteye yönelik değerlerin öğrenilmesi adına yürütülen faaliyetlerin tamamıdır (Küçükali, 2009). Kaliteye dair bütüncül bir bakış açısının yerleştirilebilmesi ile oluşturulabilen kalite kültüründe kontrol yerine değişim, güvence yerine gelişim ve standartların tutulması yerine inovasyona ağırlık verilmelidir (Koyuncu, 2020). Kalite kültürü, yönetimin bu yöndeki liderliği ve üyelerinin katılımının sağlanması neticesinde oluşturulabilir (Bütüner, 2020). Kalite kültürü, yönetiminin ve üyelerinin tamamının kalitenin geliştirilmesi amacıyla bir araya geldiği sosyal ve kültürel bir sistemdir (Erdem, Kavrukoca ve Özdaoğlu, 2003).

## 2.2. KALİTE ALGISI

Algı, bir şeye dikkatin yönlendirilmesi sonucunda onun bilincine varılması, idrak edilmesidir. Kalite ise bir mal veya hizmetin kendine dair özelliklerinin taliplerinin ya da ilgililerinin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir (Atalı ve Sekban, 2018). Kalite algısı da müşterilerin, arzu ve beklentilerinin karşılanma düzeyine dair değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Mal ve hizmetin sadece kendisine dair değil aynı zamanda gözlemlenebilen tüm süreçle ilişkilidir (Devecioğlu ve Yücel, 2012).

Kaliteye dair algı, müşteri davranışlarını etkilemektedir (Shariff ve ark., 2015). Olumlu algı, tekrar satın alma, olumlu değerlendirmelerin başkalarıyla paylaşılması ve tavsiye etme gibi davranışsal niyetleri ortaya çıkarır (Zeithaml, 1988). Bu bağlamda yeni müşteri arayışını azaltmasından kaynak olarak ve reklam (Ramdeen, Santos ve Chatfield 2007) gibi harcamaların azaltılmasına katkı sağlayacağı gibi örgütlerin karlılığını da artırır (Bujisic, Hutchinson ve Parsa, 2014).

## 2.3. KALİTE KONTROL

Kalite kontrol faaliyetlerini mal veya hizmetin direkt olarak etkilenilen yönetimden insan ve isteklendirmeye, tüm fiziki koşullardan bilgi metotlarına ve üretim unsurlarının oluşturulması gibi unsurlarda yaşanılacak olası eksikliklerin tespit edilmesi olarak tanımlanabilir. Kalite kontrol, kaliteye dair beklentileri sağlamak adına yapılan faaliyetlerin tümüdür. Çünkü kalite kontrol sürecinde hedeflerin ölçülebilir nitelikte belirlendiği varsayılır (Erkan, Alakavuk ve Tosun, 2008).

Kalitenin kontrol edilmesi faaliyetleri içerisinde plan yapma, uygulama, denetleme ve düzeltme yer alır (Efil, 1996). Plan yapma aşamasında sorunun tanımlanması, incelenmesi ve uygun önlem yöntemlerinin belirlenmesi sağlanır. Uygulama aşamasında planlar dâhilinde eylemler gerçekleştirilir. Denetleme aşamasında yapılan eylemler sonrasında elde edilen sonuçların değerlendirilir. Düzeltme aşamasında ise tespit edilen sorunların ve başarısızlıkların ortadan kaldırılması adına önlemler alınmaktadır (Budak ve Budak 2004).

## **2.4. KALİTE GÜVENCESİ**

Kalite güvencesi, mal veya hizmetin, kalite gerekliliklerini tam olarak karşılayabilmesidir (Günay, 2019). Kalite güvencesi, vaat edilen ya da planlanan kalite standartlarının karşılanıp karşılanmadığını belirleyebilmek adına mal ve hizmet üretiminin tüm sürecinin planlı bir biçimde takip edilmesi ve değerlendirilmesidir (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011). Kalite güvencesi olarak hedeflenen durum, mal veya hizmetin kalitesine dair önceden belirlenmiş kriterleri karşılama derecesiyle paralel olarak kabul edilebilir bir güveni sağlaması için ihtiyaç duyulan planlı, programlı ve sistematik faaliyetlerin tamamı olarak belirtilebilir (Gencel, 2001).

### **2.4.1. Kalite Yönetim Sistemleri**

Günümüz dünyasında küreselleşmenin geldiği seviye neticesinde yaşanan kıyasıya rekabet, ekonomik bir yarış ortamını oluşturmuştur. Bu ekonomik yarış içerisinde başarılı olabilmenin ötesinde yarışın içinde kalabilmek bile ancak müşteri beklentilerinin karşılanabilmesiyle mümkündür. Bu durum kalite yönetim sistemlerinin var olmasına neden olmuş ve örgütlerin kalite yönetim sistemlerini kullanmalarını zorunlu hale getirmiştir (TSE, 2021). Kalite Yönetim Sistemi müşterilerin talep ve beklentilerinin en yüksek kabulde karşılanabilmesi adına örgütün tüm fonksiyonlarının hataların saptanması veya önlenmesi ile süreçlerin sürekli olarak geliştirilmesinin hedeflenerek, kalite çıktı sağlama çabasına verilen genel bir adlandırmadır (Gümüş, 2019).

Kalite yönetim sistemleri, müşterilerin beklentileri ile üretilen mal ve hizmetlerin kaliteleri arasındaki farkı olabildiğince en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Üretim maliyetinin artırılmasını ve verimliliğin artırılmasını sağlar (Cihangir, 2017). Üretilen tüm mal veya hizmetin tek seferde hata yapmadan, eksiklik bulunmadan ortaya konmasına destek olmaktadır (Tekin, 2004 s. 78). Müşteriler arasında hızla yayılacak olumsuzlukların önüne geçilmesini hedeflemektedir (Beşkese, 1995).

Kalite yönetim sistemlerinin başarıyla yürütülebilmesi neticesinde kalitede süreklilik sağlanır. Grup ilişkilerinin güçlendiği, hataların azaldığı ve iletişimi arttığı gözlemlenir. Örgüt üyelerinin iş standartlarının belirlenebilmiş olması neticesinde, çalışanlar nerede ne yapacaklarına dair bilgi sahibi olurlar. Hata ve rastlantısal başarıların önüne geçilerek, rasyonel ilerlemeler sağlanır. Örgüt üyelerinin problem çözme yeteneklerini, sorunlara zamanında veya ortaya çıkmadan çözüm üretme becerisini geliştirmesi gibi örgütsel düzeyde fayda sağlayacak bireysel gelişimlere zemin hazırlanmış olur. Genel bir motivasyon artışının tanında kaynakların verimli kullanılmasına da katkı sağlanmaktadır (Akarsu, 2019; Gümüş, 2019; Cihangir, 2017).

Bugün itibariyle kalite yönetim sistemlerine dair TS EN ISO 9001 Kalite Yönetimi Sistem Standartları en fazla ilgi duyulan ve uygulama alanı bulunan uluslararası standartlardır (TSE, 2021). ISO standartları geçmiş standartların bir sentezi olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu standartlara uygunluğu, işletmenin endüstrileşmiş birçok ülkede kabul edilen uluslararası standartlara uygun bir kalite güvence sistemine sahip olduğu anlamı taşımaktadır (Küçükali, 2009).

Kalite yönetim sistemleri, müşterilerin talep oldukları mal veya hizmetlere dair güven oluşturmak adına, ürünlerin kalitelerine yönelik belirlenmiş kriterlerin yerine getirilmesini sağlayan planlı ve sistematik olayların tamamını tanımlamak adına kullanılmaktadır (Cihangir, 2017). Bünyesinde, mal veya hizmetin içinde bulunduğu tüm aşamalardaki uygulamaların ve sorumlulukların belgelendirilmesi, çalışanların ise eğitilmeleri ve kaliteye dair farkındalıklarının artırılması ile en az kaynak kullanımıyla en yüksek kalitenin sağlanmasını barındırmaktadır (Cihangir, 2017).

ISO bünyesindeki 9000 serisi içerisinde 9001, 9002, 9003, 9004 ve 9004-2 bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla Kalite Sistemleri-Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli, Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli, Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli, Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları-Kılavuz ve Hizmetler için Kılavuz olarak isimlendirilmektedir.

9001, 9002 ve 9003 birer “standart” özelliği taşır. 9004 bir çeşit Kalite Güvencesi Ders Kitabı Özeti özelliğindedir. 9000 ise ilgili standartların kullanımlarını açıklığa kavuşturan bir rehber niteliğindedir (Küçükali, 2009).

Gıda işletmeleri için tarımsal ürünün üreticisinden tüketicisine ulaştırılmasına kadarki tüm aşamaları da dikkate alan bir sistemdir. Nitekim tarım ürünleri temel gıda maddesi olarak kullanılmasını yanında tarımsal sanayinin ham maddesi olarak da kullanılmaktadır (Vural, 2015). Tarım ürünlerinin çabuk bozulabilir yapısı nedeniyle de hassasiyetle dikkate alınması gereken unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar içerisinde gıda işletmelerini ilgilendirenlerin başında 22000 - Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve 22000 - FSSC Gıda Güvenliği Sistemi gelmektedir.

#### **2.4.2. 22000 - FSSC Gıda Güvenliği Sistemi**

“FSSC 22000, FFSC (Gıda Güvenliği Belgelendirmesi Vakfı) tarafından oluşturulan tüm gıda zincirinde yer alan gıda üreticilerinin, gıda güvenliği sistemlerinin tetkik edilmesi ve belgelendirilmesinde kullanılan uluslararası çapta kabul görmüş, ISO temelli bir belgelendirme programıdır. FSSC 22000, Gıda Güvenliği konusunda dünyada söz sahibi olan ilgili birçok kuruluş ve organizasyonun geniş katılımıyla oluşturulmuştur olup Global Food Safety Initiative (GFSI) tarafından tam olarak tanınmaktadır” (TSE, 2021).

“Ayrıca EA (European Cooperation for Accreditation) tarafından da kabul gören bir programdır. Bu program kuruluşun; resmi makamların, gıda sektörü müşterilerinin ve tüketicilerin gereklerini sağlayabilecek sağlam ve etkin bir gıda güvenliği yönetim sistemine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.”

“Uluslararası gıda sektörünün ihtiyaçlarına cevap olarak geliştirilen FSSC 22000, GGYS’lerinin üçüncü taraf tetkiki ve belgelendirilmesine yönelik ISO tabanlı, bağımsız bir gıda güvenliği yönetimi programı sunmaktadır.”

“FSSC 22000, tamamen uluslararası bağımsız standartlara (ISO 22000, ISO 22003 ile birlikte Ön Gereksinim Programları (ÖGP’ler) için sektörlere özgü teknik şartnameler ve ilave program gereksinimlerine) dayanmaktadır. Böylece sektöre özgü ön gereksinimlerin uygulanarak tüketicilere güvenli gıdanın ulaştırılması amaçlanmaktadır.”

FSSC 22002-1 Gıda üretimi için gıda güvenliği sistemi belgesi,

FSSC 22002-4 Gıda ambalaj üretimi için gıda güvenliği sistemi belgesidir (TSE, 2021).

## 2.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmakta ve örgütlerin yapısına uyum gösterme temelinde ele alınmaktadır (Koçyiğit, 2010). Toplam kalite yönetimi bir örgütün rekabet gücünü, etkinliğini ve esnekliğini geliştirmek için ortaya atılmış bir yaklaşımdır (Oakland, 2003). Toplam kalite yönetimi, sadece kalite kavramından farklı olarak sistemin de kalitesinin iyileştirilmesine yani toplam iyileştirmeye ve kalitenin son aşamada sağlanmasından ziyade bütün üretim süreci boyunca sağlanmasına odaklanmaktadır (Gümüş, 2019).

Toplam kalite yönetimi *“bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır”* (Miyuchi, 1999). Örgütün temel amaçlarından biri olarak ve tüm üyelerinin ortak kabulü ile kar amacından önce ve öte olarak benimsenmesi gereken bir anlayıştır (Doğan ve Eriş, 2000). Nitekim günümüz koşullarında kalite değerlendirmesi artık sadece mal veya hizmetin kendisine dair bir değerlendirmeye tabi değildir. Artık bir ürünün kalite değerlendirmesi, mal veya hizmetin tasarım kalitesiyle birlikte üreten süreçlerin, ortamın, çalışanların ve de yan sanayinin kalitesine dair kriterleri de dikkate almaktadır. Kaliteli değerlendirilmesinin yapılabilmesi adına, kaliteyi etkileyebilecek tüm parametrelerin kendi başına kalite değerlendirmesinden başarılı olması gerekmektedir (Akşehirli, 2009).

Toplam kalite yönetimi, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde, müşteri beklentilerinin karşılanabilmesi adına ihtiyaç olan idare, insan, iş, mal veya hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımına tabi olarak, tüm çalışanlarının katılımları ve motivasyonlarıyla, amaç ve fikir birliktelikleriyle beraber yürütülmesi ve ileriye götürülmesidir (Şimsek, 2001). Bu bağlamda toplam kalite yönetimi rekabet kapasitesini artırmasının yanında örgütün genel etkinliğini, etkililiğini de artırma etkisine sahiptir (Mamalis, Kafetzopoulos ve Aggelopoulos, 2009). Toplam kalite yönetiminin başarılı sürdürülebilmesi ile marka imajının güçlendirilmesi sağlanır (Conca, Llopis ve Tarı, 2004). Toplam kalite yönetimi, yerleştirilecek bir kalite felsefesi aracılığıyla, kalitenin bir kültür haline getirilmesi ve bu vesile ile de kalitede sürekliliğin sağlanmasıdır (Gümüş, 2019).

## 2.6. KALİTE KÜLTÜR MODELLERİ

Kalite kültürüne dair sınırlı alan yazındaki araştırmaların çoğunluğu da kalite kültürlerinin değerlendirilmesine yönelik modeller içermemektedir (Viljoen ve Waveren, 2008). Mevcut araştırmalar kapsamında da kalite kültürünün geliştirilmesi ve örgüt kültürlerinin bir parçası olarak uygulanmasına yönelik henüz güçlü bir gelenek oluşturulamamıştır (Ehlers ve Schneckenberg, 2010; Ehlers, 2009). Bu sınırlı çerçevede incelenebilecek Kim Cameron ve Wesley Sine Kalite Kültürü Modeli, Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçümleme Modeli, Ehlers Kalite Kültürü Modeli ve Frankie Wilson Kalite Olgunluk Modelinden bahsedilebilir (Gümüş, 2019).

### 2.6.1. Kim Cameron ve Wesley Sine Kalite Kültürü Modeli (Cameron ve Sine, 1999)

Cameron ve Sine tarafından kalite kültürüne dair bünyesinde dört boyut barındıran bir model öne sürülmüştür. Öne sürülen modelde kalitenin olmadığı kültür, hata tespiti kültürü, hata önleme kültürü ve yaratıcı kalite kültür boyutları bulunmaktadır.

Kalitenin olmadığı kültür olarak bahsedilen birinci boyutta kaliteye dair kabullerin çok az ya da hiç olmadığı örgütlerden bahsedilmektedir. Bu boyut içerisinde değerlendirilebilecek örgütlerde kaliteye gereğinden az ya da hiç önem verilmemektedir. Örgütsel anlamda bu önem verilmemesi nedeniyle de örgüt üyeleri için de kaliteye dair algı ve motivasyon oldukça düşüktür ya da yoktur. Bu kapsamda müşteri memnuniyetine dair bir dikkat de söz konusu değildir.

Hata tespiti kültürü olarak bahsedilen ikinci boyutta denetim kültürünün genel kabul olduğu örgütlerden bahsedilmektedir. Kaliteye dair çalışmalar, hataların tespit edilmesiyle eş değer kabul edilmiştir. Hataların tespit edilmesi, kaliteye dair genel kabulü oluşturmaktadır. Oluşturulan mekanizmalar ile mal veya hizmetin üretim sonrasındaki incelemeleri ve olası hataların tespit edilmesi üzerine odaklanılmaktadır.

Hata önleme kültürü olarak bahsedilen üçüncü boyuttaki örgütlerde ise kalite kültürü olarak mal veya hizmette mükemmeliyet anlayışı benimsenmiştir. Fakat bu boyuttaki örgütlerde yine de mal veya hizmete dair sorunların belirtilerini veya özgün nedenlerini tedavi etmek yerine genel nedenleri vurgulanarak hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır

Yaratıcı kalite kültürü olarak bahsedilen dördüncü boyuttaki örgütler ise kalite kültürüne dair hedeflenen kabullere erişmiş örgütlerden bahsedilmektedir. Örgütsel anlamda sürekli iyileştirme hedefiyle, yenilikçi bir anlayış içerisinde sürecin beslendiği ve yönetildiği örgütler ifade edilmektedir.

### **2.6.2. Viljoen ve Waveren Örgütsel Kalite Kültürünü Ölçüleme Modeli (Viljoen ve Waveren, 2008)**

Viljoen ve Waveren tarafından kalite kültürüne dair bünyesinde beş boyut barındıran bir model öne sürülmüştür. Öne sürülen modelde hedeflerin ve ölçümler, üst yönetim taahhüdü ve belgesi, kişisel gelişim ve güçlendirme, ilham verici eylemlere katılım, tanınma ve ödüller boyutları bulunmaktadır.

Hedefler ve ölçümler boyutu olarak bahsedilen birinci boyut bünyesinde iş özerkliği; üst yönetime erişim; ilkelere, usullere ve iş talimatlarına erişim; yapılar ve anlamlı IPR'ler; kalite ile ilgili KPI'ler; kaliteyi operasyonlarla ve iş planlarıyla bütünleştirmek; kaynak kullanılabilirliği; organizasyon yapıları; bölümün kalite hedefleri bilgisi; kalite hedeflerini belirleme; düzeltici ve önleyici eylem sistemi; araçlar ve teknikler boyutlarını içermektedir.

Üst yönetim taahhüdü belgesi olarak bahsedilen ikinci boyut kalite sisteminin sahipliği; politikalar, prosedürler ve iş talimatlarına destek; yönetim davranışı; danışma ve takım odaklı iletişim tarzı; güçlendirme becerileri; katılım; kalite kültürünün iyileştirilmesi boyutlarını içermektedir.

Kişisel gelişim ve güçlendirme olarak bahsedilen üçüncü boyut kalite yönetimi teftişinden geribildirim; iç kalite; denetimlerinden geribildirim; dış kalite denetimlerden geribildirim; geri bildirim biçimi; önerilerde bulunmak; hedef belirleme sürecine katılım; çalışan geliştirme planı; kalite ile ilgili eğitim; iş rotasyonu; iş büyütme; iş zenginleştirme boyutlarını içermektedir.

İlham verici eylemlere katılım olarak bahsedilen dördüncü boyut memnun ve sadık dış müşteriler yaratmak; memnun ve sadık iç müşteriler yaratmak; karşılıklı yararlı tedarikçi ilişkileri; katılım; kıyaslama; politikaları, prosedürleri ve çalışma talimatlarını derleme boyutlarını içermektedir.

Tanım ve ödülleri olarak bahsedilen beşinci boyut ise maaş artışları; bonuslar; promosyonlar; eğitim olanakları; kamuoyu açıklamaları boyutlarını içermektedir.

### **2.6.3. Ehlers Kalite Kültürü Modeli (Ehlers, 2009)**

Ehlers tarafından kalite kültürüne dair yükseköğrenime dair bünyesinde dört boyut barındıran bir model öne sürülmüştür. Öne sürülen modelde yapısal unsurlar, etkinleştirme faktörleri, kalite kültürü bileşenleri ve katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birbirine bağlayan elemanlar boyutları bulunmaktadır.

Yapısal unsurlar boyutu olarak bahsedilen birinci boyutta kaliteyi uygun bir şekilde temin etmek, yönetmek, geliştirmek veya akredite etmek için sistemler, araçlar ve mekanizmalardan bahsedilmektedir.

Etkinleştirme faktörleri boyutu olarak bahsedilen ikinci boyutta örgütlerin kalite kültürünü kendi kültürüne dâhil edebilmelerini sağlayan faktörleri temsil eden etkinleştirme faktörleri olarak bireylerin ve grupların kalite sistemlerinde doğal olarak temsil edilen yeni süreçleri, düzenlemeleri, mekanizmaları ve kuralları almalarını ve bunları kendi eylemlerine dâhil etmelerini sağlayan öğelerden bahsedilmektedir.

Kalite kültürü bileşenleri boyutu olarak bahsedilen üçüncü boyutta bir organizasyonun oluşturduğu eserleri, sembolleri ve ritüellerinden bahsedilmektedir.

Katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birbirine bağlayan elemanlar olarak bahsedilen dördüncü boyutta ise modelin dış kenarı olarak katılım, güven ve iletişim yoluyla farklı bileşenleri birbirine bağlayan unsurlardan bahsedilmektedir.

### **2.6.4. Frankie Wilson Kalite Olgunluk Modeli (Wilson, 2015)**

Wilson tarafından kalite kültürüne dair bünyesinde beş düzeyde örgüt sınıflandırılması yapılan bir model öne sürülmüştür. Öne sürülen modelde birden beşe kadar sınıflandırılmış sırasıyla geçici, tekrarlanabilir, tanımlanmış, yönetilen ve sürekli olarak adlandırılan kalite düzeyleri bulunmaktadır.

Geçici olarak bahsedilen birinci düzeyde örgütün kalite seviyesinin geçici olduğu değerlendirilir. Mevcut kalite düzeyi örgüt çalışanlarının yeteneklerine bağlı olarak

belirlenmektedir. Örgüt üyelerinin kişisel yetenek ve çabalarına göre sağlanan kalite, yine onların doğal becerilerine ve motivasyonlarına göre değişiklik gösterebilmektedir.

Tekrarlanabilir olarak bahsedilen ikinci düzeyde örgütün kalite seviyesi geçmiş bir başarı üzerine kurulur. Kaliteye dair oluşturulan politikalardan, etkin yönetim süreçlerinden, eğitim verilmesinden bahsedilebilse de bazı durumlarda geçici ve tekrarlanabilir düzeyleri ayırmak mümkün olamayabilir.

Tanımlanmış olarak bahsedilen üçüncü düzeyde örgütün kalite seviyesi ise örgüt tarafından oluşturulan strateji ve standartlaştırılan süreçler üzerine kurulmaktadır. Kaliteye dair ihtiyaçların belirlenmesi ve bu yönde ihtiyaçların karşılanması dair faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Yönetilen olarak bahsedilen dördüncü seviyede örgütün kalite seviyesi kalite sürecinin ayrıntılı ölçüleriyle belirlenmektedir. Ölçümler, değerlendirilebilmesi için belgelendirilmektedir. Kalitenin artırılabilmesi amacıyla değişiklikler yapılmakta ve memnuniyet için amaçlar belirlenmektedir.

Sürekli olarak bahsedilen beşinci seviye örgütün kalite seviyesi ise sürekli dönüt alma, onların değerlendirilmesi ve yenilikçi fikirlerin desteklenmesi ve kullanılmasıyla yakalanabilmektedir. Örgüt olarak yürütülen tüm süreçlerin sürekli geliştirilmesine yönelik bir motivasyona söz konusudur. Zayıf yönlerin belirlenmesi ve güçlendirilmesi temelinde sürekli bir çaba gösterilmektedir.

## **2.7. STANDARDİZASYON**

Ölçülebilir şeyler için “belirli boyutlarda, belirli bir tipe uygun olarak yapılmış ya da ayrılmış olan veya belirli ölçülere, yasaya, kullanıma uygun olan olarak” tanımlanan standart kelimesinin eyleme dönük hali olan standartlaştırma, insan davranışları üzerinde gerçekleştirilmesi zor veya mümkün olmasa da örgütler bünyesinde iş ve işlemlere yönelik davranışların, faaliyetlerin standartlaştırılması mümkündür. Örgütsel çerçevede de standart hakkında, çalışanların faaliyetlerinde başarıya ulaşmalarına dair rehberlik eden, yapılacak tüm temel faaliyetlere dair kurallar tanımlaması yapılabilir.

Diğer taraftan standardizasyon olarak, işin ölçülü bir duruma getirilmesi anlatılmak istenir. Belirli bir iş akışına yönelik kurallar koyma ve koyulan kuralların da

uygulanmasıdır. Standardizasyon kapsamında ürün ve/veya hizmet üretiminde maksimum verimlilik ve kalite ile iç ve dış paydaş tatmini sağlanmasının yanında faaliyetlerin ve örgütün sürekli ileri gitmesine dair bir yol gösterici olunması amaçlanmaktadır (Ceylan, 1998).

Standardizasyon sürecinin sistematik hale gelebilmesi adına faaliyet iş akışlarında sadeleştirme yapılmalıdır. Çalışmalarda kılavuz olarak dikkate alınabilecek onaylanmış ve uygulama alanı bulmuş resmi bir standart olmalıdır. Bu standartlar da gelişmeler doğrultusunda sürekli olarak güncellenmelidir. Son olarak da ilgili tüm uygulamalar tekrarlanabilir ve ölçülebilir standart değerlendirmeleri içermektedir (Ceylan, 1998).

## **2.8. ÜRÜN KALİTESİ**

Gıda sektöründeki bir örgütün hayvanlardan, denizlerden ya da doğadan elde edilen, üretilen faydalı şey olarak tanımlanabilecek somut ürünün kalitesi performans, ek özellikler, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve algılanan kalite değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkar (Garvin, 1984). Üretilen malın hedeflenen amaca ulaşma düzeyi performans değerlendirmesinin cevabını oluşturur (Arnheiter ve Harren, 2006). Ek özellikler olarak, ürünün temel sunumunu destekleyebilecek ek işlevleridir. Önceden belirlenmiş tasarım ve işletim özelliklerinin standartları karşısındaki durumu ise ürünün uygunluğu olarak tanımlanır (Waller ve Ahire, 1996). Ürünün belirlenen koşullarda sorunsuz şekilde çalışabilme düzeyi ise güvenilirlik olarak belirtilir. Dayanıklılık ise herhangi bir arıza yaşanana kadarki kullanım miktarı olarak tanımlanmaktadır. Hizmet görürlük de yıkılmış bir ürünün onarılabilme hızı, karşılaşılabilecek diyalog ve yetkinlik ile tecrübe edilecek kolaylık anlamındadır (Kianpour, Jusoh ve Asghari, 2014). Estetik olarak ürünün duygusal değerlendirmeler ile yüksek uyum göstermesidir (Waller ve Ahire, 1996). Algılanan kalite olarak da bireysel değerlendirilen kalite algısından bahsedilmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2013).

## **2.9. HİZMET KALİTESİ**

Bir somut ürüne kıyasla saklanamaz, değiştirilemez ve geri alınamaz özellikleriyle karşımıza çıkan hizmetin bu özelliği neticesinde, örgüt tarafından tüm planlamaları ve

hazırlıkları yapılmasına rağmen değerlendirmesi öznel bir yapıda alıcıya bağlı olarak belirlenmektedir. Hizmetin kalitesi güvenilirlik, güvence, somut varlıklar, empati ve cevap verebilirlik seviyesiyle ortaya çıkar. Hizmet verenin doğru bir fiyatlandırma yapması, tüm süreç boyunca doğru hizmetin verilebilmesi ve bunlara ek olarak yapılan sunumlardaki tutarlılık güvenilirlik değerlendirmesinin cevabını oluşturur (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2013). Güvence olarak, hizmet sürecinde aktif rol alanların seviyeli, nazik ve bilgili olmalarının yanında hizmet edilen kişilerin güvenliğine dair verdikleri garantinin değerlendirilmesidir (Buttle, 1996). Somut varlıklar ise hizmet alanların beklentilerini, mevcut algılamaları ile karşılaştırarak mevcut imkânları yönetme yeteneğinin ölçümüdür (Llosa, Chandon ve Orsingher, 1998). Empati ise hizmet verenlerin, hizmet alanlara bireysel ilgi oluşturabilme yeteneğinin seviyesidir (Buttle, 1996). Hizmet sunanın, hizmet sunulan kişilere yardımcı olması ve talep edilen doğru zamanda hizmet sağlaması konularındaki istekliliği cevap verebilirlik olarak belirtilir (Llosa, Chandon ve Orsingher, 1998).

### 3. BÖLÜM

## GIDA SEKTÖRÜNDE KALİTE KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT PERFORMANSI İLİŞKİSİ

### 3.1. GIDA SEKTÖRÜ VE KALİTE

Gıda sektörü, gıda maddelerini çeşitli aşamalarda temin edip, depolayıp, onları işlemek ya da paketlemek suretiyle satışa hazır hale getirilmesi ve dağıtımının yapılması süreçlerini bünyesinde barındıran bir endüstri koludur (Acar, 2010). Tarihsel gelişim sürecinde 1980'li yıllardan itibaren rekabetin merkezine yerleşen kalite unsuru, 1990'lı yıllarla beraber hatasızlık algısıyla pekiştirilerek gıda sektöründe de yeni bir anlayışın yerleşmesine zemin oluşturmuştur (Çetin, 1999).

Gıda sektörü, tüketiciye başta sağlıklı, sonrasında ise güvenilir, besin değeri yüksek ve kaliteli ürünler sağlamayı hedeflemektedir. Tüketicinin direk sağlığıyla etkileşime girecek olan ürünlerin üretimi ve pazarlaması yapılması münasebetiyle kalite değerlendirmelerinin oldukça hassas olarak yürütülmesi gerekmektedir. Nitekim artan rekabet koşullarıyla beraber günümüz yasal sorumlulukları dikkate alındığında gıda sektöründeki kalite arayışının bazı sektörlerle kıyasla çok daha ciddi, göz ardı edilemez bir gereklilik olduğu söylenebilir.

Gıda kalitesi çok boyutlu olarak incelendiğinde yasal zorunluluklar, gıda güvenliği, güven, doğallık veya saflık, tutarlılık, duyuşal özellikler ve besin değerleri gibi unsurları içeren bir yapıdan bahsedilebilir (Gadelrab, 2010). Bunlara ek olarak tazelik, sunum ve lezzetin yanı sıra çeşitlilik, sağlıklı seçenekler ile sıcaklık gibi unsurlar da eklenebilir (Namkung ve Jang, 2007). Tazelik, lezzet, doğallık, ürünün iyilik durumu, görünüm, beğeni durumu ve güvenlik unsurlarından da bahsedilebilir (Rijswijk ve Frewer, 2008).

Gıda sektöründeki bahsedilen tüm bu unsurlardaki kalite değerlendirmelerinin yukarıya çekilebilmesi amacıyla koordinasyonla yürütülen gıda politikaları, akademik kuruluşlar, hükümetler ve tabii ki tüketiciler çemberinde bir sistemden bahsedilebilir. Bu sistemi

besleyecek kalite kontrol ve risk yönetimine ilişkin başlıca uygulamalar olarak sorumlu yöneticilik, işletmelerde oto kontrol uygulamaları, toplam kalite yönetimi, bilimsel araştırmalara katkı ve onlardan faydalanma, sözleşmeli üretim ve örgütlenmelerden bahsedilebilir (Acar, 2010). Bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde çalışabilmesine günümüzde modern üretim teknolojileri kullanan gıda işletmeleriyle sınırlı olarak karşımıza çıksa da oto kontrol uygulamaların kullanılması önemli katkılar sağlamaktadır. Devlet tarafından yürütülecek gıda kontrol hizmetleri de kaliteli bir gıda sektörü, gıda sektöründe kaliteli ürünlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak üretilen ürünlerin sağlık ve kalite kontrollerinin bağımsız dış örgütler, laboratuvarlar tarafından yapılmasının da gıda sektöründeki kalite arayış faaliyetleri arasında olduğu söylenebilir.

Yaşanan gelişmeler, tercih edilen tüm bu yöntemlere ek olarak yaşanan önemli bir gelişme de tabii ki gıda sektöründeki üretim faaliyetlerinin toplam kalite ve gıda güvenliği yönetimi amacıyla belirlenmiş ISO 9000, ISO 22000 standartlara göre yapılması, bu çerçevede denetlenmesi ve sertifikalandırılmasıdır.

### **3.2. ISO 22000 - GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ**

“ISO 22000 Gıda Güvenliği yönetim sistemi standardı dünya genelinde güvenli gıda üretim zinciri kurmak amacı ile oluşturulmuş uluslararası bir standarttır. Bu standardın uygulanması; tedarikçiler, tüketiciler, yasal organlar dâhil olmak üzere tüm ilgili taraflar arasında etkin iletişim oluşturarak üretimin her aşamasında ürün izlenebilirliğinin sağlanmasını, insan sağlığı için tehdit oluşturacak tehlikelerin kontrol edilmesini, tamamen ortadan kaldırılmasını veya kabul edilebilir limitlere çekilmesini, risklerin yönetilmesini, kanuni otoritelere uyulmasını, daha az üretim sonrası doğrulamalarla kaynak optimizasyonunu sağlar. Uluslararası pazarda rekabet gücünü ve markaya duyulan güven duygusunu artırır, reaktif düşünce sistemi yerine proaktif düşünce sistemini geliştirir” (TSE, 2021).

Bu sertifikasyon örgütün pazar pozisyonunu iyileştirme veya örgüt içi gelişimine göre dışsal (pazar temelli) ve içsel (örgütün içsel gelişimi temelli) amaçlar doğrultusunda edinilmektedir (Macheka ve ark., 2013). Fakat nedeni ne olursa olsun kazananı sektör, kazananı tüketici ve toplum olacaktır. Gıda sektörü basite indirgeyerek ele alınabilecek bir yapı değildir. Yaşanacak olumsuz sonuçlar değerlendirildiğinde zincirleme bir süreç

neticesinde yaşanacak olası bir gıda zehirlenmesinin, toplumun sağlığını bozarak, işgücü kayıplarına, verimsiz çalışmaya, hatta ölümlere kadar sonuçlarıyla dolaylı olarak ülke ekonomisinin kötüye gitmesine dahi etki edebilmektedir (Kaprol 2004).

ISO 22000 sertifikasyonu gıdalardan kaynaklanan hastalıklar ve bunların sonucunda meydana gelen ölümler ile ilgili gerekli önlemleri alabilmek adına üretici ve tüketici firmaların uluslararası düzeyde birbirlerine güven duymalarını sağlamak ve ortak bir çatı oluşturmak amacıyla yayınlanmıştır (Topal 2006: s:32). Bu kapsamda gıda sektöründeki doğrudan veya dolaylı olarak yer alan tüm paydaşları içinde bulundurmaktadır. Bu sertifikasyon ile sağlanan standartlaşma, gıda sektörü içindeki üreticiden son tüketiciye kadarki süreçte gıdanın güvenirliliğini sağlamak adına sürdürülen, anahtar unsur olarak kabul edilir. Bu uğurda yapılan faaliyetlerin tamamı tüketicilerle ve tedarikçiler tarafından tanımlanan tehlikeler ve bu tehlikelerle kontrol altına alma tedbirlerine dair iletişim, müşteri ve üretici ihtiyacının ortaya çıkarılmasına yardımcı olacaktır (Cihangir, 2017).

ISO 22000 standartlarının, gıda zincirinde yer alarak, sistemi uygulayıp, güvenli ve kaliteli gıda ürünü hedefleyen her boyuttaki, her kuruluşta uygulanması mümkündür. ISO 22000 standartları, gıda sektöründe yer alan tüm kuruluşlar, ürünün tüketiminin sakıncalı olmamasını sağlamak ve ürün güvenliğine dair olası tehditleri denetim altına alma becerisini gösterebilmeye yönelik ihtiyaç duyulan ürün güvenliği yönetim sistemine dâhil tüm kriterleri içerisine alır (ISO 22000).

ISO 22000 standartları kapsamında örgütler, resmi ve düzenleyici ürün güvenliğini karşılayabildiğini göstermelidir. Tüketici gereksinimlerini dikkate almak ve müşteriye değerli hissettirmek, müşteri tatminini arttırmak için ürün güvenliği ile ilgili müşteri karşılıklı uyum içerisinde yürütüldüğünü göstermelidir. Ürün güvenliğiyle ilişkili konu başlıklarında, gıda sektöründe yer alan sağlayıcı, tüketici ile ilgili birimlerle sıkı bir irtibat kurmak durumundadırlar. Örgütün ürün güvenliği politikalarına uygun olduğunun garantisini belirtmek zorundadırlar. Örgütün ilişkili tüm firmalara dair uygunluğunu göstermelidirler. Ürün güvenirliliği yönetim mekanizmasının bir dış örgütten sertifikası ya da onayı için faaliyet göstermek veya bu standartlara uygun olduklarını beyan etmek ve ayrıca da kendi uygunluklarını da değerlendirmelidirler.

### 3.3. KALİTE KÜLTÜRÜ, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kültür, örgütsel çerçevede yöneticilerin karar vermesine katkı sağlayacağı gibi örgüt bünyesindeki faaliyetlerin düzenlemesine de yardımcı olacak daha iyi hissetme, değerlendirme, düşünme ve yanıt oluşturmayı sağlayan bir faktördür. Bu çerçevede örgüt kültürü ise, örgütün tüm üyeleri tarafından ortak olarak paylaşılan değerlerin, inançların ve anlayışların küme teorisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaoğlu, 2020).

Örgütün başarılı bir yapıya sahip olabilmesi ve başarılı sonuçlar elde edebilmesi adına üyelerini bünyesine çekebileceği, onları bir arada tutabileceği, onları motive edebileceği güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmalıdır (Sun, 2008). Bu kapsamda başarılı bir örgütün, başarılı bir kültürel yapıyla ilişkili olduğundan söz edilebilir. Benzer sonuçları vaat eden başarılı bir toplam kalite yönetimi de yönetimin ve örgütün toplam etkililiğinin geliştirilmesi, örgüt bünyesindeki baskı, stres ve kaygının azaltılması, zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite kontrol işleminin kapsamına girerek daraltılması ile verimlilik ve gelişmiş bir çalışma ortamı aracılığıyla yüksek tatmin ve güdülenme gibi faydalar sağlamaktadır (Cihangir, 2017).

Toplam kalite yönetimi, kalitede sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bünyesinde denetim, kalite güvencesi, kalite kontrolü, ölçme ve değerlendirme gibi birçok unsuru barındırmaktadır. Toplam kalite yönetimi, fayda ve etkinlik üzerine yoğunlaşarak sistemlerin verimliliğini yükseltmeyi ve örgütlerde sistemli bir kültür oluşturulmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda örgütte bir kültür değişmesinin olması gerekmektedir (Akarsu, 2019).

Kültür değişmesi demek, bir örgütün hali hazırdaki maddi ve manevi düzeninin, başka bir anlayışla değiştirilmesi sürecidir. Kalite kültürünün etkisiyle yürütülen kültürel değişim sürecinde, örgüt yönetiminde, üyelerinde ve bunların sorumlu oldukları alanlarda, kullanılan yöntem ve araçlarda, örgüt ile bağı olanlarda zamanla farklılıklar oluşur ve bu farklılıklar örgütün kendi kültüründeki zaaflarını ortaya çıkararak örgüt kültüründe önemli değişiklikler yaşanmasında etkili olur (Turhan, 1969). Bu etki neticesinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla, kalite kültürü olarak örgüt kültürünü

etkileyip, değişimlere sebep olunması neticesinde uzun dönemde toplam kalite yönetimi anlayışının, örgütün kültürel değerlendirmesi içerisindeki bir kabul haline gelmesi sağlanabilir.

Kalite kültürünün amacının, üst yönetim liderliğinde, müşteri veya kullanıcı merkezli, takımlar halinde, katılımlı bir yönetim süreci içinde ve iyileştirme olgusuna dayalı bir örgüt kültürü oluşturmak olduğu düşünöldüğünde, örgüte yön veren, örgütün var olma sebebini hatırlatan bir yapı olarak karşımıza kalite kültürünün çıktığı görölmektedir (Köksoy, 1998).

Toplam kalite yönetimi, değişimi ve yeniliği hedeflerken, müşteri tatminini sağlayan bir dönüşüm projesi olarak ifade edilebilir. Durmaksızın bir gelişme, iyileştirme ile birlikte piyasada olmayanları ortaya çıkartmayı önemseyen, örgütlerde kaliteyi yaşam kabulü ve kültürü olmasını hedefleyen toplam kalite yönetimi ile örgütlerin varlığının her kademesinde kaliteyi amaçlayan modern bir yönetim anlayışı benimsenmesi, örgütün kültürünün bu çerçevede oluşturulması sağlanabilir (Tekin, 2004 s. 67-76).

Koyuncuoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmada kalite kültürünün incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda eğitim örgütlerin içerisinde oldukları örgüt ortamı şartları zamanla zorlaşabilmektedir. Öğrenci bakımından örgütün eğitiminin kitle eğitimine dönüşmesi, eğitimciler açısından kitle eğitimi geliştirmiş olduğu zorlukla başa çıkmasının yanında beklentilere karşılık verebilmesi için yönetimin, hesap verme, rekabet, fon yaratma, markalaşma ve pazarlama baskısı, eğitim örgütlerine göz ardı edilmeyecek düzeyde güçlükler oluşturduğu görölmektedir. Özetle; eğitim merkezli kalite kavramı yerine kalite odaklı kavram üzerinde durulması daha doğru olacağı düşünölmektedir.

Gümüş (2023) tarafından yapılan araştırmada kalite kültüründe 1990-2022 yılları arasında Türkiye’de yapılan araştırmaların incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında 29 bilimsel çalışma incelenmiştir. Çalışmanın sonunda konu ile alakalı çalışmaların en fazla yüksek lisans düzeyin yapıldığı ve kalite kültürü konusunda farkındalık oluşturulması gerektiği ve bu konuda yetersiz çalışma yapıldığı vurgulanmıştır.

Öztürk ve Arslantaş (2020) tarafından yapılan araştırmaya sağlık örgütlerinde strateji uygulamalarına etki eden unsurların örgüt performansı ve örgüt kültürü ilişkisi açısından incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda örgüt liderlerinin örgüt kültürünü orta düzeyde benimsediği, örgüt performansı algı düzeyinin ise düşük düzeyde olduğu, örgüt kültürünün örgüt performans yönetim algısı üzerinde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı zamansa örgüt kültürünün alt boyutları incelendiğinde vizyonun paylaşılması boyutunun liderler tarafından vizyonun paylaşılması boyutunun yöneticiler tarafından en çok benimsendiği ve performansa yönetimi algılarını da en fazla etkileyen faktör olduğu rapor edilmiştir.

Karadirek (2022) tarafından yapılan araştırmada örgüt performansı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 158 çalışan dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgüt kültürü ile boyutları ile örgütsel performans ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, örgüt kültürünün, örgütsel performans arasında yer ilişkisi, örgütsel bağlılığa kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu, örgüt kültürünün, örgütsel performans ve işgörenlerin örgütlerine bağlılıklarının artabileceği, aynı zamanda örgütlerin kültürel nitelikleri benzerlik gösterse de örgüt kültürü, örgütsel performans ve örgütsel bağlılık aynı yönde pozitif etki gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Sayılğan (2017) tarafından yapılan araştırmada üretim verimliliğinde örgüt kültürünün değeri ve örgütsel performans ile arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 307 işgören dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda işgörenlerin cinsiyet değişkenleri ile örgütün rekabet gücünün artması, işgörenlerin işbirliğinin geliştirilmesi, işgörenlerin çalışma performanslarının artması, ürün kalitesinin artırılması, örgüt içerisinde düzen ve bakımlı olması arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütün mal ve hizmet kalitesi örgüt imajını da arttırdığı, işgörenlerin yaş değişkenleri açısından farklı olmasının, onların ile ilişkin davranışları ve iş anlayışlarını da çeşitli şekilde etkilediği bulunmuştur. İşgörenlerin örgütte geçirdiği hizmet süresi ile eğitim çalışmaları, takım çalışmaları, işgörenlerin verimliliği ve örgütsel değerlerin benimsenme boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Avcı (2005) tarafından yapılan araştırmada örgütlerde, örgütsel performans ve öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel performansın örgütsel öğrenme açısından etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Bursal (2023) tarafından yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik tarzı ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 400 işğören dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgütsel performansı liderlik tarzlarının etkilediği, dönüştürücü liderliğin pozitif yönde etki ettiği sonucun varılmıştır.

Turan-Hot (2017) tarafından yapılan araştırmada örgütlerde eğitim ve geliştirmeyle örgütsel performans ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda örgütün performansının çalışanların memnuniyetleri arttığı, örgütlerdeki eğitim programları ile işğörenlerin desteklemesi, işğörenin örgüte ve işine olan güvenini arttırdığı ve performansı ikinci faktörü olan geleceğe, işğöreni, insan kaynağı örgütlerindeki vizyonu, amaçları, işğörenden yapılması istenen davranışlar, işler, davranışlar, potansiyel işğörenler oluşturulması gibi hususlarda hazırlandığı bilinmektedir. Örgütsel performansın örgütlerin işleyişleri ve işğörenlerin arasındaki uyum açısından önemli bir faktör olduğu, aynı zamanda örgütün gelişimi açısından da etkili bir faktör olarak düşünüldüğu rapor edilmiştir.

Rzayev (2020) tarafından yapılan araştırmada örgütlerden liderlik tarzlarının örgütsel performans algısı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada liderlik tarzının ile örgütsel performans algısına ait puan ortalamaları arasında ilişki olduğu, aynı zamanda söz konusu performansın pozitif yönde anlamlı bulunduğu bulunmuştur.

Yeşil vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürünün girişimcilik yönelimiyle örgütsel performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda örgütsel performans ile örgüt kültürü arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Mamatoğlu (2015) tarafından yapılan araştırmada örgüt içi iletişim ve örgüt performansının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 106 işğören dâhil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgüt performansının çalışanların iletişimleri kapsamında

etkilendiği, aynı zamanda örgüt içindeki iletişim ne kadar iyi olursa örgüt performansı algı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Erdil vd. (2005) Örgüt kültürünün kalite algısına ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 257 çalışan dâhil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgütsel kültürün, kalite performansını ve örgüt performansını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Leblebeci ve Karasoy (2009) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 100 çalışan dâhil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgüt kültürünün örgüt performansı ve kalitesi üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Nikpour (2017) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ile örgüt performansı arasındaki ilişkide çalışanın örgütsel bağlılığının aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini Kerman ili eğitim bürosundaki tüm çalışanlar oluşturmuş olup örneklem hacmi olarak Cochran formülü kullanılarak 190 kişi seçilmiştir. Çalışmanın sonunda örgüt kültürünün, doğrudan etkisinin ötesinde, çalışanın örgütsel bağlılığı aracılığıyla örgütsel performans üzerinde dolaylı etki yaptığını ve dolaylı etki boyutunun doğrudan etkiden önemli ölçüde daha yüksek olduğunu göstermiştir.

García-Fernández vd. (2018) tarafından yapılan araştırmada İspanya'daki sağlık kulübü yöneticilerinden ve müşterilerinden elde edilen verileri kullanarak, sağlık kulüplerinde organizasyon kültürünün hem müşteri sadakati hem de organizasyonel performans üzerindeki etkisini ve tahmin kapasitesini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmaya 101 yönetici ve 2.931 müşteri dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda müşteri sadakatinin ve kurumsal performansı artırdığı ve öngördüğü için sağlık kulüplerinde güçlü bir organizasyon kültürü yaratmanın önemini vurgulamaktadır.

Doğan ve Altunoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü, örgüt performansı ve yapısının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde örgüt içerisinde paylaşımın ve katılımcılığın desteklendiği,

yaratıcı düşünme boyutunu desteklediği ve örgüt kültürünün bilgi odaklı olması, örgütsel performansı arttırdığı rapor edilmiştir.

Hussein vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada Malezya'daki bir Kamu Yüksek Öğrenim Kurumundaki (PIHE) akademisyenler arasında öğrenme örgütü kültürünün düzeyini ve bunun örgütsel performans ve örgütsel yenilikçilik ile olan ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 40 akademisyenden dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler olduğu, sürekli öğrenmenin organizasyonel performansla en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu, işbirliği ve takım halinde öğrenmenin ise organizasyonel yenilikçilikle yüksek oranda ilişkili olduğu bulunmuştur.

Petty vd. (1995) tarafından yapılan araştırmada örgüt kültürü ve örgüt performansının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmaya 12 örgüt ve çalışanı dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda örgüt kültürü ve örgüt performansı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ahmed ve Shafiq (2014) tarafından yapılan araştırmada bir örgüt kültürünün örgütsel performansı artırmaya nasıl yardımcı olduğunu bilmek için örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisini incelenmesi amaçlanmıştır. 15 çalışan dahil edilmiştir. Çalışmanın sonunda kültürün tüm boyutlarının örgütsel performansın farklı bakış açısını etkilediğini göstermektedir.

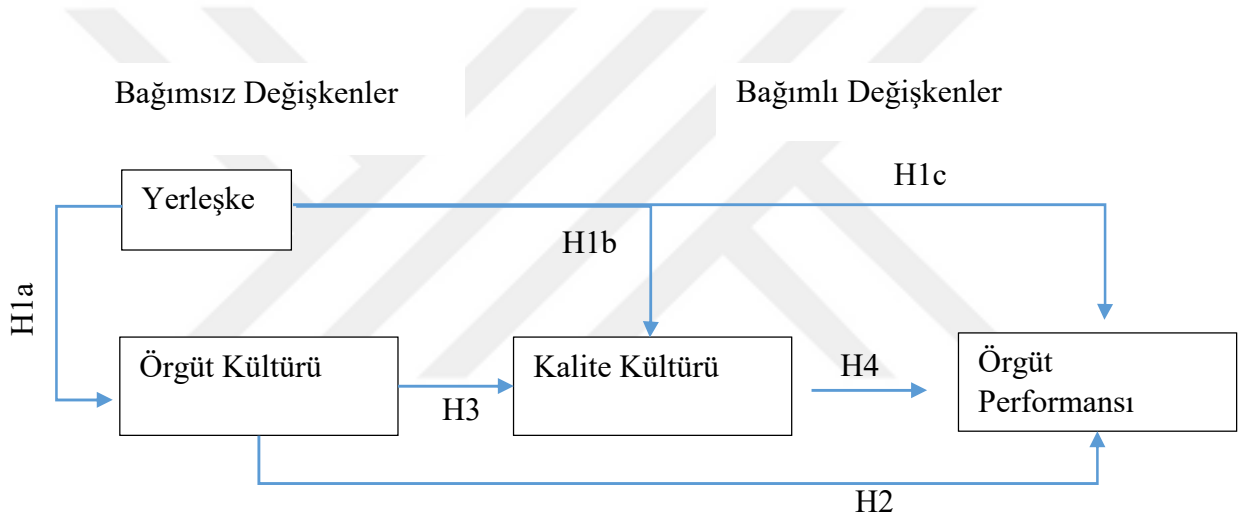
## BÖLÜM 4

### YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modeli, evren ve örneklem grubu, veri toplama araçları ve veri analizinde kullanılan tekniklere ilişkin temel bilgilere yer verilmiştir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Yapılan bu çalışmada aşağıda belirlenen araştırma modeli kullanılmış olup, araştırma hipotezleri de aşağıda açıklanmıştır.



Hipotezler:

H1A: Fabrikalar arasında örgüt kültüründe fark vardır

H1B: Fabrikalar arasında kalite kültüründe fark vardır

H1C: Fabrikalar arasında örgüt performansında fark vardır

H2: Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü örgüt performansını etkiler

H3: Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü kalite kültürünü etkiler

H4: Yerleşkelerde baskın kalite kültürü örgüt performansını etkiler

H5: Baskın örgüt kültürü ile örgüt performansı ilişkisinde baskın kalite kültürünün ara değişkenlik etkisi vardır.

## 4.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Yapılan bu çalışmanın evrenini Nevşehir ve Düzce illerinde bulunan yerleşkelerde gıda üretim faaliyetleri yürüten işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu ise söz konusu yerleşim yerlerinde bulunan yerleşkelerde üretim faaliyeti yürüten işletmelerde çalışan 55 erkek ve 71 kadın olmak üzere toplam 126 bireyden meydana gelmiştir. Örneklem grubunu oluşturan katılımcılar evren içinden tesadüfî yöntem ile belirlenmiştir.

## 4.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yapılan bu araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde toplam yedi maddeden meydana gelen ve araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda yer alan sorular ile katılımcıların cinsiyetlerine, yaş gruplarına, eğitim düzeylerine, çalıştıkları yerleşkelere, çalışılan departmanlara, çalıştıkları pozisyona ve çalışılan kısımlara ilişkin temel bilgilere ulaşılması amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin örgüt kültürü algılarının belirlenmesinde “Örgüt Kültürü Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek ilk olarak Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Yücel ve Koçak (2016) tarafından ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Ölçekte toplam 24 madde bulunmakla beraber, ölçekte dört alt boyut yer almaktadır. Söz konusu alt boyutlar klan kültürü, Pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve adhoraksi kültürüdür. Ölçeği Türkçeye uyarlama sürecinde araştırmacılar alt boyutlara ilişkin iç tutarlık katsayılarının 0.70 ve üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Yapılan bu çalışma kapsamında uygulanan “Kalite Kültürü Ölçeği” Durmaz (2010) tarafından yapılan çalışmadan alınarak bu araştırmada yer alan örneklem grubuna uyarlanmıştır. Araştırma kapsamında örgütsel performansın belirlenmesinde ise dört alt boyuttan oluşan “Örgüt Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlar maliyet, kalite, teslimat ve esneklik şeklinde sıralanmaktadır. Örgüt performansı ölçeği Afsar ve Burcu (2014) tarafından yapılan araştırmadan uyarlanarak bu çalışmada kullanılmıştır.

#### 4.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz işlemlerinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Analizlerin ilk aşamasında güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun incelenmesinde ise çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir.

**Tablo 4.1.** Güvenilirlik Analizi Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri ile Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek	$\alpha$	Çarpıklık	Basıklık
Müşteri odaklılık	0,93	-1,11	1,76
Kalite sorumluluğu	0,84	-0,58	-0,52
Önleme	0,87	-1,10	1,85
Proses (süreç) uyumu	0,84	-0,89	0,47
Kalite kültürü toplam	0,95	-1,04	1,64
Yenilikçi takım kültürü	0,95	-1,25	1,79
Rekabetçi kültür	0,94	-0,68	0,39
Hiyerarşik kültür	0,93	-1,00	1,52
Örgüt kültürü toplam	0,98	-1,03	1,90
Maliyet	0,76	0,10	-1,23
Kalite	0,84	-0,30	-0,94
Teslimat	0,85	-0,45	-1,02
Esneklik	0,88	-0,48	-1,14
Örgüt performansı toplam	0,92	0,10	-1,62

Tablo incelendiğinde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz için yeterli düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir ( $\alpha > 0,60$ ). Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde, verilerin normal dağılım için uygun alan -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler normal dağılıma uygun olduğundan dolayı parametrik analizler kullanılmıştır. Ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında Independent Samples T test ve One Way ANOVA analizi kullanılmıştır. ANOVA analizinde gruplar arasında farklılık olması durumunda farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla post hoc test olarak Tukey kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon analizi kullanılırken, ölçeklerin diğer ölçekler üzerindeki etkilerinin incelenmesinde Regresyon analizi kullanılmıştır.



## 5. BÖLÜM

### BULGULAR

Yapılan bu araştırma kapsamında kullanılan anket formu ile elde edilen verilerin SPSS programı ile yapılan analiz sonuçları bu bölümde yer almaktadır. İlk aşamada demografik soruların yüzdelik dağılımları, ölçek puanlarına ilişkin ortalamalar ve ölçek puanlarının demografik değişkenlerine göre farklılıklarını içeren tanımlayıcı istatistikler ve karşılaştırmalar yer almaktadır. İkinci bölümde ise hipotez testleri yer almaktadır.

#### 5.1. TANIMLAYICI İSTATİSTİK

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilere göre frekans analizi sonucunda elde edilen katılımcıların demografik bilgilerinin yüzdelik dağılımları yer almaktadır.

**Tablo 5.1.** Katılımcıların Demografik Bilgilerine İlişkin Frekans ve Yüzdelik Dağılımlar

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	55	43,7
	Kadın	71	56,3
Yaş grubu	18-27 yaş	47	37,3
	28-37 yaş	25	19,8
	38-47 yaş	36	28,6
	47+ yaş	18	14,3
Eğitim düzeyi	İlkokul	35	27,8
	Ortaokul	23	18,3
	Lise	42	33,3
	Ön lisans	10	7,9
	Lisans ve lisansüstü	16	12,7
Yerleşke	Düzce	74	58,7
	Nevşehir	52	41,3
Departman	Paketleme	23	18,3
	Üretim	64	50,8
	Depo	9	7,1
	Kalite	7	5,6
	Teknik	10	7,9
	Yönetim ve finans	13	10,3
Pozisyon	Paketleme	13	10,3
	Üretim	66	52,4
	Depo	12	9,5
	Kalite	8	6,3
	Teknik	13	10,3
	Yönetim ve finans	14	11,1
Çalışılan kısım	Mavi yaka	99	78,6
	Beyaz yaka, idari	27	21,4

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların %43,7'sinin erkek, %56,3'ünün kadın çalışanlardan oluştuğu, %37,3'ünün 18-27 yaş, %19,8'inin 28-37 yaş, %28,6'sının 38-47 yaş, %14,3'ünün 47+ yaş grubunda olduğu, %27,8'inin ilkokul mezunu, %18,3'ünün ortaokul mezunu, %33,3'ünün lise mezunu, %7,9'unun ön lisans mezunu, %12,7'sinin lisans ve lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %58,7'si Düzce yerleşkesinde, %41,3'ü Nevşehir yerleşkesinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %18,3'ü paketleme departmanında, %50,8'i üretim departmanında, %7,1'i depo departmanında, %5,6'sı kalite departmanında, %7,9'u teknik departmanında, %10,3'ü yönetim ve finans departmanında görev yaparken, %10,3'ü paketleme, %52,4'ü üretim, %9,5'i depo, %6,3'ü kalite, %10,3'ü teknik, %11,1'i yönetim ve finans pozisyonunda çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların %78,6'sı mavi yakalı çalışan, %21,4'ü beyaz yakalı, idari çalışandır

## 5.2. ÖLÇEK PUANLARINA İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE YERLEŞKELERE GÖRE ÖLÇEK PUANLARININ KIYASLANMASI

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen verilere göre hesaplanan ölçek ortalama puanları ve bu ortalama puanların çalışanın görev yaptığı yerleşkeye göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5.2.** Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Yenilikçi takım kültürü	126	3,51	1,06
Rekabetçi kültür	126	3,52	1,02
Hiyerarşik kültür	126	3,65	1,04
Örgüt kültürü toplam	126	3,55	1,02

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşi kültürü ve toplam örgüt kültürü algı düzeyinin orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

**H1A:** Fabrikalar arasında örgüt kültüründe fark vardır.

**Tablo 5.3.** Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yerleşke	N	X	SS	t	p
Yenilikçi takım kültürü	Düzce	74	3,75	0,87	3,143	,002
	Nevşehir	52	3,17	1,21		
Rekabetçi kültür	Düzce	74	3,78	0,79	3,672	,000
	Nevşehir	52	3,14	1,18		
Hiyerarşik kültür	Düzce	74	3,91	0,82	3,387	,001
	Nevşehir	52	3,29	1,21		
Örgüt kültürü toplam	Düzce	74	3,80	0,80	3,454	,001
	Nevşehir	52	3,19	1,18		

Tablo incelendiğinde, Düzce yerleşkesinde çalışanların yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve toplam örgüt kültürü algı düzeylerinin Nevşehir yerleşkesinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede daha yüksek olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgulara göre H1A hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.4.** Kalite Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Müşteri odaklılık	126	3,74	1,06
Kalite sorumluluğu	126	3,61	1,07
Önleme	126	3,73	1,02
Proses (süreç) uyumu	126	3,34	1,06
Kalite kültürü toplam	126	3,60	0,96

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların kalite kültürüne ilişkin proses (süreç) uyum düzeyinin orta seviyede olduğu, müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme ve toplam kalite kültürü algısının ise orta seviyenin üzerinde olduğu görülmektedir.

**H1B:** Fabrikalar arasında kalite kültüründe fark vardır

**Tablo 5.5.** Kalite Kültürü Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yerleşke	N	X	SS	t	p
Müşteri odaklılık	Düzce	74	4,06	0,77	4,358	,000
	Nevşehir	52	3,28	1,24		
Kalite sorumluluğu	Düzce	74	3,90	0,84	3,744	,000
	Nevşehir	52	3,21	1,23		
Önleme	Düzce	74	3,99	0,88	3,584	,000
	Nevşehir	52	3,36	1,10		
Proses (süreç) uyumu	Düzce	74	3,49	0,97	1,975	,051
	Nevşehir	52	3,12	1,16		
Kalite kültürü toplam	Düzce	74	3,86	0,76	3,776	,000
	Nevşehir	52	3,24	1,08		

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların çalıştıkları yerleşkelere göre proses (süreç) uyum algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık olmadığı ( $p>0,05$ ), ancak Düzce yerleşkesinde çalışanların müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme ve toplam kalite kültürü algı düzeyinin Nevşehir yerleşkesinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu ( $p<0,05$ ) görülmektedir. Bu bulgulara göre H1B hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5.6.** Örgüt Performansı Ölçeği Puanlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	N	X	SS
Maliyet	27	3,89	0,72
Kalite	27	4,04	0,89
Teslimat	27	4,20	0,71
Esneklik	27	4,28	0,75
Örgüt performansı toplam	27	4,08	0,67

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların örgüt performansına yönelik maliyet, kalite ve toplam örgüt performansı algısının orta seviyenin üzerinde olduğu, teslimat ve esneklik algılarının ise yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

**H1C:** Fabrikalar arasında örgüt performansında fark vardır

**Tablo 5.7.** Örgüt Performansı Ölçeği Puanlarının Yerleşkeye Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Yerleşke	N	X	SS	t	p
Maliyet	Düzce	12	3,83	0,81	-,352	,728
	Nevşehir	15	3,93	0,67		
Kalite	Düzce	12	4,25	0,72	1,121	,273
	Nevşehir	15	3,87	0,99		
Teslimat	Düzce	12	4,08	0,79	-,781	,442
	Nevşehir	15	4,30	0,65		
Esneklik	Düzce	12	4,21	0,78	-,423	,676
	Nevşehir	15	4,33	0,75		
Örgüt performansı toplam	Düzce	12	4,06	0,71	-,091	,928
	Nevşehir	15	4,09	0,66		

Tablo incelendiğinde, araştırma katılanların çalıştıkları yerleşkeye göre maliyet, kalite, teslimat, esneklik ve toplam örgütsel performans algı düzeylerinin arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu bulgulara göre H1C hipotezi reddedilmiştir.

### 5.3. ÖLÇEK PUANLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerden elde edilen verilere göre hesaplanan ölçek ortalama puanlarının arasındaki ilişkiler ve ölçekler arası etkiler incelenmiştir.

**Tablo 5.8. Ölçekler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Müşteri odaklılık	r	-													
	p														
2. Kalite sorumluluğu	r	,820	-												
	p	,000													
3. Önleme	r	,797	,819	-											
	p	,000	,000												
4. Proses (süreç) uyumu	r	,683	,731	,716	-										
	p	,000	,000	,000											
5. Kalite kültürü toplam	r	,911	,931	,918	,864	-									
	p	,000	,000	,000	,000										
6. Yenilikçi takım kültürü	r	,696	,692	,645	,667	,746	-								
	p	,000	,000	,000	,000	,000									
7. Rekabetçi kültür	r	,667	,673	,627	,678	,730	,933	-							
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
8. Hiyerarşik kültür	r	,698	,673	,664	,607	,729	,939	,938	-						
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
9. Örgüt kültürü toplam	r	,702	,696	,658	,670	,752	,984	,977	,974	-					
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
10. Maliyet	r	-,021	,127	,095	,128	,101	,161	,104	-,003	,106	-				
	p	,917	,529	,639	,525	,617	,424	,606	,990	,600					
11. Kalite	r	-,002	-,124	,119	,082	,022	,060	,059	-,138	,012	,757	-			
	p	,993	,539	,556	,683	,912	,768	,771	,493	,954	,000				
12. Teslimat	r	-,200	,078	-,104	-,102	-,093	-,057	-,133	-,102	-,097	,733	,491	-		
	p	,318	,697	,605	,614	,644	,779	,508	,612	,631	,000	,009			
13. Esneklik	r	-,147	,040	,261	,098	,076	,022	-,103	-,031	-,034	,792	,648	,683	-	
	p	,463	,842	,188	,626	,705	,914	,610	,876	,866	,000	,000	,000		
14. Performans toplam	r	-,092	,037	,109	,071	,040	,067	-,002	-,073	,010	,951	,842	,813	,884	-
	p	,649	,853	,587	,726	,844	,739	,991	,716	,960	,000	,000	,000	,000	

Tablo incelendiğinde, örgüt kültürüne ilişkin yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve toplam örgüt kültürü ile kalite kültürüne ilişkin müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme, proses (süreç) uyumu ve toplam kalite kültürü arasında tüm alt boyutlar ve toplam puanlar bazında pozitif ve orta düzeyin üzerinde istatistiksel olarak anlamlı seviyede ilişki olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında alt boyutlar ve toplam puan bazında istatistiksel olarak anlamlı ilişkin bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Benzer şekilde kalite kültürü ile örgüt performansı arasında alt boyutlar ve toplam puan bazında istatistiksel olarak anlamlı ilişkin bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

**H2:** Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü (hiyerarşik kültür) örgüt performansını etkiler.

**Tablo 5.9.** Baskın Örgüt Kültürünün (Hiyerarşik Kültür) Örgüt Performansına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	$r^2$
Sabit	4,344	,734		5,919	,000	,073	,005
Hiyerarşik kültür	-,065	,178	-,073	-,368	,716		
$F_{(1, 25)} = 1,135; p = ,716$							

Tablo incelendiğinde, baskın örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir ( $r^2 = ,005; p > 0,05$ ). Bu bulguya göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

**H3:** Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü (hiyerarşik kültür) kalite kültürünü etkiler.

**Tablo 5.10.** Baskın Örgüt Kültürünün (Hiyerarşik Kültür) Kalite Kültürüne Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	$r^2$
Sabit	,064	,075		,849	,398	,974	,949
Hiyerarşik kültür	,953	,020	,974	48,071	,000		
$F_{(1, 124)} = 2310,824; p = ,000$							

Tablo incelendiğinde, baskın örgüt kültürünün kalite kültürü üzerinde %94,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ( $r^2=,949$ ;  $p<0,05$ ). Baskın örgüt kültürü kalite kültüründeki varyansın %94,9'unu açıklamaktadır.  $\beta$  katsayısı incelendiğinde, baskın örgüt kültüründeki 1 birimlik değişimin kalite kültüründe ,974 birimlik değişime neden olacağı görülmektedir. Bu bulguya göre H3 hipotezi kabul edilmiştir.

**H4:** Yerleşkelerde baskın kalite kültürü (müşteri odaklılık) örgüt performansını etkiler.

**Tablo 5.11.** Baskın Kalite Kültürünün (Müşteri Odaklılık) Örgüt Performansına Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	r	$r^2$
Sabit	4,424	,762		5,804	,000	,092	,008
Müşteri odaklılık	-,082	,179	-,092	-,461	,649		
$F_{(1, 25)}=,212$ ; $p=,649$							

Tablo incelendiğinde, baskın kalite kültürünün örgüt performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmektedir ( $r^2=,092$ ;  $p>0,05$ ). Bu bulguya göre H4 hipotezi reddedilmiştir.

**H5:** Baskın örgüt kültürü ile örgüt performansı ilişkisinde baskın kalite kültürünün ara değişkenlik etkisi vardır.

Aracı ilişkinin olması için ilk aşamada bağımsız değişkenin (baskın örgüt kültürü) bağımlı değişken (örgüt performansı) üzerinde anlamlı etkisi bulunması gerekmektedir. İkinci aşamada ise aracı değişkenin (kalite kültürü) bu etkide nasıl bir rolü olduğu incelenmektedir. Yapılan bu araştırmada baskın örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde etkisi olmadığından dolayı kalite kültürünün aracılık etkisi incelenemez ve bu aracı etkiden söz edilemez. Bu nedenle H5 hipotezi reddedilmiştir.

## TARTIŞMA

Yapılan bu araştırmada katılımcıların örgüt kültürü algı düzeylerine ilişkin sonuçlar değerlendirildiği zaman, yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşi kültürü ve toplam örgüt kültürü algı düzeyinin orta seviyenin üzerinde bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda katılımcıların yer aldıkları örgütlerde bu araştırmada ele alınan tüm örgüt kültürü türlerinin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde farklı örgütler üzerinde yürütülen çalışma sonuçları da genellikle her örgüt kültürünün iş yaşamında sıklıkla karşılaşılan bir özellik olduğunu göstermektedir (Giritli vd., 2023: 228; Gümüş, 2019: 97; Öz vd., 2015: 6684). Bunun yanında yapılan araştırmalar genellikle örgütlerde hiyerarşi kültürünün ön planda olduğunu göstermektedir (Erdem vd., 2010: 73; Binbir, 2019: 1). Hiyerarşi kültürünün çalışanlar ve örgütsel yapı üzerindeki etkilerinin ele alındığı araştırmaların da oldukça yaygın olduğu görülmektedir (Jerome, 2013: 39; Lee vd. 2016: 1). Bu araştırmada da örgüt kültürü alt boyutları arasında anlamlı farklılık olmamakla beraber, en yaygın görülen örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda yürütülen bu çalışmada ulaşılan sonucun literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Yürütülen bu araştırma ile literatürde yer alan çalışmalarda hiyerarşi kültürünün yaygın olarak karşılaşılan bir örgüt kültürü olmasının temelinde araştırmaların kurumsal işletmelerde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir.

Yapılan bu çalışma kapsamında yerleşke değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların örgüt kültürü algılarında anlamlı farklılık bulunduğu görülmüştür. Ortaya çıkan sonuçlar değerlendirildiği zaman, Düzce yerleşkesinde çalışanların yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür ve toplam örgüt kültürü algı düzeylerinin Nevşehir yerleşkesinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı seviyede daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda tüm alt boyutlarda Düzce yerleşkesinde yer alan çalışanlar lehine anlamlı farklılığın söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiği zaman örgüt kültürü üzerinde birçok unsurun belirleyici olduğu ifade edilmektedir. Özellikle yönetici davranışları, ast-üst ilişkileri ve çalışanların birbiri ile olan iletişimleri örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir (Aygün ve Özmutaf, 2020: 427; Özdevecioğlu vd., 2013: 112; Demirci ve Taslak, 2022: 1335). Bu araştırmada da yerleşke değişkenine göre örgüt kültürü arasında anlamlı farklılık olmasının temelinde her iki yerleşkede çalışan ve yönetici davranışlarının birbirinden farklı olmasının yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada kalite kültürüne ilişkin çalışan algı düzeyleri incelendiği zaman, katılımcıların kalite kültürüne ilişkin proses (süreç) uyum düzeyinin orta seviyede olduğu, müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme ve toplam kalite kültürü algısının ise orta seviyenin üzerinde olduğu bulunmuştur. Literatürde yer alan araştırmalarda örgütlerin buldukları sektörlerle ve sahip oldukları özelliklerine göre kalite kültürlerinin birbirinden farklı olduğu belirtilmektedir (Gümüş, 2019: 1).

Yapılan bu çalışmada katılımcıların kalite kültürüne ilişkin algı düzeylerinin yerleşke değişkenine göre farklılaştığı bulunmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre, Düzce yerleşkesinde çalışanların müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme ve toplam kalite kültürü algı düzeyinin Nevşehir yerleşkesinde çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Literatürde bu konuda yapılan bazı çalışmalarda yerleşke ya da görev yapılan yer değişkeninin kalite kültürü algısını etkilediği, bazı çalışmalarda ise yerleşke değişkeninin kalite kültürünü etkilemediği bulunmuştur (Bakay, 2012: 72; Ercelep, 2015: 65). Bu konuda yürütülen bir çalışmada buldukları yerleşkenin yanında işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin kalite kültürü üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Söz konusu araştırmada faaliyet gösterdikleri ve üretim yaptıkları alanlara göre işletmelerde kalite kültürünün birbirinden farklı olmasının temelinde işletmelerin kaliteden beklentilerinin, görev ve sorumlulukları ile sahip oldukları işletme kurallarının farklı olmasının yattığı belirtilmiştir (Gümüş, 2019: 104).

Yürütülen bu çalışma kapsamında örgüt performansına ilişkin sonuçlar değerlendirildiği zaman, çalışanların maliyet, kalite ve toplam örgüt performansı algısının orta seviyenin üzerinde olduğu, teslimat ve esneklik algılarının ise yüksek seviyede olduğu bulunmuştur. Örgütlerde performansı etkileyen unsurların başında yönetici davranışları, yöneticilerin liderlik özellikleri ve örgüt iklimi gibi genellikle örgüt yapısı ile ilişkili unsurların etkili olduğu belirtilmektedir (Cummings vd., 2009: 1; Managheb vd., 2018: 72; Imron vd., 2020: 300). Bu kapsamda yapılan bu çalışmada katılımcıların örgüt performansına ilişkin algılarının yükseğe yakın olmasının temelinde olumlu yönetici davranışlarının ve örgüt ikliminin etkili olduğu söylenebilir.

Yapılan bu araştırmada yerleşke değişkenine göre performans farklılıkları incelendiği zaman Düzce ve Nevşehir yerleşkeleri arasında performans farklılığı olmadığı bulunmuştur. Bu kapsamda performans düzeyinin yerleşke değişkenine göre

farklılaşmadığı görülmüştür. Örgütlerin performansları genellikle üretim kapasiteleri ile yakından ilişkilidir (Taris ve Schreurs, 2009: 120). Bu kapsamda yapılan bu çalışmada performans düzeyinin yerleşke değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemesinin temelinde her iki yerleşkenin benzer üretim kapasitesine sahip olmasının yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Bunun yanında örgüt kültürü alt boyutlarıyla (yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşik kültür) kalite kültürü alt boyutları (müşteri odaklılık, kalite sorumluluğu, önleme, proses (süreç) uyumu) arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı ilişki olmasının temelinde örgüt kültürünün toplam kalite yönetimini etkileyen bir değişken olmasının yattığı düşünülebilir. Yapılan çalışmalarda da örgüt kültürü ile toplam kalite yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu (Al-Bourini vd., 2013: 95; Baird vd., 2011: 789; Prajogo ve McDermott, 2006: 1101; Gimenez-Espin vd., 2012: 1), bunun yanında toplam kalite yönetimini etkili bir biçimde uygulayan örgütlerde kalite kültürünün geliştiği belirtilmektedir (Tekin, 2004: 67). Gümüş (2019: 91) tarafından bu konuda yapılan çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarıyla kalite kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu bulunmuş, Yıldız (2011: 87) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunduğu rapor edilmiştir. Farklı sektörlerde yürütülen birçok çalışmada da örgüt kültürünün işletmelerde kalite kültürünü etkileyen bir değişken olduğu bulunmuştur (Eniola vd., 2019: 1; Rad, 2006: 606; Gimenez-Espin vd., 2012: 1).

Yürütülen bu çalışmada örgüt kültürü ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye ait bulgular incelendiği zaman, örgüt kültürü ile örgüt performansı arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bu sonucun aksine literatürde yer alan bazı çalışmalarda örgüt kültürünün örgüt performansını etkilediği belirtilmektedir (Baş, 2011: 1; Islam vd., 2019: 676; Ng'ang'a ve Nyongesa, 2012: 211). Bu konuda yapılan çalışmalarda örgüt kültürünün özellikle çalışanların bireysel performanslarını geliştirmek suretiyle örgütsel performansın gelişimini etkilediğini ortaya koymaktadır (Karadirek, 2022: 1; Sayılğan, 2017: 1). Bunun yanında örgüt kültürünün örgütsel çevikliği arttırarak performans gelişimine katkı sağladığını gösteren araştırma sonuçları

da mevcuttur (Felipe vd., 2017: 1). Joseph ve Kibera (2019: 1) tarafından yapılan çalışmada örgütsel performans üzerinde belirleyici olan faktörlerin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Jie vd. (2020: 133) tarafından yapılan araştırmada da örgüt kültürü ile örgütsel performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Naranjo-Valencia vd. (2016: 30) tarafından yapılan çalışmada İspanya'da farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde örgüt kültürü, yenilikçilik davranışı ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış, söz konusu çalışma kapsamında diğer örgüt kültürü türlerine kıyasla en yüksek performans düzeyinin adhoraksi kültürüne sahip olan işletmelerde gözlemlendiği tespit edilmiştir (Naranjo-Valencia vd., 2016: 30). Skerlavaj vd. (2007: 346) tarafından yapılan çalışmada öğrenen örgüt kültürünün işletmelerin finansal performansları ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Slovanya'da çalışan sayısı 50 ve üzerinde olan 203 işletme üzerinde yürütülen çalışmanın sonunda öğrenen örgüt kültürü ile finansal performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Paschal vd. (2016: 1) tarafından yapılan çalışmada Singapur'da bulunan telekomünikasyon işletmelerinde örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmış, araştırma 150 çalışan üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda örgüt kültürü ile çalışan performansı arasında anlamlı ilişki olduğu rapor edilmiştir.

Hartnell vd. (2011: 1) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmış, meta-analiz modelinin kullanıldığı çalışmada konu ile ilgili yapılan 84 deneysel çalışmanın içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonunda klan kültürü, Pazar kültürü ve adhoraksi kültürünün farklı düzeylerde olmakla beraber örgütsel performans ile anlamlı ilişki içinde oldukları belirlenmiştir. Uddin vd. (2023: 63) tarafından yapılan araştırmada Bangladeş'te yer alan ve iletişim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılan araştırmada örgüt kültürünün hem çalışan performansını hem de örgütsel verimliliği etkilediği bulunmuştur. Jacobs vd. (2013: 115) tarafından sağlık sektöründe gerçekleştirilen araştırmada da örgüt kültürünün örgütsel performansı etkileyen temel faktörler arasında yer aldığı belirtilmiştir.

Bu konuda yapılan ve turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde çalışanlar üzerinde yürütülen bir çalışmada örgüt kültürünün örgütsel performansı etkilediği belirtilmiş, hangi örgüt kültürünün performans gelişimine daha fazla katkı sağladığı değerlendirilmiştir. Araştırmada klan kültürü ve hiyerarşi kültürüne kıyasla adhoraksi kültürü ile market kültürünün performans gelişimine daha fazla katkı sağladığı bulunmuştur (Ergün ve Taşgit, 2013: 132). Hiyerarşi kültürünün performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada ise hiyerarşi kültürünün personel güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği bulunmuş, söz konusu çalışmada hem çalışan performansı hem de örgütsel etkililik ile hiyerarşi kültürü arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Kuark ve Yang, 2016: 115).

Bu konuda yürütülen diğer bir çalışmada hiyerarşi kültürünün iş performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmış, araştırma özel sektörde çalışan 700 katılımcı üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada hiyerarşi kültürünün çalışan performansını doğrudan etkilediği, hiyerarşi kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracı role sahip olduğu rapor edilmiştir (Akkoç, 2012: 17). Literatürde yer alan bazı çalışma bulguları ise hiyerarşi kültürünün örgütsel performans üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada örgüt kültürü, rekabet avantajı sağlama, çevresel belirsizlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 1000 ihracatçı işletme listesinde yer alan işletmelerde görev yapan 260 yönetici üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın sonunda Pazar kültürü ve adhoraksi kültürü ile örgütsel performans arasında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu, buna karşılık hiyerarşi kültürü ile örgütsel performans arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir (Burak ve Deniz, 2021: 49).

Yürütülen bu çalışmada kalite kültürü ile örgüt performansı arasındaki ilişkiye ait bulgular incelendiği zaman, kalite kültürü ile örgüt performansı arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Örgütlerde kalite faktörünün örgüt performansı üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmalarda genellikle toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerinin ele alındığı görülmektedir (Prajogo ve Sohal, 2006: 35; Ngambi ve Nkemkiafu, 2015: 69; Al-Qahtani vd., 2015: 119; Chong ve Rundus, 2004: 155). Örgütlerde toplam kalite yönetiminin etkin bir biçimde uygulanması genellikle örgütsel performansı arttırmaktadır. Ancak toplam kalite yönetimi

uygulamaları sayesinde örgütsel performansın yükseltilmesi için örgütlerde kalite kültürünün gelişmiş olması gerekmektedir (Çataloğlu, 2006: 98). Bu kapsamda yapılan bu çalışmada kalite kültürü ile örgüt performansı arasında anlamlı ilişki olmamasının temelinde örgütlerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının yeterli düzeyde gelişmiş olmamasının yattığı düşünülebilir.

Yürütülen bu çalışmada baskın (hiyerarşik) örgüt kültürünün örgüt performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular incelendiği zaman, hiyerarşik kültürünün örgüt performansını etkilemediği bulunmuştur. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiği zaman genellikle örgüt kültürünün örgüt performansı üzerinde belirleyici bir role sahip olduğu ifade edilmektedir (Öztürk ve Arslantaş, 2020: 1; Sayılgan, 2017: 1; Yeşil vd. (2016: 1). Akın (2014: 19) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün kalite kültürünü ve örgütsel performansı etkileyen bir unsur olduğu belirtilmiştir. Bunun temel nedeni olarak örgüt kültürünün işletmelerde kalite yönetimi ve kurumsal performans anlayışını şekillendiren bir unsur olması gösterilmiştir.

Yapılan bu çalışmada hiyerarşik örgüt kültürünün kalite kültürü üzerindeki etkisine yönelik bulgular incelendiği zaman, hiyerarşik örgüt kültürünün kalite kültürü üzerinde %94,9 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bilindiği gibi hiyerarşik örgüt kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanların bireysel kararlarından ziyade hiyerarşik yapının aldığı ortak kararların ön planda olduğu görülmektedir. Bireysel kararların ve girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemel iken, hiyerarşik yapı içinde ortak bir akıl ile alınan kararların olumsuzlukla sonuçlanma olasılığı daha düşüktür. Bu nedenle hiyerarşik yapının uyum ve fikir birliğini ön planda tutarak kalite kültürünü geliştirdiği görülmektedir (Hezek, 2016: 7). Bu konuda yapılan bir araştırmada örgüt kültürünün hem örgütsel performans hem de kalite kültürü üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmış, özel sektörde yürütülen ve 257 çalışanın katıldığı araştırmanın sonunda örgüt kültürünün örgütsel performansın yanında kalite kültürünü de etkileyen bir unsur olduğu bulunmuştur (Erdil vd., 2010: 259).

Gümüş (2019: 1) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün kalite kültürünü doğrudan etkileyen bir unsur olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada örgüt kültürünün kalite kültürünü etkilemesinin temel nedeni olarak kalite kültürünün aynı zamanda örgüt kültürünün bir alt kümesi olması ve iki değişken arasında anlamlı bir bağ bulunması gösterilmiştir. Bu görüşü destekleyen farklı çalışmalarda da (Ehlers, 2009:

343) kalite kültürü olgusunun örgüt kültürünün bir alt kümesi olduğu, bu nedenle örgüt kültürünün kalite kültürünü etkilediği ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün kalite kültürü üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada hem kamu hem de özel sektörde örgüt kültürünün sahip olduğu özelliklerin kalite üzerinde önemli birer belirleyici olduğu bulunmuştur. Söz konusu araştırmada nitel çalışma deseni kullanılmış ve konu ile ilgili olarak yayınlanan 158 akademik çalışmanın içerik analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonunda kamu sektöründe hiyerarşik örgüt kültürünün hizmet kalitesini ve çalışan davranışlarını olumsuz etkilediği, özel sektörde ise girişimci ve yenilikçi örgüt kültürünün hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir (Karasoy, 2022: 25).

Yürütülen bu çalışmada hiyerarşik örgüt kültürünün örgüt performansının müşteri odaklılık alt boyutunu etkilemediği tespit edilmiştir. Bu sonucun ortaya çıkmasının temelinde yürütülen bu çalışmada ele alınan örgütlerde genel anlamda örgüt kültürünün yüksek düzeyde gelişmemiş olmasının yattığı düşünülebilir. Çünkü örgüt kültürünün gelişmiş olduğu örgütlerde genellikle müşteri odaklılık düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Akşehirli, 2009: 101). Bu konuda yapılan bazı çalışmalarda ise hiyerarşik kültürünün müşteri odaklılık üzerinde belirleyici olmadığı ifade edilmektedir (Binbir, 2019: 33). Bu kapsamda literatürde yer alan araştırma bulgularının birbiri ile çelişkili sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu araştırmada örgüt kültürünün müşteri odaklılık üzerinde etkili olmamasının temelinde örgüt kültürünün yanında çalışanların da müşterilere yönelik tutumlarının müşteri odaklılık üzerinde belirleyici olmasının yattığı düşünülebilir. Bu görüşü destekleyen bir çalışmada sadece örgüt kültürünün müşteri odaklılık üzerinde belirleyici olmadığı ifade edilmiş, müşteri odaklı olabilmek için her bir çalışanın aynı vizyona sahip olması ve bu vizyona bağlı kalması gerektiği belirtilmiştir. Aynı araştırmada müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturulmasının müşterileri memnun etmeye katkı sağlayacağı ifade edilmiş ve müşteri odaklı örgüt kültürüne sahip olmak için çalışanların aynı vizyon etrafında toplanması gerektiği vurgulanmıştır (Tekin, 2018: 33).

Bu araştırma kapsamında hiyerarşik kültürünün müşteri odaklılık üzerinde etkili olmamasının diğer bir nedeni olarak çalışmada ele alınan örgütlerin yönetsel süreçlerde hizmet kalitesini arttırma, müşteri odaklı olma ve müşteri beklentilerine devam bulmaya çalışma gibi konulara önem vermemeleri gösterilebilir. Bilindiği gibi müşteri odaklı bir örgüt kültürü hem hizmet kalitesini hem de müşteri sadakatini

arttırmak için müşteri odaklı bir yönetim tarzı benimsemektedir (Baytok, 2006: 135). Müşteri odaklı bir yönetim tarzının hâkim olduğu örgütlerin hizmet kalitesini artırma ve müşteri sadakatini sağlamada başarılı oldukları görülmektedir (Li vd., 2019: 1; Mokhtaran ve Komeilian, 2016: 51; Gonu vd., 2023: 1; Aburayya vd., 2020: 2147). Hiyerarşi kültüründe ise genellikle mevcut düzenin korunmasına daha fazla önem verilmesinin hem kaliteyi hem de müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmaların ikinci plana atılmasına neden olması söz konusudur. Bu noktada diğer örgüt kültürü türlerine kıyasla hiyerarşi kültürünün müşteri odaklılık üzerinde belirleyici olmamasının muhtemel bir sonuç olduğu söylenebilir.

Literatürde örgüt kültürünün müşteri odaklılık üzerindeki etkilerine ilişkin bulguların birbiri ile çelişkili olmasının temel nedenlerinin başında çalışmaların farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerde yürütülmesinin yattığı düşünülebilir. Bilindiği gibi örgüt kültürü çalışan performansını, örgütsel performansı ve finansal performansı doğrudan etkilemektedir. Bunun yanında örgüt kültürü özelliklerine göre işletmelerin odaklandıkları alanların birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bazı işletmeler kar ya da ürün odaklı örgüt kültürüne sahip iken, bazı işletmelerin müşteri odaklı oldukları bilinmektedir. Müşteri odaklı örgüt kültürünün ön planda olduğu işletmelerin hem iç hem de dış müşterilerini tatmin etme düzeylerinin yüksek olduğu göze çarpmaktadır (Öztırak, 2023: 75). Bu konuda ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiği zaman müşteri odaklı örgüt kültürü oluşturmanın önemi ve etkilerine yönelik birçok çalışma yapıldığı görülmekle beraber (Ece ve Tiltay, 2020: 197; Kanten ve Kanten, 2019: 85), hiyerarşi kültürünün müşteri odaklılık üzerindeki etkilerine yönelik çalışmaların sınırlı olduğu göze çarpmaktadır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Gıda sektöründe örgüt kültürü ile kalite kültürünün işletme performansına etkisinin incelendiği bu araştırmada katılımcıların yenilikçi takım kültürü, rekabetçi kültür, hiyerarşi kültürü ve toplam örgüt kültürü algı düzeyinin orta seviyenin üzerinde bulunduğu, kalite kültürü algılarının ise orta seviyede olduğu bulunmuştur. Katılımcıların çalışanların maliyet, kalite ve toplam örgüt performansı algısının orta seviyenin üzerinde olduğu, teslimat ve esneklik algılarının ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yerleşke değişkenine göre ele alındığı zaman katılımcıların örgüt kültürü ile kalite kültürü algılarının anlamlı farklılık gösterdiği, buna karşılık örgüt performansına yönelik algı düzeyinin yerleşke değişkenine göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Araştırmada bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiği zaman örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuş, buna karşılık kalite kültürü ve örgüt performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde örgüt kültürü ve örgüt performansı arasında da anlamlı ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında örgütlerde hiyerarşi kültürünün kalite kültürünü %94,9 oranında etkilediği, buna karşılık hiyerarşi kültürünün örgüt performansının müşteri odaklılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

### ÖNERİLER

Yürütülen bu çalışma kapsamında ulaşılan bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1. Örgüt kültürü ile kalite kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta olup, yapılan bu çalışmada ulaşılan bulgular ve benzer araştırma sonuçlarının da bu görüşü desteklediği görülmektedir. Bu noktada örgütlerin kalite kültürünü geliştirebilmeleri için öncelikli olarak örgüt kültürünün sağlıklı olmasına yönelik çalışmalar yapmaları gerektiği söylenebilir. Bunun yanında örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi uygulamalarını eksiksiz bir biçimde uygulamasının kalite kültürünü arttırmaya katkı sağlayacağı ifade edilebilir.
2. Yapılan bu çalışmada ulaşılan bazı sonuçların literatür ile benzerlik göstermediği belirlenmiştir. Bunun temelinde araştırmaların farklı sektörlerde ve farklı örgüt

kültürüne sahip işletmelerde yapılmasının yattığı düşünülebilir. Örgüt kültürünün kalite kültürü ve örgütsel performans üzerindeki etkilerine ilişkin daha geniş kapsamlı bulgulara ulaşabilmek için farklı sektörlerde örgüt kültürü, hizmet kültürü ve örgüt performansı arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar yapılabilir.

3. Örgüt kültürünün hizmet kültürü ve örgütsel performans ile ilişkisini ele alan birçok çalışma olmakla beraber, söz konusu değişkenlerin çalışanlar üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgüt kültürü, kalite kültürü ve örgütsel performansın çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışları üzerindeki etkilerinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.
4. Örgütsel performansın yüksek olması büyük oranda çalışanların bireysel performanslarını ve verimliliklerine bağlıdır. Bu kapsamda örgüt kültürü alt boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.
5. Çalışanların bireysel özelliklerinin yanında yönetsel ve örgütsel faktörlerin de örgüt yapısı üzerinde önemli birer etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda örgütsel faktörlerin (yönetici liderlik tarzları, örgüt içi iletişim, örgütsel etkililik vb.) örgüt kültürü, kalite kültürü ve örgütsel performans ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F. ve Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. *Management Science Letters*, 10, 2147-2158.
- Acar, B. (2010). Gıda sanayii kalite yönetimi çalışmalarında altı sigma sisteminin uygulanması. Doktora tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Acaray, A. (2014). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Doktora tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adler, N. J., Jelinek, M. (1986). Is "organization culture" culture bound?. *Human Resource Management*, 25, 1, 73-90.
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organizational culture on organizational performance: A case study of telecom sector. *Global Journal of Management And Business Research*, 14 (3), 21-30.
- Akarsu, M. (2019). Türkiye'de açıköğretim fakültelerinde kalite kültürü: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (AUZEF) örneği. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, A. (2014). Kalite yönetiminden kurumsal performans yönetimine paradigmal değişimin işletme yönetimine yansımaları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 19-39.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler*
- Akşehirli, M.T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd.Şti. ' De Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Al-Bourini, F. A., Al-Abdallah, G. M. ve Abou-Moghli, A. A. (2013). Organizational culture and total quality management (TQM). *International Journal of Business and Management*, 8(24), 95.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S. A. ve Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Arıkan, A. H. (2019). Örgüt kültürünün çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10. Baskı, Kogan Page: London.
- Arnheiter, E. D. ve Harren, H. (2006). Quality management in a modular world. *The TQM Magazine*, 18 (1), 87-96. doi:10.1108/09544780610637712.
- Atalı, L., ve Sekban, G. (2018). Buz Hokeyi Dünya Şampiyonası Seyircilerinin Etkinliğe Yönelik Kalite Algısı. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 193-206.
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme- Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, Ş. (2020). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkide sosyal medyanın aracılık rolü: anakent belediyelerinde bir uygulama. Doktora tezi. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, Ş. ve Özmutaf, N. M. (2020). Sosyal medyanın aracılık rolü bağlamında örgütsel iletişim ve örgüt kültürü ilişkisi: anakent belediyelerinde bir uygulama. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25 (4), 427-442.
- Aykanat, Z. (2010). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Baird, K., Jia Hu, K. ve Reeve, R. (2011). The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(7), 789-814.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14), 13-40.
- Bakay, E. M. (2012). *Öğretmen Algılarına Göre Okullarda Kalite Kültürü (İzmir İli Örneği)*. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Baş, A. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel performans. *Örgüt, Kültürü & Performans*, 1, 1-8.
- Başak, B. (2014). Örgüt kültürü, girişimsel yönelim, yenilik ve firma performansı ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1982). Örgütsel Davranış, Ankara: AÜ Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Baymur, F. (1994). Genel psikoloji. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Baytok, A. (2006). Hizmet işletmelerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında liderin rolü. Doktora tezi. İstanbul: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beşkese, A. (1995). Toplam kalite yönetimi, kalite güvencesi sistemleri ve Türkiye'deki uygulamaları. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Binbir, S. (2019). *Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimi Ve Altı Sigma Yaklaşımı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Budak, G., Budak, G. (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, genişletilmiş 5.Baskı, İzmir.
- Bujisic, M., Hutchinson, J. ve Parsa, H. G. (2014). The effects of restaurant quality attributes on customer behavioral intentions. *International Journal of*

Contemporary Hospitality Management, 26 (8), 1270-1291. doi:10.1108/ijchm-04-2013-0162.

Burak, M. F. ve Deniz, R. B. (2021). Kurum kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı, çevresel belirsizlik ve kurumsal performans ilişkisi: Türk ihracatçı firmaları. *International Journal of Arts And Social Studies*, 4(6), 49-83.

Bursal, G. (2023). *Mersin Lojistik Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin Algılanan Örgütsel Performansa Etkisi, Girişimciliğin Aracılık Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Toros Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.

Bütüner, O. (2011). İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma, Yüksek Lisans tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cameron K., Sine W., (1999). A Framework for Organizational Quality Culture, *QMJ* 99, NO. 4, ASQ, s.7-25.

Carlin, A. P., Slack, R. S. (2013). Egon Bittner: approaching explications. *ethnographic studies*, 13 (1), 1-17. <https://doi.org/10.5449/idslu-001091476>.

Ceylan, C. (2001). *Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Ceylan, M. (1998). Yükseköğretim Kurumlarında, Toplam Kalite Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 485-502.

Chong, V. K. ve Rundus, M. J. (2004). Total quality management, market competition and organizational performance. *The British Accounting Review*, 36(2), 155-172.

Cihangir, P. (2017). Bursa ilinde gıda sanayinde ISO 22000 kalite uygulamaları. Yüksek Lisans tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

- Conca, F. J., Llopis, J., & Tarí, J. J. (2004). Development of a measure to assess quality management in certified firms. *European journal of operational research*, 156 (3), 683-697.
- Cook, C. W., Hunsaker, P. L. ve Coffey, R. E. (1997). *Management and Organizational Behavior*. 2. Baskı, Irwin McGraw-Hill: Boston.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E. and Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47 (3), 363-385.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çetin, B. (1999). *Gıda Sanayi Ekonomisi ve İşletmeciliği*. Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 136, ISBN 975-564-76-2.
- Dale, B. (1999). *Managing quality*. Blacwell, Oxford, Uk.
- Danışman, A., Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: niteliksel – niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 91-124.
- Deal, T. E. ve Kenndy, A. A. (1983). Culture and school performance. *Educational Leadership*, 14-15.
- Demir, M. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi, Yüksek Lisans tezi, Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2005). *Örgüt kültürü–iş tatmini ilişkisi: plastik sektöründe bir araştırma*. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. 1. Baskı, Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Demirci, U. ve Taslak, S. (2022). Psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir araştırma: örgüt kültürünün

düzenleyici etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (3), 1335-1360.

Devecioğlu, S., Yücel, A. S. (2012). Spor sektörü ve altı sigma yönetim modeli. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 17-24.

Dill, D. D. (1982). The management of academic culture: notes on the management of meaning and social integration. *Higher Education*, 11 (3), 303-320.

Dinç, S. (2007). Örgütsel güven yaratmada örgüt kültürünün rolü. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğan, B., & Altunoğlu, E. (2014). Bilgi yönetimi, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve performans ilişkileri: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir inceleme. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 41-52.

Doğan, Ö. İ., ve Eriş, E. D., (2000). Stratejik toplam kalite yönetimi. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2,110-125.

Duncan, W. J. (1995). Organizational culture and strategy. İçinde *The Strategy Process* (Edt. Mintzberg, H., Quinn, J. B. ve Voyer, J.). Collegiate Edition, Prentice Hall: New Jersey.

Durğun, S. (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.

Ece, M. ve Tiltay, M. A. (2020). Kâr amaçsız örgütlerin web sayfalarının müşteri odaklılık bağlamında değerlendirilmesi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 197-210.

Efil, İ. (1999), Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Yayınları, Yayın No:608, Dizi No:031, İstanbul.

Ehlers U.D ve Schneckenberg D. (Editors). (2010). *Changing Cultures in Higher Education Moving Ahead to Future Learning*. Springer Science + Business Media.

Ehlers, U.D., (2009). Understanding Quality Culture. *Quality Assurance In Education*, Vol. 17, No. 4, s.343-363.

- Ehlers, U. D. (2016): *Qualitätskultur an der Hochschule*. In U.-D. Ehlers, AQ Austria - Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria (Ed.), *AQ Austria Jahrestagung*, 22-34 Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG Facultas.
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D. and Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5 (8), 3-10.
- Ercelep, D. A. (2015). *Örgütsel Sinizm ve Kalite Kültür Algısı Arasındaki İlişki: Kastamonu İli İnebolu İlçesindeki Devlet Okulları Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Aslı, K. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erdem, S., Kavrukkoca, G. ve Özdağoğlu, A. (2003). Kalite kültüründe" kalite fonksiyon göçerimi" nin rolü. *Ulusal Kalite Sempozyumu, DEÜ Bimer, İzmir*.
- Erdil, O., Kitapci, H., & Turan, E. (2010). Örgüt kültürünün kalite algısına ve işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 259-273.
- Ergün, E. ve Tasgıt, Y. E. (2013). Cultures of adhocracy, clan, hierarchy and market and innovation performance: A case of hotels in Turkey. *Journal of Travel & Tourism Research*, 13, 112-142.
- Erkan, N., Alakavuk, D. Ü., ve Tosun, Y. Ş. (2008). Gıda sanayinde kullanılan kalite güvence sistemleri. *Journal of Fisheries Sciences*, 2 (1), 88-99.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. ve Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability*, 9(12), 2354.
- Gadelrab, R. M. A. (2010). *Managing food quality in hotels: integrated quality approaches to food production* (Doctoral dissertation).
- García-Fernández, J., Martelo-Landroguez, S., Vélez-Colon, L., & Cepeda-Carrión, G. (2018). An explanatory and predictive PLS-SEM approach to the

relationship between organizational culture, organizational performance and customer loyalty: The case of health clubs. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9 (3), 438-454.

Garvin, D. A. (1984). What does “product quality” really mean? *Sloan Management Review*, 25.

Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (3), 164-218.

Genç, N. (1993). Örgüt kültürünün oluşumu ve bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1-2), 299-304.

Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D. ve Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692.

Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G. and Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*, 31 (2), 228-238.

Gonu, E., Agyei, P. M., Richard, O. K. ve Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1-21.

Gryna, F. (2001). Quality planning and analysis. McGraw-Hill, New York.

Gümüş, B. (2019). *İşletmelerde Kalite Kültürü Ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Eskişehir’de Faaliyet Gösteren Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Gümüş, B. (2023). Kalite kültürü alanında Türkiye’de 1990–2022 döneminde yayınlanan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (87), 849-870.

Günay, N. (2019). Kurumsallaşmış Şirketlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans tezi. Ankara: Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Gürçay, C. (2001). İşletmelerde örgüt kültürü faktörlerinin farklı boyutlarda oluşmasında sektörel farklılığın etkisi: hizmet ve sanayi sektörlerindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma sonuçları. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3, 1.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organization*, London: Penguin, 4th Edition.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. ve Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 1-19.
- Hezek, E. (2016). *Örgüt Kültürünün Kaliteye Etkisi; Kalite Olgunluk Modeli Yaklaşımı*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Hill, S. (1991). How do you message a flexible firm?. The total quality model. *Work, Employmen & Society*, 397-415.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGra-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2 (1), 2307-0919.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Imron, H., Indradewa, R. and Syah, T. Y. R. (2020). The effects of compensation, and organizational climate on employees' performance by organizational commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4 (5), 300-307.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*, Asian Pruoductivity Organization
- Islam, M. S., Tseng, M. L. ve Karia, N. (2019). Assessment of corporate culture in sustainability performance using a hierarchical framework and interdependence relations. *Journal of Cleaner Production*, 217, 676-690.

- İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 1, 119-135.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.
- Jerome, N. (2013). Application of the Maslow's hierarchy of need theory; Impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business And Management Invention*, 2(3), 39-45.
- Jie, I. L. C., Djubair, R. A. and Harun, M. Z. M. (2020). Impact of organizational culture on employees' performance: A study in multinational corporations in Sarawak. *International Journal of Business and Technopreneurship*, 10 (2), 133-152.
- Johnson, G., Scholes, K. ve Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. Eighth Edition, Pearson Education: Harlow.
- Joseph, O. O. and Kibera, F. (2019). Organizational culture and performance: Evidence from microfinance institutions in Kenya. *SAGE open*, 9 (1), 1-11.
- Kanten, P. ve Kanten, S. (2019). Örgütsel ustalığın müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisinde hata yönetim kültürünün aracılık rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85-109.
- Kaprol, H.G. (2004). Gıda sektöründe iso 9000 kalite yönetim sisteminin doküman yapısı ve uygulama örnekleri. Yüksek Lisans tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, D. (2021). Örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, yönetim inovasyonu ve yeni ürün geliştirme performansı ilişkisi. Doktora tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Karadirek, G. (2022). Örgüt kültürü, örgütsel performans ve bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesi. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 45-58.

- Karaoğlu, C. (2020). Örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki etkisinde inovasyon ikliminin aracılık rolü: ilaç sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Karasoy, H. A. (2022). Örgüt kültürü ve hizmet kalitesi ilişkisi: Sistematiik bir tarama. *Türk Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 25-40.
- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1-2).
- Katı, Y. (2020). Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisi. Doktora tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kets de Vries, M. F. R., Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11, 266-279.
- Kianpour, K., Jusoh, A. ve Asghari, M. (2014). Environmentally friendly as a new dimension of product quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (5), 547-565. doi:10.1108/ijqrm-06-2012-0079.
- Kilmann, R. H. (2004). Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success. Beard Books: Washington.
- Koçtiğit, M. (2010). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (kobi) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri: İzmir ilindeki gıda işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kono, T. (1994). Changing a Company's Strategy and Culture. *Long Range Planning*, 27 (5), 85-97.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve önemi Konya Şeker fabrikasında bir uygulama. Doktora tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Bankalarda iç kontrol sistemleri: uygulamada yaşanan problemler ve çözüm önerileri. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6, 18, 348-355.

- Koyuncuoğlu, Ö. (2020). Yükseköğretimde kalite kültürü. *IDEA STUDIES Journal International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6 (18), 348-355.
- Köksoy, M. (1998). Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler, 2. Basım. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Kuark, S. T. ve Yang, D. W. (2016). A Study on the effect of hierarchical culture of construction Industry to the empowerment and organizational effectiveness. *Journal of Digital Convergence*, 14(3), 115-126.
- Küçükali, S. (2009). Endüstri işletmelerinde kurum kültürünün kalite kültürüne dönüşmesi. Yüksek Lisans tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Leblebici, D. N., & Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 279-304.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A. ve Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 1-25.
- Li, W., Pomegbe, W. W. K., Dogbe, C. S. K. ve Novixoxo, J. D. (2019). Employees' customer orientation and customer satisfaction in the public utility sector: The mediating role of service quality. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 408-423.
- Llosa, S., Chandon, J.-L. ve Orsingher, C. (1998). An empirical study of SERVQUAL's dimensionality. *Service Industries Journal*, 18 (2), 16-44.
- Macheke, L., Manditsera, F. A., Ngadze, R. T., Mubaiwa, J., ve Nyanga, L. K. (2013). Barriers, benefits and motivation factors for the implementation of food safety management system in the food sector in Harare Province, Zimbabwe. *Food Control*, 34 (1), 126-131.
- Mahler, J. (1997). Influences of organizational culture on learning in public agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7 (4), 519- 540.

- Mamalis, S., Kafetzopoulos, D. P., ve Aggelopoulos, S. (2009). *The new food safety standard ISO 22000. Assessment, comparison and correlation with HACCP and ISO 9000: 2000. The practical implementation in victual business* (No. 698-2016-47824).
- Mamatoğlu, N. (2015). Örgüt ii iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 177-201.
- Managheb, S. E., Razmjooei, P., Jahromi, M. R. G., Hosseini, M. and Amirianzadeh, M. (2018). Mediating role of organizational silence in the relationship between organizational climate and job performance. *Amazonia Investiga*, 7 (12), 72-86.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9 (4), 453-473.
- Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer, Alan D., Coleman Jr., Henry J., (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Miyauchi, I. (1999). Japonya'da Kalite Yönetimi. İstanbul: MESS Yayınları.
- Mokhtaran, M. ve Komeilian, B. (2016). Exploring the effect of customer orientation on Dana insurance performance considering the intermediary role of customer relations and service quality management. *International Review*, (3-4), 51-61.
- Namkung, Y. ve Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31 (3), 387-409.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicologa*, 48(1), 30-41.
- Ng'ang'a, M. J. ve Wesonga, J. N. (2012). The impact of organisational culture on performance of educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 211-217.

- Ngambi, M. T. ve Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Oakland J.S. (2003). *Total Quality Management Text With Cases*. (Three Edition). Butterworth-Heinemann An imprint of Elsevier Linacre House.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*. 25 (1), 129-141.
- Öz, M., Kaya, F and Cıfı, I. (2015). Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotel's in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn competing values model. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10 (40), 6684-6691.
- Özdamar K., (2013), Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 1, MINITAB 16 – IBM SPSS 21, *Nisan Kitapevi*, Eskişehir
- Özdevecioğlu, M. ve Akın, M. (2013). Yöneticilerin örgüt kültürü ve örgütlerarası vatandaşlık davranışları algılamaları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-131.
- Özer, M., Gür, B. S., ve Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1 (2).
- Öztrak, M. (2023). Müşteri odaklı örgüt kültürü. <https://www.researchgate.net/publication/371170444> Erişim tarihi: 03.03.2024
- Öztürk, Z., & Arslantaş, S. (2022). Sağlık işletmelerinde strateji uygulamalarına etki eden faktörlerden örgüt kültürü ile performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20 (43), 73-91.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe, LL: Free Press.

- Paschal, A. O. ve Nizam, I. (2016). Effects of organisational culture on employees performance: case of Singapore telecommunication. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 19-26.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Petty, M. M., Beadles, N. A., Chapman, D. F., Lowery, C. M., & Connell, D. W. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76 (2), 483-492.
- Prajogo, D. I. ve McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.
- Prajogo, D. I. ve Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance-the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35-50.
- Ramdeen, C., Santos, J. ve Kyung Chatfield, H. (2007). Measuring the cost of quality in a hotel restaurant operation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19 (4), 286-295. doi:10.1108/09596110710747625.
- Rijswijk, W. ve Frewer, L. J. (2008). Consumer perceptions of food quality and safety and their relation to traceability. *British Food Journal*, 110 (10), 1034-1046. doi:10.1108/00070700810906642.
- Rzayev, B. (2021). *İşletmelerde Liderlik Tarzının Örgütsel Performans Algısı Üzerindeki Etkisi: Azerbaycan Telekomünikasyon Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayılgan, T. (2017). *Üretim Verimliliğinde Örgüt Kültürünün Önemi ve Örgütsel Performans İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture*. Massachusetts Institute of Technology University, 1-50.

- Schneider, W. E. (2000). Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture. *Strategy & Leadership*, 28 (1), 24-29.
- Shariff, S. N. F. B. A., Omar, M. B., Sulong, S. N. B., Majid, H. A. B. M. A., Ibrahim, H. B. M., Jaafar, Z. B. ve Ideris, M. S. K. B. (2015). The Influence of Service Quality and Food Quality Towards Customer Fulfillment and Revisit Intention. *Canadian Social Science*, 11 (8), 138-144.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I. ve Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture- the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Sperber, D. (1996). Explaining culture: A naturalistic approach. *Cambridge, MA: Cambridge*.
- Steinhoff, C. R. ve Owens, R. G. (1989). The Organisational culture assessment inventory: a metaphorical analysis in educational settings. *Journal of Educational Administration*, 27 (3), 17-23.
- Stolley, K. S. (2005). *The Basics of Sociology*. Greenwood Press: London.
- Stoner, C. R. (1989). The foundations of business ethics: exploring the relations. *SAM Advanced Management Journal*, 54 (3), 38-43.
- Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3 (12), 137-141.
- Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 3.Baskı.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taris, T. W. and Schreurs, P. J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23 (2), 120-136.
- Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Günay Matbaası.
- Tekin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Kuzucular Ofset.

- Tekin, Y. (2018). Satış elemanının örgütsel bağlılığının müşteri odaklılığı üzerine etkisi: Seyahat acentacılığı sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topal, Ş. R. (2001). Gıda Endüstrisinde Risk Yönetim Sistemleri ve HACCP Uygulamaları. Taç Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), 653-669.
- TSE (2021). Türk Standartları Enstitüsü, Belgelendirme Yapılan Sistemler. [Belgelendirme Yapılan Sistemler - 9001 - Kalite Yönetim Sistemi \(tse.org.tr\)](http://tse.org.tr)  
Erişim Tarihi: 08.05.2021
- Turan-Hot, C. (2017). *İşletmelerde Eğitim ve Geliştirme İle Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turhan, M. (1969). Kültür Değişimleri, İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Uddin, M. J., Luva, R. H. ve Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Ulutürk, Ş. (2016). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: banka çalışanlarına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans tezi. İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varol, M. (1993). Örgüt Sosyolojisine Giriş. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Viljoen S.J. ve Waveren C.C., (2008). An Improved Model for Quantifying an Organisational Quality Culture, Cape Town, South Africa. *Picmet Proceedings*, s.1781-1789.
- Vural, H. (2015). Tarım ve gıda güvenliğinde etik ilkelerin önemi. *Uludağ Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 29 (2).
- Waller, M. A. ve Ahire, S. (1996). Management perception of the link between product quality and customers' view of product quality. *International Journal of*

*Operations & Production Management*, 16 (9), 23-33.  
doi:10.1108/01443579610125561.

Wilson F. (2015). The Quality Maturity Model: Your Roadmap To A Culture Of Quality. *Library Management*, Vol. 36. Iss 3. s.258-267.

Yeşil, S., Doğan, İ., & Doğan, Ö. (2016). Örgüt kültürünün girişimcilik yönelimi ile örgütsel performans üzerindeki etkisi: Kahramanmaraş ili tekstil sektörü örneği. *Journal of Management and Economics Research*, 14 (1), 150-172.

Yıldız, H (2011). *Toplam Kalite Yönetimi Algısının Kurum Kültürü Üzerine Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

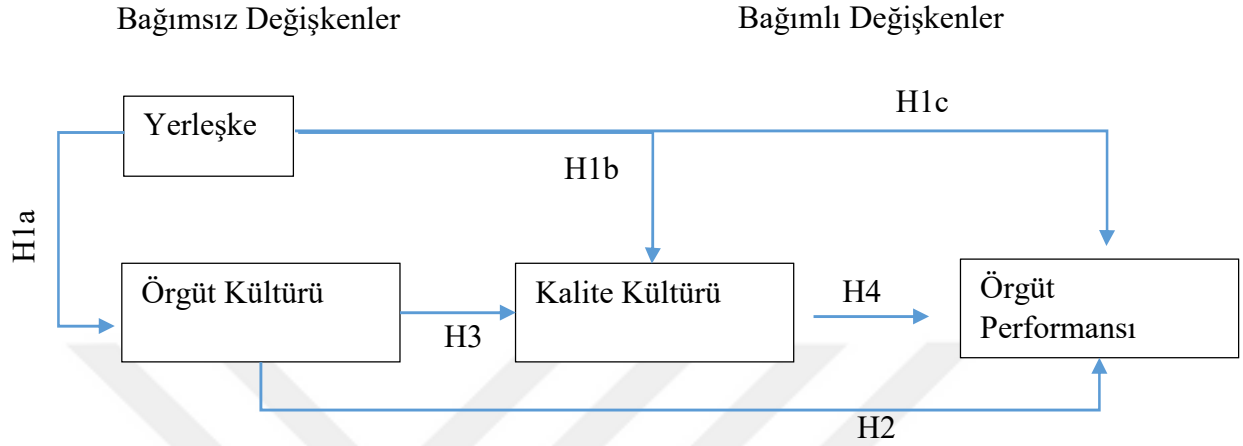
Yücel, İ. ve Koçak, D. (2016). Örgüt kültürü ile personel güçlendirme arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(12), 1-24.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *the Journal of Marketing*, 2-22.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (6th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.

# EKLER

## EK 1. ARAŞTIRMANIN SORULARI, MODELİ VE HİPOTEZLER



### Hipotezler:

H1A: Fabrikalar arasında örgüt kültüründe fark vardır

H1B: Fabrikalar arasında kalite kültüründe fark vardır

H1C: Fabrikalar arasında örgüt performansında fark vardır

H2: Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü örgüt performansını etkiler

H3: Yerleşkelerde baskın örgüt kültürü kalite kültürünü etkiler

H4: Yerleşkelerde baskın kalite kültürü örgüt performansını etkiler

H5: Baskın örgüt kültürü ile örgüt performansı ilişkisinde baskın kalite kültürünün ara değişkenlik etkisi vardır.