



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KALİTE YÖNETİM SORUMLULARININ BİREYSEL
İNOVASYON YETKİNLİKLERİ İLE DEĞİŞİME KARŞI
TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Beyza YILMAZ
2215114019

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ASLAN

Bandırma, 2025

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KALİTE YÖNETİM SORUMLULARININ BİREYSEL
İNOVASYON YETKİNLİKLERİ İLE DEĞİŞİME KARŞI
TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Beyza YILMAZ
2215114019

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yasemin ASLAN

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 02.01.2026

Tezin Savunulduğu Tarih: 26.12.2025

Bandırma, 2025

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedİ Eylül Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sağlık Yönetimi Programı'nda Yüksek Lisans öğrencisi Beyza YILMAZ tarafından, Doç. Dr. Yasemin ASLAN danışmanlığında hazırlanan “Kalite Yönetim Sorumlularının Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı tez, aşağıda isimleri yer alan jüri üyeleri tarafından 26/12/2025 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Unvan Ad-Soyad

İmza

Jüri Başkanı (Tez danışmanı): Doç. Dr. Yasemin ASLAN

Jüri Üyeleri :

Dr. Öğr. Üyesi Onur GÖZÜBÜYÜK

Dr. Öğr. Üyesi Nurcan COŞKUN US

ETİK BEYAN SAYFASI

T.C.

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu tez çalışmasının özgün olduğunu, hazırlanması sürecinde bilimsel etik kurallara uygun davrandığımı, bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları kaynak göstererek kullandığımı ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi beyan ederim.

Tezin Adı: Kalite Yönetim Sorumlularının Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkini İncelenmesi

Adı Soyadı: Beyza YILMAZ

Savunma Tarihi: 26/12/2025

ÖZET

KALİTE YÖNETİM SORUMLULARININ BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİKLERİ İLE DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Beyza YILMAZ

Aralık, 2025

Bu araştırmanın amacı, ağız ve diş sağlığı merkezleri (ADSM) ile ağız ve diş sağlığı hastanelerinde (ADSH) görev yapan kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Sağlık kurumlarında görev yapan kalite yönetim sorumlularında bu iki değişken arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği çalışmalar sınırlıdır. Bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurularak sağlık yönetimi literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Araştırma tanımlayıcı nitelikte kesitsel tipte tasarlanmıştır. Çalışmanın evrenini Türkiye genelindeki ADSM ve ADSH’lerde görev yapan toplam 357 kalite yönetim sorumlusu oluştururken, örneklemi çalışmaya katılmaya gönüllü 247 çalışan oluşturmuştur. Veriler, sosyodemografik bilgi formu, Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Veriler SPSS 31 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerden, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar, katılımcıların inovasyon yetkinliklerinin genel olarak orta-üst düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime yönelik olumlu tutumlar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular, ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan kurumlarda kalite yönetimi başarısının yalnızca sistemsel süreçlerle değil, aynı zamanda çalışanların yenilikçi düşünme ve değişime açıklık düzeyleriyle yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının inovasyonu destekleyecek biçimde geliştirilmesi ve çalışanlara yönelik motivasyon ile eğitim programlarının güçlendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: ADSM, ADSH, Bireysel İnovasyon, Değişime Karşı Tutum, Sağlıkta Kalite Yönetimi.

ABSTRACT

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN QUALITY MANAGEMENT SPECIALISTS' INDIVIDUAL INNOVATION COMPETENCIES AND THEIR ATTITUDES TOWARD CHANGE

Beyza YILMAZ

December, 2025

This study aims to examine the relationship between the individual innovation competencies of quality management specialists working in oral and dental health centers (ODHC) and oral and dental health hospitals (ODHH) and their attitudes toward change. Studies evaluating the relationships between these two variables among quality management specialists working in healthcare institutions are limited. This study aims to address this gap in the literature and contribute to the field of healthcare management. The research was designed as a descriptive, cross-sectional study. The study population consisted of 357 quality management specialists working in ODHC and ODHH facilities across Türkiye, while the sample included 247 employees who voluntarily agreed to participate. Data were collected using a sociodemographic information form, the Individual Innovation Competencies Scale, and the Attitudes Toward Change Scale. Data were analyzed using SPSS 31.0 software package. Descriptive statistics, correlation, and regression analyses were used in the analysis of the data. The results indicated that participants' innovation competencies were generally at a medium-to-high. Additionally, a significant and positive correlation was found between individual innovation competencies and positive attitudes toward change. The findings indicate that the success of quality management in oral and dental healthcare institutions is not solely dependent on systemic processes but is also closely related to employees' levels of innovative thinking and openness to change. Therefore, it is recommended that human resources policies be developed to support innovation and that motivation and training programs for employees be strengthened.

Keywords: ODHC, ODHH, Individual Innovation, Attitude Towards Change, Quality Management in Healthcare.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından belirlenen akademik standartlar çerçevesinde hazırlanmıştır. Çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşarak yönlendiren, güler yüzü, içten yaklaşımı ve tatlı diliyle her görüşmemizde motivasyonumu artıran, sabrı, anlayışı ve destekleyici tutumuyla bana yol gösteren, rehberliğiyle sadece tezime değil, kişisel ve mesleki gelişimime de değer katan, varlığına ve emeğine gönülden minnettar olduğum, katkılarıyla bu çalışmanın şekillenmesinde önemli rol oynayan, bilgeliği kadar nezaketiyle de örnek aldığım kıymetli danışmanım Doç. Dr. Yasemin ASLAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süresince akademik katkılarını esirgemeyen tüm öğretim üyelerine, idari süreçlerde destek sağlayan Enstitü personeline, ayrıca çalışma ortamını kolaylaştıran Türkiye'nin dört bir yanında ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan kurum ve kuruluşlarda görevli kalite yönetim sorumlularına destekleri için minnettarlığımı ifade ederim.

Çalışmanın yürütülmesi sürecinde sabır ve anlayışı ile hayat yolculuğumun en büyük destekçisi sevgili eşime ve varlığıyla bana tarifsiz bir güç, sabır ve umut veren ilham kaynağım, gözümün nuru, canım kızım ÜLKÜ'me ve bugünlere gelmemi sağlayan canım aileme de teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Beyza YILMAZ

Bandırma, Aralık 2025

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI.....	iii
ETİK BEYAN SAYFASI	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Kalite Yönetim Sistemleri ve ADSM/ADSH Kavramları	4
2.1.1. Kalite Yönetim Sistemleri: Genel Bir Bakış	4
2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Tanım ve İlkeler	4
2.1.1.2. ISO Temelli Kalite Standartları.....	6
2.1.1.3. Sağlıkta Kalite Standartları	7
2.1.1.4. Sağlıkta Akreditasyon Standartları.....	7
2.1.1.5. Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü'nün Mükemmeliyet Merkezlerine Yönelik Çalışmalar	8
2.1.1.6. Deming, EFQM, Malcolm Baldrige Kalite Ödülleri.....	9
2.1.2. ADSM/ADSH Kalite Yönetim Kavramları.....	10
2.1.3. Kalite Yönetim Sistemlerinin Organizasyonel Yönleri.....	11
2.1.4. ADSM/ADSH Kalite Yönetim Sorumlularının Rolü.....	11
2.2. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri.....	11
2.2.1. İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	12
2.2.1.1. Rogers'ın Yeniliklerin Yayılımı Kuramı	14
2.2.1.2. Amabile'nin Yaratıcılığın Bileşen Modeli.....	17
2.2.1.3. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı.....	19
2.2.1.4. Ajzen'in Planlı Davranış Kuramı.....	20
2.2.1.5. Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Kuramı	22

2.2.1.6. Kompetans Temelli Yaklaşım	24
2.2.2. İnovasyon Yetkinlikleri: Tanım ve Boyutlar.....	25
2.2.3. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve İş Performansı	26
2.2.4. İnovasyon Yetkinliklerinin Kalite Yönetimine Etkisi.....	27
2.3. Değişime Karşı Tutumlar	29
2.3.1. Değişim ve Organizasyonel Değişim Süreçleri.....	29
2.3.2. Değişime Karşı Tutumlar: Tanım ve Boyutlar	31
2.3.3. Değişime Karşı Tutumların Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkisi	35
2.4. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişime Karşı Tutumlar Arasındaki İlişki.....	36
2.4.1. İnovasyon Yetkinliklerinin Değişime Karşı Tutumlar Üzerindeki Etkisi....	37
2.4.2. İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişim Yönetimi İlişkisi.....	38
2.4.3. Organizasyonel Değişimde İnovasyon Yetkinliklerinin Rolü.....	40
2.5. Kalite Yönetim Sorumlularının İnovasyon Yetkinlikleri ile Değişime Karşı Tutumlarının Organizasyonel Performansa Etkisi	42
2.5.1. ADSM/ADSH Sorumlularının İnovasyon Yetkinliklerinin Organizasyonel Performansa Yansımaları	44
2.5.2. Değişime Karşı Tutumların Kalite Yönetim Performansına Etkisi.....	46
2.5.3. İnovasyon ve Değişim İlişkilerinin Organizasyonel Başarıya Katkıları	47
3. GEREÇ VE YÖNTEM	51
3.1. Araştırmanın Türü ve Önemi	51
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	53
3.3. Veri Toplama Araçları.....	53
3.4. Verilerin Analizi.....	55
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	55
3.6. Etik İlkeler.....	55
4. BULGULAR	56
4.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	56
4.2. Demografik Bulgular.....	57
4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
4.4. Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği (BİYÖ) Analizlerinin Sonuçları.....	60
4.5. Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Analizi Sonuçları.....	68
4.6. Regresyon Analizi Sonuçları.....	76
5. TARTIŞMA	79

6. SONUÇ	87
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ	110



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	6
Tablo 2.2 Yaratıcılığın Bileşen Modeli'nin Bileşenleri	18
Tablo 2.3 Ajzen'in Planlı Davranış Kuramının Uygulama Alanları	21
Tablo 4.1.1 Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Sonuçları	56
Tablo 4.1.2 Normallik Dağılım Sonuçları	57
Tablo 4.2.1 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 4.2.2 Katılımcıların Değişim ve İnovasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı	58
Tablo 4.3.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişime Karşı Tutumlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 4.4.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları	60
Tablo 4.4.2 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Medeni Durumlarına Göre Analiz Sonuçları.....	61
Tablo 4.4.3 Katılımcıların İnovasyon Konusunda Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumuna Göre Analiz Sonuçları.....	61
Tablo 4.4.4 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Yaş Göre Analiz Sonuçları	62
Tablo 4.4.5 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 4.4.6 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Gelir Durumlarına Göre Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 4.4.7 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	66
Tablo 4.4.8 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları.....	67
Tablo 4.5.1 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Analizi....	68
Tablo 4.5.2 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları	69
Tablo 4.5.4 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları	70
Tablo 4.5.5 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Analiz Sonuçları.....	71
Tablo 4.5.6 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumunun Gelir Durumuna Göre Analiz Sonuçları	72
Tablo 4.5.7 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları	73
Tablo 4.5.8 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları	74
Tablo 4.6.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliğinin Değişime Karşı Tutumlarına Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları	76
Tablo 4.6.2 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinlik Alt Boyutlarının Değişime Karşı Tutuma Etkisinin Regresyon Analiz Sonuçları	77
Tablo 4.7 Çalışmanın Hipotez Sonuçları.....	77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 İnovasyon türleri	13
Şekil 2.2 Rogers'ın bireylerin yenilikleri benimseme süreci	15
Şekil 2.3 Roger'ın bireyleri yeniliği benimseme hızlarına göre kategorileri.....	16
Şekil 2.4 İnovasyonun boyutları	23
Şekil 2.5 Kurt Lewis üç aşamalı değişim modeli.....	30
Şekil 2.6 Değişime karşı olumlu tutumlar.....	33
Şekil 2.7 Değişime karşı olumsuz tutumlar	34
Şekil 2.8 İnovasyon yetkinliği düzeyine göre organizasyonel performans skoru.....	44
Şekil 2.9 İnovasyon ve değişim dinamiklerinin organizasyonel performans göstergeleri üzerindeki etkisi	49
Şekil 3.1 Araştırma modeli	52

KISALTMALAR LİSTESİ

ADSH	: Ağız ve Diş Sağlığı Hastaneleri
ADSM	: Ağız ve Diş Sağlığı Merkezleri
ISO	: Uluslararası Standartlar Organizasyonu
KTY	: Kompetans Temelli Yaklaşım
KYS	: Kalite Yönetim Sistemleri
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PDK	: Planlı Davranış Kuramı
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
SKS	: Sağlıkta Kalite Standartları
SAS	: Sağlıkta Akreditasyon Standartları

1. GİRİŞ

Günümüzün dinamik iş ortamlarında kurumlar, rekabet avantajı sağlamak ve müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak amacıyla kalite yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Kalite kavramı, ürün veya hizmetlerin standartlara uygunluğuyla birlikte kullanıcının ihtiyaçlarını karşılamak ve hatta bu beklentinin üzerine çıkabilmek için sürekli gelişimini içermektedir (Evans & Lindsay, 2014: 15). Bu anlayışın temelinde geliştirilmiş olan toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı, üst yönetimin liderliğinde, bütün çalışanların katılımıyla sürekli iyileştirme felsefesini odağına alan bütünsel bir yaklaşımı temsil eder.

Toplam kalite yönetimi, organizasyonların sadece hataları düzeltmekle kalmayıp, süreçlerini sürekli iyileştirmeyi amaçladığı, müşteri memnuniyetini merkeze alan bir felsefedir (Oakland, 2014: 24). TKY; liderlik, çalışanların aktif katılımı, süreç odaklılık, eğitim, ekip çalışması, proaktif yaklaşım ve sürekli iyileştirme ilkeleriyle kurumların kalıcı başarıyı yakalamasını hedefler (Goetsch & Davis, 2016: 52). Bu çerçevede kalite sadece bir sonuç değil, kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelen aktif süreç yönetimine odaklanan post-modern bir yönetim felsefesidir.

Kaliteyi sistematik olarak yönetebilmek için geliştirilen kalite yönetim sistemleri, kurumlara kaliteyi standartlaştırma ve sürdürülebilir kılma imkânı sağlar. ISO (International Organization for Standardization - Uluslararası Standartlar Organizasyonu) 9001 başta olmak üzere çeşitli uluslararası standartlar, kalite süreçlerinin izlenmesi ve yönetilmesinde rehberlik sunar (ISO, 2015). Bununla birlikte özellikle 2000'li yıllardan sonra sağlık, eğitim gibi hizmet alanlarına özgü kalite yönetim sistemleri de yaygınlaşmıştır (Juran & Godfrey, 1999: 67). Etkin bir kalite yönetim sistemi, sadece kurumsal performansı artırmakla kalmaz, çalışanların iş motivasyonunu ve bağlılığını da olumlu yönde etkiler. Özellikle sağlık hizmetleri sektörü, doğrudan insan yaşamına dokunan karmaşık yapısı nedeniyle kalite yönetimi açısından kritik bir alan olarak öne çıkar. Sağlıkta kalite, hastalara güvenli, etkin, erişilebilir ve hasta odaklı hizmet sunulmasını ifade eder (Donabedian, 1988: 174). Bu amaçla sağlık kurum ve kuruluşları, hasta memnuniyetini artırmak ve hizmet kalitesini yükseltmek için Hastane Akreditasyon Sistemleri (SAS), Sağlık Bakanlığı Kalite

Standartları (SKS) ve ISO 9001 gibi çeşitli kalite yönetim sistemlerini benimsemektedir (Aygır & Önsüz, 2017: 25-32). Ancak, bu sistemlerin başarısı yalnızca süreçlerin standartlaşmasına değil, aynı zamanda çalışanların tutumlarına, yetkinliklerine ve yenilikçi yaklaşımlarına da bağlıdır.

Yeni fikirlerin, yöntemlerin veya uygulamaların geliştirilip hayata geçirilmesi süreci olarak tanımlanan inovasyon kavramı, kalite yönetiminin gelişiminde önemli bir yere sahiptir (Damanpour, 1991: 556). Kurumların değişen ihtiyaçlara hızla uyum sağlaması ve rekabetçi varlıklarını sürdürebilmesi, yenilikçi düşünce ve uygulamaları benimsemelerine bağlıdır (West & Farr, 1990: 9). Sağlık sektöründe inovasyon, tedavi tekniklerinden yönetim süreçlerine kadar geniş bir alanda kaliteyi artırıcı etkiler yaratma potansiyeline sahiptir (Greenhalgh vd., 2004: 597).

Bireysel inovasyon yetkinlikleri, çalışanların yaratıcı düşünme, problem çözme ve yeniliklere açıklık gibi özelliklerini kapsar (Janssen, 2000: 288). Kurumların kalite iyileştirme süreçlerine rehberlik eden kalite yönetim sorumluları açısından bu yetkinlikler, kalite süreçlerinin etkin yürütülmesinde ve kurumun değişime uyumunda kritik rol oynar. Ayrıca, değişime karşı tutum, inovasyon süreçlerinin başarısını şekillendiren önemli bir psikolojik faktördür (Armenakis & Bedeian, 1999: 683). Değişime açık bir tutum, yeniliklerin benimsenmesini kolaylaştırabilir.

Günümüzde sağlık hizmetlerinin niteliğini sürdürülebilir kılmak, yalnızca teknik altyapıyla değil, aynı zamanda yönetsel yaklaşımlarla da doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda kalite yönetim sistemleri, sağlık kurumlarında etkinlik ve verimliliği artırmaya yönelik stratejik bir araç olarak önem kazanmaktadır. Özellikle hasta odaklı hizmet sunumunun merkezinde yer alan ADSM ile ADSH gibi birimlerde, kalite standartlarının uygulanabilirliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri, bu süreçte görev alan yönetici ve kalite sorumlularının bireysel özellikleridir. Bu bireysel nitelikler arasında ise inovasyon yetkinlikleri ve değişime karşı tutumlar ön plana çıkmaktadır (Kurt, 2020: 3-5).

Bu çalışma, ADSM/ADSH görev yapan kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkiyi irdeleyerek, hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve kalite yönetim sistemlerinin verimli uygulanmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada, yenilikçi düşünme

kapasitesi, yaratıcılık, risk alma eğilimi ve değişime karşı sergilenen bilişsel-duygusal tepkiler gibi bireysel faktörlerin, kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma, sağlık sektöründe bireysel inovasyonun ve değişime açıklığın kalite odaklı yönetim süreçlerindeki etkisini somut biçimde ortaya koyması nedeniyle özgün bir değere sahiptir. Literatürde inovasyonun bireysel düzeyde iş performansına katkı sağladığı bilinmektedir; ancak bu katkının sağlık yönetimi bağlamında nasıl şekillendiği konusunda yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır (Mete vd., 2019: 627). Öte yandan, organizasyonel değişimin başarısı çoğu zaman çalışanların bu süreçle dair tutumları ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle, değişime olumlu yaklaşan ve yenilikçi düşünceyi benimseyen bireylerin kalite yönetim sistemlerindeki rollerinin belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi ve liderlik stratejilerinin yeniden şekillendirilmesi açısından da önemlidir (Yeşil, 2018: 319-320).

Bu tez ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan sağlık kurumlarında görev yapan kalite yöneticilerinin bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime yönelik tutumları arasındaki ilişkileri teorik açıdan ortaya koyarak, sağlık kurumlarında kaliteyi artırmaya yönelik somut öneriler geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bulguların, inovasyon temelli yönetim yaklaşımlarının yaygınlaştırılmasına, çalışanların gelişimine ve sağlık hizmetlerinde sürdürülebilir kalite anlayışının yerleşmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kalite Yönetim Sistemleri ve ADSM/ADSH Kavramları

Bu bölümde, kalite yönetim sistemleriyle birlikte ADSM/ADSH kavramları ele alınmış olup, bu sağlık kurumlarında görev yapan kalite yönetim sorumlularının, kalite yönetim sistemleri üzerindeki rollerine değinilmiştir.

2.1.1. Kalite Yönetim Sistemleri: Genel Bir Bakış

Kalite yönetim sistemleri (KYS), kuruluşların sundukları ürün ve hizmetlerde sürdürülebilir iyileşmeyi hedefleyen sistematik ve süreç odaklı yaklaşımlardır. Sağlık sektöründe bu sistemlerin uygulanması; hasta güvenliği, hizmetin etkinliği ve hasta memnuniyetinin artırılması gibi alanlarda önemli katkılar sağlamaktadır. Sağlık kurumlarında süreç performansını artırmak ve hataları en düşük düzeye indirmek amacıyla TKY, altı sigma gibi iyileştirme metodolojileri sıklıkla tercih edilmektedir (Kavuncubaşı & Kısa, 2011).

TKY yaklaşımı; liderlik, müşteri (hasta) odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, ekip çalışması, proaktif yaklaşım, çalışan katılımı ve standardizasyon ilkeleri etrafında şekillenmektedir. Bu çerçevede sağlık hizmetlerinde TKY yaklaşımı kapsamında, hizmet sunumunda memnuniyeti sağlamak adına mükemmeliyetçi bir yaklaşımla birlikte, hasta ve çalışan güvenliğinin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Örneğin bir kalite iyileştirme metodolojisi olan altı sigma ise süreçlerdeki varyasyonları azaltarak hizmet kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan istatistiksel bir yöntem olup, sağlık alanında süreç iyileştirme ve hata oranlarının düşürülmesi açısından etkili sonuçlar sunmaktadır (Işık vd., 2023).

KYS'nin sağlık kuruluşlarında etkili biçimde uygulanabilmesi için, kurum kültürü, liderlik yaklaşımı, çalışanların eğitimi ve sürekli iyileştirme süreçlerinin birbirini tamamlayacak şekilde bütüncül olarak ele alınması gerekmektedir. Bu bütünlük yapısı, sağlık hizmetlerinin genel kalitesinin sürdürülebilir biçimde geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Atilla & Günel, 2024: 57-67).

2.1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Tanım ve İlkeler

TKY, işletmelerin tüm birimlerinde kalite bilincini yerleştirerek sürekli gelişim sağlamayı ve müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen bütüncül bir

yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, yalnızca nihai ürün ya da hizmet kalitesine değil, aynı zamanda sürecin her aşamasında kaliteyi artırmaya odaklanmaktadır. Aichouni, Silva ve Ferreira'nın (2024) çalışması, TKY'yi organizasyonel süreçlerin tamamında sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyetini üst düzeye çıkarma amacı güden entegre bir yönetim felsefesi olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Enyinna (2024), bu yaklaşımın yalnızca teknik prosedürlerden ibaret olmadığını, tüm çalışanların iş birliği içinde hareket etmesini ve kalite hedeflerinin kurum kültürünün merkezine yerleştirilmesi gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Farklı coğrafyalarda yürütülen araştırmalar, TKY'nin evrensel nitelik taşıyan bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Suudi Arabistan'da gerçekleştirilen bir çalışmada, TKY; örgütün tüm bileşenlerinin müşterilerin hem açıkça ifade ettiği hem de örtük olarak dile getirdiği beklentileri karşılayabilme kapasitesini artıran, entegre sistem ve araçlarla desteklenen, sürekli iyileştirme odaklı modern bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, TKY'nin yalnızca kalite standartlarını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü sürdürülebilir kılmaya yönelik stratejik bir araç olduğuna işaret etmektedir. TKY, uygulamada belirli ilkelere dayandırılır ve bu ilkeler uluslararası kalite standartlarıyla da uyumludur. ISO 9001: 2015 kalite yönetim sistemi standardı, TKY'nin çerçevesini oluşturan yedi temel ilkeyi aşağıda belirtilen şekilde tanımlamaktadır. Bunlar (Akay & Kalay, 2020);

- Müşteri odaklılık
- Liderlik
- Çalışanların katılımı
- Süreç yaklaşımı
- Sürekli iyileştirme
- Kanıta dayalı karar verme
- İlişki yönetimi

Bu ilkeler, kalite yönetiminin yalnızca teknik süreçlerle değil, aynı zamanda insan ve ilişki boyutuyla da güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri (Susmita, 2021)

İlke	Açıklama
Müşteri Odaklılık	Müşteri gereksinimlerini karşılayıp aşma hedefi
Liderlik	Üst yönetimin kaliteye liderlik etmesi ve destek sunması
Çalışanların Katılımı	Tüm çalışanların kalite süreçlerine aktif katkı sağlaması
Süreç Yaklaşımı	Aktivitelerin süreçler üzerinden yönetilmesi
Sürekli İyileştirme	Kalitenin sürekli geliştirilmesi hedefi
Kanıtı Dayalı Karar Verme	Veriye ve analizlere dayalı karar mekanizmalarının kullanılması
İlişki Yönetimi	Tedarikçiler ve paydaşlarla karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurma
Sistem Yaklaşımı Yönetimi	Kaliteyi örgütün tüm sistemlerinde bütünsel olarak yönetme

Literatürdeki güncel çalışmalardan biri olan Susmita (2021), TKY'nin uygulamada sekiz ana ilkeye dayandığını belirtmektedir. Bu ilkeler; liderlik, çalışanların sürece aktif katılımı, süreç ve sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, veriye dayalı karar verme, tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayalı ilişkiler kurma ve müşteri odaklı bir örgüt yapısı oluşturma olarak sıralanmaktadır. Bu perspektif, TKY'nin yalnızca içsel işleyişe değil, dış paydaşlarla kurulan ilişkilere de önem verdiğini göstermektedir. Benzer şekilde Canbay ve Akman (2023), özellikle Endüstri 4.0 bağlamında TKY ilkelerini yeniden değerlendirmiştir. Bu çalışmada, müşteri odaklılık, üst yönetim desteği, çalışan katılımı, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kanıtı dayalı karar verme ve ilişki yönetimi unsurlarının, modern üretim ve hizmet ortamlarında kalite performansını belirleyen kritik faktörler olduğu vurgulanmaktadır.

TKY'nin tanımlarındaki ortak nokta; kaliteyi tüm organizasyona yaymak, sürekli gelişimi kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası haline getirmek ve bütün paydaşlar için değer yaratmaktır. İlkeler ise bu hedefin somutlaştırılmasını sağlayan yönetsel ve operasyonel çerçeveyi güçlendirmektedir.

2.1.1.2. ISO Temelli Kalite Standartları

ISO tabanlı kalite standartları, farklı sektörlerde ve iş alanlarında kalite yönetim sistemlerinin çerçevesini belirleyen, dünya genelinde kabul görmüş referanslardır. Mastrogiacomo vd., (2020) tarafından yapılan sistematik bir derleme çalışmada, ISO 9001:2015'in mevcut haliyle dijital dönüşüme uyumunun kısmen sınırlı olduğu ancak özellikle Endüstri 4.0 ve Kalite 4.0 bağlamında entegrasyon ihtiyacının giderek daha fazla gündeme geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Wilson ve Campbell (2020) tarafından geliştirilen bir bilgi yönetimi modeli, ISO 9001:2015 altyapısına SECI modelini entegre ederek, örgütlerde örtük bilginin etkin

yönetilmesi hedeflenmiştir. Bu bulgular, ISO 9001:2015'in yalnızca kalite güvencesi sağlayan bir standart olmaktan öteye geçerek; bilgi yönetimi, dijitalleşme ve stratejik karar destek mekanizmalarının merkezinde konumlanabileceğini göstermektedir. Günümüzde standart, modern organizasyonların dijital adaptasyon sürecine katkı sağlayan esnek bir temel haline gelmiştir (Avkar İnal & Avunduk, 2023).

2.1.1.3. Sağlıkta Kalite Standartları

Türkiye'de geliştirilen Sağlıkta Kalite Standartları (SKS), sağlık kurumlarında hizmet kalitesini artırmayı hedefleyen kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Sistem, kurumların performansını hem süreç hem de sonuç odaklı değerlendiren puanlama ve ölçme mekanizmalarıyla desteklenmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2023). SKS; risk yönetimi, saha deneyimi ve paydaş katılımını içeren yapısıyla, uluslararası kalite prensipleriyle uyumlu bir model olarak öne çıkmaktadır. Literatürde SKS ile Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından hazırlanan EFQM Mükemmellik Modelinin karşılaştırıldığı çalışmalar, SKS'nin uygulama kolaylığı ve performans dayalı net kriterleri sayesinde pratik bir rehber sunduğunu; EFQM'in ise daha kapsamlı bir sistem yaklaşımıyla inovasyon, liderlik ve paydaş memnuniyeti gibi boyutlarda derinlemesine bir çerçeve sağladığını göstermektedir. Bu durum, SKS'nin sağlık sektörü özelinde hızlı ve ölçülebilir iyileştirme imkânı sunarken; EFQM'in daha geniş perspektifli stratejik yönetim süreçlerine katkı sağladığına işaret etmektedir (Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2023).

2.1.1.4. Sağlıkta Akreditasyon Standartları

Sağlık kuruluşlarında akreditasyon, kalite, hizmet sürekliliği ve güvenlik açısından büyük önem taşımaktadır. Akreditasyon; uzman ve bağımsız bir kuruluş tarafından, sağlık kurumlarının belirlenmiş kalite standartlarına uygunluğunun denetlenmesi ve belgelendirilmesiyle sağlanmakta olup, çoğunlukla gönüllülük esası ilkesi ve uluslararası kabulü tescillenmiş ilkeler doğrultusunda oluşturulmuş programlar bütünüdür. Sağlık hizmeti alanında uluslararası akreditasyon konusunda en üst kuruluş The International Society for Quality in Health Care (ISQua)'dır. ISQua, sağlık hizmeti akreditasyonu gerçekleştiren kuruluşları, denetçi eğitim programlarını ve standart setlerini akredite etmektedir (TÜSKA, 2023).

Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA), ülkemizde sağlık hizmetlerinin kalite standartlarına uygunluğunu sağlamak, akreditasyon süreçlerini yürütmek ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Enstitü, sağlık kuruluşlarının ulusal standartlara uyumunu değerlendirerek hem hasta güvenliğini artırmakta hem de sağlık çalışanlarının hizmet kalitesini üst seviyelere taşımaktadır. TÜSKA, aynı zamanda sağlıkta kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına ve kurumların öz değerlendirme bilincinin farkındalığını benimseyerek bu doğrultuda uygulamalar gerçekleştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu sayede sağlık sisteminde verimlilik, etkinlik ve hasta memnuniyeti gibi temel performans göstergelerinde iyileşme adımlarını sağlamlaştırmakta olup ilgili adımların benimsenerek kurum kültürüne yansıtılma hızına da katkısı göz ardı edilemez durumdadır. Kurumların uluslararası akreditasyon süreçlerine hazırlanmalarında da TÜSKA'nın rehberliği önemli rol oynamaktadır (TÜSKA, 2023; Sağlık Bakanlığı, 2022).

Sağlık kuruluşlarında akreditasyon uygulamaları, hizmet kalitesini, hasta güvenliğini, yönetsel performansı ve bakım süreçlerinin standardizasyonunu artırmada önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Örneğin, yapılan bir sistematik derleme ve nicel çalışmalar, akredite hastanelerde hizmet kalitesi, hasta güvenliği, etkinlik, zamanında bakım ve hasta odaklı bakım gibi boyutlarda belirgin iyileşmeler tespit etmiştir (Devkaran & O'Farrell, 2015). Ayrıca, nicel verilerle yapılan farklı çalışmalarda, akreditasyon sürecinin kalite yönetim sistemlerinin daha etkin uygulanmasına katkı sağlamakla birlikte, kurumsal yönetim yapısında iyileşme, çalışan katılımında artış ve bakım kalite sonuçlarında pozitif değişim sağladığını göstermiştir (Sack vd., 2011).

2.1.1.5. Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü'nün Mükemmeliyet Merkezlerine Yönelik Çalışmalar

Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA), Sağlık Bakanlığı ile iş birliği içerisinde, sağlık hizmetlerinde Mükemmeliyet Merkezleri modelini hayata geçirmek amacıyla kapsamlı ve planlı bir çalışma yürütmektedir. Bu yaklaşım, 2019 yılında yayımlanan Mükemmeliyet Merkezleri Genelgesi ile resmiyet kazanmış ve uygulamaların koordinasyonunu sağlamak üzere Mükemmeliyet Merkezi

Komisyonu ile TÜSKA'nın aktif rol aldığı kurumsal bir yapı oluşturulmuştur. Söz konusu faaliyetler; sistemin genel çerçevesinin tasarlanması, kriterlerin belirlenmesi, yasal düzenleme önerilerinin geliştirilmesi ve ilgili klinik alanların tanımlanması gibi çok boyutlu süreçleri kapsamaktadır (Kavak vd., 2022).

Bu stratejik planın somut adımlara dönüşmesinde, TÜSKA'nın alan bazlı uzman çalışma grupları önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, hematoloji alanında – özellikle kemik iliği nakli üzerine– Eylül 2024'te gerçekleştirilen Kemik İliği Transplantasyon Grup toplantısı, mükemmeliyet merkezleri için kriterlerin netleştirilmesi bakımından önemli bir aşamayı temsil etmiştir (TÜSKA, 2025). Benzer şekilde, Şubat 2024'te düzenlenen Obezite Cerrahisi Çalışma Grubu Toplantısı, belirli bir branşta kriter geliştirme çalışmalarının ilerleyişini gösteren dikkate değer bir etkinlik olmuştur (TÜSKA, 2025).

2.1.1.6. Deming, EFQM, Malcolm Baldrige Kalite Ödülleri

W. Edwards Deming'in kalite yönetimi alanındaki öncü yaklaşımlarına atfen adlandırılan Deming Ödülü, 1951 yılından itibaren Japon Bilim İnsanları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) tarafından verilmektedir. Uluslararası ölçekte büyük saygınlığa sahip bu ödül, yalnızca teknik standartlara uyumu değil; çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını, liderlerin kaliteye öncülük etmesini ve müşteri beklentilerinin yönetilmesini kapsayan bütüncül bir kalite anlayışını teşvik etmektedir. Son yıllarda, ödül sistemi Deming Grand Prize gibi daha ileri düzey kategorilerle genişletilmiş ve kuruluşların uzun vadeli sürdürülebilir mükemmeliyet hedeflerini destekleyecek şekilde yeniden yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım, yalnızca üretim odaklı sektörlerde değil; hizmet, sağlık ve eğitim gibi alanlarda da kalite standartlarının kurumsal kültüre entegre edilmesine katkı sunmaktadır (AIGPE, 2025).

Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde 1987 yılında yürürlüğe giren Malcolm Baldrige Ulusal Kalite İyileştirme Yasası ile başlatılan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), organizasyonların performans mükemmeliyetini kapsamlı bir çerçevede değerlendirmektedir. Değerlendirme kriterleri; liderlik, stratejik planlama, müşteri ve pazar odaklılık, veri ve bilgi yönetimi, insan kaynaklarının etkin kullanımı ile operasyonel sonuçlar gibi alanları kapsamaktadır. Ödülü kazanan kuruluşlar, bu kriterleri sistematik biçimde uygulayarak yalnızca kısa vadeli başarılar

elde etmekle kalmaz; aynı zamanda edindikleri bilgi ve deneyimleri sektör genelinde paylaşılarak ulusal kalite kültürünün gelişmesine de katkıda bulunurlar (NIST, 2022).

Dima ve Glykas'ın (2023) gerçekleştirdiği sistematik literatür taraması, Malcolm Baldrige modelinin yalnızca ABD'de değil, farklı ülkelerde de bir kıyas ölçütü olarak benimsendiğini göstermektedir. Araştırma, bu modelin; Deming Ödülü ve EFQM gibi diğer mükemmeliyet çerçeveleriyle karşılaştırıldığında güçlü yönlerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Baldrige kriterlerinin stratejik yönetim ve sonuç odaklılıkta daha sistematik bir yol haritası sunduğu; Deming modelinin ise süreçlerin sürekli iyileştirilmesine vurgu yapan daha derin bir toplam kalite yönetimi kültürü geliştirdiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, her iki ödül sisteminin de organizasyonel gelişime farklı boyutlarda değer kattığı, ancak hangi modelin tercih edileceğinin sektör, organizasyon kültürü ve stratejik hedeflere bağlı olarak değişebileceği söylenebilmektedir.

2.1.2. ADSM/ADSH Kalite Yönetim Kavramları

Ağız ve diş sağlığı merkezleri ile ağız ve diş sağlığı hastaneleri, ağız-diş sağlığı alanında hizmet sunan temel sağlık kurumlarıdır. Bu tür kurumlarda kalite yönetimi, yalnızca hasta memnuniyeti açısından değil, aynı zamanda hizmetin etkinliği ve personel performansının iyileştirilmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır.

Karataş ve Erkan'ın (2024: 60) İstanbul'daki kamuya ait ADSM ve ADSH'lerde yürüttüğü araştırmada, bu kurumlarda kalite gösterge yönetimi uygulamalarının mevcut durumu değerlendirilmiştir. Bulgular, bu alanlarda görev yapan personelin kalite göstergeleriyle ilgili süreçlerden genel anlamda memnun olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca ADSM çalışanlarının bildirimde bulunma ve kayıt alma konularında ADSH çalışanlarına kıyasla daha yüksek bir farkındalık ve uygulama kültürüne sahip oldukları belirlenmiştir. Bu bulgular, ADSM ve ADSH'lerde kalite yönetiminin daha etkili bir hâle getirilebilmesi için çalışanlara yönelik eğitimlerin artırılması ve kalite kültürünün güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Aynı zamanda, kalite göstergelerinin düzenli biçimde izlenmesi ve değerlendirilmesi, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

2.1.3. Kalite Yönetim Sistemlerinin Organizasyonel Yönleri

Kalite yönetim sistemlerinin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi, sadece teknik süreçlerin değil, aynı zamanda organizasyonel dinamiklerin de doğru şekilde yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda; organizasyon yapısı, liderlik anlayışı, iç iletişim ve çalışanların sürece aktif katılımı, sağlık kurumlarında kalite hedeflerine ulaşmada belirleyici rol oynamaktadır.

KYS'nin kurumsal performans üzerindeki etkisi aynı zamanda iç kontrol sistemleriyle de yakından ilişkilidir. Kara'nın (2019: 545) yaptığı çalışmada, kalite belgesine sahip kurumların iç kontrol mekanizmalarının daha güçlü olduğu ortaya konmuştur. Bu durum, kalite yönetiminin yalnızca hizmet kalitesi açısından değil, organizasyonel güvenlik ve denetim kapasitesi bakımından da önemli faydalar sağladığını göstermektedir. Dolayısıyla, sağlık kurumlarında KYS uygulamaları sadece klinik süreçlerin değil, genel yönetim ve iç denetim süreçlerinin de verimliliğini artırmaktadır.

2.1.4. ADSM/ADSH Kalite Yönetim Sorumlularının Rolü

Ağız ve diş sağlığı kurumlarında görev yapan kalite yönetim sorumluları, kurumun kalite politikalarının oluşturulması, kalite göstergelerinin takibi ve iyileştirme çalışmalarının koordinasyonu gibi önemli görevleri üstlenmektedir. Bu kişilerin kalite yönetim sistemlerinin başarısındaki rolleri, yalnızca teknik koordinasyonla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kalite kültürünün kurumsallaşmasına da katkı sunmaktadır. Karataş ve Erkan'ın (2024: 59-61) gerçekleştirdiği araştırmada, kalite yönetim sorumlularının kalite göstergelerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinde aktif şekilde yer aldıkları saptanmıştır. Bu katılımın, kurumların hizmet kalitesine doğrudan olumlu yansımaları olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlamda, ADSM ve ADSH'lerde görevli kalite yönetim sorumlularının yetkinliklerinin artırılması, kalite süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından hayati önemlidir.

2.2. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri

Bireylerin yenilikçi fikirler üretme, bunları uygulamaya geçirme ve var olan koşulları dönüştürebilme becerileri, bireysel inovasyon yetkinlikleri kapsamında değerlendirilmektedir. Bu yetkinlikler yalnızca bilişsel değil; aynı zamanda

davranışsal eğilimler ile de şekillenmektedir. Yaratıcılık, bağımsız karar verebilme, öğrenmeye açıklık, risk alabilme ve karmaşık sorunları çözme kapasitesi, bireysel inovasyonun yapıtaşları arasında yer almaktadır (Yüksel, 2020: 2576-2577).

Sağlık alanında çalışan bireylerin bu tür yetkinliklere sahip olması, hizmet sunumunun kalitesini doğrudan etkileyen bir faktör haline gelmiştir. Özellikle hastaların memnuniyet düzeyinin artırılması, süreçlerin verimliliğinin sağlanması ve sistemsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesinde, yenilikçi düşünen çalışanların katkısı oldukça değerlidir (Dağcı vd., 2019). Ayrıca, bireysel olarak yeniliklere açık olan çalışanların, örgütsel değişimlere karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilediği ve bu değişim süreçlerinde daha aktif rol üstlendiği gözlenmektedir. Bu durum, kalite yönetimi uygulamalarında insan unsurunun belirleyici etkisini ön plana çıkarmaktadır (Gök Uğur vd., 2020: 128-134). Dolayısıyla sağlık kurumlarında kaliteyi sürdürülebilir kılmak ve sürekli gelişim hedeflerini gerçekleştirmek isteyen yöneticiler için bireysel inovasyon yetkinliklerinin desteklenmesi stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilebilir.

2.2.1. İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

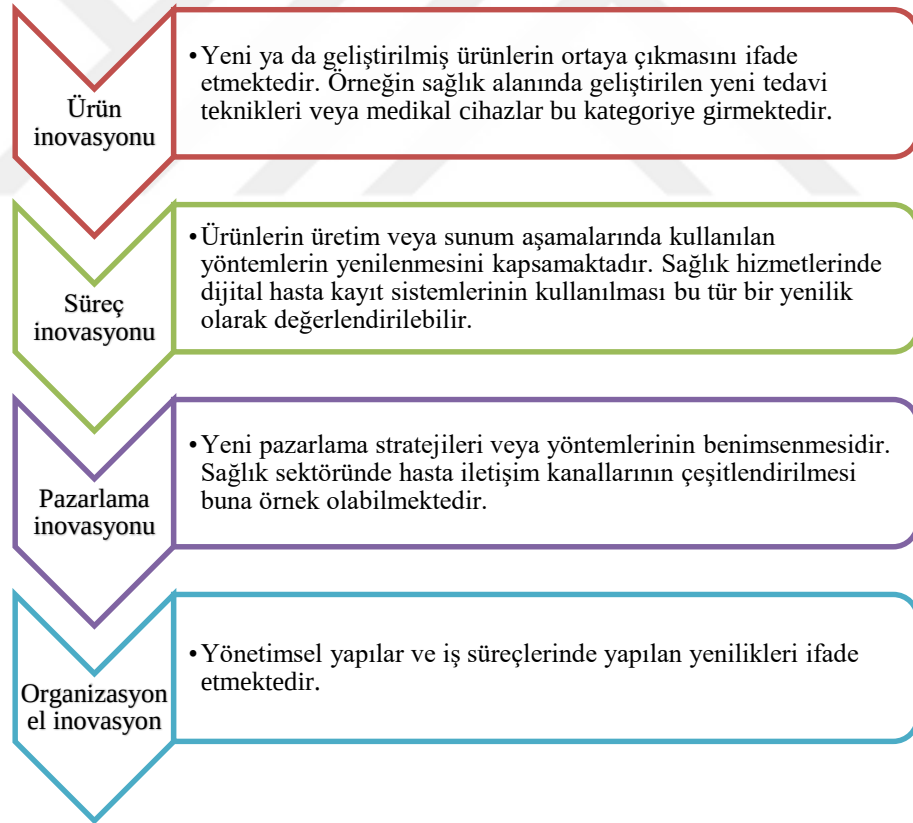
İnovasyon, günümüzün yönetim bilimleri ve organizasyon çalışmalarında giderek daha fazla önem kazanan çok yönlü bir kavramdır. Temelde, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması, bu fikirlerin hayata geçirilmesi ve böylece mevcut süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin iyileştirilmesi sürecini ifade eder (Tidd Bessant, 2020). Bununla birlikte inovasyon, sadece yeni bir şey yaratmak değil, aynı zamanda değişim ve gelişim dinamiklerini de içeren karmaşık ve çok katmanlı bir olgudur. Bu bağlamda inovasyon, tarih boyunca çeşitli disiplinlerin bakış açılarıyla farklı şekillerde tanımlanmış ve ele alınmıştır.

İnovasyon kavramının kökleri, 20. yüzyılın başlarında ekonomist Joseph Schumpeter'in yaptığı çalışmalara dayanır. Schumpeter (1934), inovasyonu yeni kombinasyonların ortaya konması olarak tanımlamış ve ekonomik kalkınma sürecinde yeniliklerin kritik rolünü vurgulamıştır. Ona göre inovasyon, yalnızca teknoloji alanındaki ilerlemeler değil; yeni ürünlerin, üretim tekniklerinin, pazarların, tedarik zincirlerinin ve organizasyonel yapıların oluşturulmasını da kapsar. Schumpeter'in bu

yaklaşımı, inovasyonu ekonomik büyümenin ve rekabet avantajının temel unsuru olarak konumlandırmıştır.

Sonraki dönemlerde inovasyon kavramı, özellikle 1960’lardan itibaren işletme ve yönetim disiplinlerinde farklı açılardan incelenmiş ve kapsamı genişlemiştir. Bu dönemde inovasyonun sadece teknolojik yeniliklerle sınırlı kalmayıp, süreç, ürün, hizmet ve iş modeli yeniliklerini de içerdiği kabul edilmiştir (Drucker, 1985).

Günümüzde inovasyon, farklı boyutlarıyla literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)’nün (2005) tanımına göre inovasyon, yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler, süreçler, pazarlama yöntemleri ya da organizasyonel yöntemlerin uygulanmasıdır. Bu kapsamda inovasyonun; ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve organizasyonel inovasyon şeklinde dört temel türünün olduğu söylenebilir.



Şekil 2.1 İnovasyon türleri (Avcı, 2017: 24-36’den türetilmiştir)

Bu sınıflandırma, inovasyonun sadece teknolojiye indirgenemeyecek kadar geniş bir kapsamı olduğunu ve kurumsal ile sosyal boyutları da barındırdığını

göstermektedir. Başarı için bu tür inovasyonların birbiriyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi gereklidir. İnovasyonun doğası ve işleyişi üzerine çeşitli teorik modeller geliştirilmiştir. Bazıları bireysel ya da örgütsel düzeydeki inovasyon süreçlerine odaklanırken, diğerleri daha makro perspektiflerden değerlendirmeler sunmaktadır.

Rogers'ın (2003) Yeniliklerin Yayılımı Modeli, inovasyonun toplumsal ve örgütsel düzeyde nasıl yayıldığını açıklamada temel bir yaklaşımdır. Rogers, yeniliklerin benimsenmesinde bireylerin yenilikçiler, erken benimseyenler, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve geride kalanlar farklı kategorilerde yer aldığını belirtir. Ayrıca yeniliklerin yayılımında iletişim kanalları, sosyal yapı ve bireysel farklılıkların etkisi büyüktür.

Amabile'nin (1988) modeli ise inovasyonu bireysel yaratıcılığa dayandırır. Bu modelde inovasyon, bireyin motivasyonu, sahip olduğu bilgi ve destekleyici çalışma ortamı ile şekillenmektedir. Örgütsel ortamların yaratıcı düşüncüyü teşvik edecek şekilde yapılandırılması, yenilik başarısında kritik bir unsur olarak görülmektedir.

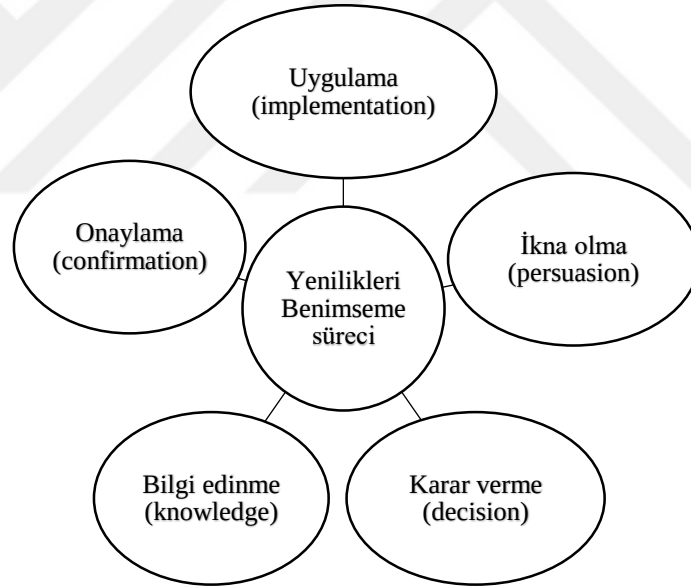
Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon ilişkisine dair görüşleri de önemli bir kuramsal temel sağlamaktadır. Yenilikçi girişimcilerin, yaratıcı yıkım mekanizması yoluyla mevcut yapıları dönüştürüp, ekonomik ve sosyal gelişmeyi tetikledikleri vurgulanmaktadır (Schumpeter, 1942). Özellikle sağlık sektörü, inovasyonun hayati önem taşıdığı alanlardan biridir. Teknolojik ilerlemeler ve hizmet kalitesine yönelik artan beklentiler, sağlık kurumlarının inovasyonu benimsemesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda bireysel ve kurumsal inovasyon yetkinlikleri, sağlık hizmetlerinin etkinliğini ve verimliliğini artırmada temel rol oynamaktadır (Yılmaz vd., 2021: 76).

İnovasyon kavramı tarihsel süreçte ekonomik büyümeden sosyal dönüşümlere kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmiş ve günümüzde çok boyutlu, disiplinler arası bir yapı kazanmıştır. Sağlık gibi dinamik ve rekabetçi sektörlerde inovasyonun desteklenmesi, kurumların uzun vadeli başarısı açısından kritik bir stratejidir.

2.2.1.1. Rogers'ın Yeniliklerin Yayılımı Kuramı

Toplumsal sistemlerde meydana gelen yeniliklerin bireyler ve gruplar tarafından nasıl benimsendiği sorusu, sosyal bilimlerde uzun süredir ilgi gören bir araştırma alanı olmuştur. Bu bağlamda, Everett M. Rogers tarafından geliştirilen Yeniliklerin Yayılımı Kuramı, bireylerin yeni fikir, ürün ya da uygulamalara yönelik

tutum geliştirme ve bu yenilikleri benimseme sürecini açıklamaya yönelik en kapsamlı modellerden biri olarak kabul edilmektedir (Rogers, 2003). Kuram, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda da değişim süreçlerinin analiz edilmesine olanak tanıyan disiplinler arası bir yaklaşım sunmaktadır. Sosyoloji, iletişim, pazarlama, eğitim ve sağlık gibi çeşitli alanlarda kullanılabilen bu model, yeniliklerin toplum içinde nasıl yayıldığını açıklamada güçlü bir teorik temel sağlamaktadır. Rogers'ın kuramına göre yenilik kavramı, birey ya da gruplar tarafından yeni olarak algılanan her türlü fikir, uygulama veya nesneyle ilgilidir. Kuram, yeniliklerin yayılımını dört ana unsur çerçevesinde ele almakta: yenilik, iletişim kanalları, zaman ve toplumsal sistem. Bu unsurlar, bireylerin yeniliği ne ölçüde ve hangi hızda benimseyeceklerini etkileyen başlıca faktörleri ortaya koymaktadır (Rogers, 2003) (Şekil 2.2).



Şekil 2.2 Rogers'ın bireylerin yenilikleri benimseme süreci (Rogers, 2003)

Bu aşamalar, bireyin bir yenilikle ilk kez karşılaşmasından onu hayatına entegre edene kadar geçen psikolojik ve davranışsal süreci yansıtmaktadır (Öztürk & Ayhan, 2021). Her bireyin bu süreci yaşama şekli ve süresi farklılık gösterebilir. Bu bağlamda Rogers, bireyleri yeniliği benimseme hızlarına göre beş farklı kategoriye ayırmaktadır (Şekil 2.3).



Şekil 2.3 Roger'ın bireyleri yeniliği benimseme hızlarına göre kategorileri (Rogers, 2003)

Yenilikçiler, çoğu zaman yüksek risk toleransına sahip, denemeye ve keşfetmeye istekli bireylerdir. Erken benimseyenler ise toplumsal kabul açısından daha etkili olan, çevresindeki bireyleri etkileyebilecek kapasiteye sahip kişilerdir. Erken ve geç çoğunluk grupları, kararlarında daha temkinli davranırken, geride kalanlar değişime karşı daha dirençlidir ve yeniliği benimsemekte en geç kalan grubu oluşturmaktadır (Eryiğit & Kavak, 2008).

Bir yeniliğin ne ölçüde başarılı bir şekilde yayılacağı, büyük ölçüde içinde bulunduğu toplumsal yapının özelliklerine bağlıdır. Bu noktada iletişim kanalları, yenilik hakkında bilgi aktarımının gerçekleştirilmesinde kilit rol oynar. Geleneksel medya araçlarının yanı sıra sosyal çevre, dijital ağlar ve yüz yüze etkileşimler de bu süreci doğrudan etkileyebilmektedir (Ersoy, 2022). Öte yandan, lider figürlerin ve kanaat önderlerinin yeniliği desteklemesi, özellikle topluluk içindeki belirsizliği azaltarak benimsemeyi hızlandırabilmektedir. Örneğin, sağlık sektöründe dijital dönüşüm süreci, bu kuram bağlamında başarılı bir analiz alanı sunmaktadır. Hastane bilgi yönetim sistemlerinin yaygınlaşmasında, öncül rol üstlenen sağlık profesyonellerinin ve yöneticilerin katkısı büyüktür. Bu bireylerin yeniliği benimsemesi, diğer çalışanların da güven duymasını ve sürece katılmasını kolaylaştırmaktadır (Akalın & Veranyurt, 2020: 135-137).

Yeniliklerin Yayılımı Kuramı, yeniliği yalnızca teknik bir gelişme olarak değil, sosyal ve kültürel etkileşimlerin ürünü olarak değerlendirmesi açısından önemlidir. Özellikle değişimin planlandığı alanlarda, yenilik stratejilerinin belirlenmesinde kuramdan yararlanmak uygulayıcılara önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte, bazı araştırmacılar kuramın kültürel çeşitlilik ve örgütsel direnç gibi dinamikleri yeterince kapsamadığını savunmaktadır (Garip & Köker, 2023). Bu eleştiriler, kuramın tüm bağlamlarda tek başına yeterli olmayabileceğine işaret etmektedir. Buna karşın kuram, karmaşık sistemlerde değişimin yönetimi için hâlen etkili bir araçtır. Özellikle sağlık hizmetlerinde dijitalleşme, hasta güvenliği ve kalite iyileştirme gibi uygulamalarda kuramın yol gösterici niteliği devam etmektedir.

Genel olarak Rogers'ın Yeniliklerin Yayılımı Kuramı, bireylerin ve örgütlerin yeniliklere nasıl tepki verdiğini anlamak isteyen araştırmacılar ve uygulayıcılar için sağlam bir kuramsal temel sunmaktadır. Kuramın sunduğu kademeli benimseme yapısı, stratejik planlamada ve yenilik yönetiminde önemli bir referans çerçevesi oluşturmaktadır. Farklı disiplinlerdeki uygulamaları sayesinde bu model kuramsal gelişmelerle birlikte pratik uygulamalara katkı sağlamaya devam etmektedir.

2.2.1.2. Amabile'nin Yaratıcılığın Bileşen Modeli

Yaratıcılığın psikolojik temellerine ilişkin en kapsamlı modellerden biri, Teresa M. Amabile tarafından geliştirilen Yaratıcılığın Bileşen Modelidir. Amabile'ye göre yaratıcılık, yalnızca doğuştan gelen bir yetenek olarak değil; bireyin bilgi birikimi, düşünsel esnekliği ve güdüsel yapısının etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir olgudur (Amabile vd., 1996; Amabile, 1988). Model, bireyin yaratıcı çıktılar ortaya koyabilmesini sağlayan alan bilgisi, yaratıcı düşünme yetkinlikleri ve içsel motivasyon şeklinde üç temel bileşeni vurgulamaktadır (Tablo 2.2). Amabile'nin Yaratıcılık Modeli, bireysel yaratıcılığın yalnızca bir yetenek değil; bilgi, düşünce ve güdüsel etkenlerin bileşimiyle ortaya çıkan bir süreç olduğunu göstermektedir. Modelin en önemli katkısı, yaratıcı potansiyelin yalnızca doğuştan gelen bir özellik olmadığını, uygun koşullarda geliştirilebileceğini ortaya koymasındır. Bu çerçevede, eğitimciler ve yöneticiler için yaratıcı kapasiteyi ortaya çıkaracak koşulların nasıl oluşturulabileceği konusunda güçlü bir kuramsal temel sunmaktadır.

Tablo 2.2 Yaratıcılığın Bileşen Modeli'nin Bileşenleri (Amabile vd., 1996; Amabile, 1988)

Alan Bilgisi	Alan bilgisi, bireyin belirli bir konuya dair sahip olduğu kavramsal ve pratik birikimi kapsamaktadır. Bu bilgi, geçmiş deneyimler, teknik beceriler ve alanla ilgili teorik temellerden oluşmaktadır. Amabile vd. (1996), yaratıcı bir ürünün temellendirilmesinde bu bilgi dağarcığının kritik bir öneme sahip olduğunu belirtir. Çünkü bireyin mevcut problemleri doğru biçimde tanımlayabilmesi ve yeni çözümler önerebilmesi, büyük ölçüde konuya dair bilgi seviyesine bağlıdır. Dolayısıyla, alan bilgisi yaratıcı sürecin sadece bir başlangıç noktası değil; aynı zamanda değerlendirme ve sentez yapabilme kapasitesini de şekillendiren bir değişkendir.
Yaratıcı Düşünme Becerileri	Yaratıcı düşünme, bireyin farklı düşünsel yolları birleştirebilme, sıra dışı bağlantılar kurabilme ve kalıpların dışına çıkabilme yeteneğidir. Bu beceriler; bilişsel esneklik, zihinsel akıcılık, özgünlük ve problem çözme stratejilerini içermektedir (Özen, 2012: 231-256). Amabile vd. (1996), bu becerilerin büyük ölçüde bireysel özelliklerden (özellikle risk alma eğilimi, merak düzeyi ve bağımsızlık ihtiyacından) beslendiğini ifade etmektedir. Yani yaratıcı bireyler, çoğunlukla belirsizlik ortamına uyum sağlayabilen ve yenilikçi düşünme süreçlerine açık kişilerdir.
İçsel Motivasyon	Modelin en ayırt edici boyutlarından biri içsel motivasyonun vurgulanmasıdır. İçsel motivasyon; bireyin bir işi yapma isteğini, dışsal ödüller ya da zorunluluklardan bağımsız olarak, doğrudan ilgi ve merakla gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Amabile'ye göre, içsel güdülenme, yaratıcı performansın en güçlü tetikleyicisidir. Nitekim yapılan çalışmalar, dışsal ödüller ya da baskıların, bireyin yaratıcı üretkenliğini azaltabileceğini; buna karşın, özerklik, özgünlük ve anlam hissinin yaratıcılığı teşvik ettiğini göstermektedir (Uysal, 2021).

Amabile'nin yaratıcı modeline dayalı olarak iş dünyasında ve eğitimde farklı uygulamalar geliştirilebilmektedir. Örneğin, yaratıcı düşünceyi teşvik etmek isteyen bir kurum, çalışanlarının alan bilgilerini artıracak sürekli eğitimler düzenleyebilmekte; yaratıcı çözüm üretimi için interaktif atölye ortamları sağlayabilmekte; içsel motivasyonu destekleyecek şekilde bireysel özerkliği teşvik edebilmektedir (Artantaş & Gürsoy, 2021). Özellikle karmaşık problem çözme, inovasyon geliştirme ve stratejik düşünme gerektiren alanlarda bu model yol gösterici olmaktadır.

2.2.1.3. Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı

Albert Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Bilişsel Kuram, bireyin öğrenme sürecini yalnızca davranışsal veya çevresel faktörlerle değil, aynı zamanda bilişsel süreçlerle birlikte değerlendiren çok boyutlu bir kuramdır. Bu yaklaşım, bireyin davranışlarının; kişisel özellikleri, çevresel faktörler ve davranışları arasında sürekli bir etkileşim içinde şekillendiğini ileri sürmektedir. Bandura bu etkileşimi karşılıklı belirleyicilik (reciprocal determinism) ilkesiyle açıklamaktadır (Bandura, 1986). Bu yaklaşım, birey-çevre-davranış üçlüsünün birbirini karşılıklı olarak etkilediği dinamik bir öğrenme sürecini esas almaktadır.

Bandura'nın modelinde öğrenme, bireyin içsel özellikleri (örneğin tutum, inanç ve bilişsel yeterlikler), davranışları ve içinde bulunduğu çevrenin karşılıklı olarak birbirini şekillendirdiği bir süreçtir. Örneğin, bir öğrencinin akademik başarısı (Bandura, 1986);

- Derslere yönelik ilgisi (kişisel faktör)
- Çalışma stratejileri (davranışsal faktör)
- Öğretim ortamının niteliği (çevresel faktör) gibi unsurların etkileşimiyle oluşur. Bu etkileşim, öğrenmenin durağan değil, dinamik ve çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Kuramın temel taşlarından biri olan gözlemsel öğrenme, bireyin başkalarının davranışlarını izleyerek ve bu davranışların sonuçlarını değerlendirerek bilgi edinmesini ifade etmektedir. Gözlemsel öğrenme sürecinde model alınan kişinin davranışları gözlemcinin dikkatini çekmeli, gözlemci bu davranışları zihninde kodlayarak hatırlayabilmeli ve uygulama motivasyonuna sahip olmalıdır (Bandura, 1977). Özellikle çocuklar, sosyal öğrenmelerinde ebeveynlerini, öğretmenlerini veya akranlarını model alarak toplumsal kuralları ve değerleri içselleştirirler. Bu süreçte, yalnızca davranışlar değil, bu davranışların pekiştirilme biçimi de öğrenmenin yönünü belirleyebilmektedir.

Bandura'nın kuramında önemli bir yere sahip olan öz-yeterlik, bireyin belirli bir işi başarma konusundaki kişisel inancını ifade etmektedir. Yüksek düzeyde öz-yeterliğe sahip bireyler, karşılaştıkları güçlükler karşısında daha dirençli davranmakta, engelleri aşmak konusunda daha kararlı adımlar atabilmektedir (Bandura, 1997). Öz-

yeterlik algısı; bireyin geçmiş başarıları, başkalarının deneyimlerinden elde edilen çıkarımlar, sosyal geri bildirimler ve kişinin fizyolojik durumları gibi çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Bu bağlamda, öz-yeterlik bireyin akademik ve sosyal yaşamındaki yönelimlerini belirleyen önemli bir psikolojik değişkendir.

Sosyal Bilişsel Kuram, özellikle eğitim alanında öğrencilerin öğrenme süreçlerini desteklemek amacıyla uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Öğrencilerin öğrenme sürecine aktif katılımını teşvik etmek, onların öz-yeterlik algılarını geliştirmek ve olumlu modellerle etkileşime girmelerini sağlamak, akademik başarılarının artmasına katkı sunabilir. Eğitimciler; öğrencilere uygun geri bildirimler vererek, onları teşvik edici öğrenme ortamları oluşturarak ve öğrencilerin güçlü yönlerini ön plana çıkaran stratejiler geliştirerek bu süreci destekleyebilmektedir (Bayrakçı, 2007: 208-210).

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı, öğrenmenin çok yönlü ve etkileşimsel doğasına dikkat çeken kapsamlı bir teorik altyapı sunmaktadır. Bireyin davranışları, kişisel özellikleri ve çevresel faktörler arasındaki dinamik ilişki, öğrenmenin yalnızca bireyin içinde değil, aynı zamanda sosyal bağlamda da gerçekleştiğini göstermektedir. Bu kuram; eğitim, psikoloji, medya ve toplumsal davranışların anlaşılması gibi farklı disiplinlerde öğrenme süreçlerinin daha derinlikli bir biçimde analiz edilmesine katkı sunmaktadır.

2.2.1.4. Ajzen'in Planlı Davranış Kuramı

Bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik kararlarını ne şekilde aldıkları, sosyal psikoloji literatüründe önemli bir araştırma alanı oluşturmuştur. Bu bağlamda Icek Ajzen tarafından geliştirilen Planlı Davranış Kuramı (PDK), bireylerin davranışsal niyetlerini ve bu niyetlerin davranışa dönüşme süreçlerini açıklayan etkili bir teorik model olarak kabul görmektedir. Kurama göre bireyin bir davranış sergileme kararı; yalnızca kişisel niyetlerinden değil, aynı zamanda bu niyetleri etkileyen birtakım bilişsel ve sosyal faktörlerden de etkilenmektedir (Ajzen, 1991).

Planlı Davranış Kuramı üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrolüdür. Bu değişkenler, bireyin belirli bir davranış gerçekleştirmeye niyetini şekillendirir ve çoğu zaman bu niyet, davranışın en güçlü belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bunlar;

- Tutum, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirmeye ilişkin genel değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu değerlendirme, davranışın olası sonuçlarına dair bireysel inançlar ve bu sonuçlara yüklenen değerlerle şekillenmektedir.
- Öznel norm, bireyin sosyal çevresinden algıladığı beklentileri ve bu beklentilere uyma konusundaki motivasyonunu yansıtmaktadır. Aile, arkadaş çevresi veya toplum gibi sosyal referans gruplarının düşünceleri burada belirleyici olmaktadır.
- Algılanan davranışsal kontrol, bireyin ilgili davranışı gerçekleştirme konusundaki yeterliliği ve kontrol algısıdır. Geçmiş deneyimler, dışsal engeller veya destekleyici unsurlar bu kontrol algısını etkileyen başlıca faktörlerdir.

Ajzen (1991), bu üç değişkenin bireyde davranışsal bir niyet oluşturduğunu, bu niyetin ise davranışı doğrudan etkilediğini öne sürmektedir. Özellikle algılanan kontrol düzeyi yüksek olan bireylerde niyetin davranışa dönüşme olasılığı artmaktadır.

PDK, yalnızca teorik çerçevesiyle değil, çok sayıda disiplinde uygulanabilirliğiyle de dikkat çekmektedir. Eğitimden sağlığa, çevresel davranışlardan girişimcilik eğilimlerine kadar farklı alanlarda bireysel karar alma süreçlerini analiz etmekte kullanılan güçlü bir modeldir.

Tablo 2.3 Ajzen'in Planlı Davranış Kuramının Uygulama Alanları (Ajzen, 1991)

Sağlık Davranışları	Sağlık alanında yapılan araştırmalar, PDK'nın bileşenlerinin bireylerin karar verme süreçlerini anlamada etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Kaça vd. (2009), organ bağışı üzerine yaptıkları bir çalışmada, bireylerin bu davranışı sergileme niyetlerinin tutum, öznel norm ve algılanan kontrol gibi faktörlerden anlamlı düzeyde etkilendiğini bulmuşlardır. Bu sonuç, kuramın toplumsal fayda içeren karmaşık sağlık davranışlarında bile öngörü gücüne sahip olduğunu göstermektedir.
Girişimcilik Eğilimleri	PDK, girişimcilik gibi ekonomik karar süreçlerini analiz etmede de etkili bir araçtır. Yücenurşen (2020) tarafından yapılan araştırmalarda, girişimcilik eğitiminin bireylerin girişimcilik niyetleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve eğitim sürecinin tutum, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol üzerinde olumlu değişimlere yol açtığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, girişimciliğin yalnızca ekonomik değil, psikolojik boyutlarının da göz önüne alınması gerektiğini göstermektedir.

Kariyer Tercihleri	Kariyer planlamasında da PDK'nın açıklayıcı gücü oldukça yüksektir. Özellikle üniversite öğrencileri üzerinde yapılan çalışmalar, bireylerin mesleki tercihlerinde sosyal çevrelerinin etkisinin büyük olduğunu ve bu etkinin öznal norm aracılığıyla davranışa yansıdığını ortaya koymuştur (Yücenurşen, 2020). Tutum ve sosyal normların mesleki yönelimleri anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir.
--------------------	--

Her ne kadar PDK güçlü bir açıklama potansiyeline sahip olsa da, bazı sınırlılıkları da literatürde vurgulanmaktadır. Kuram, bireyin duygusal durumlarını, alışkanlıklarını ya da anı çevresel değışiklikleri yeterince dikkate almamaktadır. Ayrıca, niyet her zaman davranışa dönüşmeyebilir; özellikle bireyin eylemi üzerinde kontrolü sınırlıysa, davranışın gerçekleşmesi de sekteye uğrayabilmektedir (Ajzen, 1991).

Planlı Davranış Kuramı, bireysel davranışları çok boyutlu olarak ele alması nedeniyle oldukça güçlü ve geçerli bir teorik çerçevedir. Tutum, öznal norm ve algılanan davranışsal kontrol değışkenleri, bireylerin niyetlerini ve bu niyetlerin davranışa dönüşme olasılığını açıklamada yüksek düzeyde etkilidir. Bu yönüyle PDK, bireylerin davranışsal kalıplarını anlamaya çalışan araştırmacılar için vazgeçilmez bir referans model olma niteliği taşımaktadır.

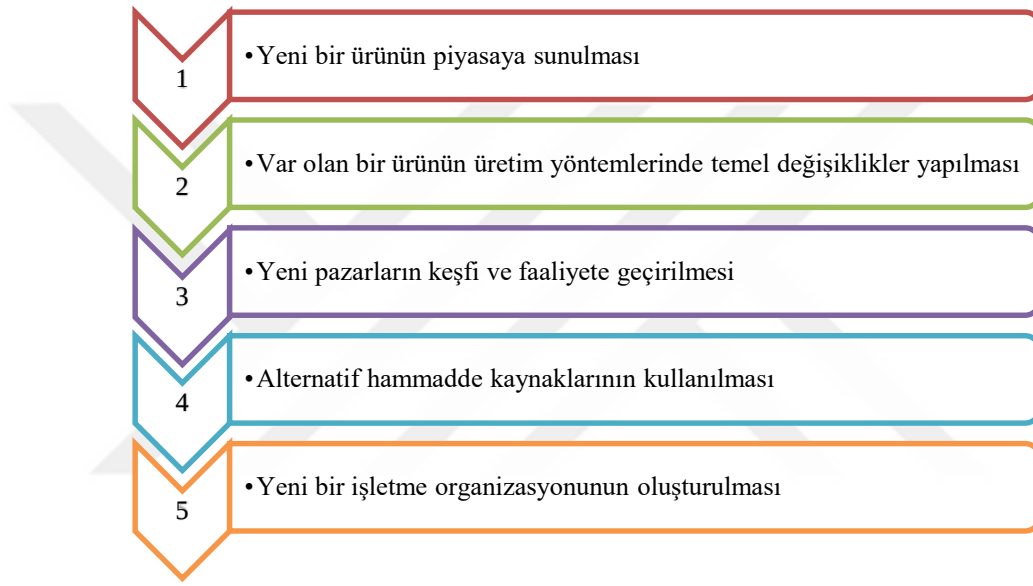
2.2.1.5. Schumpeter'in Girişimcilik ve İnovasyon Kuramı

Ekonomik büyümenin ardındaki itici güçlerin neler olduğu, iktisat literatürünün temel araştırma konularından biridir. Bu bağlamda, Joseph Alois Schumpeter'in ortaya koyduğu girişimcilik ve inovasyon kuramı, ekonomideki dönüşüm süreçlerini anlamada oldukça önemli bir yere sahiptir. Schumpeter, ekonomik kalkınmanın salt üretim artışlarıyla değil, girişimcilerin gerçekleştirdiği yenilikçi faaliyetlerle mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre ekonomik ilerlemenin temel kaynağı, mevcut yapının radikal biçimde değıştirilmesini mümkün kılan yaratıcı yıkım sürecidir (Schumpeter, 1934).

Schumpeter'in teorisinde girişimci, yalnızca üretim faktörlerini koordine eden biri değil; aynı zamanda sistemin yapısal dönüşümünü sağlayan dinamik bir aktördür. Girişimci, yeni ürünler geliştirerek, mevcut pazarlara alternatif çözümler sunarak ya da geleneksel üretim yöntemlerini yeniden şekillendirerek ekonomik yapının

evrilmesine öncülük etmektedir. Bu dönüşüm süreci, daha önceki düzenin yerini alan yeni yapılarla sonuçlandığı için, Schumpeter bu süreci yaratıcı yıkım (creative destruction) olarak nitelendirmiştir (Er, 2013). Bu kavram, inovasyonun yalnızca ilerlemeyi değil, aynı zamanda eski yapıların tasfiyesini de içerdiğini göstermektedir.

Schumpeter, inovasyonu sadece teknolojik gelişmeyle sınırlı görmemiş, daha geniş bir perspektif sunarak beş farklı boyutta ele almıştır. Bu boyutlar Şekil 2.4 aracılığı ile analiz etmek mümkündür.



Şekil 2.4 İnovasyonun boyutları (Özbay & Özaslan, 2019).

Bu boyutlar, girişimcinin yalnızca yenilik üretmekle kalmayıp, aynı zamanda piyasaların işleyişini, üretim süreçlerini ve kaynak tahsisini dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Schumpeter'e göre ekonomik büyüme, durağan bir yapının istikrarlı genişlemesiyle değil; yeniliklerin getirdiği yapısal dönüşümlerle mümkün olmaktadır. Girişimciler aracılığıyla gerçekleşen teknolojik gelişmeler, yeni sektörlerin doğmasına ve üretkenliğin artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu da kaynakların daha etkin kullanımına ve rekabetin derinleşmesine katkı sağlamaktadır (Demir & Yaşar, 2024). Dolayısıyla, girişimcilik yalnızca bireysel başarı değil; makro düzeyde kalkınma için de kilit bir mekanizmadır.

Modern ekonomilerin dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ gibi alanlarda yaşadığı dönüşümler, Schumpeter'in fikirlerini daha da güncel hale getirmiştir. Özellikle yüksek teknolojiye dayalı sektörlerde, girişimcilerin yenilikçi stratejileri

sadece işletmelerin rekabet gücünü artırmakla kalmayıp, aynı zamanda ülkelerin ekonomik performanslarını da doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda Schumpeter'in yaklaşımı ulusal kalkınma planlarında ve kurumsal stratejilerde belirleyici bir referans olmayı sürdürmektedir (Fikirli & Kibar Çetin, 2017).

Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon kuramı, ekonomik yapının durağan değil, sürekli dönüşen bir sistem olduğunu vurgular. Bu dönüşümün arkasında ise yenilik odaklı girişimciler yer almaktadır. Girişimcinin ekonomik yapı üzerindeki etkisi, yalnızca yeni fikirler üretmesiyle değil, aynı zamanda mevcut dengeleri bozan ve yeni dengeler yaratan bir değişim aktörü olmasıyla tanımlanmaktadır. Schumpeter'in yaklaşımı, günümüzde de ekonomideki dönüşüm süreçlerini açıklamakta ve politika yapıcılar için stratejik çıkarımlar sunmaktadır.

2.2.1.6. Kompetans Temelli Yaklaşım

Kompetans Temelli Yaklaşım (KTY), bireylerin sadece bilişsel düzeydeki bilgi edinimlerini değil, aynı zamanda bu bilgileri nasıl hayata geçirebileceklerini de merkeze alan bütüncül bir eğitim modelidir. Bu yaklaşım, bireyin bilgi, beceri ve tutumlarını harmanlayarak, belirli bir görevi etkili ve verimli biçimde yerine getirme kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır. Eğitim sistemlerinde sıklıkla başvuru alan bu model, bireyin sadece teorik bir donanıma sahip olmasını değil, aynı zamanda bu donanımı uygulamaya dökebilecek yetkinliklere ulaşmasını da hedeflemektedir. Bu yönüyle KTY, bireylerin karşılaşılabilecekleri çok yönlü yaşam durumlarına esnek biçimde uyum sağlayabilmeleri için gerekli temel yeterliklerin kazandırılmasını esas almaktadır.

Kompetans Temelli Yaklaşımının yapıtaşlarından biri, öğrenme sürecinin bireyin ihtiyaçlarına göre yapılandırılmasıdır. Bu anlayış, bireyin öğrenme sürecine etkin biçimde katılımını esas alırken, aynı zamanda öz düzenleme becerilerinin gelişimini de desteklemektedir. Öğrencilerin sadece pasif bilgi alıcıları olmaktan çıkıp, kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenen aktif bireyler haline gelmeleri bu yaklaşımın temel felsefesini yansıtmaktadır. Bununla birlikte, KTY'de değerlendirmenin kapsamı salt bilgi ölçümüyle sınırlı değildir. Öğrenilen bilgilerin farklı bağlamlarda nasıl uygulandığı da değerlendirme sürecine dâhil edilir. Bu durum, bireyin sahip olduğu potansiyelin çok boyutlu olarak ortaya konmasına olanak

tanımakta ve öğrenme sürecinin daha gerçekçi, daha işlevsel biçimde yapılandırılmasını sağlamaktadır (Eker, 2015).

2.2.2. İnovasyon Yetkinlikleri: Tanım ve Boyutlar

İnovasyon yetkinliği, bireylerin ya da kurumların sadece yeni fikirler üretmekle kalmayıp, bu fikirleri işlevsel hale getirerek uzun vadede sürdürülebilir başarıya dönüştürebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu yetkinlik, teknik bilgi ya da mesleki deneyimle sınırlı olmayan, aksine bilişsel ve davranışsal bir dizi niteliği de kapsayan çok boyutlu bir yapıdır. Yaratıcılığın gelişimi, stratejik düşünebilme, risk alabilme, ekip içinde etkili iletişim kurma ve iş birliği yapabilme gibi bireysel beceriler, inovatif yetkinliklerin temel taşları arasında yer almaktadır (Anderson vd., 2014: 1299). Günümüz iş dünyasında, hızlı değişime ayak uydurabilen ve rekabet ortamında fark yaratabilen çalışanlar, organizasyonlara yalnızca verim değil, aynı zamanda kalıcı değer sunmaktadır.

İnovasyon yetkinlikleri belirli boyutlar altında incelenerek, bireylerin yenilikçi potansiyelinin hangi yönlerden gelişebileceği daha sistematik bir biçimde anlaşılabilir. Bu bağlamda ilk öne çıkan boyut, yaratıcılıktır. Yaratıcılık, sıradan yaklaşımların ötesine geçerek işlevsel, yeni ve özgün fikirler ortaya koyma becerisidir (Amabile vd., 1996). İş süreçlerinin ya da ürünlerin dönüştürülmesinde yaratıcı düşünce temel bir başlangıç noktasıdır. Bir diğer önemli boyut olan problem çözme becerisi ise, mevcut koşulları sorgulayıp alternatif çözümler üretme yeteneğini ifade etmektedir. Bu beceri, bireylerin alışılmış kalıpların dışına çıkarak yenilikçi yaklaşımlar benimsemelerini sağlamaktadır (Mumford, 2000: 316).

Üçüncü önemli unsur ise öğrenmeye açıklık olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişime açık bireyler, yalnızca mevcut bilgiyle yetinmeyip, çevresel değişimlere ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda daha istekli davranmaktadırlar. Bu yönelim, kurumsal öğrenme süreçlerinin canlı tutulmasında kilit rol oynamaktadır (Liu vd., 2011: 606). Dördüncü boyut olan risk alma isteği ise bireylerin belirsizlik içeren durumlarda sorumluluk üstlenme ve karar alma cesaretiyle ilişkilidir. İnovatif girişimlerin büyük bir kısmı, net sonuçların öngörülemediği ortamlarda ortaya çıktığından, bu özellik oldukça belirleyicidir (Dyer vd., 2009: 22).

Son olarak iletişim ve iş birliği yetkinliği, inovasyonun yayılımı ve geliştirilmesinde önemli bir köprü işlevi görmektedir. Fikirlerin açık biçimde paylaşılması, çok disiplinli ekiplerle ortaklaşa çalışılması ve karşılıklı öğrenme kültürünün benimsenmesi, yaratıcı fikirlerin olgunlaştırılmasına olanak tanımaktadır (West & Farr, 1990: 18).

İnovasyon yetkinlikleri bireyin yalnızca yeni fikirler üretmesini değil, bu fikirleri uygulayabilmesini ve kurumsal hedeflerle bütünleştirebilmesini de gerektirmektedir. Bu sebeple örgütler yalnızca yetenekli bireyleri bünyesine katmakla yetinmemeli; aynı zamanda bu bireylerin inovatif potansiyellerini ortaya çıkarabilecek, öğrenmeyi ve yaratıcılığı destekleyen kurumsal ortamlar inşa etmelidir (Tidd & Bessant, 2020: 98).

2.2.3. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve İş Performansı

Çalışanların sahip olduğu bireysel inovasyon yetkinliklerinin iş performansı üzerindeki etkisi, özellikle çağdaş organizasyon teorileri ve insan kaynakları literatüründe sıklıkla vurgulanan bir konudur. Yapılan çok sayıda ampirik çalışma, yenilikçi davranışları benimseyen bireylerin hem temel görev performanslarında hem de iş yeri bağlamında sergiledikleri sosyal katkılarda kayda değer düzeyde yüksek performans gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Janssen, 2000: 288). Bunun temel nedeni, inovatif bireylerin sıradan yaklaşımlar yerine daha yaratıcı ve etkin yöntemlerle sorunlara çözüm üretmeleri ve bu sayede kuruma özgü katma değer yaratmalarıdır.

Bireysel inovasyon yetkinliklerinin performans üzerindeki etkisi, özellikle bilgi yoğun sektörlerde çok daha belirgin hale gelmektedir. Nitelikli iş gücünün kritik olduğu alanlarda; örneğin sağlık, mühendislik, yazılım gibi sektörlerde, bireysel yenilikçilik doğrudan iş sonuçlarına yansımaktadır. Örneğin bir hemşirenin hasta bakım kalitesini artırmaya yönelik geliştirdiği bir yöntem ya da bir mühendisin üretim süresini kısaltan teknik bir önerisi, inovasyon yetkinliğinin performansa somut katkı sağladığını göstermektedir (Scott & Bruce, 1994: 589). Bu anlamda inovasyon, yalnızca fikir üretimiyle sınırlı kalmayıp aynı zamanda bu fikirlerin uygulanabilir ve sürdürülebilir çözümlere dönüştürülmesini de kapsamaktadır.

Bireysel inovasyon yetkinliklerinin iş performansını nasıl etkilediği, bazı aracı ve düzenleyici değişkenlerle de şekillenmektedir. Bunlardan biri olan psikolojik güçlendirme, bireyin kendisini iş süreçleri üzerinde etkili ve yetkin hissetmesini sağlamaktadır. Bu duygusal durum, çalışanın kendi yeteneklerine olan güvenini artırarak, daha yaratıcı ve inisiyatif alan davranışlar sergilemesine olanak tanımaktadır (Spreitzer, 1995: 1442). Aynı şekilde, örgütsel destek algısı da oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Çalışan, kurumun inovatif girişimlerine değer verdiğini ve bu çabaların ödüllendirileceğini düşündüğünde, daha istekli ve üretken bir tutum sergilemektedir (Eisenberger & Rhoades, 2002: 699).

Liderlik tarzı da bireysel inovasyon yetkinliklerinin performansa dönüşmesinde kilit bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımı, vizyonerlik, bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon gibi bileşenleriyle çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmada etkili olmaktadır (Bass & Avolio, 1993: 112). Bu tür liderler, yalnızca yön gösterici değil; aynı zamanda çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri, hata yapmaktan korkmadan deneyebilecekleri bir çalışma iklimi sunarak inovatif davranışı teşvik etmektedirler. Ancak bireysel inovasyonun performansa katkısı, her zaman düz bir ilişki çizgisi izlemeyebilmektedir. Bazı durumlarda, aşırıya kaçan inovasyon çabaları kurum içi dirençle karşılaşabilir ya da mevcut kaynaklar bu girişimleri desteklemekte yetersiz kalabilmektedir. Bu gibi durumlar, bireyin çabalarının kurumsal başarıya dönüşmesini engelleyebilmekte ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Damanpour & Schneider, 2006: 219). Bu nedenle, bireysel inovasyon yetkinliğinin etkin biçimde performansa yansımaları, ancak uygun örgütsel iklim, liderlik desteği, açık iletişim ve yeterli kaynak tahsisleriyle mümkün hale gelmektedir.

2.2.4. İnovasyon Yetkinliklerinin Kalite Yönetimine Etkisi

İnovasyon yetkinlikleri, modern kalite yönetimi yaklaşımlarında yalnızca süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlayan araçlar olarak değil, aynı zamanda kalite anlayışını köklü biçimde dönüştüren stratejik birer unsur olarak değerlendirilmektedir. Kalite yönetimi temelde; ürün ve hizmetlerin belirlenmiş standartlara uygun, sürdürülebilir ve müşteri beklentilerini karşılayacak düzeyde sunulmasını amaçlamaktadır. Ancak bu hedef, durağan bir sistemle değil; yenilikçiliğe açık, esnek

ve gelişime odaklı bireysel yetkinliklerle mümkün hale gelmektedir (Prajogo & Sohal, 2003: 456). Bu bağlamda, çalışanların sahip olduğu inovatif düşünme ve çözüm üretme becerileri, kalite yönetimi süreçlerine dinamizm kazandırarak sürekli gelişimi desteklemektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi bütüncül kalite yaklaşımları, katılımcılık ve sürekli iyileştirme ilkeleri üzerine kurulmuştur. Bu nedenle, bireysel inovasyon yetkinlikleri bu yapıların işleyişi için kritik bir öneme sahiptir. Yenilikçi bireyler, yalnızca mevcut kalite sorunlarını tanımlamakla kalmamakta; aynı zamanda mevcut sistemlerin ötesine geçerek köklü ve yaratıcı çözüm önerileri sunmaktadır. Bu durum, özellikle Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü gibi kalite yönetimi süreçlerinde daha etkili ve sonuç odaklı uygulamaların geliştirilmesini mümkün kılmaktadır (Martínez-Costa & Jiménez-Jiménez, 2008: 135).

İnovasyon yetkinliklerinin yüksek olduğu örgütlerde, kalite yönetimi yalnızca prosedürel bir uygulama olmaktan çıkar, yaratıcı düşüncenin yön verdiği dinamik bir sistem haline gelir. Örneğin, müşteri geri bildirimlerini daha anlamlı biçimde analiz etmek, hizmet ya da ürün tasarımında farklı ve değer katan yaklaşımlar geliştirmek ya da dijital teknolojileri kalite kontrol süreçlerine entegre etmek gibi uygulamalar, doğrudan inovatif bireylerin katkılarıyla mümkün olmaktadır (Zeng vd., 2015: 985). Örnek vermek gerekirse; üretim sahasında çalışan bir personelin önerdiği yeni bir otomasyon sistemi sayesinde hem üretim hataları azaltılabilir hem de kalite seviyesi yükseltilerek maliyet avantajı sağlanabilir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, inovasyon yetkinlikleri yalnızca kalite yönetiminin çıktıları üzerinde değil, doğrudan kalite sisteminin yapısı ve işleyişi üzerinde de belirleyici etkiye sahip bulunmaktadır. Kalite yönetimini sadece standartlara uyum süreci olarak gören anlayışların aksine, inovatif düşünce yapısı bu sistemi sürekli öğrenen, gelişen ve yeniden şekillenen bir yapıya dönüştürmektedir. Dolayısıyla kalite yönetimi alanında sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kurumlar, bireysel inovasyon yetkinliklerini destekleyici bir örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımı benimsemelidir.

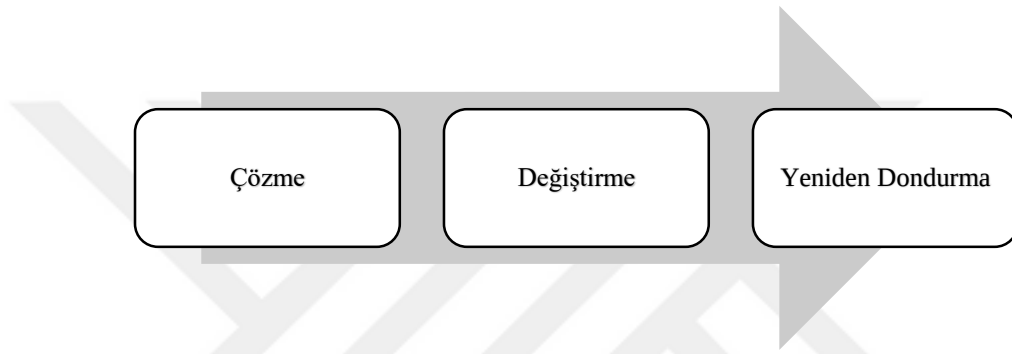
2.3. Değişime Karşı Tutumlar

Günümüz iş dünyasında değişim, örgütlerin karşı karşıya kaldığı geçici bir durum olmaktan çıkmış; aksine, süreklilik gösteren temel bir gerçeklik halini almıştır. Teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm, küresel rekabet ve değişen müşteri beklentileri gibi dinamikler, kurumları kaçınılmaz olarak değişim süreçlerine uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu bağlamda, yalnızca yapısal dönüşümler değil, çalışanların bu süreçte karşı geliştirdiği bireysel tepkiler de önemli bir analiz konusunu oluşturmaktadır. Çünkü organizasyonel değişimin başarısı, çoğu zaman teknik yeterlilikten çok, insan faktörünün değişime verdiği tepkiyle şekillenmektedir. Bu kısımda, değişimin kavramsal çerçevesi çizilerek; organizasyonel bağlamda değişimin nasıl ortaya çıktığı ve hangi aşamalardan geçtiği ele alınmıştır. Ardından, değişim karşısında bireylerin benimsedikleri tutumlar, bu tutumların altında yatan psikolojik, davranışsal ve yapısal nedenler tartışılmıştır. Bireylerin değişimi tehdit ya da fırsat olarak algılamaları, bu algının kişilik özellikleri, iş deneyimi, örgüt kültürü ve liderlik tarzı gibi unsurlarla nasıl etkileşim içinde olduğu detaylandırılmıştır. Özellikle kalite yönetimi perspektifinden bakıldığında, değişime karşı tutumların belirleyici rolü daha da belirginleşmektedir. Zira kalite yönetimi sistemleri, sürekli iyileştirme ve yenilik temelli bir yaklaşımı gerektirir. Bu nedenle, çalışanların değişime açıklığı ya da direnci, kalite uygulamalarının başarısı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Bu kısımda, değişime yönelik bireysel tutumların kalite yönetimi süreçlerini nasıl desteklediği ya da engellediği üzerine de kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır.

2.3.1. Değişim ve Organizasyonel Değişim Süreçleri

Değişim, günümüzün organizasyonlarının vazgeçilmez bir parçası olarak karşımıza çıkar. İçsel dinamikler ve dış çevresel baskılar, kurumları sürekli olarak dönüşüme zorlamaktadır (Burnes, 2017: 45). Teknolojideki ilerlemeler, pazar koşullarındaki dalgalanmalar, yasal düzenlemelerdeki yenilikler ve sosyal kültürel değişimler, örgütlerin bu karmaşık ortamda ayakta kalabilmesi için esnek ve uyumlu olmalarını gerektirmektedir (Todnem By, 2005: 382). Bu bağlamda, organizasyonel değişim süreçleri; yapısal, stratejik, teknolojik ya da kültürel alanlarda, planlı ya da plansız olarak uygulanan, mevcut durumdan hedeflenen geleceğe geçişi sağlayan dönüşüm hareketleridir (Cameron & Green, 2015: 23).

Değişim, etkisinin büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre artımlı ve dönüşümsel olarak iki ana sınıfa ayrılır. Artımlı değişim, mevcut sistem veya süreçlerde küçük, kademeli iyileştirmeleri ifade ederken; dönüşümsel değişim, organizasyonun temel yapısını, stratejisini veya işleyiş biçimini kökten değiştiren radikal müdahaleleri kapsamaktadır (Hiatt, 2006: 14; Kotter, 1996: 21). Bu ayırım, değişim yönetiminde uygulanacak yaklaşımlar ve liderlik tarzlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.



Şekil 2.5 Kurt Lewis üç aşamalı değişim modeli (Esen, 2012: 15)

Organizasyonel değişimi anlamak ve etkin yönetmek amacıyla birçok kuramsal model geliştirilmiştir. Bunlardan biri Kurt Lewis'in Üç Aşamalı Değişim Modelidir. Lewin'in üç aşamalı modeli (Lewin, 1942: 5-41);

- Örgütün mevcut durumdan ayrılması (çözülme)
- Yeni duruma geçiş (değişim)
- Yeni durumu kalıcı hale getirme (donma) süreçlerine vurgu yapmaktadır.

Bir diğer model Kotter'in Sekiz Aşamalı Yaklaşımıdır. Bu model, değişime aciliyet kazandırmak, güçlü liderlik takımları oluşturmak ve yeni uygulamaların örgüt kültürüne yerleşmesini sağlamak gibi adımları içermektedir (Kotter, 1996: 35). Öte yandan, son yıllarda öne çıkan değişim teorileri, değişimin doğrusal bir süreç olmadığını; aksine, karmaşık, dinamik ve sürekli öğrenme gerektiren bir yolculuk olduğunu belirtmektedir (Todnem By, 2005: 384).

Değişim süreçlerinin başarıya ulaşması, teknik ve yapısal adımların yanı sıra insan unsuruna gösterilen özenle doğrudan ilişkilidir. Teknolojik veya yapısal değişiklikler, çalışanların düşünce, duygu ve davranışları dikkate alınmadan yürütüldüğünde, direnç, motivasyon kaybı ve başarısızlık riski artmaktadır (Cameron

& Green, 2015: 57). Bu nedenle etkili iletişim, çalışanların sürece katılımı ve destekleyici liderlik, değişimin sağlıklı ve sürdürülebilir olmasında temel unsurlar olarak görülmektedir (Armenakis & Bedeian, 1999: 297-310).

2.3.2. Değişime Karşı Tutumlar: Tanım ve Boyutlar

Değişime karşı tutumlar, bireylerin örgütsel değişim süreçlerine yönelik bilişsel (düşünce), duygusal (hissiyat) ve davranışsal (eylem) eğilimlerinin bütünüdür ifade eder (Oreg vd., 2011: 480). Bu tutumlar, çalışanların değişime yaklaşımını, tepkilerini ve katılım düzeylerini şekillendirerek, değişimin başarısında belirleyici bir etkiye sahiptir (Rafferty & Griffin, 2006: 38-60).

Bilişsel açıdan tutumlar; değişimin gerekliliği, uygulanabilirliği ve sonuçlarına ilişkin bireysel inanç ve algıları içerir. Örneğin, bir çalışan değişimin örgütün verimliliğini artıracığına inanabilirken, diğer bir çalışan iş güvenliğinin tehdit altında olduğuna dair kaygılar taşıyabilir (Vakola, 2014: 195-205). Duygusal boyut, değişime yönelik hissettikleri kaygı, heyecan, korku ya da iyimserlik gibi duyguları kapsar (Lines, 2004: 193-210). Davranışsal boyut ise bu tutumların dışı vurumudur; bireyler değişimi destekleyebilir, pasif kalabilir ya da aktif direnç gösterebilir (Piderit, 2000: 785).

Değişime karşı tutumlar genellikle olumlu, olumsuz ve nötr (kararsız) olmak üzere üç kategoride incelenir. Olumlu tutumlar benimseme, açıklık ve aktif katılımı ifade ederken; olumsuz tutumlar şüphecilik, kaygı ve dirençle kendini gösterir (Armenakis vd., 1993: 677). Olumlu tutum sergileyenler, değişimi bir fırsat olarak görür; yeni koşullara uyum sağlamak istekli ve süreçlere aktif katılımcı olarak yenilikçi yaklaşımlar geliştirmektedirler. Buna karşılık, olumsuz tutum geliştiren bireyler, değişimi tehdit algılar, kaygı ve dirençle tepki verir; bu durum ise değişim sürecinde işleyişe engel teşkil edebilmektedir (Piderit, 2000: 785). Nötr tutumlar ise değişime karşı kararsız veya isteksiz bir durumu temsil eder ve benimseme sürecini etkileyebilmektedir. Öte yandan, nötr tutumlar değişime karşı net bir duruş göstermeyen, tereddütlü ve belirsiz bireylerin tutumlarını ifade etmektedir. Bu bireyler genellikle çevresindeki tutumlardan etkilenir ve yöneticilerden alacakları destekle tutumlarını şekillendirmektedirler (Çöllü & Öztürk, 2006: 376-379). Bu nedenle,

kararsız bireylerin tutumlarının olumlu ya da olumsuz yönlere evrilmesi, değişim yönetiminde kritik bir yer tutmaktadır.

Bu tutumların şekillenmesinde bireysel farklılıklar önemli bir rol oynar. Kişilik özellikleri, geçmiş değişim deneyimleri ve yönetim ekibine duyulan güven, tutumları etkiler (Judge vd., 1999: 118-122). Ayrıca örgüt içi iletişim kalitesi, liderlik tarzı ve kültürel ortam da çalışanların değişime yaklaşımını biçimlendirir (Elving, 2005: 129-132). Değişimin niteliği, kapsamı ve adalet algısı gibi faktörler ise tutumların yönünü belirler (Fugate vd., 2008: 3-15).

Değişime karşı tutumların çok boyutlu yapısının kavranması, dirençleri azaltmak ve kabulü artırmak için geliştirilecek stratejilerin temelini oluşturur. Etkin iletişim, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve güçlü destek mekanizmalarının kurulması, olumlu tutumların güçlenmesine katkı sağlar (Oreg vd., 2011: 73-93).

Değişim süreçlerinin başarısı büyük oranda bireylerin bu süreçlere yönelik geliştirdiği tutumlarla doğrudan ilişkilidir. Her birey, değişim karşısında farklı algılar, duygular ve davranışlar sergileyerek değişimi benimseme ya da reddetme yönünde tutum geliştirmektedir (Vakola, 2014: 195-205). Bu tutumların temelinde bireylerin değişimi nasıl kavradıkları, hangi duyguları deneyimledikleri ve bu deneyimlerin davranışlarına nasıl yansıdığı yer almaktadır (Oreg, 2006: 73-93).

Değişime karşı tutumların oluşumunda çok sayıda faktör etkilidir. Kişisel özellikler, geçmiş değişim deneyimleri, örgütsel destek algısı, iletişim kalitesi ve liderlik tarzı bu tutumların şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Judge vd., 1999: 118-122; Elving, 2005: 129-132). Ayrıca, değişimin adil yönetilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımı, tutumların yönünü ve gücünü belirleyen başlıca etmenlerdir (Fugate vd., 2008: 3-15).

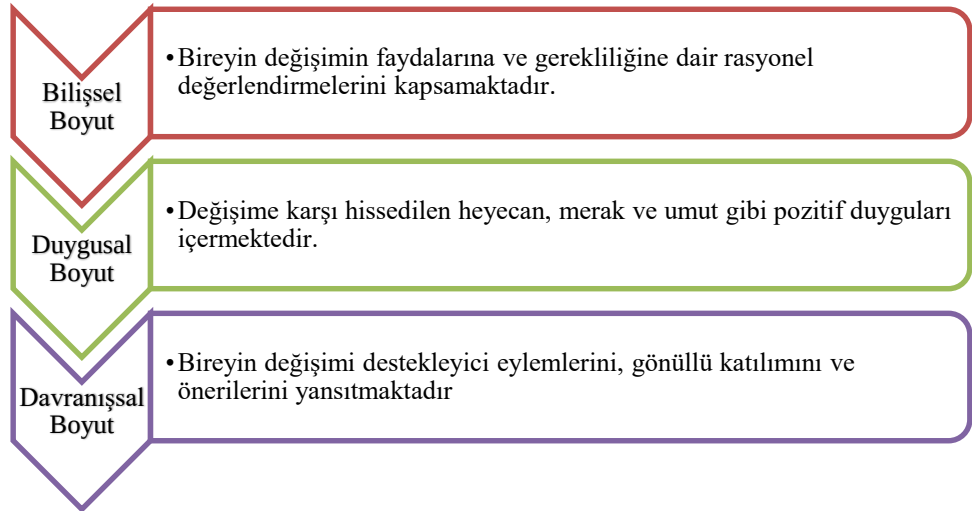
Bireylerin değişime yönelik tutumları bilişsel, duygusal ve davranışsal açılardan çeşitlilik göstermektedir. Bilişsel boyutta, bireylerin değişimin gerekliliği ve faydaları hakkındaki düşünceleri bulunur; duygusal boyutta ise korku, heyecan, umut ya da stres gibi duygusal tepkiler yer almaktadır. Davranışsal boyut, bu bilişsel ve duygusal tutumların eylemlere yansımaları ifade eder; örneğin, değişimi destekleme, çekimser kalma ya da direnç gösterme biçiminde gözlemlenmektedir (Oreg vd., 2011: 480).

Bu çerçevede, bireylerin değişime karşı geliştirdiği tutumların etkin biçimde yönetilmesi, değişim süreçlerinin başarısını garantilemek açısından vazgeçilmezdir. Liderlerin, çalışanların tutumlarını anlaması, desteklemesi ve pozitif yönde yönlendirmesi, değişim sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Lines, 2004: 206).

Organizasyonel değişim süreçleri, kurumların sürdürülebilirliğini sağlayan ve rekabet üstünlüğünü mümkün kılan stratejik dönüşümlerdir. Ancak bu süreçlerin başarısı, yalnızca üst yönetimin vizyonu ile değil, bireylerin değişime karşı geliştirdikleri tutumlarla da doğrudan ilişkilidir. Değişim karşısında ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar, hem sürecin ilerleyişini hem de sonuçlarını etkileyen belirleyici faktörler arasında yer alır (Oreg vd., 2011: 462).

Değişime karşı olumlu tutumlar, bireyin değişimi gelişim, yenilik ve öğrenme fırsatı olarak algılamasıyla ortaya çıkar. Bu tür bireyler, örgütsel yeniliklere açık, iş birliğine istekli ve yeni durumlara hızla uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptir. Olumlu tutum geliştiren bireyler, değişimi yalnızca bir zorunluluk olarak değil, kendi mesleki becerilerini geliştirme ve katkı sunma alanı olarak da görürler (Rafferty & Griffin, 2006: 428).

Bu tutumlar üç temel boyutta incelenebilmektedir (Şekil 2.6).



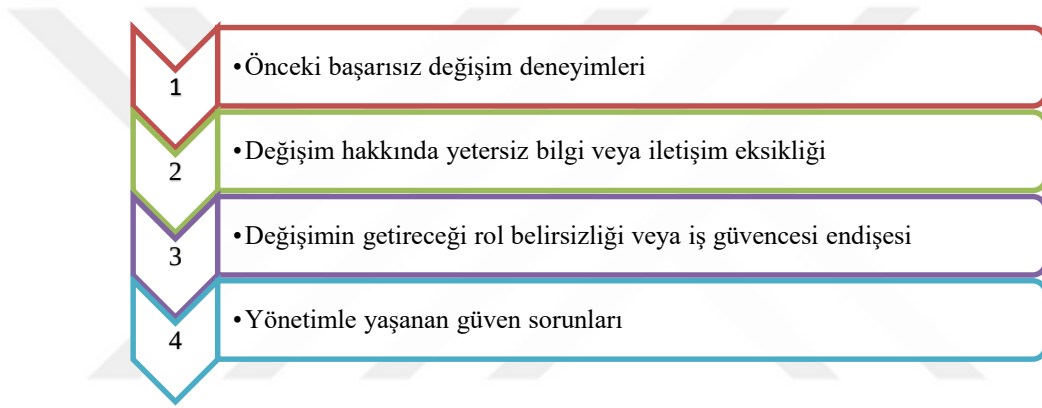
Şekil 2.6 Değişime karşı olumlu tutumlar (Piderit, 2000: 786).

Bu bireyler, değişim sürecine katkı sunarak çevresindeki çalışanlara da model olabilmektedir. Çoğu zaman, yüksek öz yeterlik, güçlü iç motivasyon ve pozitif

örgütsel bağlılık gibi kişisel kaynaklarla desteklenen olumlu tutumlar, değişimin daha hızlı ve sağlıklı uygulanmasına katkı sağlamaktadır (Judge vd., 1999: 69).

Değişime karşı olumsuz tutumlar ise bireylerin bu süreci tehdit olarak algılaması, belirsizlikten kaynaklı kaygılar yaşaması ya da değişimin bireysel çıkarlarını olumsuz etkileyeceğini düşünmeleriyle gelişmektedir. Bu bireylerde, genellikle kaygı, stres, direnç, güvensizlik gibi duygular ön plandadır (Oreg, 2006: 75). Bu tutumlar bazen açıkça ifade edilirken, bazen pasif direnç biçiminde (örneğin geciktirme, isteksizlik veya uyum göstermeme gibi davranışlarla) ortaya çıkmaktadır.

Olumsuz tutumların temelinde sıklıkla şu faktörler yer almaktadır (Şekil 2.7).



Şekil 2.7 Değişime karşı olumsuz tutumlar (Lines, 2004: 206).

Bu tutumların hem bireysel verimliliği hem de örgütsel süreçleri olumsuz etkileme potansiyeli yüksektir. Sürekli değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak zorlanan çalışanlar, sadece kendi motivasyonlarını değil, takım dinamiklerini de zayıflatabilmektedir. Ayrıca değişime karşı pasif ya da aktif direnç, inovasyonun yayılımını ve kalite yönetimi uygulamalarını aksatabilmektedir (Armenakis vd., 1993: 682).

Değişime karşı geliştirilen olumlu veya olumsuz tutumlar sabit değildir; uygun liderlik, etkili iletişim ve çalışan katılımı gibi stratejik araçlarla dönüştürülebilir. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, bireylerin güven duygusunu artırarak değişimi içselleştirmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün şeffaf ve öğrenmeye açık olması, çalışanların olumlu tutumlar geliştirmesi açısından destekleyici bir ortam sağlamaktadır (Elving, 2005: 150).

Çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi, karar alma mekanizmalarında yer verilmesi ve duygularının dikkate alınması, olumsuz tutumları azaltmak için kritik önemdedir. Bu yaklaşımlar bireylerin sadece sürece adapte olmasını değil, aynı zamanda süreci sahiplenmesini de sağlamaktadır (Vakola, 2013: 117).

2.3.3. Değişime Karşı Tutumların Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Kalite yönetimi, organizasyonların ürün ve hizmet kalitesini sürdürülebilir biçimde yükseltmeyi amaçlayan karmaşık ve sürekli bir süreçtir. Bu süreçte değişim kaçınılmazdır; ancak kalite yönetimindeki değişikliklerin başarıyla uygulanması, bireylerin değişime karşı geliştirdiği tutumların niteliğiyle doğrudan bağlantılıdır (Beer & Nohria, 2000: 133-141).

Değişimi olumlu karşılayan çalışanlar, kalite iyileştirme faaliyetlerine aktif olarak katılmakta, yenilikçi önerilerde bulunup organizasyonun sürekli gelişim kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Aslan & Yıldız, 2019: 485-487). Bu grup çalışanlar, kalite standartlarının yükseltilmesi ve süreçlerin adaptasyonu için gerekli esnekliği gösterebilme yeteneğine sahiptir (Prajogo & Sohal, 2006: 36-38).

Buna karşılık, değişime direnç gösteren ya da olumsuz tutumlar sergileyen çalışanlar, kalite yönetimi süreçlerinde engelleyici bir faktör haline gelebilmektedir. Bu durum, süreçlerin benimsenmesini zorlaştırarak iletişim kopukluklarına, verimlilik kayıplarına ve kalite standartlarının düşmesine neden olabilmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008: 104). Direnç, yenilikçi uygulamaların reddi veya yetersiz uygulanmasıyla kalite yönetiminin sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir (Lines, 2004: 210).

Değişime karşı tutumların kalite yönetimi üzerindeki etkisi yalnızca bireysel düzeyle sınırlı kalmaz; örgütsel kültür, liderlik ve iletişim yaklaşımları gibi yapısal unsurlar da bu etkileşimde önemli rol oynamaktadır. Açık ve etkili iletişim kanalları, belirsizlikleri azaltarak çalışanların güvenini artırmakta ve olumlu tutumların gelişmesini desteklemektedir (Elving, 2005: 153). Liderlik ise değişim süreçlerinin yönlendirilmesinde kritik bir faktör olup, özellikle dönüşümcü liderlik tarzı çalışanların değişimi benimsemesini teşvik ederek kalite yönetiminde başarıyı artırmaktadır (Bass & Avolio, 1993: 120). Ayrıca, kalite yönetimi çerçevesinde değişime karşı olumlu tutumların gelişmesi, müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü

üzerinde doğrudan pozitif etki yaratmaktadır. Çalışanların değişime adaptasyonu, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ve hata oranlarının en düşük düzeye indirilmesiyle organizasyonun piyasa performansı güçlenmektedir (Zeng vd., 2017: 240-251).

Kalite yönetiminde değişime yönelik bireysel tutumların doğru yönetilmesi, organizasyonun sürdürülebilir başarısı için önemlidir. Stratejik iletişim, eğitim ve çalışan katılımını artıracak mekanizmalarla, olumsuz tutumlar, yapıcı biçimde ele alınmalı ve değişimin kabulü teşvik edilmelidir. Bu yaklaşımlar, kalite yönetimi süreçlerinin daha yenilikçi, etkin ve adaptif olmasını sağlamaktadır (Beer & Nohria, 2000: 135-137).

2.4. Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişime Karşı Tutumlar Arasındaki İlişki

Günümüzün hızla dönüşen iş dünyasında bireylerin yenilik üretme becerileri ve bu yeniliklere karşı geliştirdikleri tutumlar, organizasyonel başarı açısından kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede, bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumlar arasındaki ilişki, modern örgüt kuramlarında giderek daha fazla ilgi gören bir konu haline gelmiştir. Özellikle rekabet baskısı, teknolojik yenilikler ve sosyal dönüşümler, çalışanlardan yeni çözümler üretmelerini ve bu çözümleri benimseyip uygulamaya koymalarını beklemektedir (Damanpour, 1991: 556).

Yenilikçi yetkinlikleri gelişmiş bireyler, genellikle belirsizliğe daha açık, risk almaya daha istekli ve öğrenmeye daha yatkın bir profil çizmektedir. Bu bireyler, değişim süreçlerini tehditten çok gelişim fırsatı olarak görür ve dolayısıyla değişime karşı daha olumlu bir yaklaşım sergilemektedirler (Scott ve Bruce, 1994: 582). Yaratıcılık, esneklik ve problem çözme becerileri sayesinde bu kişiler, değişim dönemlerinde yalnızca uyum sağlayan değil, aynı zamanda süreci yönlendiren aktörler haline gelebilmektedir (Janssen, 2000: 288). Literatürde, bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime açıklık arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunduğu sıklıkla işaret edilmektedir (Oreg vd., 2011: 483).

Öte yandan, inovasyon kapasitesi sınırlı olan bireylerde belirsizlik korkusu ve başarısızlık kaygısı daha belirgin şekilde ortaya çıkar. Bu çalışanlar mevcut düzenin dışına çıkmaktan kaçınır, değişim girişimlerini tehdit olarak algılar ve sıklıkla pasif veya aktif direnç geliştirir (Piderit, 2000: 784). Bu direnç yalnızca bireysel düzeyde

kalmamakta; zamanla örgüt genelindeki değişim çabalarının sekteye uğramasına neden olabilmektedir.

Bu ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için, Bandura'nın (1997) öne sürdüğü öz yeterlik kavramına değinmek yerinde olacaktır. Bandura'ya göre bireyler, kendi becerilerine ne ölçüde güvenirlerse, karmaşık görevlerin üstesinden gelme konusunda o derece kararlı olmaktadır. Yani inovasyon yetkinliği yüksek olan bireyler, kendi yaratıcı güçlerine daha fazla inandıkları için değişim süreçlerine daha aktif ve pozitif şekilde katılmaktadırlar (Tierney & Farmer, 2002: 1136). Bu bağlamda, bireysel inovasyon ile değişime karşı tutum arasındaki ilişki yalnızca beceri temelli değil; aynı zamanda psikolojik öz kaynaklarla da yakından bağlantılıdır. Ayrıca, bu ilişkinin sadece bireysel niteliklerle sınırlı olmadığını, organizasyonel faktörlerin de belirleyici olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Esnek yapılar, destekleyici liderlik tarzları ve yeniliğe açık kurumsal kültür, çalışanların hem inovatif davranışlarını hem de değişim süreçlerine gösterdikleri tutumları biçimlendirmektedir (Amabile vd., 1996: 1156). Bu tür destekleyici ortamlar, bireylerin yaratıcı potansiyellerini daha rahat ortaya koymalarını ve değişime daha kolay adapte olmalarını sağlar.

2.4.1. İnovasyon Yetkinliklerinin Değişime Karşı Tutumlar Üzerindeki Etkisi

Bireylerin inovasyona yatkınlık düzeyleri ile değişim süreçlerine karşı geliştirdikleri tutumlar arasında çok yönlü ve dikkat çekici bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerin karşı karşıya kaldığı hızlı değişim ortamında, çalışanların yeniliğe katkı sunma becerileri ve bu değişikliklere gösterdikleri uyum, dönüşüm süreçlerinin başarısını belirleyen temel unsurlardandır (Scott & Bruce, 1994: 582). Bu bağlamda, bireysel inovasyon yetkinlikleri yalnızca yaratıcı düşünce üretimini değil, aynı zamanda bireyin değişimi nasıl karşıladığına dair zihinsel ve duygusal tepkilerini de biçimlendirmektedir.

Yenilikçi becerileri gelişmiş bireylerin ortak özelliği; belirsizlik karşısında daha rahat hareket edebilmeleri, risk alabilmeleri ve yeni deneyimlere açık olmalarıdır. Bu özellikler, onları değişim süreçlerinde daha yapıcı ve çözüm odaklı hale getirir. Literatürde de görüldüğü üzere, yaratıcılığı ve problem çözme kabiliyeti yüksek bireyler, değişimi bir fırsat olarak görerek bu süreçte daha etkin roller üstlenmektedir

(Janssen, 2000: 288). Bu bireyler yalnızca değişimi kabul etmekle kalmaz; aynı zamanda bu sürece yön verme konusunda da gönüllü olabilirler.

İnovasyon yetkinliği ile değişime açıklık arasındaki bağ, bireyin içsel güdülenmesi ve özgüveniyle de ilişkilidir. Bandura'nın Öz-Yeterlik Kuramı çerçevesinde ele alındığında, bireyin kendi yaratıcı kapasitesine olan inancı, değişimi sahiplenme davranışını güçlendirmektedir (Tierney & Farmer, 2002: 1136). Kendine güvenen birey, değişimi tehdit değil, gelişim fırsatı olarak görür ve bu doğrultuda sorumluluk üstlenir.

Bireysel inovasyon becerilerinin düşük olduğu durumlarda ise tam tersi bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler, belirsizlikten duyulan kaygı nedeniyle değişim karşısında daha çekingen ya da dirençli davranabilmektedirler. Bu bağlamda, değişim korkusu ve alışkanlıkların terk edilmesine yönelik psikolojik bariyerler, örgütsel yenilenme sürecini sekteye uğratabilmektedir (Piderit, 2000: 784).

İnovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutumlara etkisi sadece bireysel psikoloji ile sınırlı değildir; aynı zamanda içinde bulunulan örgütsel yapı da bu ilişkiyi şekillendirmektedir. Örneğin, öğrenmeyi teşvik eden, hatalara tolerans gösteren ve yaratıcılığı ödüllendiren kurumlarda çalışan bireyler, değişime daha pozitif bakmakta ve sürece aktif katılım göstermektedir (Amabile vd., 1996: 1156). Bu tür kurumlar, çalışanlarının inovatif düşünmesini destekler ve değişimi birlikte inşa etmeleri için uygun zemini sağlar. Ayrıca, inovasyon yetkinlikleri ile değişime yönelik tutumlar arasındaki bu olumlu ilişki, çalışanların değişime dair düşüncelerini, hislerini ve davranışlarını da bütüncül şekilde etkilemektedir. Oreg vd., (2011: 483)'ün geliştirdiği çok boyutlu tutum modeli, bireyin değişim karşısındaki düşünsel değerlendirmesinin (örneğin; bu değişim gerekli mi?), duygusal tepkilerinin (örneğin; korku mu heyecan mı?) ve davranışsal eğilimlerinin (örneğin; destekleme mi yoksa direnç mi?) birbirini etkilediğini ortaya koymaktadır. İnovatif bireylerin bu üç boyutta da daha olumlu skorlar göstermesi, değişim yönetiminin başarı şansını artırmaktadır.

2.4.2. İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişim Yönetimi İlişkisi

Çağdaş örgütlerin, dinamik pazar koşulları ve hızla gelişen teknolojiler karşısında ayakta kalabilmesi hem yenilik üretme becerilerine hem de bu yenilikleri etkin biçimde hayata geçirecek değişim yönetimi süreçlerine bağlıdır. Bu bağlamda,

bireylerin sahip olduğu inovasyon yetkinlikleri ile organizasyonlarda değişimi yönetme kapasitesi arasında çok yönlü ve tamamlayıcı bir ilişki vardır. İnovasyon yetkinliği, bireyin yeni fikirleri ortaya koyma, bu fikirleri uygulama ve sonuçlarını sürdürülebilir faydaya dönüştürme becerisi olarak tanımlanırken; değişim yönetimi bu sürecin stratejik ve insan odaklı bir şekilde yönlendirilmesini kapsamaktadır (Anderson vd., 2014, s. 1299; Kotter, 1996: 35).

Yenilikçi bireyler, sadece yeni fikirler üreten kişiler değil; aynı zamanda değişimi olumlu karşılayan, bu süreçte aktif sorumluluk üstlenen ve belirsizliklerle başa çıkabilen çalışanlardır. Yüksek düzeyde inovasyon yetkinliğine sahip bireylerin, değişim dönemlerinde daha esnek davrandığı ve risk almayı göze alabildiği bilinmektedir (Scott & Bruce, 1994: 582). Bu  zellikler, değişim yönetiminin karşılaştığı psikolojik direnç, örgütsel ataleti kırma ve yeni sürece adaptasyon gibi zorlukların üstesinden gelinmesinde kritik rol oynamaktadır.

Bireylerin yaratıcılık potansiyeli ve problem  zme becerileri, değişimin itici gücünü oluşturmaktadır. Bu bireyler, sadece mevcut sorunlara  z m üretmekle kalmaz; aynı zamanda gelecekteki olası tehdit ve fırsatlara karşı da proaktif davranışlar geliştirir (Janssen, 2000: 288). Dolayısıyla inovatif çalışanlar, değişimi yalnızca tepki verilen bir durum değil, yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereken stratejik bir fırsat olarak görmektedir.

Ters yönden bakıldığında ise etkili biçimde planlanmış ve yönetilmiş bir değişim süreci, bireylerin inovatif yetkinliklerini besleyen bir ortam sunmaktadır. Açık iletişim, esnek organizasyonel yapılar ve katılımcı liderlik gibi unsurlar, çalışanların kendilerini ifade etmelerini ve yaratıcı düşüncelerini iş süreçlerine entegre etmelerini kolaylaştırmaktadır (Armenakis & Bedeian, 1999: 703). Böyle bir ortamda bireyler, değişim karşısında edilgen kalmak yerine fikir üreten ve süreci yönlendiren aktörlere dönüşmektedir.

Kurumsal değişim projeleri çoğu zaman yeni öğrenme alanları, iş birliği biçimleri ve teknolojik araçlarla bireyleri karşı karşıya bırakmaktadır. Bu durum, bireylerin bilgi ve beceri düzeyinde gelişmesini sağlamaktadır. Böylece değişim yönetimi sadece yapısal bir dönüşüm değil, aynı zamanda bireysel düzeyde bir kapasite inşası haline gelmektedir (Burnes, 2017: 49).

Değişim yönetimi ile inovasyon arasındaki ilişkinin etkili olabilmesi için bu iki kavramın organizasyonel düzeyde stratejik olarak bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bir organizasyon değişim hedeflerini belirlerken aynı zamanda çalışanların yaratıcı katkılarını destekleyen bir kurumsal kültür de inşa etmelidir. Ödüllendirme sistemlerinden liderlik tarzlarına, iş tasarımından eğitim programlarına kadar pek çok unsur inovasyonu teşvik eden ve değişim süreçlerini kolaylaştıran yapılar kurmalıdır (Tidd & Bessant, 2020: 98). Nitekim literatürde yapılan araştırmalar, inovatif iş ortamlarında değişim projelerinin daha başarılı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Örneğin, Prajogo ve Sohal'ın (2003: 901-908) çalışmasında, kalite yönetimi uygulamalarının başarısında hem inovasyon kültürünün hem de değişimi yönlendirecek insan sermayesinin belirleyici olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, rekabet gücü kazanmak isteyen tüm organizasyonlar için net bir gösterge niteliğindedir.

2.4.3. Organizasyonel Değişimde İnovasyon Yetkinliklerinin Rolü

Günümüz iş ortamının hızla değişen yapısı, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yenilikçi yaklaşımları benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, inovasyon yetkinlikleri, organizasyonel değişimin temel itici güçlerinden biri olarak ortaya çıkmakta ve değişimin başarıyla yönetilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Crossan & Apaydin, 2010: 1155). Organizasyonel değişimde inovasyon yetkinliklerinin önemi yalnızca yeni fikirlerin üretilmesi ile sınırlı kalmayıp, bu fikirlerin stratejik hedeflerle uyumlu şekilde hayata geçirilmesi ve kalıcı dönüşümler yaratmasıdır.

İnovasyon yetkinlikleri, bireylerin yaratıcı düşünme, sorun çözme ve yenilik geliştirme becerilerinden başlayarak, ekip ve kurum düzeyinde kolektif bir kapasite olarak tanımlanabilmektedir (Teece, 2010: 172). Değişim süreçleri, belirsizlik ve direnç gibi karmaşık engeller barındırdığı için bu yetkinlikler organizasyonların bu zorlukların üstesinden gelmesinde kritik öneme sahiptir. Yenilikçi yaklaşımlara sahip çalışan ve liderler, değişimin getirdiği tehdit algısını fırsata dönüştürerek kurumun adaptasyon yeteneğini artırmakta ve sürecin başarısına katkı sağlamaktadır (Hamel, 2006: 97).

Bunun yanı sıra inovasyon yetkinliklerinin gelişmiş olduğu organizasyonlarda değişime yönelik algılar daha olumlu olmakta; yeniliklere açıklık artmakta ve direnç davranışları azalmaktadır (Jansen vd., 2009: 1123). Bu çerçevede, inovasyon kapasitesi, değişim sürecindeki psikolojik direnci azaltan önemli bir kaynak olarak işlev görmektedir.

İnovasyonun organizasyonel değişimdeki bir diğer temel işlevi ise stratejik esneklik ve çeviklik sağlamasıdır. Değişen dış çevre koşullarına hızlı yanıt verme ve yeni stratejiler geliştirme, yenilikçi düşüncenin doğrudan sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Tushman & O'Reilly, 1996: 23). İnovasyon yetkinlikleri, mevcut iş modellerinin geliştirilmesinin yanı sıra yeni süreçler, ürünler ve iş modellerinin yaratılmasına olanak tanımaktadır (Chesbrough, 2010: 355). Bu sayede organizasyonlar, durağan yapılarından sıyrılarak öğrenen ve dönüşen sistemlere dönüşmektedirler.

Liderlik ise inovasyon ve değişim arasında köprü kuran önemli bir faktördür. Dönüşümcü liderlik, çalışanların yenilikçi fikirlerini teşvik ederek değişim sürecinin etkinliğini artırmaktadır (Bass & Riggio, 2006: 30). Böyle liderler, aynı zamanda organizasyon kültüründe değişime açıklık ve risk alma konusunda olumlu bir iklim yaratarak çalışanların motivasyonunu ve dayanıklılığını yükseltmektedir.

Organizasyonel değişimde inovasyonun başarısı sadece teknik dönüşümlerle sınırlı kalmayıp, öğrenme ve bilgi paylaşımına dayanan kültürün gelişimiyle doğrudan bağlantılıdır. İnovasyon yetkinlikleri, organizasyonun bilgi kaynaklarını etkin biçimde kullanmasını, yeni bilgileri hızla içselleştirip uygulamasını mümkün kılmaktadır (Argote & Miron-Spektor, 2011: 235). Böylece bireylerin yaratıcı potansiyelleri ve bilgiye dayalı karar alma becerileri, kurumun öğrenme kapasitesini artırarak adaptasyon sürecini hızlandırmaktadır.

Ekip içi iş birliği ve disiplinler arası yaklaşımların desteklendiği organizasyonlarda, inovasyon yetkinlikleri değişim yönetimi sürecine önemli bir katkı sağlamaktadır (Nonaka & Takeuchi, 1995: 65). Bu tür organizasyonlar, sadece mevcut operasyonel süreçleri değil, temel iş yapma biçimlerini de dönüştürerek rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaktadır. Ancak, inovasyon yetkinliklerinin etkili olabilmesi için belirli ön koşulların sağlanması gereklidir. Yeniliğe açık kültür,

Çalışanların risk almaya teşvik edilmesi ve iyi yapılandırılmış değişim süreçleri bu koşullar arasında yer almaktadır (Amabile vd., 1996). Aksi takdirde, aşırı yenilikçi yaklaşımlar organizasyon içinde karmaşa yaratabilir ve koordinasyon sorunlarına yol açabilir, bu da değişim sürecinin verimliliğini olumsuz etkilemektedir (Damanpour & Schneider, 2006: 219).

2.5. Kalite Yönetim Sorumlularının İnovasyon Yetkinlikleri ile Değişime Karşı Tutumlarının Organizasyonel Performansa Etkisi

Günümüzün belirsizliklerle dolu iş dünyasında, özellikle sağlık sektöründe hizmet veren ADSM ve ADSH gibi kurumlarda, kalite yönetiminin sadece prosedürel değil; aynı zamanda stratejik bir beceri alanı hâline geldiği görülmektedir. Bu bağlamda, kalite yönetiminden sorumlu bireylerin inovasyon yetkinlikleri ve değişim süreçlerine verdikleri psikolojik ve davranışsal tepkiler, kurumların genel performansında belirleyici rol oynamaktadır.

İnovasyon yetkinliği, yalnızca yeni fikir üretme kapasitesi değildir. Aynı zamanda bu fikirleri uygulama, uyarlama ve örgütsel hedeflerle bütünleştirme becerisidir. Özellikle kalite yönetiminde görev alan bireylerin yaratıcı düşünme biçimi, süreçleri hem daha etkin hem de daha esnek kılma potansiyeli taşır. Tariq ve Zehir'in (2023: 56–57) alışmasında da ortaya konduğu gibi yönetsel inovasyon ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmakta ve bu ilişki, örgütsel performans göstergelerine doğrudan yansımaktadır.

ADSM ve ADSH kalite sorumlularının yenilikçi bakış açısı, sadece hata oranlarının azalması gibi ölçülebilir sonuçlara değil, aynı zamanda hasta memnuniyetinde artış ve çalışan bağlılığında güçlenme gibi daha dolaylı fakat stratejik çıktılara da katkı sağlamaktadır. Burada dikkat çeken nokta, inovasyonun sadece ürün veya süreçle sınırlı kalmadığı; hizmet sunum biçimlerine, hasta iletişimine ve hatta liderlik tarzına kadar geniş bir etki alanı olduğudur (Karataş & Erkan, 2024: 45-48).

Her ne kadar bireylerin inovatif kapasiteleri güçlü olsa da değişime karşı geliştirdikleri tutumlar bu kapasitenin ne ölçüde kullanılabileceğini belirlemektedir. Nitekim değişim, bireylerde farklı düzeylerde stres, direnç veya motivasyon doğurabilmektedir. Bu noktada bireysel tutumlar, yalnızca değişim sürecinin hızını

değil, aynı zamanda kalitesini de etkilemektedir (Aras Beger & Türker, 2018: 387-409).

Literatürde değişime karşı geliştirilen tutumların bilişsel, duygusal ve davranışsal üç boyutta incelendiği görülmektedir (Oreg vd., 2011: 480). Örneğin bir kalite sorumlusu, sistemde yapılan bir değişikliğin gerekliliğini bilişsel düzeyde kavrayabilir; fakat bu değişikliğe yönelik kaygı ve belirsizlik hissi, duygusal düzeyde direnç yaratabilmektedir. Bu direnç, davranışsal düzeyde ise sürece katılımı geciktirme, yeniliği sabote etme veya pasif kalma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı olumlu tutumlarla birleşmesi, örgütsel performans için güçlü bir sinerji yaratmaktadır. Yalnızca yeni fikirleri olan değil, aynı zamanda bu fikirleri hayata geçirmeye gönüllü, risk almaktan korkmayan ve belirsizliklere esneklikle yanıt veren bireyler, sağlık kurumlarında gerçek anlamda dönüşüm sağlayabilmektedirler.

İnovasyonun performansa dönüşmesinde kilit unsurlardan biri de kurum içi bilgi akışının niteliğidir. Bilgi paylaşımının teşvik edildiği, geri bildirimin cesaretlendirildiği ve yatay iletişim kanallarının güçlü olduğu kurumlarda, inovasyon sadece bireysel çabayla sınırlı kalmaz; kurumsal bir refleks hâline gelmektedir (Argote & Miron-Spektor, 2011: 1129-1132).

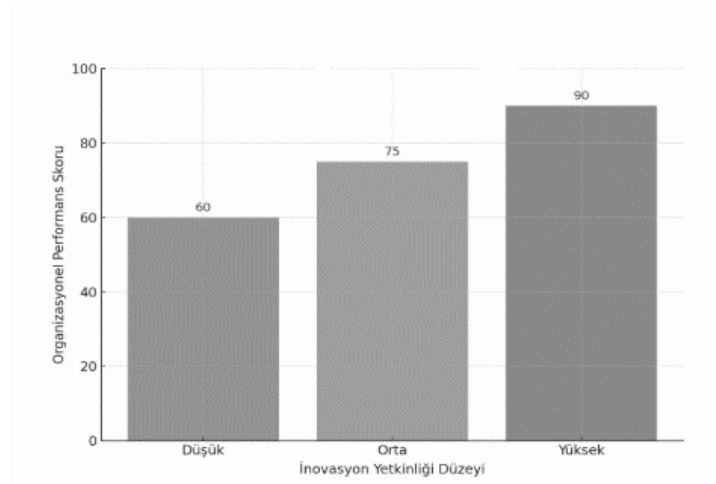
Kalite yönetim sorumlularının öğrenmeye açık, sorgulayıcı ve çok yönlü düşünce tarzına sahip olmaları, diğer çalışanlara da olumlu yansımakta; bu da organizasyonun çevresel değişimlere karşı daha dirençli ve esnek olmasını sağlamaktadır. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde, sağlık kurumlarında dijital sistem geçişleri, hasta kayıt protokollerinin değişimi ve iş yükü planlaması gibi süreçlerde, bu tür becerilerin önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir.

İnovasyon yetkinliklerinin organizasyonel performansa katkısı, tek başına bireysel becerilerle sınırlı değildir. Bu yetkinliklerin kurumun stratejik vizyonu ile ne kadar örtüştüğü ve liderlik tarzlarının bu kapasiteyi ne ölçüde desteklediği de belirleyicidir. Dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların değişim süreçlerine aktif katılımını artırdığı ve kalite politikalarının içselleştirilmesini kolaylaştırdığı birçok çalışmada vurgulanmıştır (Bass & Riggio, 2006: 30). Bununla birlikte, inovasyonun sınırsız bir değer olarak görülmesi de sakıncalı olabilir. Aşırı inovatif yaklaşımlar,

özellikle kamuya bağlı sağlık kurumlarında, hizmetin standardizasyonunu zorlaştırabilmekte ve uygulama süreçlerinde kaotik durumlara yol açabilmektedir (Damanpour & Schneider, 2006: 219). Dolayısıyla inovasyonun katkısı, yapısal sağlamlık ve stratejik denge ile desteklendiğinde sürdürülebilir ve ölçülebilir bir performans artışına yol açacaktır.

2.5.1. ADSM/ADSH Sorumlularının İnovasyon Yetkinliklerinin Organizasyonel Performansa Yansımaları

Günümüz sağlık hizmetlerinde kalite, yalnızca standartlara uyumla değil, aynı zamanda yenilikçi çözümlerle gelişen bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, ağız ve diş sağlığı merkezlerinde ya da hastanelerinde kalite yönetim sorumlusu olarak görev yapan bireylerin inovatif becerileri, organizasyonel başarıya doğrudan etki eden unsurlar arasında öne çıkmaktadır. Araştırmalar, özellikle süreç inovasyonunun ve teknoloji tabanlı uygulamaların, hasta güvenliğini ve hizmet kalitesini artırarak kurum performansına doğrudan katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Lee, 2015: 5).



Şekil 2.8 İnovasyon yetkinliği düzeyine göre organizasyonel performans skoru (Lee, 2015: 8)

İnovatif düşüncenin performans üzerindeki yansımaları incelendiğinde (Lee, 2015: 2);

- İnovasyon yetkinliği yüksek bireyler, değişken sağlık ortamında yalnızca mevcut sorunları çözmekle kalmamaktadır. Aynı zamanda gelecekteki riskleri öngörerek sistemsel dönüşüm önerilerinde bulunabilmektedir.
- Süreçleri daha etkin hale getirmek, hata paylarını azaltmak, hastaya sunulan hizmette sürekliliği sağlamak gibi konular, doğrudan bu bireylerin katkılarıyla şekillenmektedir.
- Araştırmalar, bu bireylerin kalite yönetimi döngüsündeki Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem A1 (PUKÖ) adımlarında aktif roller alarak iyileştirme kültürünü yaygınlaştırdığını göstermektedir.

Dijitalleşme ve inovasyon yetkinliğinin kesişimi analiz edildiğinde (Lee, 2015: 8);

- Sağlık bilişim sistemlerinin etkin kullanımı, kalite yönetiminde dijitalleşmenin önemini daha da artırmıştır.
- Kalite sorumluları, bu sistemleri sadece veri toplama araçları olarak değil, aynı zamanda karar verme süreçlerini güçlendiren entegre platformlar olarak değerlendirmektedir.
- Nitekim, Lee'nin araştırmasında, dijital sistemleri etkin kullanan kurumların hem hasta memnuniyetinde hem de iç süreç verimliliğinde daha yüksek skorlar elde ettiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon yetkinliği ile dijital okuryazarlık arasında güçlü bir bağ olduğu da söylenebilir.

Sağlık kurumlarında kalite ve inovasyon yönetiminin entegre biçimde ele alınması, sadece performans göstergelerini değil, aynı zamanda kurumun öğrenme ve adaptasyon kapasitesini de güçlendirmektedir. Özellikle inovasyon konusunda yetkin olan kalite yönetim sorumluları, kuruma yeni bakış açıları kazandırarak sadece mevcut sistemleri iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda yeni hizmet modellerinin benimsenmesine öncülük etmektedir. Bu durum, literatürde stratejik esneklik olarak tanımlanan kavramla birebir örtüşmektedir (Chesbrough, 2010: 355).

Pratikte bu durumun karşılığı, bir ADSM'de kalite sorumlusunun geliştirdiği yeni bir dijital kontrol listesi ile hizmet içi hataların %30 oranında azalması ya da bir

ADSH'deki inovatif ekip planlamasının hasta bekleme süresini ciddi anlamda düşürmesi olarak gözlemlenebilir. Araştırmalara göre, bu tür mikro yenilikler, makro düzeyde organizasyonel verimliliğe dönüşmektedir (Jansen vd., 2009: 1123).

2.5.2. Değişime Karşı Tutumların Kalite Yönetim Performansına Etkisi

Kurumsal düzeyde yürütülen kalite yönetimi faaliyetleri, yalnızca teknik altyapı ya da stratejik planlama ile değil, çalışanların değişim süreçlerine olan bakış açılarıyla da doğrudan ilişkilidir. Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek hassasiyet gerektiren alanlarda, değişime gösterilen bireysel tepkiler, kalite uygulamalarının niteliği üzerinde ciddi belirleyicilik taşımaktadır (Oreg vd., 2011: 462).

Çalışanların değişimi olumlu karşılaması, yalnızca psikolojik bir yaklaşım değil; aynı zamanda kalite iyileştirme süreçlerinin temelini oluşturan davranışsal bir unsurdur. Nitekim olumlu tutum sergileyen çalışanlar, kaliteye dair yeni uygulamaları daha kolay benimsemekte, inovatif çözümler üretmekte ve sistematik gelişmelere katkı sunmaktadır. İsveç'te yürütülen bir hastane çalışması, olumlu tutum geliştiren çalışanların süreç performansını belirgin biçimde artırdığını göstermiştir (Siverbo vd., 2014: 206–207). Bu bulgular, kalite yönetimi ile pozitif değişim yaklaşımı arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır.

Kararsız veya çekimser tutumlar, genellikle değişimin yönü, sonuçları ya da sürece katılım düzeyi konusunda duyulan belirsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu tür tutumlar kalite yönetimi üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmasa da dolaylı olarak uygulama isteksizliği ya da erteleme davranışıyla sürecin yavaşlamasına neden olabilmektedir. Oreg (2006: 75–76), bu tutum grubunun genellikle liderlik eksikliği veya düşük iletişim yoğunluğuna sahip ortamlarda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Böyle bir bağlamda kararsız bireylerin açık iletişim, yönlendirme ve psikolojik güven ortamıyla desteklenmeleri önem arz etmektedir.

Değişimi tehdit olarak algılayan ve bu algıyla direnç gösteren bireyler, kalite yönetim performansında ciddi düşüşlere neden olabilmektedir. Olumsuz tutum, sadece bireyin kendi işleyişini değil, ekibin genel motivasyonunu da zayıflatmakta ve kalite süreçlerinin sürdürülebilirliğini riske atmaktadır. Örneğin, Belias vd., (2019: 46) tarafından Yunanistan'da yapılan bir çalışmada, değişimi reddeden yöneticilerin bulunduğu hastanelerde kalite göstergelerinde düşüş yaşandığı raporlanmıştır. Bu tarz

tutumlar, sistemsal gelişimin önündeki görünmez duvarlar gibi işlev görmekte, özellikle hasta güvenliği gibi kritik alanlarda negatif sonuçlar doğurmaktadır.

Değişime karşı geliştirilen tutumlar, bireysel özelliklerin ötesinde örgütsel iklim ve liderlik biçimleriyle de doğrudan etkileşim içerisindedir. Giauque (2015:70-98), değişime açık liderlik yaklaşımlarının ve katılımcı yönetim tarzlarının çalışan tutumları üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermiştir. Bu bağlamda, çalışanların kalite politikalarına olan inançlarının artırılması, değişime olan dirençlerini azaltmakta ve sürece olan bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Toplam kalite yönetimi, yalnızca sistemler bütünlüğü değil, aynı zamanda bir insan davranışları sistemidir. Bu nedenle değişime karşı tutumlar, kalite performansını belirleyen psikolojik bir ön koşul olarak değerlendirilebilir. Çalışanlara yönelik tutum analizleri yapılmalı, bireylerin sürece aktif katılımını teşvik edecek iletişim ve motivasyon stratejileri geliştirilmeli ve özellikle direnç gösteren gruplar için geri bildirim mekanizmaları aktif hale getirilmelidir. Sonuç olarak (Taner & Kaya, 2005: 361);

- Değişime karşı sergilenen olumlu yaklaşımlar, kalite yönetimi sistemlerinin başarıya ulaşmasında hızlandırıcı bir rol oynarken,
- Olumsuz veya kararsız tutumlar ise sürecin verimliliğini azaltan, çoğu zaman görünmeyen engeller yaratmaktadır.
- Bu nedenle, kalite yönetimi performansını artırmak isteyen kurumların, teknik süreçlerin yanı sıra, çalışanların psikolojik ve davranışsal eğilimlerine de odaklanmaları gerekmektedir.

2.5.3. İnovasyon ve Değişim İlişkilerinin Organizasyonel Başarıya Katkıları

Modern organizasyonel yapılanmalar, yalnızca varlığını sürdürmekle yetinmeyip, aynı zamanda sürdürülebilir bir başarı çizgisi oluşturmak amacıyla inovasyon ve değişimi stratejik düzlemde bütünleştirmek zorundadır. Bu iki kavram, teorik olarak farklı boyutlarda ele alınsa da uygulamada sıklıkla birbirini besleyen ve etkileyen dinamiklerdir. İnovasyon, yeni fikirlerin, süreçlerin veya ürünlerin hayata geçirilmesiyle ilgilenirken; değişim yönetimi, bu yeniliklerin organizasyon içinde

kabul görmesi ve sürdürülebilir kılınmasını sağlayan süreçleri ifade eder (Crossan & Apaydin, 2010: 1154).

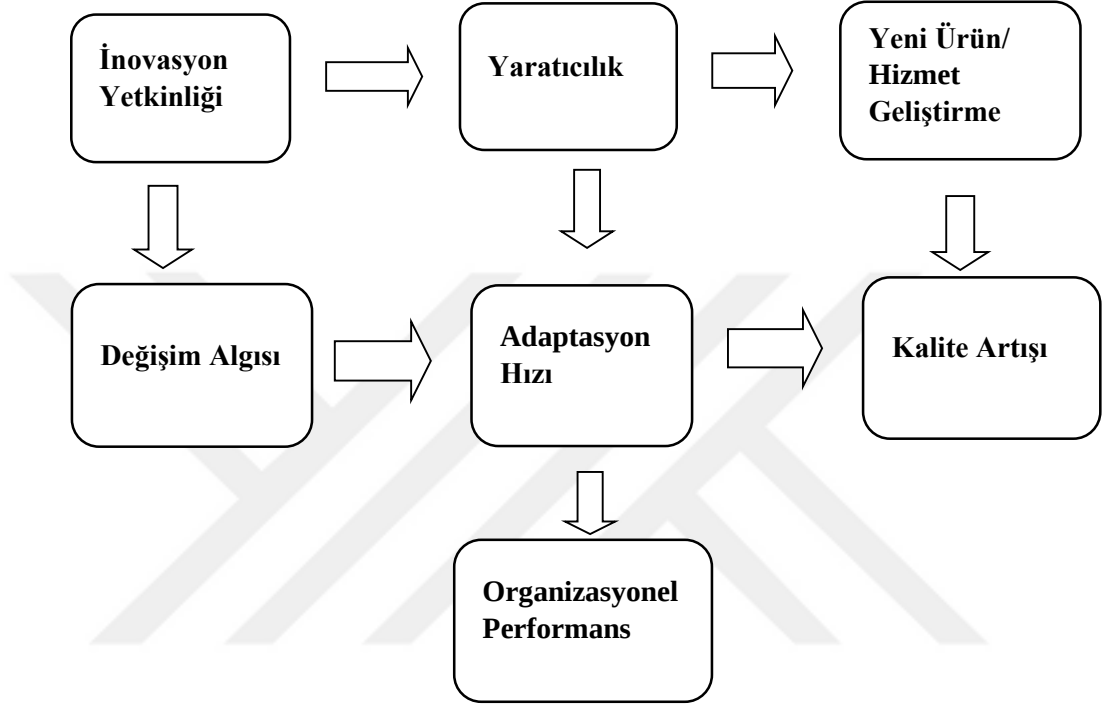
İnovasyon ve değişim arasındaki karşılıklı etkileşim, organizasyonların çevresel koşullara hızlı uyum sağlama, rekabet avantajı oluşturma ve içsel verimliliği artırma kapasitelerini doğrudan etkiler. Bu bağlamda, inovasyon sadece bir fikir üretme süreci değil; aynı zamanda organizasyonun davranış biçimlerinde, kültüründe ve iş yapma anlayışında köklü dönüşümler yaratabilecek bir değişim aracı olarak değerlendirilmelidir (Damanpour & Aravind, 2012: 426).

İnovasyon ve değişim yönetimi arasındaki ilişki, organizasyonun öğrenme kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Öğrenen organizasyon yapılarında inovasyon kültürü güçlendikçe, değişime direnç azalır ve kabul düzeyi yükselir. Bu durum, yenilikçi uygulamaların daha hızlı hayata geçirilmesini sağlar (Nonaka & Takeuchi, 1995: 68). Özellikle sağlık sektöründe, operasyonel yenilik ve kalite yönetim uygulamaları, hizmet sunumundaki dönüşüm süreçlerini doğrudan yönlendirmekte ve kurumsal performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Lee, 2015).

İnovasyon ve değişim sinerjisi, organizasyonel başarıyı sadece finansal göstergelerle değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı, müşteri memnuniyeti ve süreç kalitesi gibi çok boyutlu kriterlerle etkilemektedir. İnovasyon sayesinde ortaya çıkan yeni ürün ve hizmetler, müşteri taleplerine daha etkili yanıt verilmesini sağlarken; değişim yönetimi ile bu ürünlerin iç süreçlerde etkin biçimde uygulanması sağlanır (Teece, 2010: 172). Böylece, sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, inovasyon ve değişim yönetimi birlikte ele alındığında organizasyonel başarı çok daha somut ve kalıcı hale gelmektedir.

Başarılı bir inovasyon-değişim entegrasyonunun gerçekleşmesi için yalnızca bireysel yetkinlikler değil, aynı zamanda organizasyonel liderlik, kurum kültürü ve stratejik çeviklik de kritik önemdedir. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanların değişim süreçlerine gönüllü katılımını artırmakta ve yenilikçi fikirlerin kurumsallaşmasını kolaylaştırmaktadır (Bass & Riggio, 2006: 33). Liderliğin yön gösterici, ilham verici ve destekleyici yapısı sayesinde organizasyonlar inovatif düşünceye dayalı değişimi sistematik biçimde yönetebilir hâle gelmektedir.

Araştırmalar, inovasyon ve değişim yönetiminin birlikte yürütüldüğü organizasyonlarda stratejik performans göstergelerinde kayda değer artışlar olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıdaki Şekil 2.9, bu iki değişkenin organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini özetlemektedir.



Şekil 2.9 İnovasyon ve değişim dinamiklerinin organizasyonel performans göstergeleri üzerindeki etkisi (Damanpour & Aravind, 2012: 246-239)

Şekil 2.9’da, inovasyon yetkinliği ile değişime karşı tutumların bir arada değerlendirildiğinde nasıl bir performans ivmesi yaratabileceği gösterilmektedir. Adaptasyon kabiliyeti yüksek, inovatif düşünceye açık kurumlar; pazar dinamiklerine daha hızlı tepki verebilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Netice olarak;

- İnovasyon ve değişim ilişkilerinin organizasyonel başarıya olan katkısı çok yönlü ve stratejik niteliktedir.
- Özellikle ADSM/ADSH gibi sağlık kuruluşlarında bu iki kavram arasındaki entegrasyon, kalite yönetimi performansının artmasına, çalışan memnuniyetinin yükselmesine ve hasta güvenliğinin sağlanmasına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

- Bu nedenle kurumların, inovasyon yetkinliklerini artıracak eğitim ve destek mekanizmaları oluşturması ve değişim süreçlerini insan odaklı yaklaşımlarla yapılandırması önerilmektedir.



3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın yapılma gerekçesi, araştırmanın amacı ve öneminden bahsedildikten sonra araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama sürecinde kullanılan anket ve araştırmaya ait elde edilen verilerin analiz sürecine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Türü ve Önemi

Bu tez çalışması, kesitsel ve korelasyonel (ilişkisel) türde bir araştırma olup, Türkiye genelinde ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan ADSM ve ADSH'lerde görevli kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Buna ek olarak bireysel inovasyon yetkinliklerinin ve değişime karşı tutumun kalite yönetim sorumlularının sosyo-demografik özelliklerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermeme durumunun incelenmesi de araştırmanın amacına dahildir. Çalışmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Hipotez 1: ADSM ve ADSH'lerde görevli kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır. (H₁)

Hipotez 2: ADSM ve ADSH'lerde görevli kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri sosyodemografik özelliklerine (a. cinsiyet, b. medeni durum, c. eğitime katılım durumu, d. yaş, e. eğitim durumu, f. gelir durumu, g. meslekteki toplam çalışma süresi, h. kurumdaki toplam çalışma süresi) göre anlamlı farklılık göstermektedir. (H₂)

Hipotez 3: ADSM ve ADSH'lerde görevli kalite yönetim sorumlularının değişime karşı tutumları sosyodemografik özelliklerine (a. cinsiyet, b. medeni durum, c. eğitime katılım durumu, d. yaş, e. eğitim durumu, f. gelir durumu, g. meslekteki toplam çalışma süresi, h. kurumdaki toplam çalışma süresi) göre anlamlı farklılık göstermektedir. (H₃)

Hipotez 4: Bireysel inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutum üzerinde bir etkisi vardır. (H₄)

The diagram illustrates a conceptual model with the following components:

- Nodes:**
 - Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri** (Individual Innovation Competencies) - Top Left Circle
 - Değişime Karşı Tutum** (Attitude towards Change) - Top Right Circle
 - Demographic and Organizational Factors** - Bottom Large Circle
- Hypotheses:**
 - H₁**: Direct relationship between Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri and Değişime Karşı Tutum (solid double-headed arrow).
 - H₂**: Indirect relationship from Demographic and Organizational Factors to Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri (dash-dot arrow).
 - H₃**: Indirect relationship from Demographic and Organizational Factors to Değişime Karşı Tutum (dash-dot arrow).
 - H₄**: Moderating effect of Değişime Karşı Tutum on the relationship between Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri and Değişime Karşı Tutum (dashed arrow).
- Legend:**
 - Etki** (Effect): Dashed line with arrowhead.
 - Fark** (Difference): Dash-dot line with arrowhead.
 - İlişki** (Relationship): Solid double-headed arrow.
- Demographic and Organizational Factors List:**
 - Cinsiyet
 - Medeni durum
 - Eğitim katılım durumu
 - Yaş
 - Eğitim durumu
 - Gelir durumu
 - Meslekteki toplam çalışma süresi
 - Kurumdaki toplam çalışma süresi

Global dünyadaki sürekli yenilenme arzusu doğrultusunda hızla evrilen değişim ve dönüşüm, organizasyonları iç ve dış çevreleriyle bilgi alışverişine açık olan sistemleri benimsemeye yönlendirmiş; bu durum organizasyonlarda bilginin kartopu etkisiyle çoğalmasını sağlamış ve insan faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır. İnsan kaynağı, organizasyonların başarısı için son derece önemli bir faktör olup, kurumlara yenilik katması beklenen bilgi emekçilerinin değeri artmıştır (Gupta & Singhal, 1993). Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin artan hızının, organizasyonların büyüme ve değişim arzusunu tetiklemesi nedeniyle insan gücü potansiyelinin yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi önemli hale gelmiştir (Balay,

2010). Bireylerin girişimciliğinin, örgütlerin yaratıcı fikirler ve inovatif çözümler geliştirmesine büyük katkısı bulunmaktadır (Sousa vd., 2011).

Buradan hareketle yoğun bir hizmet ağı olan sağlık hizmetlerinin doğrudan insan hayatı ile ilgili olması nedeniyle sunulan hizmetin, hizmetten faydalanan üzerinde memnuniyet oluşturabilmesi için sağlık çalışanlarının çalışma ortamından ve koşullarından memnun olmaları gerekir. Bu nedenle bu tez çalışmasında ADSM/ADSH kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ve alt boyutları ile değişime karşı tutum arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Literatür incelendiğinde sağlık alanında bireysel inovasyon yetkinliği ile değişime karşı tutuma yönelik kısıtlı çalışma bulunmakla birlikte, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu belirtilmiş olmasına karşın, bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarından bazılarının değişime karşı tutum ile arasında anlamlı bir ilişki varken bazılarında herhangi bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Sağlık hizmetleri alanında özgün bir çalışma olması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Türkiye genelindeki ağız ve diş sağlığı hastanesi/merkezi kurum web sitesi organizasyon şeması taraması sonucu tespit edilen 357 kalite yönetim sorumlusu oluşturmuştur. Araştırmada örneklem seçimine gidilmeksizin evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir Çalışmaya 250 kalite yönetim sorumlusu katılım sağlamış ancak anket formlarını tutarsız ya da eksik dolduran üç kişi verilerin bütünlüğünü sağlamak amacıyla değerlendirme dışı bırakılarak 247 kalite yönetim sorumlusu ile araştırma tamamlanmıştır. Evrenin örneklemi temsiliyeti kapsamında %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile çalışmaya katılmaya gönüllü en düşük örneklem büyüklüğü 185 olarak hesaplanmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bununla birlikte Pai ve Chary (2013), örneklem hatasını azaltmak amacıyla örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. Araştırma verileri Ekim 2024-Şubat 2025 tarihleri arasında çevrim içi yöntemle toplanmıştır. Çalışanlar, kolayda örneklem yöntemiyle gönüllülük esasına dayalı olarak araştırmaya katılmışlardır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren yaş,

cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, meslekteki toplam çalışma süresi, kurumdaki toplam çalışma süresi, daha önce inovasyon konusunda eğitime katılım durumu ve daha önce değişim yönetimi konusunda eğitime katılım durumu olmak üzere toplamda dokuz sorunun yer aldığı kişisel bilgi formu yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, Seren ve Baykal tarafından 2005 yılında geliştirilen ve 29 ifadeden oluşan Değişime Karşı Tutum Ölçeği yer almaktadır. Ölçek kurumsal politika, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5), şeklinde 5' li Likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçeğin 5 maddesi negatif ifadeli, 24 maddesi pozitif ifadeli olup (*) işaretli maddeler ters puanlanmıştır.

Kurumsal Politika alt boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,10, 11, 12

Değişimin Sonuçları alt boyutu 16,17, 20, 25, 26, 27, 28, 29

Değişime Direnç alt boyutu 13*,15, 21*,22*,23*

Değişimde Yönetim Tarzı alt boyutu 14, 18, 19, 24*

Anket formunun üçüncü bölümünde ise orijinalinde FINCODA (Framework for Innovation Competencies Development and Assesment) inovasyon yetkinlikleri geliştirme ve değerlendirme çerçevesinde 2015-2017 yılları arasında 5 farklı ülkede yer alan üniversite ve 9 işletmenin partner olarak yer aldığı Avrupa Birliği tarafından finanse edilen bir proje sonucu geliştirilen Ovacı ve Yıldırım Saatçi (2020) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılarak uyarlanan Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek, yaratıcılık (7 madde), eleştirel düşünme (5 madde), girişkenlik (4 madde), takım çalışması (5 madde), ağ kurma (3 madde) olarak beş alt boyut ve toplam 24 ifadeden oluşmaktadır.

Yaratıcılık alt boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7

Takım Çalışması alt boyutu 8, 9, 10, 11, 12

Girişkenlik alt boyutu 13, 14, 15, 16

Eleştirel Düşünme 17, 18, 19, 20, 21

Ağ Kurmak 22, 23, 24

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada 247 kalite yönetim sorumlusundan elde edilen veriler IBM SPSS 31 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak ölçeklerin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Verileri değerlendirmek için Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğine dair analizlerde Bağımsız t Testi, Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi kullanılmış; farklılık oluşmasına neden olan grubu belirlemek için Tukey testinden faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, sadece ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan kurumlardaki kalite yönetim sorumluları ile sınırlıdır. Araştırma, verilerin toplanmış olduğu örnekleme kısıtlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları genellenemez.

Araştırma, belirli bir zaman diliminde toplanan verilerle sınırlı olduğu için katılımcıların dönemsel şartların etkisi altında kalma olasılığı sonuçların geçerliliğini kısıtlayan bir faktör olarak kabul edilebilir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerle yeterli sayı ve kapsamda soru sorulduğu varsayılarak araştırmaya katılanların tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katıldıkları, sorulara doğru ve samimiyetle cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.6. Etik İlkeler

Bu araştırmanın yapılabilmesi için alınan izinlere aşağıda yer verilmiştir: Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan Etik Kurul Onayı 30.04.2024 tarihli 2024-4 numaralı karar ile alınmıştır (Ek 2).

Araştırmada kullanılan ölçekler için yazarlardan izin alınmıştır (Ek 3).

Araştırmaya katılım sağlayan kalite yönetim sorumlularından gönüllü katılım ve bilgilendirme onamı alınmıştır (EK 4).

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Cronbach Alpha katsayısı, ölçekte bulunan maddelerin iç tutarlılığını ifade ederek bu maddelerin homojen dağılıma sahip olma özelliğini, ölçek maddelerinin birbiriyle tutarlılığı ve bütünlüğü hakkında bilgi edinmemize katkı sağlar. Genellikle Likert tipi ölçeklerde kullanılır (Yıldız & Uzunsakal, 2018: 19). Cronbach Alpha katsayısı aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Özdamar, 2002):

- 0 < R2 < 0,40 güvenilir değil
- 0,40 < R2 < 0,60 düşük güvenilirlik
- 0,60 < R2 < 0,80 oldukça güvenilir
- 0,80 < R2 < 1,00 yüksek güvenilirlik

Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeğine dair yapılan güvenilirlik (iç tutarlılık katsayısı) analizi sonuçlarına göre ölçeğin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0,959, Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı ise 0,939 bulunmuştur. Bu değerler her iki ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Tablo 4.1.1).

Tablo 4.1.1 Ölçeklerin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach' s Alpha
Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği	24	0,959
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	29	0,939

Verilerin normal dağılıma uygunluklarının test edilmesinde kullanılan birçok yöntem vardır. Bunlardan biri çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmasıdır. Normal dağılımın söz konusu olduğu durumlarda çarpıklık ve basıklık katsayısı -1 ile +1 aralığında; şayet çarpıklık katsayısı -1 ile +1 aralığındaysa basıklık katsayısının -2 ile +2 aralığında; basıklık katsayısı -1 ile +1 aralığında yer alıyorsa çarpıklık katsayısının -2 ile +2 aralığında olabileceği ifade edilmiştir (George & Mallery, 2010).

Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup -1,5 ile +1,5 aralığında olması neticesiyle normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Tablo 4.1.2). Normal dağılım

şartının sağlanmasıyla ölçeklere parametrik testler uygulanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Tablo 4.1.2 Normallik Dağılım Sonuçları

Ölçekler	Çarpıklık Değeri	Basıklık Değeri
Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği	0,223	-0,501
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	-0,836	-0,084

4.2. Demografik Bulgular

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 4.2.1’de yer almaktadır.

Tablo 4.2.1 Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Yaş	21-30	34	13,8
	31-40	102	41,3
	41-50	85	34,4
	51 ve üzeri	26	10,5
Cinsiyet	Kadın	183	74,1
	Erkek	64	25,9
Medeni Durum	Evli	174	70,4
	Bekar	73	29,6
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	5	2
	Ön lisans-Lisans	126	51
	Lisansüstü	116	47
Gelir Durumu	Gelir giderden az	68	27,5
	Gelir gidere eşit	143	57,9
	Gelir giderden fazla	36	14,6
Meslekteki Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl	71	28,7
	11-20 yıl	95	38,5
	21 yıl ve üzeri	81	32,8
Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi	1-10 yıl	152	61,5
	11-20 yıl	74	30

	21 yıl ve üzeri	21	8,5
Toplam		247	100

Katılımcıların yaş grupları incelendiğinde en fazla 31-40 yaş (%41,3, n= 102) arasında bir yoğunlaşma olduğu, en düşük katılımın ise 51 ve üzeri (%10,5 n= 26) yaş grubunda olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%74,1) kadınlar (n= 183) oluştururken, erkeklerin oranı %25,9 (n= 64) bulunmuştur. Katılımcıların %70,4 ü (n= 174) evli, %51 i (n= 126) ön lisans ve lisans mezunu ve %57,9' unun (n= 143) geliri gidere eşittir. Katılımcıların meslekteki toplam çalışma süresi incelendiğinde; %28,7 si (n=71) 1-10 yıl, %38,5' i (n= 95) 11-20 yıl, %32,8' i (n= 81) 21 yıl ve üzerinde çalışmıştır. Katılımcıların kurumdaki toplam çalışma süresi incelendiğinde; %61,5 i (n=152) 1-10 yıl, %30' u (n= 74) 11-20 yıl, %8,5 i (n= 2) 21 yıl ve üzerinde çalışmıştır (Tablo 4.2.1).

Tablo 4.2.2 Katılımcıların Değişim ve İnovasyon Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

Değişkenler	Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
İnovasyon eğitimi alma durumu	Evet	93	37,7
	Hayır	154	62,3
Değişim eğitimi alma durumu	Evet	75	30,4
	Hayır	172	69,6

Katılımcıların %37,7' si inovasyon eğitimi aldığını ifade ederken, %62,3'ü inovasyon eğitimi almamıştır. Buna ek olarak değişim eğitimi aldığını ifade eden katılımcıların oranı %30,4 iken bu eğitimi almadığını ifade edenlerin oranı %69,6 bulunmuştur (Tablo 4.2.1).

4.3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.3.1 'de katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlikleri ve değişime karşı tutumlarına yönelik korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.3.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ve Değişime Karşı Tutumlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği	1										

2.Yaratıcılık	0,88**	1									
3.Takım Çalışması	0,88**	0,76**	1								
4.Girişkenlik	0,86**	0,67**	0,73**	1							
5.Eleştirel Düşünme	0,88**	0,65**	0,70**	0,77**	1						
6.Ağ Kurmak	0,81**	0,62**	0,64**	0,62**	0,74**	1					
7.Değişime Karşı Tutum Ölçeği	0,54**	0,47**	0,46**	0,47**	0,45**	0,49**	1				
8.Kurumsal Politika	0,50**	0,42**	0,43**	0,42**	0,45**	0,48**	0,94**	1			
9.Değişimin Sonuçları	0,63**	0,54**	0,54**	0,58**	0,54**	0,54**	0,86**	0,75**	1		
10.Değişime Direnç	0,23**	0,24**	0,19**	0,22**	0,14*	0,19**	0,52**	0,33**	0,40**	1	
11.Değişimde Yönetim Tarzı	0,14*	0,15*	0,13*	0,10	0,08	0,13*	0,66**	0,57**	0,42**	0,24**	1

Analiz sonuçlarına göre Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği ile alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, tüm alt boyutlarla pozitif yönde bir ilişki söz konusuyken, en yüksek pozitif ve güçlü ilişkilerin takım çalışması, eleştirel düşünme ve yaratıcılık alt boyutlarına ait olduğu görülmektedir.

Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeğinin alt boyutları ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde tüm alt boyutlarda pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Yaratıcılık ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasında 0,471; takım çalışması ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasında 0,466; girişkenlik alt boyutu ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasında 0,470; eleştirel düşünme alt boyutu ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasında 0,456; ağ kurmak alt

boyutu ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği arasında 0,491 bulunmuş ve ayrıca Değişime Karşı Tutum Ölçeği ile en yüksek ilişkiye sahip olan alt boyutun ağ kurmak olduğu bulgulanmıştır ($r=0,491$; $p<0,01$).

Genel olarak katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeği geneli arasında orta seviyede, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bireysel inovasyon yetkinlikleri ve alt boyutları ile değişime karşı tutum arasında en yüksek ilişkiyi Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeğinin geneli oluşturmaktadır. Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır ($r= 0,540$; $p<0,01$). Hipotez 1 kabul edilmiştir.

4.4.Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği (BİYÖ) Analizlerinin Sonuçları

Bu bölümde katılımcıların sosyodemografik özelliklerinin bireysel inovasyon yetkinliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 4.4.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Cinsiyete Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Kadın			Erkek			t	p
	N	Ortalama	SS	N	Ortalama	SS		
Ölçeğin Geneli	183	98,57	12,75	64	99,95	13,12	0,742	0,459
Yaratıcılık	183	29,21	3,87	64	29,42	4,14	0,374	0,709
Takım Çalışması	183	20,90	3,01	64	21,36	2,78	1,066	0,287
Girişkenlik	183	16,78	2,41	64	17,19	2,51	1,145	0,253
Eleştirel Düşünme	183	20,28	2,95	64	20,67	3,30	-0,877	0,381
Ağ Kurmak	183	11,39	2,28	64	11,31	2,62	0,235	0,815

SS: Standart Sapma

Tablo 4.4.1' e göre bireysel inovasyon yetkinliklerinin katılımcıların cinsiyetine göre analizi incelendiğinde, erkeklerin ölçeğin geneli ve ölçeğin alt boyutları olan yaratıcılık, takım çalışması, girişkenlik ve eleştirel düşünme ortalamalarının kadınların ortalamasından yüksek olduğu, kadınların ise ölçeğin alt boyutu olan ağ kurmak ortalamasının erkeklerin ortalamasından yüksek bulunmakla beraber, cinsiyetin bireysel inovasyon yetkinliklerinde anlamlı bir farklılık

oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Hipotez 2a reddedilmiştir.

Tablo 4.4.2 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Medeni Durumlarına Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Evli			Bekar			t	p
	N	Ortalama	SS	N	Ortalama	SS		
Ölçeğin Geneli	174	99,39	12,46	73	97,84	13,72	0,865	0,388
Yaratıcılık	174	29,33	3,98	73	29,11	3,83	0,397	0,692
Takım Çalışması	174	21,11	2,85	73	20,79	3,19	0,776	0,438
Girişkenlik	174	17,11	2,27	73	16,34	2,74	2,286	0,023
Eleştirel Düşünme	174	20,48	3,01	73	20,16	3,12	0,736	0,462
Ağ Kurmak	174	11,35	2,31	73	11,42	2,52	-0,224	0,823

* $p < 0,05$

Katılımcıların medeni durumlarının bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelendiğinde; evli olan bireylerin ölçeğin geneli ve yaratıcılık, takım çalışması, girişkenlik, eleştirel düşünme alt boyutlarında bekar bireylerin ortalamalarına kıyasla daha yüksek olduğu ve medeni durumun girişkenlik alt boyutu ($p: 0,023$) ile anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0,05$). Evli bireylerin girişkenlik alt boyutu bekar bireylere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Hipotez 2b kabul edilmiştir.

Tablo 4.4.3 Katılımcıların İnovasyon Konusunda Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumuna Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Evet			Hayır			t	p
	N	Ortalama	SS	N	Ortalama	SS		
Ölçeğin Geneli	93	101,18	12,34	154	97,56	12,98	2,161	0,032
Yaratıcılık	93	30,16	3,81	154	28,72	3,91	2,827	0,005
Takım Çalışması	93	21,31	3,23	154	20,84	2,775	1,205	0,229
Girişkenlik	93	17,22	2,32	154	16,69	2,50	1,647	0,101
Eleştirel Düşünme	93	20,86	2,72	154	20,10	3,19	1,919	0,056
Ağ Kurmak	93	11,63	2,14	154	11,21	2,48	1,402	0,162

Tablo 4.4.3 incelendiğinde ölçeğin genelinde ve yaratıcılık alt boyutunda inovasyon konusunda eğitime katılma ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Ölçeğin geneli ve yaratıcılık alt boyutunda inovasyon eğitimine katılım sağlayanların ortalaması inovasyon eğitimine katılım sağlamayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Hipotez 2c kabul edilmiştir.

Tablo 4.4.4 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Yaşa Göre Analiz Sonuçları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ölçeğin Geneli	21-30	34	99,24	13,83	0,752	0,522
	31-40	102	100,05	12,66		
	41-50	85	98,33	13,48		
	51 ve üzeri	26	96,08	9,79		
Yaratıcılık	21-30	34	29,21	4,04	1,054	0,369
	31-40	102	29,66	3,53		
	41-50	85	29,15	4,42		
	51 ve üzeri	26	28,15	3,57		
Takım Çalışması	21-30	34	20,94	3,24	0,822	0,483
	31-40	102	21,29	3,07		
	41-50	85	20,94	2,90		
	51 ve üzeri	26	20,31	2,13		
Girişkenlik	21-30	34	16,82	2,66	0,089	0,966
	31-40	102	16,98	2,60		
	41-50	85	16,84	2,37		

	51 ve üzeri	26	16,77	1,72		
Eleştirel Düşünme	21-30	34	20,74	2,98	0,841	0,473
	31-40	102	20,62	3,02		
	41-50	85	20,14	3,25		
	51 ve üzeri	26	19,81	2,40		
Ağ Kurmak	21-30	34	11,53	2,65	0,383	0,766
	31-40	102	11,50	2,37		
	41-50	85	11,26	2,44		
	51 ve üzeri	26	11,04	1,73		

Tablo 4.4.4. incelendiğinde katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlikleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda; bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2d reddedilmiştir.

Tablo 4.4.5 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Eğitim Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ölçeğin Geneli	Ortaöğretim	5	97,00	17,05	1,784	0,170
	Ön lisans- Lisans	126	97,50	12,21		
	Lisansüstü	116	100,56	13,24		
Yaratıcılık	Ortaöğretim	5	29,60	5,59	1,601	0,204
	Ön lisans- Lisans	126	28,83	3,53		
	Lisansüstü	116	29,72	4,24		
Takım Çalışması	Ortaöğretim	5	20,00	3,53	2,175	0,116

	Ön lisans- Lisans	126	20,69	2,94		
	Lisansüstü	116	21,42	2,91		
	Ortaöğretim	5	16,00	2,82		
Girişkenlik	Ön lisans- Lisans	126	16,64	2,38	1,861	0,158
	Lisansüstü	116	17,19	2,47		
	Ortaöğretim	5	19,40	3,64		
Eleştirel Düşünme	Ön lisans- Lisans	126	20,13	2,86	1,305	0,273
	Lisansüstü	116	20,70	3,19		
	Ortaöğretim	5	12,00	2,12		
Ağ Kurmak	Ön lisans- Lisans	126	11,21	2,17	0,726	0,485
	Lisansüstü	116	11,53	2,58		

Tablo 4.4.5 incelendiğinde katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlikleri ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda; bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2e reddedilmiştir.

Tablo 4.4.6 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Gelir Durumlarına Göre Analiz Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ölçeğin Geneli	Gelir giderden az	68	99,50	13,45		
	Gelir gidere eşit	143	98,15	12,96	0,774	0,462
	Gelir giderden fazla	36	100,94	11,10		

	Gelir giderden az	68	28,88	4,41		
Yaratıcılık	Gelir gidere eşit	143	29,15	3,85	2,019	0,135
	Gelir giderden fazla	36	30,44	3,07		
	Gelir giderden az	68	21,12	3,07		
Takım Çalışması	Gelir gidere eşit	143	20,80	3,01	1,464	0,233
	Gelir giderden fazla	36	21,72	2,38		
	Gelir giderden az	68	17,09	2,39		
Girişkenlik	Gelir gidere eşit	143	16,70	2,54	1,050	0,351
	Gelir giderden fazla	36	17,25	2,10		
	Gelir giderden az	68	20,75	3,21		
Eleştirel Düşünme	Gelir gidere eşit	143	20,24	2,94	0,675	0,510
	Gelir giderden fazla	36	20,25	3,13		
	Gelir giderden az	68	11,66	2,51		
Ağ Kurmak	Gelir gidere eşit	143	11,26	2,39	0,698	0,498
	Gelir giderden fazla	36	11,28	1,96		

Tablo 4.4.6 incelendiğinde katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlikleri ile gelir durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Hipotez 2f reddedilmiştir.

Tablo 4.4.7 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları

	Çalışılan Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Ölçeğin Geneli	1-10 yıl	71	99,38	13,42	1,016	0,363
	11-20 yıl	95	99,98	12,76		
	21 yıl ve üzeri	81	97,30	12,39		
Yaratıcılık	1-10 yıl	71	29,46	3,89	0,656	0,520
	11-20 yıl	95	29,46	3,71		
	21 yıl ve üzeri	81	28,85	4,23		
Takım Çalışması	1-10 yıl	71	21,08	3,35	0,686	0,504
	11-20 yıl	95	21,23	2,79		
	21 yıl ve üzeri	81	20,72	2,77		
Girişkenlik	1-10 yıl	71	16,90	2,60	0,023	0,977
	11-20 yıl	95	16,92	2,52		
	21 yıl ve üzeri	81	16,84	2,21		
Eleştirel Düşünme	1-10 yıl	71	20,52	2,98	2,270	0,106
	11-20 yıl	95	20,77	2,97		
	21 yıl ve üzeri	81	19,81	3,12		
Ağ Kurmak	1-10 yıl	71	11,41	2,43	1,089	0,338
	11-20 yıl	95	11,60	2,42		
	21 yıl ve üzeri	81	11,07	2,23		

Katılımcıların bireysel inovasyon yetkinliklerinin meslekteki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 4.4.7). Hipotez 2g reddedilmiştir.

Tablo 4.4.8 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliklerinin Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları

	Çalışılan Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
Ölçeğin Geneli	1-10 yıl ¹	152	100,46	13,07	4,199	0,016	3>1,2
	11-20 yıl ²	74	97,59	12,51			
	21 yıl ve üzeri ³	21	92,52	9,91			
Yaratıcılık	1-10 yıl	152	29,52	3,93	1,984	0,140	-
	11-20 yıl	74	29,18	3,85			
	21 yıl ve üzeri	21	27,71	4,02			
Takım Çalışması	1-10 yıl ¹	152	21,39	2,94	4,272	0,015	3>1
	11-20 yıl ²	74	20,65	2,87			
	21 yıl ve üzeri ³	21	19,62	2,85			
Girişkenlik	1-10 yıl	152	17,09	2,48	1,728	0,180	-
	11-20 yıl	74	16,69	2,45			
	21 yıl ve üzeri	21	16,14	1,95			
Eleştirel Düşünme	1-10 yıl ¹	152	20,83	3,00	5,915	0,003	1>3
	11-20 yıl ²	74	19,96	3,07			
	21 yıl ve üzeri ³	21	18,67	2,45			
Ağ Kurmak	1-10 yıl ¹	152	11,63	2,47	3,218	0,042	

11-20 yıl ²	74	11,12	2,23	1,2,3
21 yıl ve üzeri ³	21	10,38	1,62	

*p <0,05

Katılımcıların bireysel inovasyon yetkinliklerinin kurumdaki toplam çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizde ölçeğin geneli (p: 0,016), takım çalışması (p: 0,015), eleştirel düşünme (p: 0,003) ve ağ kurmak (p: 0,042) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 4.4.8). Takım çalışması alt boyutunda 1-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri çalışanlar arasında puan açısından anlamlı bir fark bulunmakta olup 21 yıl ve üzeri çalışanların puanı daha yüksektir. Eleştirel düşünme alt boyutunda ise 21 yıl ve üzeri çalışanların, 1-10 yıl çalışma süresine sahip bireylere göre eleştirel düşünme puanları anlamlı düzeyde daha düşüktür. Diğer gruplar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Ağ kurmak alt boyutunda da deneyim yılı arttıkça ağ kurma puanlarında anlamlı farklılıklar olduğu görülmekle birlikte ortalama değerler ise deneyim arttıkça azalma eğilimindedir. Ölçeğin genel puanlarına bakıldığında ise 21 yıl ve üzeri deneyim grubunun, 1-10 yıl ve 11-20 yıl deneyim grubuna kıyasla ortalaması yüksektir. 21 yıl ve üzeri deneyim grubunun, 1-10 yıl ve 11-20 yıl deneyim grubu ile pozitif ve anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca, 1-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri deneyim grubu arasında negatif farkında (-7.937*) anlamlı olduğu görülmektedir. Hipotez 2h kabul edilmiştir.

4.5.Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Analizi Sonuçları

Bu bölümde katılımcıların sosyodemografik özelliklerinin değişime karşı tutuma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 4.5.1 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Analizi

Değişken		Kadın			Erkek			t	p
Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma		N	Ortalama	Standart Sapma		
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	183	101,34	18,36		64	103,11	19,31	-0,345	0,730
Kurumsal Politika	183	43,60	10,28		64	44,81	10,38	-0,809	0,419

Değişimin Sonuçları	183	31,02	5,68	64	31,97	5,56	1,153	0,250
Değişime Direnç	183	14,40	3,19	64	13,92	3,34	0,017	0,310
Değişimde Yönetim Tarzı	183	12,32	3,26	64	12,41	3,75	-0,181	0,857

Tablo 4.5.1' e göre araştırmada değişime karşı tutumun cinsiyete göre analizi incelendiğinde; katılımcıların cinsiyeti ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Hipotez 3a reddedilmiştir.

Tablo 4.5.2 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Medeni Duruma Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Evli			Bekar			t	p
Faktör	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma		
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	174	101,91	18,35	73	101,52	19,27	0,151	0,880
Kurumsal Politika	174	43,86	9,93	73	44,05	11,20	-0,138	0,890
Değişimin Sonuçları	174	31,34	5,51	73	31,10	6,03	0,308	0,759
Değişime Direnç	174	14,35	3,22	73	14,10	3,26	0,565	0,573
Değişimde Yönetim Tarzı	174	12,37	3,41	73	2,27	3,35	0,198	0,843

Tablo 4.5.2 incelendiğinde medeni durum ile değişime karşı tutum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucuna göre alt boyutların p değerleri incelendiğinde 0,05' ten büyük olması nedeniyle katılımcıların değişime karşı tutumları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Evli ve bekar bireylerin ölçeğin geneli ve alt boyutlarında ortalama değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Hipotez 3b reddedilmiştir.

Tablo 4.5.3 Katılımcıların Değişim Konusunda Herhangi Bir Eğitime Katılma Durumuna Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Evet			Hayır			t	p
Faktörler	N	Ortalama	Standart Sapma	N	Ortalama	Standart Sapma		
Değişime Karşı	75	103,47	19,06	172	101,07	18,38	0,932	0,352

Tutum Ölçeği								
Kurumsal Politika	75	44,63	10,84	172	43,60	10,07	0,716	0,475
Değişimin Sonuçları	75	31,91	5,56	172	30,99	5,69	1,174	0,242
Değişime Direnç	75	14,36	3,49	172	14,24	3,12	0,272	0,786
Değişimde Yönetim Tarzı	75	12,57	3,58	172	12,24	3,31	0,713	0,476

Katılımcıların değişim yönetimi konusunda herhangi bir eğitime katılıp katılmama durumları ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmama durumunun analiz sonuçları incelendiğinde; değişim yönetimi konusunda eğitime katılım sağlayan bireylerin ortalaması eğitime katılım sağlamayan bireylere göre bütün alt boyutlarda daha yüksek seyretmiş olmakla birlikte değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (Tablo 4.5.3). Hipotez 3c reddedilmiştir.

Tablo 4.5.4 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Yaş Değişkenine Göre Analiz Sonuçları

Faktörler	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	21-30	34	103,15	20,56	0,236	0,871
	31-40	102	102,08	19,93		
	41-50	85	101,72	17,21		
	51 ve üzeri	26	99,19	15,22		
Kurumsal Politika	21-30	34	44,50	11,52	0,514	0,673
	31-40	102	44,45	10,65		
	41-50	85	43,69	9,88		
	51 ve üzeri	26	41,77	8,71		
	21-30	34	31,29	6,66		

Değişimin Sonuçları	31-40	102	31,26	6,22	0,000	1,000
	41-50	85	31,26	4,93		
	51 ve üzeri	26	31,27	4,25		
Değişime Direnç	21-30	34	14,82	3,37	1,290	0,278
	31-40	102	13,90	3,51		
	41-50	85	14,64	2,88		
Değişimde Yönetim Tarzı	51 ve üzeri	26	13,85	2,89	0,187	0,905
	21-30	34	12,53	3,28		
	31-40	102	12,46	3,41		
	41-50	85	12,13	3,31		
	51 ve üzeri	26	12,31	3,81		

Tablo 4.5.4 incelendiğinde katılımcıların değişime karşı tutumlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0,05$). Hipotez 3d reddedilmiştir.

Tablo 4.5.5 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Analiz Sonuçları

Faktörler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	Ortaöğretim	5	100,00	14,73	0,306	0,737
	Ön lisans-Lisans	126	102,70	17,54		
	Lisansüstü	116	100,90	19,88		
Kurumsal Politika	Ortaöğretim	5	44,20	9,03	0,135	0,874
	Ön lisans-Lisans	126	44,24	9,92		
	Lisansüstü	116	43,55	10,81		
Değişimin Sonuçları	Ortaöğretim	5	30,40	6,10	0,097	0,908
	Ön lisans-Lisans	126	31,38	5,19		

	Lisansüstü	116	31,18	6,15		
	Ortaöğretim	5	13,20	3,70		
Değişime Direnç	Ön lisans-Lisans	126	14,66	2,93	1,941	0,146
	Lisansüstü	116	13,91	3,48		
	Ortaöğretim	5	12,20	2,95		
Değişimde Yönetim Tarzı	Ön lisans-Lisans	126	12,42	3,44	0,073	0,930
	Lisansüstü	116	12,26	3,37		

Tablo 4.5.5 incelendiğinde katılımcıların değişime karşı tutumu ile eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda ölçeğin geneli ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$). Hipotez 3e reddedilmiştir.

Tablo 4.5.6 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumunun Gelir Durumuna Göre Analiz Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
	Gelir giderden az	68	45,13	10,57		
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	Gelir gidere eşit	143	43,54	10,35	0,482	0,618
	Gelir giderden fazla	36	43,11	9,63		
	Gelir giderden az	68	31,68	6,07		
Kurumsal Politika	Gelir gidere eşit	143	30,94	5,66	0,678	0,509
	Gelir giderden fazla	36	31,78	4,81		
	Gelir giderden az	68	14,62	3,48		
Değişimin Sonuçları	Gelir gidere eşit	143	14,00	3,07	0,556	0,574
	Gelir giderden fazla	36	14,72	3,30		

Değişime Direnç	Gelir giderden az	68	12,12	3,60	0,248	0,289
	Gelir gidere eşit	143	12,39	3,28		
	Gelir giderden fazla	36	12,56	3,46		
Değişimde Yönetim Tarzı	Gelir giderden az ¹	68	103,54	19,44	0,234	0,792
	Gelir gidere eşit	143	100,87	18,59		
	Gelir giderden fazla	36	102,17	17,09		

Tablo 4.5.6. incelendiğinde ise katılımcıların değişime karşı tutumlarının gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulgulanmıştır ($p>0,05$). Hipotez 3f reddedilmiştir.

Tablo 4.5.7 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Meslekteki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları

Faktörler			Çalışılan Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Değişime Karşı Ölçeği	Tutum		1-10 yıl	71	104,25	18,70	1,084	0,340
			11-20 yıl	95	101,65	19,91		
			21 yıl ve üzeri	81	99,81	16,77		
Kurumsal Politika			1-10 yıl	71	45,13	10,62	2,304	0,102
			11-20 yıl	95	44,71	10,65		
			21 yıl ve üzeri	81	41,93	9,39		
Değişimin Sonuçları			1-10 yıl	71	31,80	6,02	0,546	0,580
			11-20 yıl	95	30,87	6,23		
			21 yıl ve üzeri	81	31,26	4,54		
Değişime Direnç			1-10 yıl	71	14,39	3,31	0,530	0,589
			11-20 yıl	95	14,01	3,47		

	21 yıl ve üzeri	81	14,48	2,86		
	1-10 yıl	71	12,93	3,26	1,525	0,220
Değişimde Yönetim Tarzı	11-20 yıl	95	12,06	3,38		
	21 yıl ve üzeri	81	12,15	3,48		

Tablo 4.5.7 incelendiğinde katılımcıların meslekteki çalışma süreleri ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>0,05$). Hipotez 3g reddedilmiştir.

Tablo 4.5.8 Katılımcıların Değişime Karşı Tutumlarının Kurumdaki Toplam Çalışma Süresine Göre Analiz Sonuçları

Faktörler	Çalışılan Süre	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	1-10 yıl ¹	152	105,14	18,15			
	11-20 yıl ²	74	98,01	18,39	8,037	<0,001	1>2,3
	21 yıl ve üzeri ³	21	90,90	16,26			
Kurumsal Politika	1-10 yıl ¹	152	45,82	10,31			
	11-20 yıl ²	74	41,73	9,74	8,352	<0,001	1>2>3
	21 yıl ve üzeri ³	21	37,86	8,52			
Değişimin Sonuçları	1-10 yıl ¹	152	32,18	5,65			
	11-20 yıl ²	74	29,99	5,65	5,469	<0,005	1>2
	21 yıl ve üzeri ³	21	29,19	4,36			
Değişime Direnç	1-10 yıl ¹	152	14,47	3,41			
	11-20 yıl ²	74	14,24	2,93	1,922	0,148	
	21 yıl ve üzeri ³	21	13,00	2,66			
Değişimde Yönetim Tarzı	1-10 yıl ¹	152	12,68	3,26			
	11-20 yıl ²	74	12,05	3,50	3,106	<0,047	1>3

Tablo 4.5.8 incelendiğinde katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analiz sonucunda ölçeğin geneli (p: 0,001), kurumsal politika (p: 0,001), değişimin sonuçları (p: 0,005) ve değişimde yönetim tarzı (p: 0,047) alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur (p<0,05). Yapılan Tukey post-hoc analizi sonuçlarına göre; 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip katılımcıların diğer gruplara kıyasla ortalamalarının daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak ölçeğin genelinde 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=105,14) ile 11-20 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=98,01) arasında; 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=105,14) ile 21 yıl ve üzeri çalışması süresine sahip bireylerin grup ortalaması (=90,90) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hipotez 3h kabul edilmiştir.

Kurumsal politika alt boyutunda ise 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=45,82) ile 11-20 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=41,73) arasında; 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=45,82) ile 21 yıl ve üzeri çalışması süresine sahip bireylerin grup ortalaması (=37,86) arasında; 11-20 yıl çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=41,73) ile 21 yıl ve üzeri çalışması süresine sahip bireylerin grup ortalaması (=37,86) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. 1-10 yıl çalışma süresine sahip bireylerin ortalamasının diğer grup ortalamalarından yüksek olduğu bulunmuştur.

Değişimin sonuçları alt boyutunda ise 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=32,18) ile 11-20 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=29,99) arasında; 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=32,18) ile 21 yıl ve üzeri çalışması süresine sahip bireylerin grup ortalaması (=29,19) arasında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Değişimde yönetim tarzı alt boyutunda ise 1-10 yıl kurumda çalışma süresine sahip bireylerin grup ortalaması (X=12,68) ile 21 yıl ve üzeri çalışması süresine sahip bireylerin grup ortalaması (=10,86) arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur.

4.6.Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek adına korelasyon analizinden sonra etkiyi belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Bireysel inovasyon yetkinliğinin değişime karşı tutum üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4.6.1)

Tablo 4.6.1 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinliğinin Değişime Karşı Tutumlarına Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	B	S. H.	β	T	P	R	R^2	F	P
Sabit	24,449	7,765	-	3,149	0,002				
Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği	0,782	0,078	0,540	10,045	<0,001	0,540	292	100,89	<0,001

Katılımcıların bireysel inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutumları incelendiği basit doğrusal regresyon analiz sonucuna göre modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($F(1,245)=100,89$; $p<0,001$). Regresyon modeli değişime karşı tutumdaki toplam varyansın %29,2'sini açıklamaktadır ($R^2 = .292$). Bu durum katılımcıların değişime karşı tutumlarında gözlemlenen değişimin önemli bir kısmının bireysel inovasyon yetkinlikleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca bireysel inovasyon yetkinlik değişkeninin regresyon katsayısı anlamlı bulunmuştur ($B= 0,782$; $t= 10,045$; $p<0,001$). Bu doğrultuda bireysel inovasyon yetkinlik puanında meydana gelen her 1 birimlik artışın, değişime karşı tutum puanında ortalama 0,782 birimlik bir artışa neden olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 4.6.1.).

Tablo 4.6.2' de bireysel inovasyon yetkinlik alt boyutlarının (Yaratıcılık, Takım Çalışması, Girişkenlik, Eleştirel Düşünme ve Ağ Kurmak) değişime karşı tutuma etkisini belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısının 1,5 ile 2,5 arasında, Varyans Şişme Faktör (Variance Inflation Factor-VIF) değerinin ise 10' dan az olması beklenir (Korkmazer vd., 2016: 277). Tablo 4.6.2 incelendiğinde bu değerlerin sağlanmış olduğu görülmektedir.

Tablo 4.6.2 Katılımcıların Bireysel İnovasyon Yetkinlik Alt Boyutlarının Değişime Karşı Tutuma Etkisinin Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	S. H.	β	T	P	R	R ²	F	P
Yaratıcılık	2,227	0,266	0,471	8,368	<0,001	0,471	0,222	70,027	<0,001
Takım Çalışması	2,933	0,355	0,466	8,255	<0,001	0,466	0,218	68,142	<0,001
Girişkenlik	3,577	0,429	0,470	8,337	<0,001	0,470	0,221	69,509	<0,001
Eleştirel Düşünme	2,787	0,347	0,456	8,026	<0,001	0,456	0,208	64,415	<0,001
Ağ Kurmak	3,850	0,437	0,491	8,818	<0,001	0,491	0,241	77,753	<0,001

Durbin-Watson: 1,421; **Tolerance:** 1,000; **VIF:** 1,000.

Yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre bireysel inovasyon yetkinlik alt boyutlarının hepsinin değişime karşı tutuma etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,001$). Bireysel inovasyon yetkinlik alt boyutlarından yaratıcılık boyutu değişime karşı tutumda yaşanan değişimin %22,2 sini; takım çalışması alt boyutu %21,8 ini; girişkenlik alt boyutu %22,1 ini; eleştirel düşünme alt boyutu %20,8 ini; ağ kurmak boyutu ise değişime karşı tutumda yaşanan değişimin %24,1 ini açıklamaktadır. Değişime karşı tutum üzerinde etkili olan boyutların etki sıralaması ise ağ kurmak, yaratıcılık, girişkenlik, takım çalışması ve eleştirel düşünmedir. Bu bulgular, bireysel inovasyon yetkinliğinin değişime karşı olumlu tutumu güçlendiren önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Tablo 4.7 Çalışmanın Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1: ADSM ve ADSH’lerde görevli kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Hipotez 2: ADSM ve ADSH’lerde görevli kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri sosyodemografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
a. Cinsiyet	RET
b. Medeni durum	KABUL
c. Eğitime katılım durumu	KABUL
d. Yaş	RET

e. Eğitim durumu	RET
f. Gelir durumu	RET
g. Meslekteki toplam çalışma süresi	RET
h. Kurumdaki toplam çalışma süresi	KABUL
Hipotez 3: ADSM ve ADSH’lerde görevli kalite yönetim sorumlularının değişime karşı tutumları sosyodemografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	
a. Cinsiyet	RET
b. Medeni durum	RET
c. Eğitime katılım durumu	RET
d. Yaş	RET
e. Eğitim durumu	RET
f. Gelir durumu	RET
g. Meslekteki toplam çalışma süresi	RET
h. Kurumdaki toplam çalışma süresi	KABUL
Hipotez 4: Bireysel inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutum üzerinde bir etkisi vardır.	
	KABUL

5. TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir bağ bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, yalnızca nicel bir sonuç olarak değil, aynı zamanda yenilikçi düşünme biçiminin örgütsel dönüşüme yönelik algı ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Bulguların, güncel literatürdeki yaklaşımlarla genel anlamda uyum gösterdiği, ancak sağlık hizmetleri özelinde farklı yorumlanabilecek özgün yönler de içerdiği söylenebilir. Çalışmada dikkat çeken temel noktalardan biri, bireysel inovasyon yetkinliği yüksek olan kalite yönetim sorumlularının değişim süreçlerine daha olumlu, yapıcı ve katılımcı bir tutum sergilemeleridir. Bu durum, inovasyon yetkinliğinin yalnızca yeni fikir geliştirme ya da yaratıcı düşünme becerisiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin değişime uyum sağlama, risk alma ve çevresel koşullara karşı esneklik gösterme kapasitesiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir. Ağız ve diş sağlığı hizmeti sunan kurumlardaki kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinliği ve değişime karşı tutumu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırma, Türkiye geneli ağız ve diş sağlığı hizmet sunan kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Ölçüm araçları olarak kullanılan Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeklerinin güvenirlik analizleri yapılarak Cronbach' s Alpha katsayıları elde edilmiş, normallik testleri yapılarak ölçeklerin yüksek düzeyde güvenirliğe sahip oldukları bulunmuştur (Bireysel İnovasyon Yetkinlik Cronbach Alpha: 0,959; Değişime Karşı Tutum Cronbach Alpha: 0,939).

Çalışmada, katılımcıların %41,3'ünün 31-40 yaş grubunda, çoğunluğunun kadın (%74,1) ve evli (%70,4) olduğu bulunmuştur. Katılımcıların %51'inin ön lisans mezunu ve %38,5'inin meslekteki toplam çalışma süresinin 11-20 yıl olduğu, %61,5 'inin ise 1-10 yıl arasında kurumdaki çalışma deneyimine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların inovasyon konusunda eğitime katılma durumunun %37,7 olduğu ve değişim yönetimi konusunda eğitime katılma durumunun %30,4 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada cinsiyete göre bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, erkeklerin ortalaması kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Aksoy (2025)'un lojistik ve perakende sektöründeki işletmeleri baz alan yüksek lisans tez çalışmasında da çalışmamızla benzerlik ve farklılık gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Bireysel inovasyon yetkinlik ölçeği geneli ve alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı paralellik gösterirken, kadın liderlerin takım çalışması yetkinlik puanının erkek çalışanlara göre anlamlı farklılık oluşturduğu ve kadın liderlerin takım çalışmasına yönelik iş birliği, ekip ruhuyla çalışma ve grup potansiyelini yönetme becerilerinin erkek liderlere oranla yüksek olduğu bulunmuştur (Aksoy, 2025).

Çalışmada, medeni durum ile bireysel inovasyon yetkinliklerinin girişkenlik alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Evli bireylerin girişkenlik alt boyutu bekar bireylere göre daha yüksek ortalamaya sahiptir. Diğer alt boyutlar ve ölçeğin genelinde ise anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiş olup evli olan katılımcıların bireysel inovasyon yetkinlikleri bekarlara göre daha yüksek bulunmuştur. Aksoy'un (2025) çalışmasında, bireysel inovasyon yetkinliklerinin medeni durum ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı ve çalışmamızla örtüştüğü tespit edilmiştir (Aksoy, 2025).

İnovasyon konusunda eğitime katılım durumunda ise ölçeğin genelinde ve yaratıcılık alt boyutunda inovasyon konusunda eğitime katılma ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Ölçeğin geneli ve yaratıcılık alt boyutunda inovasyon eğitime katılım sağlayanların ortalaması inovasyon eğitime katılım sağlamayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yaman & Esen (2021) tarafından eğitim sektöründe yapılan bir çalışmada, değişime ayak uydurma ve küresel dünya düzeninde sürdürülebilirliği sağlama ve rekabeti dinamik tutma açısından yaratıcı ve kritik düşünme becerilerinin işletmeler açısından öneminin günbegün arttığı belirtilmiştir. Bu nedenle işletme eğitimlerinin, yaratıcı düşünmeyi esas alan inovasyon eğitime yoğunlaşmasının yükseköğretim habitatının dönüşümüne liderlik edebileceği öngörülmektedir. Ayrıca okul öncesi eğitim döneminde yaratıcılık eğitimleri kapsamında yaşa uyarlanabilir şekilde yükseköğretim kurumlarında ise inovasyon eğitimi adı altında süreç geliştirilmesi önerilmiştir (Yaman & Esen, 2021). Bireysel inovasyon yetkinliklerinin inovasyon süreçleri

aracılığıyla inovasyon konusunda öğrenme ve eğitimi desteklerken, ilgili program ve müfredatlara eklenerek inovasyon eğitimi temeline anlam kazandıracağı belirtilmiştir (Hero vd., 2017).

Yaş değişkenine göre bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Literatürde de benzer sonuçlar yer almaktadır. Aksoy'un (2025) çalışmasında, bireysel inovasyon yetkinlikleri ölçeğinin geneli ve alt boyutlarında da yaş ile anlamlı bir farklılık oluşmadığı bulgulanmıştır.

Katılımcıların eğitim durumu ile bireysel inovasyon yetkinlikleri alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durumun literatürde çeliştiği çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Aksoy'un (2025) çalışmasında üniversite ve lisansüstü öğrenim durumuna sahip bireylerin inovasyon yetkinliklerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Aksoy, 2025).

Kurumdaki toplam çalışma süreleri ile bireysel inovasyon yetkinlikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair yapılan analizde ölçeğin geneli, takım çalışması, eleştirel düşünme ve ağ kurmak alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ancak literatürde farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Aksoy'un (2025) çalışmasında kurumdaki çalışma süresinin bireysel inovasyon yetkinlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (Aksoy, 2025).

Katılımcıların kişisel ve sosyodemografik özelliklerinin değişime karşı tutumları arasında anlamlı fark olup olmadığına dair yapılan analizler sonucunda cinsiyet, medeni durum, eğitim alma durumu, gelir durumu, eğitim durumu, yaş ve meslekteki toplam çalışma süresi değişkenleri ile anlamlı bir farklılık olmadığı; kurumdaki toplam çalışma süresi ile anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Özkalay (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışmamızla hem örtüşen hem de farklılık gösteren bulgular elde edilmiştir. Hemşirelerin yaş, medeni durum, meslekteki toplam çalışma süresinde anlamlı bir farklılık bulunmazken; cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan birim ve meslek ile ilgili eğitim, sempozyum vb. katılma durumlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Değişime karşı tutumla ilgili durumların hemşirelerle paylaşılması ve değişime uyum sağlayan hemşirelerin

motivasyonlarını artırıcı ödüllendirme çalışmaları yapılması vurgulanmıştır (Özkalay, 2017).

Katılımcıların kurumdaki çalışma süreleri ile değişime karşı tutumları arasında ölçeğin geneli, kurumsal politika, değişimin sonuçları ve değişimde yönetim tarzı alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Taner ve Özkan'ın (2013) çalışmasında, bulgularımızdan farklı olarak kurumsal politika alt boyutunun yıllara göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve bu durumun uzun yıllar aynı kurum görev yapma sonucu ortaya çıkan aidiyet hissinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Taner & Özkan, 2013).

Bireysel inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutum üzerindeki etkisi regresyon analiziyle incelenmiş ve bireysel inovasyon yetkinliklerinin değişime karşı tutum üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Ayrıca bireysel inovasyon yetkinliklerinin alt boyutlarının değişime karşı tutum üzerindeki etkisi de incelenerek yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucuna göre bireysel inovasyon yetkinlik alt boyutlarının tamamının değişime karşı tutuma etkisi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Nitekim Ojo ve Volkova (2023) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir ilişki saptanmıştır. Araştırmacılar, bireysel inovasyon yetkinliklerinin öz-izleme (self-monitoring) ve psikolojik dayanıklılık (resilience) gibi kişisel faktörlerle güçlendiğini, bu niteliklerin bireylerin değişim karşısındaki uyum becerilerini artırdığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla yenilikçi bireylerin değişim süreçlerinde daha yüksek bir bilişsel esneklik ve problem çözme kapasitesi sergiledikleri ifade edilmektedir. Bu yaklaşım, çalışmamızın bulgularını destekler nitelikte olup, özellikle sağlık kurumları gibi dinamik ve değişimin sürekli yaşandığı ortamlarda inovasyon yetkinliğinin bireyin değişime yönelik tutumunu şekillendiren belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Ojo & Volkova, 2023).

Li, Pu ve Liao'nun (2022) yürüttüğü çalışma, bireysel inovasyon yeteneğinin yalnızca yaratıcılıkla sınırlı bir beceri olmadığını, aynı zamanda bireyin sosyal çevreye uyum sağlama kapasitesi ve öz-yeterlik algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulgularına göre, inovasyon yeteneği güçlü olan bireyler çevresel değişimlere daha hızlı adapte olmakta, yeni durumları fırsat olarak algılamakta ve bu süreçte kendilerine güven duymaktadırlar. Bu bağlamda, inovasyon yetkinliği yüksek bireylerin değişime yönelik tutumlarının daha olumlu olması,

çalışmamızın temel bulgularıyla örtüşmektedir. Özellikle sağlık kurumlarında görev yapan kalite yönetim sorumlularının yenilikçi düşünme, problem çözme ve esnek davranma becerileri, kurumsal değişim süreçlerinde daha aktif ve kabul edici bir rol üstlenmelerine olanak tanımaktadır (Li vd., 2022). Benzer biçimde, Lušňáková vd. (2022)'nin çalışmasında, çalışanların yenilik ve değişim süreçlerindeki tutumlarının, uygulamanın başarısı açısından belirleyici olduğu görülmektedir. Bu çalışmada katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%69), kurumlarının yenilikçi uygulamalarını olumlu karşıladıklarını belirtmiştir. Bu bulgu, çalışanların değişime yönelik olumlu tutumlarının, kurumun yenilik süreçlerini benimseme ve sürdürme başarısını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bireylerin inovatif düşünme eğilimlerinin ve yenilik yetkinliklerinin güçlü olması, değişimin yalnızca teknik değil, aynı zamanda psikososyal yönünün de benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Bizim araştırmamızda da bu durum, kalite yönetim sorumlularının inovasyon yetkinliği düzeyleri arttıkça değişime daha açık ve yapıcı bir yaklaşım sergilemeleriyle paralellik göstermektedir (Lušňáková vd., 2022).

Ismayılov (2024) tarafından yapılan tez çalışmasında; Bakü'de bulunan sağlık kurumlarındaki sağlık profesyonellerinin dönüşümcü liderlik algılarının bireysel inovasyon yetkinliği alt boyutları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiş olup dönüşümcü liderlik davranışlarının bireylerin inovatif yaklaşımlarını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Çalışmamızla paralel olarak bireysel inovasyon yetkinliğinin gelişiminin, çalışanların değişime uyum sağlamasında ve değişimi destekleyen roller üstlenmesinde stratejik bir rol oynadığı görülmektedir. Bu bulgular kurumlarda liderlik ve yenilikçilik merkezli yaklaşımların desteklenmesinin, değişime direnç yerine değişimi benimseme eğilimini artırabileceğini göstermektedir (Ismayılov, 2024). Akyürek (2020) tarafından yapılan "İnovasyon ve Liderlik" başlıklı çalışmada liderlikte değişimin çok önemli bir rol oynadığı ve inovatif liderliğin risk yönetimi konusunda iyi olma, fırsatları değerlendirebilme, cesur ve girişimci olma, yeniliklere açık ve meraklı olma, planlı ve plansız değişimleri yönetebilme yetisine sahip olmak gibi kişisel özelliklerin gerekliliğini vurgulanmıştır (Akyürek, 2020).

Çalışmada, bireysel inovasyon yetkinlikleri ve alt boyutları ile değişime karşı tutum arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, literatürde inovasyon yetkinliği ile değişime karşı tutum arasındaki ilişkinin

her zaman pozitif yönde gerçekleşmediğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Manglallan ve Tagadiad (2024) tarafından eğitim kurumlarında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları ile öğretmenlerin değişime yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgu, bireysel inovasyon kapasitesi ya da örgütsel liderlik tarzının tek başına değişime açıklığı garantilemediğini, değişime yönelik tutumun çok boyutlu ve bağlama duyarlı bir yapı olduğunu göstermektedir. Özellikle eğitim ve sağlık gibi insan merkezli sektörlerde değişim, yalnızca bilişsel veya davranışsal bir dönüşüm değil, aynı zamanda duygusal ve kültürel bir süreç olarak da değerlendirilmektedir. Bu nedenle, bireysel inovasyon yetkinliği yüksek olan çalışanlar dahi, örgütsel iletişimin zayıf olduğu, liderliğin destekleyici olmadığı ya da kurumsal güvenin düşük olduğu ortamlarda değişime karşı direnç geliştirebilmektedirler (Manglallan & Tagadiad, 2024). Li, Pu ve Liao (2022)'nin çalışmaları, inovasyon yetkinliğinin bireylerin değişimle başa çıkma kapasitesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgularken; Manglallan ve Tagadiad (2024) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları, bu ilişkinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Bu durum, çalışmamızın sonuçlarını destekler nitelikte olmakla birlikte, değişim yönetiminde bireysel inovasyon yetkinliğinin tek belirleyici unsur olmadığını; liderlik, örgütsel kültür ve iletişim gibi destekleyici faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, yalnızca bireysel inovasyon yetkinliğinin değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik yaklaşımları, etkili iletişim ve değişim yönetimi süreçlerinin de değişime karşı tutum üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir (Li vd., 2022; Manglallan & Tagadiad, 2024).

Çalışmada gözlemlenen olumlu ilişkiyi açıklayabilecek bazı olası nedenlerden biri, bireysel düzeyde inovasyon yetkinliği yüksek olan kalite yönetim sorumlularının, genellikle yeniliği benimseme, problemleri farklı açılardan değerlendirme ve değişim süreçlerine aktif katılım gibi beceriler geliştirmesidir. Bu yetkinlikler, söz konusu bireylerin değişime karşı daha olumlu bir tutum geliştirmelerine katkı sağlamış olabilir. Bu durum, Li, Pu ve Liao (2022) tarafından ortaya konan inovasyon yeteneği ile sosyal adaptasyon arasındaki pozitif ilişkiyle uyumludur (Liv d., 2022). Kurumsal bağlamda, ADSM/ADSH gibi sağlık odaklı kalite yönetim birimlerinde değişim süreçlerinin özellikle kalite ve hasta güvenliği hedefleri doğrultusunda yürütülmesi,

inovasyon yetkinliği yüksek bireylerin kendilerini sürecin ayrılmaz bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırabilir. Bu yaklaşım, sağlık hizmetlerinde inovasyon yönetimine dair literatürde tanımlanan yenileşim sistemleri perspektifi ile paralellik göstermektedir (Marjanovic vd., 2020). Bununla birlikte, değişime karşı tutum yalnızca bireysel faktörlerle açıklanamaz; örgütsel düzeydeki hazıroluşluk, liderlik desteği, iletişim kanallarının etkinliği ve çalışan katılım mekanizmaları gibi etmenler de bu ilişkiyi güçlendirmektedir. Bu bağlamda, inovasyon yetkinliği ile değişime yönelik tutum arasındaki etkileşim, bireysel ve örgütsel faktörlerin bir bileşeni olarak ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular, yönetim uygulamaları açısından birkaç önemli çıkarım sunmaktadır:

- Kalite yönetim sorumlularının inovasyon yetkinliklerinin artırılması (örneğin yaratıcı düşünme, risk alma, öğrenmeye açıklık ve yenilikçi davranış geliştirme) değişim süreçlerine yönelik tutumlarını olumlu yönde şekillendirebilmektedir. Bu durum, bireysel yetkinliklerin doğrudan davranış ve tutum üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.
- Kurumlar, inovasyon yetkinliği yüksek çalışanlarını değişim süreçlerine aktif olarak dahil edecek şekilde yapılandırmalıdır. Bu çalışanların değişim lideri veya değişim elçisi rollerine atanması, bireysel ve örgütsel düzeyde tutumların güçlendirilmesine katkı sağlayabilmektedir.
- Değişime yönelik tutumun yükseltilmesi yalnızca bireysel yetkinliklerle sınırlı değildir; iletişim mekanizmaları, çalışan katılımı, liderlik desteği ve örgütsel kültür gibi değişime hazır olma bileşenlerinin de eş zamanlı olarak güçlendirilmesi gerekmektedir. Sung ve Kim (2021), katılım ve iletişimin inovatif davranış üzerindeki etkisinin özellikle güçlü olduğunu ortaya koymuştur.
- Sağlık sektörü bağlamında, özellikle ADSM/ADSH ortamlarında, kalite yönetimi sorumlularının inovasyon ve değişim süreçlerine katılımı hasta güvenliği, kalite yönetim süreçleri ve teknolojik yeniliklerle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, inovasyon yetkinliği ile değişime karşı tutum arasındaki

etkileşim, sağlık hizmetlerinde özel bir öneme sahiptir ve uygulamaya yönelik stratejilerin tasarlanmasında dikkate alınmalıdır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmamızın kesitsel tasarım esasına dayanması, nedensellik düzeyinde güçlü çıkarımlar yapılmasını kısıtlamaktadır. Bu nedenle, gelecek araştırmalarda deneysel ya da uzunlamasına çalışmaların tercih edilmesi, değişkenler arasındaki ilişkinin daha net ortaya konmasına olanak sağlayabilmektedir. İkinci olarak, inovasyon yetkinliği ve değişime karşı tutumun ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin, inovasyon yetkinliği → değişime tutum ilişkisinin tüm boyutlarını kapsadığı kesin olarak söylenemez. Literatürde yenilik yetkinliği, inovatif davranış ve değişime hazır oluş gibi değişkenler farklı biçimlerde tanımlanmakta ve ölçülmektedir (Sibley vd., 2023). Üçüncü olarak, kurumsal düzeyde değişim yönetimi süreçleri, liderlik tarzları, örgütsel kültür ve çalışan katılımı gibi faktörlerin moderatör veya mediyatör etkilerinin incelenmesi önerilmektedir. Örneğin, Hamza, Alshaabani ve Rudnak (2024) dönüşümcü liderliğin çalışanların değişime destek verme niyeti üzerindeki etkisinde inovatif davranışların aracılık rolünü vurgulamışlardır. Dördüncü ve son olarak, ADSM/ADSH bağlamında, sağlık hizmetlerinde kalite yönetim sorumlularının görevleri, teknolojik altyapı ve hizmet ortamı gibi bağlamsal faktörlerin, değişime karşı tutumu nasıl şekillendirdiğinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi araştırmalara önemli katkılar sağlayacaktır.

6. SONUÇ

Sağlık kurumları bireylerin yaşam kalitesini doğrudan etkileyen hizmetler sunmaları nedeniyle toplum sağlığının korunmasında stratejik bir öneme sahiptir. Bu kurumlarda yürütülen kalite yönetimi uygulamaları, sadece belirli standartların yerine getirilmesiyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda çalışanların yenilikçi düşünme biçimlerini, problem çözme becerilerini ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerini de artırmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma, kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi ele almış ve elde edilen sonuçlar, sağlık yönetiminde insan faktörünün belirleyici rolünü güçlü biçimde ortaya koymuştur.

Elde edilen bulgular, katılımcıların inovasyon yetkinliklerinin genel olarak orta-üst düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, kalite yönetiminde görev alan bireylerin yeni fikirlere ve yenilikçi uygulamalara açık olduklarını, aynı zamanda problem çözme ve öğrenme konusunda aktif bir yaklaşım sergilediklerini düşündürmektedir. Özellikle yaratıcılık ve öğrenmeye açıklık boyutlarında gözlenen yüksek puanlar, çalışanların gelişimi kişisel ve kurumsal bir değer olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, kalite yönetiminde sürdürülebilir başarının yalnızca sistemsal düzenlemelere değil, çalışanların içsel motivasyonlarına ve yeniliğe olan bakış açılarına da bağlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın bir diğer dikkat çekici bulgusu, katılımcıların genel olarak değişime karşı olumlu bir tutuma sahip olduklarını ortaya koymasındır. Bununla birlikte, yönetsel belirsizlik, artan iş yükü ya da örgütsel direnç gibi faktörlerin bu olumlu tutumu zaman zaman zayıflattığı gözlemlenmiştir. Buna rağmen analizler, bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı olumlu tutum arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Başka bir deyişle, yenilikçi düşünebilen bireyler değişim süreçlerini bir tehdit değil, bir fırsat olarak görmekte ve bu süreçlerde daha etkin roller üstlenmektedir.

Çalışmadan çıkan en temel sonuçlardan biri, kalite yönetiminin başarısının yalnızca teknik standartlara bağlı olmadığı, insan unsurunun sistemin kalbinde yer aldığıdır. Kalite standartlarının etkin biçimde uygulanması, büyük ölçüde çalışanların yeniliklere açık olmalarına, sorunlara çözüm odaklı yaklaşımlarına ve değişim

karşısında esnek davranabilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla kalite yönetim süreçlerinde yalnızca prosedürlere değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik tarzı, iletişim ve motivasyon gibi psikososyal etkenlere de önem verilmelidir. Elde edilen sonuçlar, sağlık kurumlarının yenilikçi bir yönetim anlayışını benimsemelerinin artık bir tercih değil, bir gereklilik haline geldiğini göstermektedir. Değişim, sağlık hizmetlerinde süreklilik arz eden bir olgudur ve bu süreçte başarı, kurumların değil, bireylerin öğrenmeye açıklığı ve gelişme isteğiyle mümkündür. Dolayısıyla inovasyon yalnızca teknik bir kavram değil; bir düşünme biçimi, bir davranış modeli ve kurumsal bir kültür unsuru olarak görülmelidir.

Genel çerçevede değerlendirildiğinde, ADSM ve ADSH birimlerinde görev yapan kalite yönetim sorumlularının inovasyon yetkinliklerinin geliştirilmesi, kurumların değişim süreçlerine daha hızlı uyum sağlamalarına ve kaliteyi sürekli iyileştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu durum, hizmet kalitesinin artmasına ve hasta memnuniyetinin güçlenmesine de dolaylı olarak katkı sunmaktadır. Araştırma sonuçları, insan odaklı bir kalite yönetimi yaklaşımının sağlık hizmetlerinde sürdürülebilir başarı için temel bir stratejik zorunluluk olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu çalışma kalite yönetimindeki asıl başarının, yenilikçiliği benimseyen, öğrenmeye açık ve değişimi bir gelişim fırsatı olarak gören çalışanların varlığıyla mümkün olabileceğini desteklemektedir. Sağlık kurumlarında kalitenin sürekliliği, sistemlerin değil, bu sistemleri işleten insanların yenilikçi potansiyeline dayanmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen bulgular ışığında ortaya konan öneriler; kurumsal, yönetsel, akademik ve uygulamalı düzeyde şeklinde dört başlık altında sınıflandırılmaktadır.

Kurumsal düzeyde öneriler:

- İnovasyon odaklı kurum kültürünün geliştirilmesi: Sağlık kurumlarında yenilikçi düşünmeyi, merak duygusunu ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hatalardan ders çıkarmanın doğal bir öğrenme süreci olarak kabul edildiği bir kurum ortamı, yenilikçiliğin gelişmesi için zemin hazırlar. Yönetim kadroları, yenilikçi önerileri destekleyen, paylaşımı ve katılımı teşvik eden bir teşvik

sistemi kurmalıdır. Bu tür bir kültür, çalışan bağlılığını güçlendirirken kurumsal esnekliği de artıracaktır.

- Kalite yönetiminde katılımcı yaklaşımın benimsenmesi: Kalite yönetimi yalnızca yönetsel bir faaliyet olarak ele alınmamalı, kurumun tüm çalışanlarını kapsayan ortak bir sorumluluk alanı olarak görülmelidir. Katılımcı bir yaklaşım, farklı bakış açılarının sürece dâhil edilmesiyle yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına da katkı sağlayacaktır.
- Eğitim ve gelişim süreçlerinin güçlendirilmesi: Kalite yönetim sorumlularının inovasyon ve değişim becerilerini geliştirebilmeleri için sürekli mesleki gelişim programları uygulanmalıdır. Bu programlarda; yaratıcılık, problem çözme, proje yönetimi, dijital sağlık teknolojileri ve liderlik gibi alanlara odaklanılmalıdır. Ayrıca iletişim ve takım çalışması becerilerini artıran uygulamalı eğitimler, çalışanların değişim süreçlerine daha etkin biçimde katkı vermelerini sağlayacaktır.
- Değişim yönetiminde şeffaflığın sağlanması: Değişim süreçleri, belirsizliğe ve dirençlere en açık alanlardan biridir. Bu nedenle, alınan kararların gerekçeleri, hedefleri ve olası etkileri çalışanlarla açık biçimde paylaşılmalıdır. Şeffaf iletişim, çalışanların sürece dâhil olma isteğini güçlendirir ve değişime karşı oluşabilecek psikolojik bariyerleri azaltır. Planlı ve açık bir değişim yönetimi, güven duygusunu pekiştirerek uygulamaların başarısını artırır.
- Performans değerlendirmelerinde yenilikçi davranışın kapsanması: Kurumsal performans sistemlerinde yenilikçi düşünme, problem çözme ve öğrenmeye açıklık gibi nitelikler de değerlendirme ölçütlerine dâhil edilmelidir. Yenilikçi fikirlerin somut çıktılara dönüşmesini teşvik eden ödül sistemleri, çalışanların yaratıcılığını destekleyecek ve kuruma katma değer sağlayacaktır.

Yönetsel Düzeyde Öneriler:

- Yenilikçi liderlik anlayışının benimsenmesi: Sağlık kurumlarında liderlik anlayışı, yalnızca kontrol ve denetim fonksiyonuyla sınırlı kalmamalıdır. Liderler; çalışanlarına ilham veren, onların gelişimini destekleyen ve vizyon oluşturan bir tutum benimsemelidir. Yenilikçi liderlik, kurum içinde öğrenen bir organizasyon kültürünün yerleşmesini sağlar. Böyle bir ortamda çalışanlar

sadece görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda süreçleri geliştirmeye yönelik fikirler üretirler.

- İnsan kaynakları süreçlerinin inovasyonla bütünleştirilmesi: İstihdam, performans değerlendirme ve kariyer planlama süreçleri, çalışanların inovatif potansiyelini destekleyecek biçimde tasarlanmalıdır. Sağlık kurumları, değişime açık, öğrenme isteği yüksek ve takım çalışmasına yatkın bireyleri tercih etmelidir. Ayrıca, kurum içi ödüllendirme sistemleri yenilikçi davranışları görünür kılmalı ve motive edici bir unsur haline getirmelidir.
- Mentorluk ve ekip çalışmasının güçlendirilmesi: Deneyimli personelin bilgi ve tecrübelerini yeni çalışanlarla paylaşabileceği mentorluk mekanizmaları kurulmalıdır. Bu tür programlar, kurumsal bilgi birikiminin korunmasını ve yayılmasını sağlarken, genç çalışanların gelişim sürecini de hızlandırır. Aynı zamanda disiplinler arası ekip çalışmaları teşvik edilerek yaratıcı çözüm üretme becerileri artırılabilir.
- Dijital dönüşümde insan odaklı yaklaşımın benimsenmesi: Dijital teknolojilerin sağlık hizmetlerine entegrasyonu, çalışanların sürece aktif katılımını gerektirir. Dijital dönüşüm, yalnızca teknik bir yenilik olarak değil, bir davranış ve kültür değişimi olarak da görülmelidir. Yeni sistemlerin uygulanmasında kullanıcı dostu eğitim programlarının düzenlenmesi, çalışanların teknolojiye uyumunu kolaylaştıracaktır. Bu durum, verimlilik ve kalite göstergelerinde doğrudan iyileşme sağlayabilir.

Akademik ve uygulamalı öneriler:

- Gelecekteki araştırmalarda yeni değişkenlerin dâhil edilmesi: Bu çalışma, bireysel inovasyon yetkinlikleri ve değişime karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Gelecekteki araştırmalarda, örgütsel bağlılık, psikolojik güvenlik, liderlik tarzı, iş doyumuna veya yenilikçi örgüt kültürü gibi değişkenlerin aracılık ya da düzenleyici rolleri incelenebilir. Böylece sağlık kurumlarındaki insan davranışlarının yenilik ve değişim süreçlerine etkisi daha kapsamlı biçimde anlaşılabilir.
- Karma yöntemli araştırmaların teşvik edilmesi: Nicel araştırmalardan elde edilen istatistiksel sonuçların yanında, nitel araştırma yöntemleriyle

Çalışanların algı ve deneyimlerinin derinlemesine analiz edilmesi önerilmektedir. Görüşme ve odak grup teknikleri, nicel verilerin arkasındaki neden-sonuç ilişkilerini açıklamada değerli bilgiler sunacaktır.

- Çalışma alanının genişletilmesi: Gelecekte yapılacak araştırmaların kapsamı genişletilerek farklı sağlık kurumları, branşlar veya bölgesel farklılıklar karşılaştırmalı biçimde incelenmelidir. Örneğin, kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkların inovasyon eğilimi ve değişime direnç üzerindeki etkileri değerlendirilerek politika geliştiricilere somut öneriler sunulabilir.
- Uluslararası karşılaştırmalara yer verilmesi: Türkiye’deki sağlıkta kalite yönetimi uygulamalarının, farklı ülke örnekleriyle karşılaştırılması, kültürel ve yönetsel farklılıkların inovasyon ve değişim yönetimi üzerindeki etkilerini ortaya koyabilir. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, sağlık yönetimi literatürüne küresel ölçekte katkı sunacak ve Türkiye’nin sağlık politikalarının uluslararası standartlarla uyumuna ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

- Aichouni, A. B., Silva, C., & Ferreira, L. M. D. F. (2024). A Systematic Literature Review of the Integration of Total Quality Management and Industry 4.0: Enhancing Sustainability Performance Through Dynamic Capabilities. *Sustainability*, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>
- AIGPE. (2025). *Deming Prize: A Global Benchmark for Quality Leadership*. <https://aigproexcellence.com/blog/deming-prize-quality-leadership>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–121. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akalın, B., & Veranyurt, Ü. (2020). Sağlıkta Dijitalleşme ve Yapay Zekâ. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(2), 131–141.
- Akay, Y., & Kalay, F. (Eds.). (2020). *İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Araştırmalar* (1. baskı). Çetinje: IVPE Yayınevi.
- Aksoy, B. (2025). *Çalışanların Algılanan Çeviklik Özelliklerinin Bireysel İnovasyon Yetkinliklerine Olan Etkisinde Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.2307/256995>
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 10:123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1299. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Aras-Beger, G., & Türker, D. (2018). Değişime Direnç ve Algılanan Stres İlişkisi: Sistemik Literatür Taraması ve Nicel Bir Araştırma. *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 387–409.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Artantaş, E., & Gürsoy, H. (2021). Genç Liderlerin Liderlik Davranışları ve Örgüt Kültürü Tutumlarının Belirlenmesi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(24), 71–92.
- Aslan, H., & Yıldız, B., (2019). *Sürekli İyileştirme Faaliyetlerinin Çalışan Yenilikçi Davranışı Üzerindeki Etkisinde Değişime Karşı Direncin Düzenleyici Rolü*, Uluslararası Multidisipliner Çalışmalar Kongresi, 475-487.
- Atila, G., & Gunal, Ö. (2024). Sağlık Hizmetlerinde Liderlik ve Yöneticilik. *SDÜ İKY Dergisi*, 3(1), 57–67.
- Avcı, P. (2017). Sağlık Örgütlerinde İnovasyon. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 24.
- Avkar İnal, A., & Avunduk, H. (2023). ISO 9001 Kalite Güvence Sistemindeki 2015 Revizyonunun Yöneticilerin Algılamaları Üzerine Etkisi. *Journal of Business in The Digital Age*, 6(Özel Sayı), 8–14. <https://doi.org/10.46238/jobda.1258477>
- Aygar, H., & Önsüz, M. F. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi. *Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*. 2(1), 26-32.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Bandura, A. (1986).
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 198-210.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F., & Rossidis, I. (2019). Change Management–Obstacles and Perspectives for the Integration of Changes in Greek Public Hospitals. *Advances in Management and Applied economics*, 9(2), 37-50.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management (4th ed.)*. Kogan Page.
- Canbay, K., & Akman, G. (2023). Investigating Changes of Total Quality Management Principles in the Context of Industry 4.0: Viewpoint from an Emerging Economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 189, 122358. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122358>

- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 355. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational İnnovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Çöllü, E.F., & Öztürk, Y.E., (2006). Örgütlerde İnançlar-Tutumlar Tutumların Ölçüm Yöntemleri ve Uygulama Örnekleri Bu Yöntemlerin Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 9(1-2), 374-404.
- Dağcı, S., Ören, B., & Bulut, B. (2019). *Sağlık çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeyleri ve sorunlar karşısındaki tutumlarının belirlenmesi*. 1. Uluslararası İnovatif Hemşirelik Kongresi, İstanbul, Türkiye.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 14(3), 426–439. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374714-3.00019-7>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17(3), 219. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Demir, M., & Yaşar, S. (2024). Teorisi ve Yöntemleriyle Girişimcilik. İçinde B. Kaplan (Ed.) *Kadın Girişimcilik İşim: Girişim* (ss. 1-14). Eğitim Yayınevi.
- Devkaran, S., & O’Farrell, P. N. (2015). The Impact of Hospital Accreditation on Clinical Documentation Compliance: A Life Cycle Explanation Using Interrupted Time Series Analysis. *BMJ Open*, 5(8), e007857. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-005240>.
- Dima, T., & Glykas, M. (2023). A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). 7th International Scientific Conference ITEMA Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture. <https://doi.org/10.31410/ITEMA.2023.325>
- Donabedian, A. (1988). The Quality of Care: How Can It Be Assessed? *JAMA*, 260(12), 1743–1748. <https://doi.org/10.1001/jama.260.12.1743>
- Dyer, J., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87(12).
- Eker, C. (2015). Öz-Düzenleme Becerilerinin Öğretimi Sürecinde K-W-L (Bil-İste-Öğren) Stratejisinin Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, (51), 168–182.
- Elving, W. J. (2005). The Role of Communication in Organizational Change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>

- Enyinna, U. K. (2024). Aligning Total Quality Management, Continuous Improvement for Process Performance: An Empirical Review. *Journal of Commerce Management and Tourism Studies*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.58881/jcmts.v3i1.112>
- Er, P. H. (2013). Girişimcilik ve Yenilikçilik Kavramlarının İktisadi Düşüncedeki Yeri: Joseph A. Schumpeter. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (29), 75-85.
- Ersoy, E. R. (2022). *Yüksek teknoloji sanayi üretimi ve ihracatın geliştirilmesinde eğitim reformlarının rolü* [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Eryiğit, C., & Kavak, B. (2008). Yeniliğı Erken ve Geç Benimseyenler ile Benimsemeyenlerin Demografik Özelliklerinin ve Yaşam Tarzlarının Yayılma Modelleri Yardımıyla Tanımlanması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 21–43.
- Esen, A. (2012). *Örgütsel Değışimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2014). *Managing for Quality and Performance Excellence* (9th ed.). Cengage Learning.
- Fikirli, Ö., & Kibar Çetin, A. (2017). İktisadi Doktrinde Schumpeteryan Yaratıcı Yıkımdan Yaratıcı Birikime. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 27-64.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008). Employee Coping With Organizational Change: An Examination of Alternative Theoretical Perspectives and Models. *Personnel Psychology*, 61(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00104.x>
- Garip, S., & Köker, N. E. (2023). Metaverse'e Yönelik Kullanıcı Algıları: Yeniliklerin Yayılımı Kuramı Bağlamında Nitel Bir İnceleme. *Yeni Medya*, 14, 235-250. <https://doi.org/10.55609/yenimedya.1249566>
- George, D., & Mallery, M. (2010) *SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 Update, 10th Edition, Pearson: Boston.
- Giauque, D. (2015). Attitudes Toward Organizational Change Among Public Middle Managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98. <https://doi.org/10.1177/0091026014556512>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Gök Uğur, H., Aksu, D., & Hakyemez, A. (2020). Hemşirelerin İnovasyona Bakış Açıları ile Bireysel Yenilikçilik Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(2), 128-134. <https://doi.org/10.47115/jshs.783572>
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629. <https://doi.org/10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x>

- Gürbüz S., & Şahin F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: felsefe-yöntem-analiz* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hamza, K., Alshaabani, A., & Rudnak, I. (2024). Impact of Transformational Leadership on Employees' Affective Commitment and Intention to Support Change: Mediation Role of Innovative Behavior. *Business Perspectives*, 22(2), 325-338. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Hero, L. M., Lindfors, E., & Taatila, V. (2017). Individual Innovation Competence: A Systematic Review and Future Research Agenda. *International Journal of Higher Education*, 6(5), 103-121. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n5p103>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications, 14.
- Ismaylova, A. (2024). *Dönüşümcü Liderliğin Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi*. [Yüksek Lisans]. İstanbul Kent Üniversitesi.
- Işık, Y., Tengilimoğlu, D., Ekiyor, A., & Türkmen Sarıyıldız, G. (2023). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Bir Özel Hastane Örneği. *TİSEJ - The Journal of International Scientific Researches*, 58(1), 16-32. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.01.1964>
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 288. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial Coping With Organizational Change: A Dispositional Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill Professional.
- Kaça, G., Amado, S., Kıkıcı, İ., Cilasin, S., Dağ, E., Leylek, İ., & Şahin, Ö. (2009). Organ Bağışına Yönelik Tutumların Planlı Davranış Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(64), 78-91.
- Kara, M., (2019). Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olma Durumunun İç Kontrol Sistemine Etkisi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(33), 521-551. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.524215>
- Karataş, Y., & Erkan, I. (2024). Ağız ve Diş Sağlığı Hizmetlerinde Kalite Gösterge Yönetiminin Değerlendirilmesi. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(2), 45–64. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1496663>
- Kavak, D. G., Can, C., Kayral İbrahim, H., & Çizmeci Şenel, F. (2022). Turkey Implementation Model for the Centre of Excellence in Healthcare Services. *IJQHC Communications*, 2(1), 1-3. <https://doi.org/10.1093/ijcoms/lyac003>

- Kavuncubaşı, Ş., & Kısa, A. (2011). Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerin Organizasyonu. İçinde N.Tokgöz (Ed.), *Sağlık Kurumları Yönetimi* (ss 107-132). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press, 21, 35.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 86(7-8), 130–139.
- Kurt, A. (2020). Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Inovasyon. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 3(1), 1–6.
- Lee, D. (2015). The Effect of Operational Innovation and QM Practices on Organizational Performance in the Healthcare Sector. *International Journal of Quality Innovation*, 1(8). <https://doi.org/10.1186/s40887-015-0008-4>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 3(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Li, X., Pu, R., & Liao, H. (2022). The Impacts of Innovation Capability and Social Adaptability on Undergraduates' Employability: The Role of Self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 13, 954828. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954828>
- Liu, D., Chen, X. P., & Yao, X. (2011). From Autonomy to Creativity: A Multilevel Investigation of the Mediating Role of Harmonious Passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294–309. <https://doi.org/10.1037/a0021294>
- Lušňáková, Z., Benda-Prokešová, R., & Juríčková, Z. (2022). Attitudes and Involvement of Employees in the Process of Implementing Innovations and Changes in Companies. *Behavioral Sciences*, 12(6), 174. <https://doi.org/10.3390/bs12060174>
- Manglallan, N. B., & Tagadiad, C. L. (2024). Transformational Leadership of School Heads, Team Building Effectiveness, and Stress Management Competency: A Structural Equation Model on Attitude to Organizational Change of Teachers. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(9), 1393–1410. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.8090114>
- Martínez-Costa, M., & Jiménez-Jiménez, D. (2008). Are Companies That Implement TQM Better Learning Organizations? An Empirical Study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 35. <https://doi.org/10.1080/14783360802323446>
- Marjanovic, S., Altenhofer, M., Hocking, L., Chataway, J., & Ling, T. (2020). Innovating for Improved Healthcare: Sociotechnical and Innovation Systems Perspectives and Lessons from the NHS. *Science and Public Policy*, 47(2), 283–297. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa005>

- Mastrogiacomo, L., Carrozza, A., Maisano, D. A., & Franceschini, F. (2020). Is 'post-Decline' the Next Phase of the Diffusion of ISO 9001 Certifications? New Empirical Evidence from European Countries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11–12), 1384-1403. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724508>
- Mete, A. H., Boz, C., & Aslan, Ö. (2019). A Conceptual Framework on the Health Innovation System. *Journal of Health Science and Profession*, 6(3), 621-629. <https://doi.org/10.5152/hsp.2019.576531>
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2022). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. <https://www.nist.gov/baldrige>
- Nonaka, I., & Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text With Cases* (4th ed.). Routledge.
- Ojo, K. S., & Volkova, N. V. (2023). Modelling Innovation Competence Profiles: The Empowering Roles of Self-Monitoring and Resilience. *BMC Psychology*, 11(1), 293. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01340-x>
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 480. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Özbay, F., & Özaslan, A. (2019). *İnovasyon, Kalkınma ve Ülke Örnekleri* (1. Baskı). Ekin Yayınevi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlarla İstatistiksel Veri Analizi-1* (4. Baskı). Kaan Kitabevi.
- Özen, Y. (2012). Yaratıcı Öğrenme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, (6), 231-256.
- Özkalay, G. (2017). *Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Bilim Üniversitesi.
- Öztürk, E., & Ayhan, H. (2021). Psikoterapinin Temel İlkeleri ve Temel Bileşenleri, *Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi*, 6(1), 136-158. <https://doi.org/10.46628/itbhssj.908609>
- Pai, Y. P., & Chary, S. T. (2013). Dimensions of Hospital Service Quality: A Critical Review Perspective of Patients from Global Studies. *International Journal of*

- Health Care Quality Assurance*, 26(4), 308-340.
<https://doi.org/10.1108/09526861311319555>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
<https://doi.org/10.2307/259206>
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance, and Innovation Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918. <https://doi.org/10.1108/02656710310493625>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Refining Individualized Consideration: Supervisor Leader-Member Exchange and Follower Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 37-61.
<https://doi.org/10.1348/096317905X36731>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. (5. Baskı). Free Press.
- Sack, C., Scherag, A., Lütke, P., Günther, W., Jöckel, K. H., & Holtmann, G. (2011). Is There an Association Between Hospital Accreditation and Patient Satisfaction With Hospital Care? A Survey of 37,000 Patients Treated by 73 Hospitals. *International Journal for Quality in Health Care*, 23(3), 278-283.
<https://doi.org/10.1093/intqhc/mzr011>
- Sağlık Bakanlığı. (2022). *Sağlıkta Kalite Standartları Hastane Seti*. T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları. <https://shgm.saglik.gov.tr/Eklenti/40229/0/sks-hastane-2022pdf.pdf>
- Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, (2023). *Sağlıkta Kalite Standartları*. <https://shgmkalitedb.saglik.gov.tr/TR-8850/saglikta-kalite-standartlari.html>,
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers,
<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.190072>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Sibley, A., Barker, R., Chandler, J., & Darnton, P. (2023). Attitudes Towards Innovation Survey: Early Development of a Structured Method for Assessing Staff Views. *BMJ Open Quality*, 12, e002394. <https://doi.org/10.1136/bmj-oq-2023-002394>
- Siverbo, K., Eriksson, H., Raharjo, H., & Moonen, M. (2014). Attitudes Toward Quality Improvement Among Healthcare Professionals: Lessons from a

- Hospital-Wide Quality Initiative. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 203–212. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2014-0017>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Susmita, A. (2021). A Systematic Literature Review of Total Quality Management (TQM) Implementation in Organization. *IJIEM*, 2(1), 68–80. <https://doi.org/10.22441/ijiem.v2i1.10591>
- Taner, B., & Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 353-362.
- Taner, P. B., & Özkan, A. (2013). Kalite Yönetim Sistemi ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 213-228.
- Tariq, S., & Zehir, C. (2023). Examining the Relationship Among Innovation Competencies, Management Innovation, and Organizational Performance. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 5(4), 55-66. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v5i4.455>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley, 98.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- Todnem By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 23. <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852>
- Türkiye Health Care Quality and Accreditation Institute, (2025). *Bone Marrow Transplantation Working Group Meeting of the Center of Excellence Commission was held*. <https://tuska.tuseb.gov.tr/en/news/bone-marrow-transplantation-working-group-meeting-of-the-center-of-excellence-commission-was-held-20240923>
- Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA). (2025). *I. Mükemmeliyet Merkezi Komisyon Toplantısı gerçekleştirildi*.

<https://tuska.tuseb.gov.tr/haberler/i-mukemmeliyet-merkezi-komisyon-toplantisi-gerceklestirildi-20221104>

- Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA). (2025). <https://tuska.tuseb.gov.tr/akreditasyon/akreditasyon-nedir>
- Uysal, Ö. (2021). Proje Tabanlı Öğrenme ile Kazanılan 21. Yüzyıl Becerilerine Yönelik Bir Nitel Araştırma. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 4(2), 85–110. <https://doi.org/10.47477/ubed.952556>
- Vakola, M. (2013). Multidimensional Nature of Attitudes to Organizational Change: A Test of Alternative Models. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 96–109. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Vakola, M. (2014). "What's in There for me? Individual Readiness to Change and the Perceived Impact of Organizational Change". *Leadership & Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 3–13). John Wiley & Sons.
- Wilson, J. P., & Campbell, L. (2020). ISO 9001:2015: the evolution and convergence of quality management and knowledge management for competitive advantage. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7–8), 761–776. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1445965>
- Yaman, H., & Esen, M. (2021). Yükseköğretimde Yaratıcı Düşünme ve İnovasyon Eğitimi: İşletme Lisans Programları Bağlamında Bir İnceleme. *Journal of University Research*, 4(3), 262–278. <https://doi.org/10.32329/uad.930995>
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307–323.
- Yılmaz, N., Yılmaz, E., & Orhan, R. E. (2021). Sağlık Yönetimi Öğrencilerinin Sağlık Hizmetlerinde Kalite Algısına Yönelik Bir Araştırma. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 3(1), 64–78.
- Yücenurşen, M. (2020). Öğrencilerin Muhasebe Mesleğinde Kariyer Yapma Niyetlerinin Planlı Davranış Teorisi Perspektifinde İncelenmesi: Ampirik Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1866–1891. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1476>
- Yüksel, A. (2020). Bireysel Yenilikçilik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversite Örneği. *Sosyal Zihniyet ve Araştırmacı Düşünürler Dergisi*, 6(39), 2576–2582. <https://doi.org/10.31576/smryj.733>
- Zeng, J., Phan, C. A., & Matsui, Y. (2015). The Impact of Hard and Soft Quality Management on Quality and Innovation Performance: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, 162, 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.07.006>

Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Maysui, Y., & Zhao, X. (2017). The Impact of Organizational Context on Hard and Soft Quality Management and Innovation Performance. *International Journal of Production Economics*, 185(4), 240-251. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.031>



EKLER

EK 1: Etik Kurul İzin Formu

T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Değerlendirme Formu

SONUÇ	
Araştırmacının Adı Soyadı	Beyza YILMAZ
Araştırmanın Başlığı	Kalite Yönetim Sorumlularının Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ile Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Başvuru Formunun Etik Kurula geldiği tarih:	28/03/2024
Başvuru Formunun Etik Kurulda incelendiği tarih:	30/04/2024
Toplantı No. ve Karar tarihi:	2024-4 30/04/2024
1.	☒ Uygun
2.	☐ Düzeltilmesi gereklidir: Etik sorun olabilecek sorular/maddeler, süreçler ya da unsurlar bulunmaktadır. Açıklama:
3.	☐ Görevsizlik: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:
4.	☐ Uygun değildir: Gerekçe, Görüş, Tavsiye ve Açıklamalar:

Başvuru dosyasının incelenmesinde hazır bulunan ve araştırmayla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkisi bulunmayan Etik Kurul başkan ve üyelerinin ad soyadı ve imzaları

EK 2: Ölçek Kullanım İzinleri

BİREYSEL İNOVASYON YETKİNLİK ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ HK. Gelen Kutusu x

B **Beyza Yılmaz** 20 May 2024 Pzt 20:04 ☆ 😊
Alici: ceyda.ovaci ▼

Merhaba **Ceyda** OVACI hocam Bandırma OnYedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Dr.Öğr.Üyesi Yasemin ASLAN danışmanlığında yüksek lisans yapmakta ve ayrıyeten B ADASM'de kalite yönetim sorumlusu olarak görev yapmaktayım.Tez çalışmam da müsadenizle siz değerli hocamız tarafından uyarlanan Bireysel İnovasyon Yetkinlik Ölçeğinden sizleri de göstererek yararlanmak istiyorum.

Saygılarımla.

C **Ceyda Ovaci** 27 May 2024 Pzt 11:25 ☆ 😊
Alici: ben ▼

Merhaba Beyza hanım,

Elbette kullanabilirsiniz.

Sonuçları paylaşırsanız sevinirim.

Başarılar dilerim,

Ceyda Ovaci

DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ KULLANIM İZNİ HK. Gelen Kutusu x

B **Beyza Yılmaz** 13 Haz 2023 Sal 15:08 ☆ (
Alici: seyda.seren ▼

Merhaba Şeyda **SEREN** hocam Bandırma OnYedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde Dr.Öğr.Üyesi Yasemin ASLAN danışmanlığında yüksek lisans yapmakta ve ayrıyeten ADASM'de kalite yönetim sorumlusu olarak görev yapmaktayım.Tez çalışmam da müsadenizle siz değerli hocamız tarafından geliştirilen Değişime Karşı Tutum Ölçeğini sizleri de referans göstererek yararlanmak istiyorum.

Saygılarımla.

S **Seyda Seren** 19 Haz 2023 Pzt 01:21 ★ (
Alici: ben ▼

Sayın Beyza YILMAZ,

Geliştirmiş olduğumuz Değişime Karşı Tutum Ölçeği'ni kullanmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

Sevgiler.

Prof.Dr.Şeyda **SEREN** İNTEPELER

EK 3: Gönüllü Katılım ve Bilgilendirilmiş Onam Formu

Sizi Doç. Dr. Yasemin Aslan danışmanlığında Beyza YILMAZ tarafından yürütülen, “Kalite Yönetim Sorumlularının Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri ile Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu çalışmanın amacı, Türkiye genelindeki ağız ve diş sağlığı merkezleri ile ağız ve diş sağlığı hastanelerinde görev yapan kalite yönetim sorumlularının bireysel inovasyon yetkinlikleri ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler sadece bilimsel nitelikli araştırma amacı ile kullanılacaktır. Çalışmada kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz bilimsel nitelikli yayınlar amacı ile kullanılabilir. Bu bilimsel araştırmanın başarısı, bütün soruları eksiksiz, içtenlikle, kimsenin baskısı ve telkini altında olmadan yanıtlamanıza ve size en uygun yanıtı vermenize bağlıdır. Çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu noktada çevrim içi ortamdaki soruları yanıtlamanız, araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız ve katılım için onam verdiğiniz anlamında yorumlanacaktır. Çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Eğer araştırma ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırma ekibine sorabilir veya daha sonra bu formda yer alan iletişim bilgilerinden iletişime geçerek bilgi alabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz. Araştırmaya katılım için ayırmanız beklenen süre yaklaşık 15 (On beş) dakikadır.

Katılımınız için teşekkür ediyoruz.

Yukarıda yer alan bilgilendirmenin katılımcıya iletileceği ve onayının alınacağını taahhüt ederim.

1. Bilgilendirmeyi Yapan Araştırmacı İle İlgili Bilgiler

Unvanı, Adı ve Soyadı	Görev Yeri	İmzası
Beyza YILMAZ		
Telefonu:	e-Posta:	
Adresi:		

2. Çalışmaya Katılım Onayı

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları hakkında bilgi verildi. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güvence verildi. Araştırmacıya çalışma ile ilgili her türlü soruyu sorma fırsatı buldum. Cevapları ve bana verilen bilgiyi anladım. Çalışmadan istediğim zaman çıkabileceğimi anladım.

☐ Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

EK 4: Anket Formu

1. Bölüm - Kişisel Bilgi Formu

2. Yaşınız?
3. Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
4. Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar
5. Eğitim durumunuz? ☐ Ortaöğretim (Ortaokul ve lise) ☐ Ön lisans-Lisans ☐ Lisansüstü
6. Gelir durumunuzu nasıl tanımlarsınız? ☐ Gelir giderden az ☐ Gelir gidere eşit ☐ Gelir giderden fazla
7. Meslekteki toplam çalışma süreniz (Yıl)
8. Kurumdaki toplam çalışma süreniz (Yıl).....
9. Daha önce değişim yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitime katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır
10. Daha önce inovasyon konusunda herhangi bir eğitime katıldınız mı? ☐ Evet ☐ Hayır

2. Bölüm – Değişime Karşı Tutum Ölçeği

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1. Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.					
2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığına inanıyorum.					
3. Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.					
4. Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.					
5. Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.					
6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.					
7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.					
8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.					
10. Bir üst yönetimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.					
11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum.					
12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.					
13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor.					
14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum.					
15. Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.					
16. Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.					
18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.					
19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.					
20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.					
21. Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.					

22. Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.					
23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.					
24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.					
25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.					
26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.					
27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.					
28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.					
29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.					

2. Bölüm- Bireysel İnovasyon Yetkinlikleri Ölçeği

Bu ölçekte bireysel inovasyon yetkinliklerine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ölçekten yararlanarak size en yakın gelen cevabı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Kaynakları kullanma konusunda yaratıcılığını göstermek					
2. Problemler veya fırsatlar için orijinal çözümler oluşturmak					
3. Fikirleri faydalı bir şekle tasfiye etmek					
4. Yeni fikirler sunmak					
5. Farklı düşünme ve farklı perspektifleri adapte etme					
6. Fikirleri uygulamak için yeni yollar bulmak					
7. Sezgilerini ve kendi bilgilerini kullanarak eylemlere başlama					
8. Başkaları ile iyi çalışmak, onların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara karşı sempatik olmak					
9. Geribildirim ve yorumları davet etmek					
10. Takım arkadaşlarına yapıcı geribildirim, işbirliği veya yardım sağlamak					
11. Meslektaşlarından yapıcı yorumlar elde etmek					
12. Başkaları konuşurken özenli davranmak ve konuşma esnasında başkalarının yorumlarını etkili bir şekilde cevaplamak					
13. Yenilikçi fikirlerin desteklenmesi için insanları ikna etmek					
14. İşyerinde gelişmeleri teşvik etmek					
15. İş uygulamalarına sistematik biçimde yeni fikirler getirmek					
16. Yeni fikirlerin desteklenmesinde Kabul edilebilir düzeyde risk almak					
17. “Neden?” “Neden olmasın?” ya eğer?” sorularını bir amaçla sormak					
18. Göreve farklı açılardan bakmak					
19. Statükoya meydan okumak					
20. Kullanıcılar üzerindeki etkisini tahmin etmek					
21. Problem çözümü için deneme ve yanılmayı kullanmak					
22. Takım /örgüt dışında ilişkiler kurmak					
23. Baştan itibaren çekirdek çalışma grubuna yabancıları dahil etmek					
24. Çok disiplinli ortamlarda çalışmak					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Beyza YILMAZ

Eğitim Bilgileri:

Lisans: Anadolu Üniversitesi Sağlık Yönetimi (2018-2020)

Araştırma Alanları: Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi, Sağlık Yönetimi

Akademik Çalışmalar: Aslan, Y., & Yılmaz, B. (2025). Türk Kızılay'ı Bölge Kan Merkezlerinde Kan Ürünleri İmha Oranı ve Nedenleri Üzerine Tanımlayıcı Retrospektif Bir Çalışma. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, 14(1), 13-29.