



T.C.

Ardahan Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE
ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Havva ÜNAL TOSUN

Doç. Dr. Abdulsemet YAMAN

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2022

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

Havva ÜNAL TOSUN

Doç. Dr. Abdulsemet YAMAN

Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

İşletme Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ardahan, 2022

KABUL VE ONAY

Havva Ünal Tosun tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, 10/06/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

İ m z a

Doç. Dr. Muhammet DÜŞÜKCAN (Başkan)

İ m z a

Doç. Dr. Abdulsemet YAMAN (Danışman)

İ m z a

Doç. Dr. Tayfun YILDIZ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mustafa ŞENEL

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Ardahan Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / Ardahan Üniversitesi Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir.
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir.
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir.

10/06/2022

İmza

Havva ÜNAL TOSUN

¹“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezle ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, Tez Danışmanının **Doç. Dr. Abdulsemet YAMAN** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

(İmza)

Havva ÜNAL TOSUN

TEŞEKKÜR

Değerli katkılarıyla sadece Yüksek Lisans Tezimin tamamlanmasında değil hayatımın her anlamında olumlu desteğini hissettiğim ve aynı zamanda beni başaracağıma inandırarak bu hususta yüreklendiren akademiye yıllarını vermiş çok kıymetli danışmanım; Doç. Dr. Abdulsemet YAMAN hocama ömrüm boyunca müteşşekkirim.

Ayrıca Yüksek Lisans Tezimin gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini bizlerle paylaşan ileriye yönelik tecrübe kazandırmaya çalışan her kelimesiyle bizlere değer katan saygıdeğer hocalarım; Doç. Dr. Ali Kemal ÇELİK, Doç. Dr. Zafer AYKANAT, Doç. Dr. Tayfun YILDIZ hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimeme başlamak istiyorum dediğim andan itibaren desteğini fazlaca hissettiğim saygıdeğer; Prof. Dr. Mehmet GENÇTÜRK hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Sevgili arkadaşım; Dr. Öğr. Üyesi Kevser Begüm İSBİR'e her zaman her konuda yanımda olduğu için şükranlarımı sunuyorum.

Alan araştırması için anket verilerini elde edebilmek amacıyla desteğini esirgemeyen Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. firma ve çalışanlarına katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Tez yazım süreci aşamasında sabır ve hoşgörüsünü esirgemeyip aynı zamanda maddi ve manevi desteğini hep hissettiğim eşim; Yıldırım Özer TOSUN' a çok teşekkür ederim. Tez aşamasında vakit ayırdığım süre içerisinde beni üzmeyen ve anlayış gösteren; kızım Mihrimah İrem TOSUN ve oğlum Ali Aydın TOSUN evlatlarıma teşekkür ederim. Ayrıca Canım kardeşim; Duygu ÜNAL'a ve kıymetli babam; Aydın ÜNAL'a bu süreçte kahrımı çekip sabırla beni dinledikleri için teşekkür ederim.

Yoğun çaba ve gayretler sonucunda tamamladığım Yüksek Lisans Tezimi hayatta ki en kıymetlim olan rahmetli annem Gülşen ÜNAL adına ithaf ediyorum.

Havva ÜNAL TOSUN

ÖZET

ÜNAL TOSUN, Havva. *Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2022.

Günümüzde işletmeler rekabetin küreselleşmesi sonucunda yeni stratejiler planlamakta ve işletme faaliyet verimliliğini arttırıcı teknikler kullanmaktadır. Müşteri ihtiyaçları ve istekleri için üretilen ürün ya da sunulan hizmetin kaliteli olabilmesi için üst yönetimden başlayarak, çalışana kadar herkesin katılımını hedefleyen toplam kalite yönetimi uygulayan işletmeler verimli performans elde etmektedir.

İşletmeler Toplam Kalite Yönetimi'ni uygularken rekabet avantajı elde edebilmek için iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini sürekli bir döngü haline getirmektedir. Gelişme ve değişimler sürekli olarak sağlandığında işletme içerisinde oluşan dirençler azalmaktadır. Bu araştırmanın amacı; Toplam Kalite Yönetimi'nin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Araştırma için Demografik Bilgi Formu ölçeği, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ölçeği ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlar aracılığıyla aktif saha çalışmaları tespit edilmeye çalışılmıştır. Analizler SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Analizlerde parametrik olan Bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi ve Pearson korelasyon kullanılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular neticesinde TKY Uygulamaları, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif ve anlamlı etkilemekte olduğu sonucuna erişilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Toplam Kalite Yönetimi, Kaizen, Verimlilik, Değişim, İyileşme, Yenilikçilik, Örgütsel Yenilikçilik.

ABSTRACT

ÜNAL TOSUN, Havva. *The Effect of Total Quality Management on Organizational Innovation: A Field Study*, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan, 2022.

Today, businesses plan new strategies as a result of the globalization of competition and use techniques that increase business activity efficiency. In order for the product or service produced for customer needs and requests to be of high quality, enterprises that implement total quality management, aiming at the participation of everyone, starting from the top management to the employee, achieve efficient performance.

Businesses turn their improvement and development activities into a continuous cycle in order to gain competitive advantage while applying total quality management. When developments and changes are provided continuously, the resistance that occurs within the business decreases. The purpose of this research; To reveal the effect of Total Quality Management On Organizational innovation. Demographic information from scale, Total Quality Management practices scale and Organizational innovation scale were used for the research. Active field studies were tried to be determined by the employees. Analyses were performed with SPSS 21.0 and AMOS 21.0 program and were studied at %95 confidence level. Independent groups t-test, ANOVA test, and Pearson correlation were used in the analyses. As a result of the findings obtained from the analyses, it was concluded that TQM practices affect Organizational Innovation positively and significantly.

Keywords:

Total Quality Management, Kaizen, Productivity, Change, Improvement, Innovation, Organizational Innovation.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	
ETİK BEYAN.....	
TEŞEKKÜR	
ÖZET.....	5
ABSTRACT	6
KISALTMALAR DİZİNİ	11
ŞEKİLLER DİZİNİ	12
TABLolar DİZİNİ	13
ÖN SÖZ.....	14
GİRİŞ	15
1.BÖLÜM.....	17
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	17
1.1 KALİTE KAVRAMININ TANIMI VE EVRİMİ.....	17
1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI	20
1.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ	22
1.3.1 Liderlik.....	22
1.3.2 Müşteri Odaklı Yaklaşım ve Sıfır Hata	23
1.3.3 Çalışanların Katılımı.....	24
1.3.4 Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon	25
1.3.5 Sürekli Gelişme (Kaizen).....	26
1.3.6 Ürün Dizaynı.....	31
1.3.7 Tedarikçi ve Kalite Verisi Raporlama	31
1.3.8 Süreç Yönetimi	32
1.3.9 Takım Çalışması	33
1.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AMAÇLARI	33
1.5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAMA ZORLUKLARI	35
1.6 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖNCÜLERİ	36
1.7 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAÇLARI	38
1.8 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR...	40

1.8.1 PUKÖ.....	40
1.8.2 Yalın Üretim ve Yalın Yönetim.....	41
1.8.3 6 Sigma	43
1.8.4 Smed	44
1.8.5 Kalite Çemberleri.....	44
1.8.6 5S Kavramı	45
1.8.7 Kanban	45
1.8.8 Poke-Yoke	46
1.8.9 Hoshin Kanri.....	46
2.BÖLÜM.....	47
ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	47
2.1 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK TANIMI	47
2.2 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ	50
2.3 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÇEŞİTLERİ.....	52
2.3.1 Ürün-Hizmet Yenilikçiliği.....	52
2.3.2 Süreç Yenilikçiliği	53
2.3.3 Pazar- Pazarlama Yenilikçiliği	54
2.3.4 Stratejik Yenilikçilik.....	54
2.3.5 Davranışsal Yenilikçilik	55
2.3.6 Deneyimsel Yenilikçilik	56
2.4 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	56
2.4.1 Buluş	57
2.4.2 Yaratıcılık	57
2.4.3 Girişimcilik	59
2.4.4 Değişim.....	61
2.4.5 Teknoloji.....	63
2.4.6 Ar-Ge	64
2.5 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	67
2.6 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK SÜREÇ AŞAMALARI	68
3. BÖLÜM.....	70
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ:	
BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....	70

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU	70
3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	70
3.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	71
3.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	72
3.5 ARAŞTIRMANININ HİPOTEZLERİ VE MODELİ	72
3.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	77
3.6.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	77
3.6.2 Anketin Oluşturulması	79
3.7 BULGULAR VE YORUMLAR.....	80
3.7.1 Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	80
3.7.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	84
3.7.3 Toplam Kalite Yönetiminin Yönetim Liderliği Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular	85
3.7.4 Toplam Kalite Yönetiminin Kalite Verisi ve Raporlama Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular	87
3.7.5 Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Dizaynı Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular	88
3.7.6 Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri İlişkileri Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular	89
3.7.7 Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan İlişkileri Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular	90
3.7.8 Örgütsel Yenilikçilik Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular.....	91
3.7.9 Korelasyon Analizi	93
3.7.10 Hipotezlerin Testi	95
3.7.11 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	97
3.7.11.1 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi	97
3.7.11.2 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Yaş Açısından İncelenmesi	98
3.7.11.3 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi	100
3.7.11.4 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firmada Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	101

3.7.12 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	103
SONUÇ	105
KAYNAKÇA	110
EK 1. Orijinallik Raporu Formu	129
EK 2. Etik Kurulu İzni	130
EK 3. Firma Anket İzin Belgesi	131
EK 4. Anket Formu	132
ÖZGEÇMİŞ	136



KISALTMALAR DİZİNİ

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

PUKÖ: Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

AFA: Açımlayıcı Faktör Analizi

ÖY: Örgütsel Yenilikçilik

TQM: Total Quality Management

YÖK: Yükseköğretim Kurulu

ANOVA: ANalysis Of VAriance (Tek Yönlü Varyans Analizi)

KMO: Kaiser- Meyer- Olkin

SMED: Single Minute Exchange of Dies (Tekli Dakikalarda Model / Kalıp)

POKE-YOKE: Hata Engelleme

MR: Manyetik Rezonans

LSD: Least Significant Difference (Çoklu Karşılaştırma Testi)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Kalitenin Evrimi	20
Şekil 2. Örgütsel Yenilikçiliğin Önemi Açısından Avantaja Yönelikler.....	51
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	76



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Geleneksel Organizasyon ile Öğrenen Organizasyon Arasındaki Farklar.....	25
Tablo 2. Kaizen ve Yenilik Arasındaki Farklar.....	26
Tablo 3. Kaizen Katılım Hiyerarşisi.....	27
Tablo 4. Toplam Kalite Yönetimi Araçları Tanımları.....	38
Tablo 5. Geleneksel ve Yalın Örgüt Arasındaki Farklar.....	42
Tablo 6. Yapısal ve Prosedürel Yeniliklerin Örgüt İçinde ve Örgütler Arasında Yeniliklerle Etkileşimi	49
Tablo 7. Değişkenlere Ait Geçerlilik Analizi Sonuçları	81
Tablo 8. Değişkenlere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değeri Sonuçları	82
Tablo 9: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğe Ait Güvenirlik Katsayıları.....	83
Tablo 10: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğe Ait Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi	84
Tablo 11: Araştırma Kapsamındaki Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	85
Tablo 12: Yönetim Liderliği İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	86
Tablo 13: Kalite Verisi ve Raporlama İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	87
Tablo 14: Ürün Dizaynı İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	88
Tablo 15: Müşteri İlişkileri İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	89
Tablo 16: Çalışan İlişkileri İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	90
Tablo 17: Örgütsel Yenilikçilik İfadelerine Ait Betimsel İstatistikler	91
Tablo 18: TKY Uygulamaları ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	94
Tablo 19: Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarının Örgütsel Yenilikçiliğe Etki Sonuçları	96
Tablo 20: Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etki Sonuçları	96
Tablo 21: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi	97
Tablo 22: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Yaş Açısından İncelenmesi.....	98
Tablo 23: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi	100
Tablo 24: TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firmada Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi	102
Tablo 25: Hipotez Kabul ve Red Sonuçları	103

ÖN SÖZ

İşletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için yenilikçiliği yakından takip edebilmeli ve bu konuda uyum sağlayabilmeleri gerekmektedir. Rekabetin en can alıcı noktası olan kalitenin örgütsel yapıda yenilikçiliğe uyum sağlama hususunda Toplam Kalite Yönetimi önem arz etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisinin değerlendirilmesi amacıyla bu konu alan araştırılması ile kaleme alınmıştır.

Bu çalışma toplamda üç bölüm olarak kurgulanmıştır. İlk bölümde Toplam Kalite Yönetimi, ikinci bölümde Örgütsel Yenilikçilik konularına ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise konunun amaç, kavramsal model ve hipotezlerine yönelik olacak şekilde alan araştırmasını içermektedir. 207 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında analiz çalışmaları neticesinde bulgular açıklanarak sonuç ve öneriler kısmı ile tartışılmıştır.

GİRİŞ

Geçmişte yaşanan küresel ölçekli gelişmeler işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri açısından zorlu bir rekabet yaratmıştır. Rekabette gücü yakalamak isteyen işletmeler müşteri odaklı süreç planlayarak kaliteye önem vermiştir. 1900’lü yıllardan günümüze kadar kalite kavramı aşamalardan geçerek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramını almıştır. Toplam Kalite Yönetimi amaca ulaşmak için işletmelerin bütün birimlerinin iş birliği içerisinde uyguladıkları yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimi’nin amacı müşteri merkezli kaliteyi yakalayabilmektir. Bu noktada; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile globalleşen rekabette işletme kendisi için rekabet hızı kazandırmaktadır. Dolayısıyla; Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları olan liderlik, çalışan ilişkileri, müşteri ilişkileri, ürün dizaynı, kalite verisi raporlamanın işletmeler için önemi tartışılmazdır. TKY ile birlikte örgütler yenilikler karşısında değişim ve dönüşüm içerisinde olabildikleri sürece başarıyı yakalayabilmektedirler. Bu sebeple örgütlerde sürekli bir yenilikçilik felsefesinin hakim olması gerekmektedir. Örgütsel Yenilikçilik olarak bilinen bu anlayış örgüt bünyesinde aktif hale getirilebilirse rekabet piyasası içerisinde örgüt başarıyı yakalayabilmektedir.

İşletmelerin rekabet açısından ivme kazanabilmeleri hususunda Toplam Kalite Yönetimi önemli bir araç olmaktadır. Küresel rekabette önem arz eden Toplam Kalite Yönetimi’nin işletmeler açısından ne yazık ki ihmalî söz konusu olabilmektedir. Bu çalışma kapsamında rekabetçi bir yapısı olan Toplam Kalite Yönetimi’nin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisine değinilecek olan uygulamalara yer verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı günümüzde halen önemini korumakta olan en kapsamlı yönetim modeli olan Toplam Kalite Yönetimi ile işletmelerin başarısı için hayati öneme sahip olan Örgütsel Yenilikçilik değişkenlerinin etkileşimini bilimsel teknikler kullanarak analiz etmektir. Araştırmanın problemini; TKY’nin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi oluşturmaktadır. Bu problem nezdinde sorulacak problem cümlesi, “Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisi nedir?” sorusuna cevap aramaktır. Araştırma konusuna yönelik olacak şekilde çalışma toplamda üç bölümden oluşmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde; Toplam Kalite Yönetimi kavramı, öncüleri, kalite tanımı, kalitenin evrimleşerek geçirdiği süre sonucunda ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetiminin amaçları, ilkeleri ve uygulanan teknikler hakkında bilgi vermektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde Örgütsel yenilikçilik kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Örgütsel yenilikçilik kavramsal çerçevesi; tanımı, önemi, ilişkili kavramlar, etkileyen faktörler ve süreç aşamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Toplam Kalite Yönetimi'nin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi kapsamında uygulama kısmı ele alınmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel yenilikçiliğe etkisini belirleyebilmek amacıyla saha çalışmaları için Isparta ilinde faaliyet göstermekte olan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. bünyesinde faaliyette bulunan mavi ve beyaz yakalı çalışanlara anket uygulaması yapılmış ve etkisinin tespiti için gerekli hipotezler kurularak analiz edilmiştir.

Sonuç kısmında elde edilen bulgular neticesinde değerlendirme yapılarak hem işletmelere hemde gelecekteki araştırmacılara bir kaynak teşkil edecek şekilde önerilerde bulunulmuştur.

1.BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi kavramsal çerçevesi incelenmektedir. Kalite kavramının tanımından başlayarak kalitenin evrimleşip tez konusunun birinci bölümünü oluşturmakta olan Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili detaylı açıklamalara yer verilmiştir. TKY ilkelerine, kalite gelişimine katkısı olan öncülere yönelik teorik açıklamalar yapılmıştır. Ayrıca TKY ile yakından ilişkisi bulunan kavramlarla ilgili teorik bilgiler aktarılmıştır.

1.1 KALİTE KAVRAMININ TANIMI VE EVRİMİ

İnsanlık tarihi boyunca araştırılmış ve gelecekte de önem arz eden bir kavram olan kalite bir çok kişi tarafından farklı tanımlanmıştır. En basit tanımı ile kalite ; “*Amaca ve ihtiyaçlara uygunluk derecesidir*” (Aykanat, 2019: 172).

Hem işletmeler açısından hem de kişisel yaşamda önemini koruyan kalite; kapsam ve boyutu itibarıyla günümüz şartlarına gelene kadar gelişim ve değişime uğramıştır. Günlük yaşantıyı yakından ilgilendiren çok geniş boyuta sahip olmasından kaynaklı ortak bir tanım birliğine varılamamıştır. Mal ve hizmetin kalitesi açısından, kişilerin kullanımda ki amaçlarına göre değişik anlam kazanmaktadır. Bu açıdan birçok insan kaliteyi; pahalı, lüks, ender bulunan, üstün niteliğe sahip, harika gibi kavramlarla tanımlamaktadır (Tekin, 2011: 14). İnsandan insana değişiklik gösterdiği için kalite tanımının yapılması kolay olamamaktadır. İçerik olarak geniş bir yelpazeye sahip olan kalitenin yine de bir ortak noktada uzlaşmış belli başlı tanımları yaygın olarak kullanılabilmektedir (Yamak, 1998: 85).

Kalite öncülerinin kalite kavramı ile yaptıkları tanımlar; John Ruskin kaliteyi “*Kalite hiçbir zaman tesadüfi değildir; ona hep bilinçli çabalar sonucu ulaşılır*” olarak tanımlamaktadır. Charles A. Mills ise “*Kalite; doğru ürün ya da hizmeti, müşterinin*

eline doğru zamanda ve doğru fiyatla koymaktır” olarak ifade etmektedir (Paşaoğlu, 2011: 10).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu ise; “Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicisinin isteklerine uygun olma derecesidir” olarak tanımlamıştır (Yatkın, 2003: 3). Kalite kavramı genel bir tanım içermediğinden her kalite öncüsü farklı tanımlamalar geliştirmiştir. Bu tanımlara ilave olarak kalite düşünürü J. Joseph Juran “*Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite kullanıma uygunluktur*”, Philip Crosby “*Kalite, şartlara uygunluktur. Kalite, bedelsizdir, mutlaka kendini öder*”, Dr. Kaoru Ishikawa “*Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımı yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir*”, W. Edwards Deming ise “*Kalite, müşterinin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir*” şeklinde tanımlamışlardır (Rumane, 2010: 464). Bir diğer kalite düşünürü olan japon yönetim bilimi öncüsü Masaaki İmai (1997)’ ye göre kalitenin; donanım, uygulama ve insan olmak üzere yapıtaşlarının olduğunu belirtmiştir. Kalitenin başlangıç noktasının insan olduğu ve insan doğru noktada ise donanım ve uygulama kısmı anlamlı hale gelmektedir (İmai, 1997: 41- 42).

Feigenbaum (1991) kaliteyi; kullanılmakta olan ürün ve hizmetin pazarlanması mühendislik, üretimi ve bakımı açısından müşterinin beklentisini karşılayabilmesidir şeklinde tanımlamaktadır (Feigenbaum, 1991: 863).

Ayrıca bir başka tanım ise “*Kalite müşterinin gereksinimlerini karşılamaktır*” şeklinde ifade edilmektedir (Oakland, 2004: 488).

Kalite kavramının temelini, W. Edwards Deming, Joseph Juran ve Kaouru Ishikawa kalite düşünürleri kurmuşlardır. Kalitenin doğuş yeri ABD olmasına rağmen bugünkü manada ilk kez uygulayan ülke Japonya olmuştur. Japonlar, kalite kavramını benimsemiş ve uygulamışlardır (Bakan, 2004: 322). Geçmişten günümüze kadar 4 aşamadan oluşmuştur. Bunlar;

Muayene: 19. yüzyılda modern endüstriyel sistemle birlikte muayene aşaması başlamıştır. Özellikle Frederick Taylor’ın iş planlarının hazırlanması için işçilerden endüstri mühendislerine vermesiyle birlikte bilimsel yönetimin de öncülüğünü başlatmıştır. Henry Ford öncülüğünde ise hareketli montaj hatlarıyla karmaşık yapıda ki işleri sadeleştirerek düşük maliyette ve yüksek kalitede ürünlerin üretilmesine

başlanmıştır. Bunun sonucunda muayene mesleği meydana gelerek bu meslekteki kişiler yapılan işlerin kontrolünü sağlamaya ve hatalarını tespit etmeye başlamışlardır (Taşkın ve Ekici, 2008: 18). Bu şekilde muayene aşamasında tespiti yapılan hatalı ürünlerin imhasının yapılması ve hatalı ürün oluşmasına sebep olan işlemin esas nedeninin araştırılmaması üreticiler açısından sorun teşkil etmiş ve hem üreticinin hem tüketicinin menfaatini sağlayacak bir sistem yapısına gereksinim duyulmuştur. İstatistik bilimi ile kalite kontrolün karışımından oluşan yeni bir sistemin temelini atan Shewart'a göre tüm süreçlerin parametrelerinin belirlenmesi ve buna binaen meydana gelen hatanın süreçte ki erken uyarı sistemi ile engellenmesinin mümkün olabileceğini görmektedir. 1940'lı yıllarda bu yönetim ile fazlaca ihtiyaç duyulan savaş malzemelerinin üretiminde hassasiyetin artırılması ve test etme maliyetlerinin düşürülmesi açısından bir devrim niteliği taşımaktadır (Çetin ve Arslan, 2017: 18).

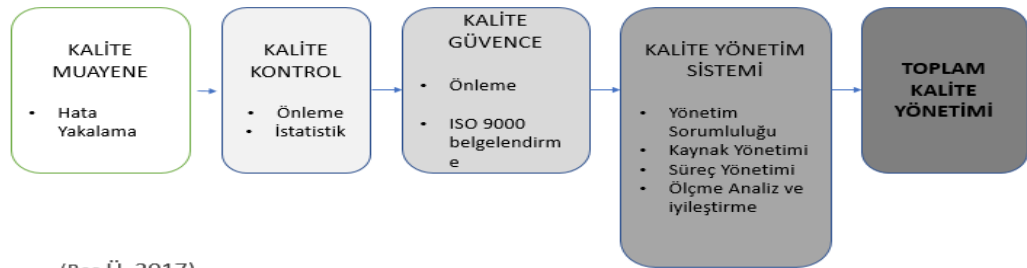
Kalite Kontrol: İlk kez Walter Shewart Bell Laboratuvarında 1920 yılında telefon sinyalinin güçlendirilmesi için son kontrolden ara ve giriş kontrollerine kadar ki süreci içermekte olan bu süreç istatistiki kalite kontrol adını almıştır. Bu süreç beraberinde bazı standartları geliştirmiştir (Efil, 2016: 14). Kalite, seri üretim sürecinde insan kontrolünün dışına taşmıştır. Toplu üretimler de artık ürünlerin tek tek kontrolünün sağlanması zorlaşmıştır. Denetimin tüm üretimi kapsayacak biçimde olma zorunluluğu meydana gelmiştir. 1931 yılında Walter A. Shewhart Hawthorne araştırmalarının sonucunda yayınladığı *“İmal Edilmiş Mamullerin Kalite Ekonomisi”* başlıklı kitabında ilk defa örneklem yöntemine dayalı kalite anlayışının ve yönetimin geliştirilmesi kavramları üzerine durmuştur. Aslında TKY'nin zeminini hazırlamıştır. Yazarın özellikle geliştirmiş olduğu istatistiksel kalite kontrolü ile önemli bir kalite kontrol felsefesini ortaya çıkarmıştır (Akgeyik, 2004: 93). Ayrıca kalite kontrol süreci, üretim yapısının daha karmaşık yapıya dönüştüğü 20. yüzyıl başlarında meydana gelmektedir. Kontrol kavramı, memnun edecek olan sonuçların elde edilmesini sağlarken; bir yönetim eylemini içeren sorumluluk ve yetki devretme aşaması anlamını ihtiva etmektedir (Feigenbaum, 1991: 863).

Kalite Güvence: 1970 yılında Japonya'da kalitenin devrimi başlamış ve o yıllarda “Kalite Güvence” sistemini geliştirmişlerdir (Halis, 2013: 52). Kalite evriminin üçüncü aşaması olan kalite güvencesi, işletmenin faaliyetlerini yerine getirebilmek için yeterli güveni sağlayabilmek adına kalite sistemi bünyesinde uygulanması gereken tüm planlı

ve sistematik hareketler olarak tanımlanmaktadır (Halis, 2008: 245). Oakland (2004) yine benzer bir ifadeyle kalite güvencesinin; sürecin çevresinde planlı ve sistematik hareketlerle kalite problemlerinin engellenmesi olarak tanımlanmaktadır (Oakland, 2004: 488).

Bir başka ifade şekliyle ; kalite güvence aşaması TKY bünyesinde bulunan ve TKY için gerekli temelin oluşturulması için elzem bir sistem yapısıdır. Ürünün nihai tüketicisi olan müşterinin taleplerine uygun kalite yapısında üretilebilmesi için uyulması ve uygulanması gereken bütün faaliyetlerin üretimden önce sistematik bir şekilde planını ve uygulanmasını içeren güvence sistemidir (Eren, 2016: 128).

Toplam Kalite: Toplam kavramı ile ifade edilmek istenen toplam kalite yönetimindeki bütüne vurgu yapılması amaçlanmaktadır. Kalite kavramıyla da yönetimde ki sitemleri kapsamaktadır (Rumane, 2010: 69). Imai (1997)' ye göre toplam kalite; işletmelerin tümünde meydana gelen tüm çabaların iyileştirilmesine yönelik, birbirine bütünleşmiş, hiyerarşinin bütününe kapsayan sürekli iyileştirme eylemleri olarak ifade etmiştir (Imai, 1997: 41-42). Kalitenin Evrimi Şekil 1' de aşağıda gösterilmektedir.



Şekil 1. Kalitenin evrimi

Kaynak: Baş.Ü. (2017). Toplam Kalite Yönetimi.

1.2 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMI

Kalite kavramının evrim geçirmesi sonucunda oluşan Toplam Kalite Yönetimi rekabet edebilmek için müşteri odaklı çalışmalara önem vermiştir. Böylece bu kavramın

literatüre girerek gelişmesine ve uygulanmasına Deming, Juran, İshikawa ve Feigenbaum gibi öncüler önemli katkı sağlamışlardır (Dahlgaard ve Khanji, 1997: 384). Toplam Kalite Yönetimi tanımı; verimlilik, güvenilirlik ve kalitenin artırılması amacıyla üretim / hizmet aşamalarında değişimin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için kullanılmakta olan teknik ve prosedürleri içeren bir kavramdır (Steingard ve Fitzgibbons, 1993: 28).

Toplam Kalite Yönetimi, üretilen ürün ya da sunulacak hizmeti tüketecek olan müşterinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktadır (Mergen, 1993: 27). Ayrıca bunu yerine getirebilmek için bütün faaliyet birimlerinin çalışanlarının katkılarıyla sürekli gelişimi ön gören bir yönetim felsefesidir (Vuppalapati, vd., 1995: 87). Bu tanımlara ilave olarak TKY; “mükemmelliğe sistemli bir yaklaşımdır” şeklinde kısaca tanımlanabilmektedir. TKY’nin kelime olarak tek tek anlamı; “Toplam” o ürün veya hizmet ile alakası olan her birimi, her işlevi ve her süreci içermektedir. “Kalite” kelimesi nicel yönetim değerlerini kapsamaktadır. “Yönetim” ise mükemmelliği yakalayabilmek için tüm kaynakların ve faaliyetlerin uygulandığı teknik ve prensipleri içermektedir (Özevren, 2000: 28). Ayrıca iç ve dış müşteri gereksinimini ve taleplerini karşılamayı hatta bu beklentiye aşmayı, personellerin eğitilerek yetkilendirilmesini ve takım çalışma yapısıyla tüm sürecin sürekli iyileştirilmesini amaçlayan yönetim modelidir (Şimşek ve Çelik, 2014: 353).

1900’lü yıllarda rekabet artmış ve teknoloji gelişerek yeni bir başlangıç yaratmıştır. 1924 yılında Walter Shewhart sıfır hatalı üretim modeli ile hataların minimize edilmesine zamanın verimli kullanılmasına ve malzeme kayıplarına önem vererek istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanmıştır. 1940’lı ve 1950’li yıllarda ise bu teknik hiyerarşisinin en alt tabakasında da kullanılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllarda Japonya devrim yaratmıştır. 1980’li yıllarda kalite evrimleşerek geride bıraktığı aşamaların yerini toplam kalite yönetimi kavramına bırakmıştır (Dede, 2012: 30).

Japonlar kalitenin kontrol edilmesini değil yönetilmesi gerektiğini fark edip, toplam kalite yönetiminde amacın sadece kontrol edilmesinin olmadığını anlaması beraberinde Japon ürünlerinin kalitesini hızla artırmış ve uluslararası pazarlara girmiştir. Bunun sonucunda ABD’de de Crosby, Deming, Feigenbaum ve Juran’ın yazılarının etkisi olmaya başlamıştır. Firmalar ve akademisyenler araştırmalarında Ishikawa ve diğer yazarların çalışmalarını incelemiş ve bu yazarların yaklaşımlarını Toplam Kalite

Yönetimi ile kaynaştırmışlardır. Dolayısıyla İngiltere başlangıç olmak üzere diğer ülkelere de yayılmıştır (Godfrey, Dale, MArchington, & Wilkinson, 1997: 558).

Kısaca; TKY sürekli yenilenmeyi ve eğitimi dikkate alarak örgütlerin etrafında oluşan yeniliğin ve değişimin karşısında uyum sağlayabilmek için bunları izleyip rekabet edebilme gücünün etkinleştirilmesini arttırır (Bakan, 2011: 373). Sürekli iyileştirme performans gücünün arttırılması için yenilenmiş olan bilgi ve kapasitenin elde edilmesini sağlamaktadır, profesyonel kabiliyetler ve amaçlarla stratejik uyum sağlanarak iyileştirme amaçlarını belirlemektedir, verimsiz zamanı ve darboğaz süreci iyi gözlemleyerek süratle devimin oluşmasını sağlamaktadır (Çabuk, 2021: 24). TKY felsefesi, reaktif değil proaktif olmayı gerektirmektedir. Yani meydana gelen hata sonucunda oluşan hatayı düzeltmek yerine, hatanın oluşumunu engellemek olarak düşünülmektedir. Bu anlayış ile ilerleyen işletmelerde ürün ve hizmet yapısında kalitenin artması müşterilere ve ortama iyi hizmet sunulmasını sağlamış olmaktadır (Berkiten, 2020: 72).

1.3 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

Uygulandığı her alanda farklılık göstermekle birlikte uygulandığı alanlarda ortak bir takım ilkeler de mevcuttur. Bu ortak ilkeler; Liderlik, Müşteri Odaklı Yaklaşım ve Sıfır Hata, Çalışanların Katılımı, Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon, Sürekli Gelişme, Ürün Dizaynı, Tedarikçi ve Kalite Verisi Raporlama, Süreç Yönetimi, Takım Çalışması 9 alt başlık olacak şekilde açıklanmaktadır.

1.3.1 Liderlik

Kişiler yaşamak ve yaşamsal faaliyetlerini sürdürebilmek için birçok şeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple çeşitlilik arz eden ihtiyaçlarını kendi imkânları ile karşılamamanın mümkün olmadığından dolayı hedef ve amaçlarına ulaşabilmeleri için güçlerini ve eylemlerini birleştirip maddi ve beşerî imkânları olan bir grup ya da bir organizasyon oluşturmaktadırlar (Ülgen, 1997: 101). İnsanlar grup halinde yaşamakta olan sosyal varlıklar olmasının yanı sıra meydana getirdikleri grupları yönlendirebilen ve grubu hedefe ulaştıracak liderler ve yöneticilerle hiyerarşik yapıya ihtiyaç duyan

canlılardır. İnsanlar, bazı bireysel amaçlarını ve isteklerini yerine getirebilmek için grup kurmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Belirli hedefe yönelmiş olan grup bireyi hedeflere yöneltebilmek için beceri ve ikna kabiliyetinin olması gerekmektedir. Nitekim liderlik, bir grup insanın belirlenmiş olan hedefler çevresinde bir araya getirilerek belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için bilgi ve donanımların tümünü içermektedir. Lider kavramı tanımı; grubun üyeleri tarafından hissedilmekte olan ortak düşüncenin ve hedeflerin ortaya koyulması barababesinde grup üyelerinin potansiyel güçlerini belirledikleri hedefler etrafında hareket geçiren kişiler olarak ifade edilmektedir (Eren, 1993: 337). Kısaca lider; herhangi bir işletmede uygulanacak faaliyet için gruplar oluşturan ve bu grupları amaca ulaştırmak için onlara öncülük eden kişilerdir (Northouse, 1997). Bu sebeple Kaya (2002)' ye göre liderlik olgusunun, lider bireyin gereken tüm donanıma, bilgiye, yeteneğe ve deneyime sahip olduğu ve bütün faaliyetlerde sorumluluklarını yerine getirebilecek tüm durumları gerçekleştirdiği bir tablonun olduğunu ifade etmektedir (Kaya, 2002: 17). Ayrıca liderlerin özellikle ekip çalışması ile bütünleşmesi, aradaki ilişkiyi göz ardı etmemesi, genellemeden ziyade öznel bir bakış açısının hâkim olması, liderlikle ilgili temel bilgisi sağlam olması ve genel görüş düşüncesinden uzak bir yapıda olması beklenilmektedir (Northouse, 2014: 41).

1.3.2 Müşteri Odaklı Yaklaşım ve Sıfır Hata

Müşteri tanım olarak ürün ya da hizmeti tüketecek olan nihai kişidir. Örgütler sadece ürünü ya da hizmeti talep eden dış müşteri için değil örgüt içerisinde faaliyette bulunan birimlerin bir birleriyle olan ilişkilerinde de iç müşteri potansiyeline odaklanmalıdırlar. Amaç faaliyetleri müşteri beklentilerine göre belirlemek ve iş planında müşteriye merkeze yerleştirmektir. Basit gibi görünse de zor bir iştir çünkü ihtiyaçlar sürekli olarak gelişmekte ve sürekli değişmektedir (Güngör, 2008: 41-42).

Müşteriye ürün satışı sonrası hizmet sağlamak tüketici haklarını korumayı hedefleyerek her türlü önlemi almaktır (Akyüz, 2015: 30).

TKY' de kabul edilebilir hatalar yerine sıfır hataya götürecek önlemler hedeflenmektedir. Üretim planı gerçekleştirme, zamanında teslim, iş kazaları, makine arızaları gibi geniş bir yelpazeye sahiptir. Sıfır hatayı gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler şu şekildedir (Hoyur, 2001: 77):

Güvence Sıfır Hata Faaliyetleri: Amaç müşteriye hatasız ürün teslimi gerçekleştirmek için planlanan kalite güvence sistemleridir.

Önleme Sıfır Hata Faaliyetleri: Meydana gelen sorunla tekrar karşılaşmamak için kurulan sistemdir. Bu sistemde kalite sorunu nedenleri araştırılır, sınıflandırılır, raporlanır ve hatanın olduğu bölüm tarafından önleyici önlemler alınır.

Küçük Sıfır Hata Faaliyetleri: Kalite sorunu en alt parçalara ayrıştırılarak, çalışanların sorun çözme faaliyetlerine katılımının sağlanmasıdır.

Sonuç olarak güvence, önleme, ayrıştırma faaliyetlerinin amacı müşterinin isteklerini ekonomik şekilde karşılamak, hataları önleyerek maliyetleri azaltmak ve rekabet gücünü artırmaktır.

1.3.3 Çalışanların Katılımı

Yaşanan değişimlerin sonucunda ortaya çıkan iyi yönetim anlayışı yönetimde katılımcı olmayı ön plana çıkarmıştır (Ateş ve Buyruk, 2018).

Katılımcılık personellerin ve çalışanların eğitilerek kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar ve ödüllendirilerek katılım duygusunu pekiştirir. Örgütteki herbir bireyin katılımcı olarak faaliyette bulunması kendisini değerli hissetmesine olanak vererek verimli çalışmayı artırır. Böylelikle üst yönetim tarafından uygulanacak kararlar karşısında direnç göstermeden çalışanın katılımı sağlanmış olur. Çalışanların katılımı TKY hedeflerine ulaşmada ivme kazandırır. Aktif katılım sağlanabilmesi için bilgi herkese ulaştırılmalı, yetki devredilmeli ve ödüllendirilmelidir (Ulaş, 2002: 28). TKY'nin temel hedefleri arasında, kalite yönetimi ile ilgili faaliyetlerin işletmenin bütününe uygulayabilmektir. İşletmenin bütününe uygulayabilmek için işletmedeki tüm hiyerarşik yapının yani en üst düzey personelden en alt kademedeki personele kadar tüm çalışanların kalite ile ilgili faaliyetlerde tam katılım sağlamaları gerekmektedir. Bu sayede TKY esas amacına ulaşmakta ve hatalarını giderebilmekte beraberinde müşterilerin taleplerine göre ürünleri oluşturmak, tasarlama, satın alma, üretim, muayene ve pazarlama aşamalarını oluşturması gerekir. Yani TKY işletmelere ürün ya da hizmet üretmenin yanı sıra; ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları uygun değer kılmayı ve tüm bunları koordinasyonlu bir şekilde sağlamayı amaçlamaktadır (Ertuğrul, 2006: 91).

1.3.4 Sürekli Eğitim ve Öğrenen Organizasyon

İşletmeler de eğitim olgusu, çalışanların işlerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için sahip olmaları gereken bilginin, becerinin ve davranışın kazandırılabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004: 298). Her türlü kalkınma ve gelişim için sürekli eğitim ana unsur olmaktadır. Hızla değişmekte olan bilginin, bugünün toplumlarında önemi giderek artmakta olan unsurlardan biri olan ve okul sonrasında dahi bireylerin her gün “bilgi birikimlerini güncellemelerinin gereği” hususunda sürekli eğitimin zorunluluğunu açıkça ortaya koymaktadır (Van Der Veen, 2006: 231). Eğitim, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine ve işletmelerin gereksinimlerini ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Çetin, 2010: 145).

Geleneksel organizasyon modelinden farklı bir yaklaşım olan TKY felsefesini kabul eden işletme bünyesinde ki hiyerarşinin kendi alanındaki uzmanlık tecrübeleri ile donatılmaları ve yeni yapılaşmalara da uyum sağlamaları gerekmektedir. Dolayısıyla eğitim; personellerin geliştirilmesi ve motive edilmesinde elzem olmaktadır (Şimşek, 2002: 137). Baskıcı geleneksel yöntemden vazgeçerek sorgulayıcı-eleştirel, yenilikçi-atılımcı düşünce olan öğrenen organizasyon uygulanarak hem bireysel hem de grup katılımları artacaktır. Bu şekilde sorumluluk alan yönetici durumları değerlendirebilecektir. Tablo 1’de Geleneksel Organizasyon ile Öğrenen Organizasyon Arasındaki Farklar belirtilmektedir.

Tablo 1. Geleneksel organizasyon ile öğrenen organizasyon arasındaki farklar

Fark Alanı	Geleneksel Organizasyon	Öğrenen Organizasyon
Tutum ve ifade tarzı	Komuta ve kontrol	Eleştirel ve sorgulayıcı
Öğrenme hakkı	Sadece sahip, yönetici ve çalışanlar	Dış çevre unsurlarıda dahildir
Motivasyon	Temel ihtiyaçlar	Saygı görme ve başarıma
Düşünme	Düşünen gruplar ve yapan gruplar	Düşünme sürecine herkes katılabilir
Değişim	Tepkimeci, dışa ve rakiplere endeksli	Eylemci ve atılımcı, iç ve dış faktörleri dikkate alır

Kaynak : Coşkun, (2000: 113) Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş.

Görülüyor ki her bir bireyin eğitilmesi ve bu yapıya katılması aslında örgütü, uygulanacak olan yeniliklere hazırlamaktadır.

1.3.5 Sürekli Gelişme (Kaizen)

İkinci dünya savaşından sonra kalitesiz mal satan Japonya bir devrim yaratarak Deming ile Juran teoremlerini sentezlemiş ve kendi planını uygulamıştır. Böylelikle İshikawa'nın da dediği gibi “*Amerika’da doğan kalite kontrol tekniklerine biraz Japon baharatı ekleyerek kendi kültürleriyle birleştirmişlerdir. Japonyanın bugün ki rekabet gücünün sırrı kaizen ‘dir’*” (İdrissova, 2009: 6). Kaizen iyiye yönelik sürekli gelişmeyi hedefleyerek mevcuttakilerle yetinmek yerine ufak değişikliklerle sürekli gelişmektir. İşletme faaliyetlerinde uygulanabileceği gibi kaizen her yerde değişiklik yaratabilir (Öğünç ve Doğru, 2017: 2). Çünkü Kaizen ilk olarak problemin varlığını kabul ederek işe başlamaktadır. Problemin çözümü için suçlama yapılmadan güven seviyesini yüksekte tutarak önerilerle değil gerçek verilerin tespiti ile ilerleme sağlayabilmektedir. Bu açıdan; Kaizende değişim devrim niteliği taşımaz. Dolayısıyla atık kaynakların tespiti için ise resmi bir yol izlemek gerekmektedir (Karl Van Scyoc, 2008: 43-44). Sürekli karıştırılan kaizen ve yenilik arasındaki farklılıklar Tablo 2’ de açıkça belirtilmektedir.

Tablo 2. Kaizen ve yenilik arasındaki farklar

Kaizen	Yenilik
Uzun Vadelidir	Kısa vadelidir
Uyarlama yeteneği mevcuttur	Yaratıcılık
Sabır gerektirir	Heyecan verir
Takım çalışması	Sınırlı sayıda kişi başarı
İnsan aracılığıyla gelişim	Teknoloji aracılığıyla gelişim
Daha az maliyetle değişim yaratır	Yatırım maliyeti gerektirir
Küçük adımlarla kademeli ilerler	Büyük adımlarla hızlı gelişir

Kaynak: Öğünç ve Doğru, (2017: 2) Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi.

Kaizeni Batı felsefesinden ayıran en temel özellik ekip çalışmasına önem vererek sürekli iyileşmeyi uygulamasıdır. Japonlar kaizeni bir hayat felsefesi haline dönüştürerek yaşamın her alanında uygulamaktadırlar. Örgütlerde ise üst yönetimden en alt birime kadar üretim ve pazarlama birimleri ile sınırlı kalmayıp herkesin katılımıyla her zaman ve her yerde yenilik yapmayı hedeflerler (Ağın, 2020: 69-70).

İşletmelerdeki kaizen katılım hiyerarşisi Tablo 3’ te detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3. Kaizen katılım hiyerarşisi

Üst Yönetim	Orta Kademe Yönetim	Amirler	İşçiler
Şirkette kaizeni başlatır	Kaizenin fonksiyonlar arası yayılımını yürütür	Fonksiyonel görevlerde kaizeni kullanır	Öneriler ve küçük grup katılımları ile destek sağlar
Kaynak desteği ile Standartları oluşturur. yönlendirir.		Kaizen için planlar hazırlar.	Disipline uyar.
Hedefe ulaşmak için Eğitim programları düzenler. denetlemeler yapar.		Kalite çemberleri oluşturur.	Çapraz eğitim faaliyetlerine katılır.

Kaynak: Tekin ve Koyuncuoğlu, (2018: 314) Kaizen ve Bireysel Öneri Sistemi.

TKY felsefesine ait en önemli olgu sürekli gelişme ve sürekli iyileşme kuralı oluşturmaktadır. Bu açıdan; Tablo 3’e bakıldığında kalite yalnızca yönetim biriminde değil organizasyon yapısında yer alan tüm çalışan kişileri kapsamaktadır. Çalışanlar açısından görev ve statü fark etmeksizin sürekli gelişme ve sürekli iyileşme ye açık olunması gerekmektedir. Minik adımlarla ilerleme amaçlanmaktadır. Oluşturulan minik adımların daimilik kazanması neticesinde elde edilmiş olan başarının büyüklüğü etkileyici olmaktadır (Kaya, 2020: 45). Kaizen felsefesinin doğru yapıda uygulanması personelleri düşünmeye tetikler. Böylece personellerin faaliyetlerinde bakış açılarında değişimi sağlar ve personellerin motivasyon ve mesuliyet olgularını pekiştirir (Ceviz, 2021: 19). Toplam kalite yönetimi anlayışının örgütte var olabilmesi için aktif bir şekilde yürütülmesine, örgüttekilerin kabiliyetlerine, katılımlarına ve motivasyon gücüne bağlı olmaktadır (Işık, 2021: 9). Ayrıca Toplam Kalite Yönetimi’nin örgütlerde yönetim ve çalışan açısından meydana getirdiği neticeler olumlu yönde olmaktadır. Örgüt içerisinde birliğin oluşmasının sonucunda meydana gelen bu yapı çalışanlarla

yönetim arasındaki ilişkinin iyileşmesini sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Uçak, 2020: 6). Ancak alışkanlıklardan dolayı değişime direnç göstermek, geleneksel baskı ile liderlik eksikliği, sınırlı iletişim sebebiyle grup etkinliğinin oluşmaması, güven kaybı sonucunda moral düşüklüğü, kısa vadeli olduğu için uygulamaya gerek duyulmaması ve yaratıcılık kavramının gelişmemesi kaizeni uygulama güçlükleri olarak olarak sayılabilmektedir (Oskaloğlu, 2019: 91-92).

Nitekim TKY' de esas olgu tüm çalışanların desteği ile kalitenin sürekli geliştirilmesi ve toplam maliyetin düşürülmesidir. Kalitenin sürekli geliştirilmesi uzun sürede maliyet düşüşlerinin meydana geldiği şekli özellikle Japonya' da birçok işletmeler tarafından tespit edilmiştir. TKY' nin esas amacı insan odaklı, bilgi ve eğitim destekli, sürekli değişim ve sürekli gelişime paralel ilerlemesi, uygulanan faaliyetlerin iyileştirilerek daimiliğinin oluşması, müşteri memnuniyetinin dikkate alındığı topluluğun oluşturulmasıdır (Közlme, 2014: 30). Ancak TKY bünyesinde yer alan sürekli gelişme olgusu anlamına gelen Kaizen felsefesini uygulayabilmek için 3 ana koşulun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; mevcuttaki durumun yetersiz bulunması, insan kaynağı unsurunu geliştirme, problemin çözümü için gerekli olan teknikleri yaygın biçimde kullanabilme olarak sıralanmaktadır (Ulukanoğlu, 2001: 70).

TKY' nin temel prensiplerinden olan Kaizen felsefesi, işletmelerde problem meydana gelince ortaya çıkar. Kaizen yaklaşımı işletmelerde meydana gelen sorunun çözümlenmesinde farklı uzmanların yer aldığı takım çalışmasından oluşur. Problemin ana nedenini tespit eder ve çözüme kavuşmasını sağlamaktadır (Ağın, 2020: 1193). Bu açıdan Kaizen felsefesi uygulayan işletmelere yararları şu şekildedir; işletmenin tüm faaliyet alanlarında canlı bir yapı oluşturularak tüm çalışanların aynı amaçlar ve hedefler için çalışmalarını sağlar. Aynı zamanda birbirleri ile ilişkileri olan birimlerin ortak problemlerinin çözümleri için kısa sürede ve kalıcı şekilde sonuçlandırılır. Bu sayede çalışan kişilerin performans seviyeleri yükselerek motivasyon düzeyinde artış meydana gelmesi neticesinde verimlilik konusu ve beraberinde rekabeti ilgilendiren diğer konularda daha iyi bir seviyeye erişilir (Berber, 2013: 67).

Kaizen işletmelere maliyet açısından da fayda sağlamaktadır. Kaizen maliyetleme, maliyetlerin azaltılması işlemi için değişken ve sabit maliyetlerden öncelikli olarak değişken maliyetlerin seçilmesi sabit maliyetlere göre daha pratiktir. Maliyetleme yapılırken sapma analizleri kontrol altına alınarak gerçekleşen maliyeti azaltmak

istenilen hedefe ulaşıldığında sapma meydana gelmemektedir (Gökçay, 2019: 46). Kaizen maliyetleme süreci; faaliyetlerin planlanması, değişken maliyet için iyileştirme yapılması, yönetimin hedeflere yönlendirilmesi ve hedef miktarının tespitinin belirlenmesi aşamalarından oluşmaktadır (Macit, 2018: 52). Dolayısıyla globalleşme ve teknolojik gelişme ile her geçen gün rekabette ki şiddet artarak değişen şartlara uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu şartlara uyum sağlayamayan, kayıtsız bulunan, üründe ki kaliteyi değiştiremeyen, maliyeti azaltamayan işletmeler başarılı olamamakta ve daha da kötüsü varlığını sürdürememektedir. Bu sebeple TKY ve Kaizen işletmeler adına oldukça önemlidir. Müşterilerin bugün için ihtiyaçlarını gören, talep tahminlerini bilen ve bu doğrultuda kaliteli ürün imal ederek maliyetlerini azaltan işletmeler başarılı olabilmektedir. Böylece hem müşteri tatmini oluşturulmuş hem de maliyet kayıpları en aza indirilerek kar elde edilmiş olmaktadır (Yayla, 2019: 22).

Önceliğin kalite olması, Kaizen felsefesini en iyi şekilde ifade etmektedir. Kaizen 'in iş faaliyetlerinde uygulayabilmek, her anlamda iyileştirme yollarını arayan işletmeler için rekabet gücünün artışına olanak sağlayan bir yapıdır. İşletmelerin önem vermesi gereken ilk konu kalitedir. Böylelikle kalite için gerekli unsurlar oluşturulduğu sürece işletme kar detayı için ayrıca düşünmeye ihtiyaç olmayacaktır. Kalitenin işletme faaliyetlerinde ki sürece ilave olarak iş yükü eklemesi anlamında değil, bu sürecin sadeleştirilmesi ya da yalınlaştırılması işlemidir. Bu süreçte ki çalışan kişilerin performanslarının değerlendirilmesi Kaizen faaliyeti açısından önemlidir (Ulugüner, 2021: 34).

TKY' nin bünyesinde yer alan Kaizen felsefesi hiçbir zaman bitmeyecek bir sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyeti olarak nitelendirilir. Bu faaliyet içerisinde müşteri memnuniyetinde ve güven seviyesinde, rekabet gücünde, verimlilikte, personelin motive edilmesinde, çalışanların eğitim desteklerinde kısacası işletmenin bütün faaliyet süreçlerinde, sistemin ve insan unsurunun geliştirilmesinde sürekli iyileştirme var olan bir olgudur. Bu sebeple TKY' de Kaizen' in işletmeyi daha ileri bir seviyeye taşımak için iyileştirme ve gelişmeyi sağlamak olarak ifade edilebilmektedir (Günbatan, 2006: 37). Çünkü sürekli iyileştirme olan Kaizen felsefesine göre kaliteyi ve üretkenliği artırabilmek, maliyetlerin azaltılması için üretim ve hizmet sürecini daimi iyileştirebilmektir. İyileştirmeyi sağlayabilecek olanlar eğitimle yüksek bilgi seviyesine sahip olan çalışan kişilerdir (Bozdemir, 2010: 155). Üst yönetimin öncülüğünde eğitilen

personeller ekip halinde çalışırlar ve müşteri odaklı yaklaşım neticesinde amaçlanan hedeflere yönelik sürekli gelişme faaliyetleri yapmaktadırlar. Başarılı gerçekleştirilen Kaizen felsefesi, yönetimin faaliyetlerindeki standartları iyileştirme ve personelin görevlerindeki standartları koruma amacı olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan Kaizen TKY' nin temel faaliyeti içerisinde yer almaktadır (Cavlak, 2010: 50). Kaizen felsefesi, TKY içerisinde kalitesini yer edindirerek benimsetmiş ve rekabet gücünün yüksek olduğu işletmelerde sürekli iyileştirme temeline dayanmaktadır. En alt birimdeki faaliyetlerden başlayıp tüm işletmeyi içerisine alarak amaçlarını yönetim sürecine ulaştıran Kaizen ileriye yönelik planlar ve programlarla kendi felsefesine göre düzenlemektedir. Amaç belirli bir standardı yakalamak değil daimi ve hızlı bir şekilde gerçekleştirmektir (Ertaş, 1999: 89). TKY' nin ana ilkelerinden olan sürekli gelişme felsefesi olan Kaizen, Japon yönetim sisteminde en önemli unsurdur ve Japonların rekabet gücü başarı sırrının anahtarı olarak ifade edilmektedir. TKY' nin içerisinde yer alan ve devamı niteliğinde olan Kaizen felsefesi, kaliteyi arttırmakla beraber maliyet düşüşleri de sağlamaktadır. TKY işletme bünyesindeki bütün faaliyetlerde meydana gelebilecek olan hataların engellenmesini amaçlamaktadır. Hataların engellenmesi ile zararlar önlenmekte ve lüzumsuz stok, zaman israfı, defolu ürün gibi sorunların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Albayrak, 2018: 8).

Kaizen felsefesi prosese yönelik bir olgudur. Toplam kalite yönetiminde beklenen faydanın gerçekleşmesi için Kaizen felsefe sisteminin anlaşılır olması ve benimsenmesi gerekmektedir (Kurt, 2010: 11). Kaizen kendi bünyesinde çeşitlenmektedir. Gemba kaizenin 5 altın kuralı şunlardır; problem ortaya çıktığında ilk olarak olay yerine gidin, ortaya çıkan durum kontrol edin, olay yerinde geçici önlemler alın, temel sebebi ve beş kez neden sorusunu sorun, tekrarlanmaması için standartdizasyona gidin (Oskaloğlu, 2019: 98). Kobatsu Kaizen ise planlı ölçülü, belli bir süre içerisinde odaklanılmış kaizenlerdir. 6-8 kişilik ekip çalışması işçilik, enerji techizave envanterlerin israfını azaltmaktadır. Bu döngü sistematiktir (Oskaloğlu, 2019: 99).

1.3.6 Ürün Dizaynı

Boothroyd (1994)'e göre ürün dizaynı, bir ürüne nihai maliyetini belirlemede etki edecek olan bir çok kararın verildiği üretimin ilk aşamasıdır. Ayrıca ürün dizaynı; özellikle ABD' de imalat sanayisinde bir devrim yaratarak ürün maliyetinin düşürülmesi, kalitede artış, kısa sürede pazarlama, envanterin düşürülmesi, daha az tedarikçi ile çalışma ve diğer iyileştirmelere yol açmıştır (Boothroyd, 1994: 505).

Ürün dizaynı, ürün için belirli teknik şartları sağlayan spesifikasyonları ve çeşitlendirme için tüketicileri, ürünün üretilebilirliği için üretim yöneticileri, satış için pazarlama yöneticileri ve hammadde temini için satın alma yöneticileri açısından tüm aşamalarda çalışanların katılımının en önemli bileşenlerini içermektedir (Chong ve Rundus, 2004: 157).

1.3.7 Tedarikçi ve Kalite Verisi Raporlama

Kalite yeni bir kavram değildir. İnsanoğlu tarih sürecinde daima kaliteyle ilgilenmiştir. Ürünün hammadde halinden nihai tüketiciye kadar tüm katma değer sürecine bakıldığında tedarik zincirinde kalite kavramı meydana gelmektedir. Dolayısıyla, değişim zinciri olmaktadır. Tüm paydaşlar için fayda gözeten bir yenilik fırsatı zinciri olan tedarik zinciri bünyesinde bir takım bağlantılar mevcuttur ve her bağlantı; ürünün ve hizmetin zincirde ilerleyerek tüketiciye ulaşmasına yardımcı olan müşteri-satıcı ilişkisini ifade etmektedir. Her ara yüz bünyesinde kaliteye gereksinim ve ihtiyaç duyulmaktadır (Madu, 1998: 280).

Tedarikçi kalite verisinin temel özellikleri; tedarikçilerin aktif olarak katılması, teknoloji destekli bilginin sağlanması, tedarikçi işletme çalışanlarının eğitilmesi, işletme ile tedarikçi firma arasında bilgi ağının oluşturulması, tedarikçilerle fiyat hususunda anlaşmaya varılması, tedarikçilerle uzun dönem için çoklu yıllık planların yapılması, TKY uygulayan işletmelere tedarikçi süreç kontrollerini vermesi sayılabilmektedir (Efil, 2016: 184).

Müşterinin memnuniyeti, kalitenin maliyeti, hata oranları, yeniden çalışma, kusurlar, hurda vb. kalite ile ilgili verilerin zamanında toplanabilmesi ve raporlanabilmesi, kalitenin iyileştirme gayretlerinin temelini oluşturmaktadır. Organizasyonlar sadece

kendi süreçleri hakkında veri toplamakla kalmayıp işlemekle beraberinde tedarik zincirindeki diğer üyeler hakkında da veri elde etmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, tedarik zincirindeki herhangi bir aşamada karşılaşılabilecek problemlerin tanımlanabilmesi için gerekmektedir. Tedarikçi kalitenin yönetimi, tasarımın iyileştirmesi ve takım performansının geliştirilmesinde verilerin zamanında toplanması, elde edilebilirliği ve kalite verilerinin kullanılması oldukça önemlidir. İlgili veriler paylaşılmadan tedarik zinciri süresince kalite elde edilemez (Aslam, 2012: 314).

TKY uygulama ilkelerinden olan kalite verisi raporlama; kaliteye ait verilerin toplanması, izlenmesi ve kaliteyi geliştirme amaçlarını içermektedir. Tedarikçinin kalitesi malzeme kalitesini, parçaların hata düzeylerini ve tedarikçinin hassasiyetini tam bir şekilde kaydının tutulmasına yönelik tedarikçi veri tabanı ile sağlanabilmektedir. Bu veri tabanı için genellikle denetim çizelgeleri kullanılabilmektedir. Bu veri tabanı tedarikçiye ait kalite maliyeti hakkında bilgi vermekte ve çalışan ile yöneticilerin tedarikçi ile ilgili problemlerini çözmelerine yardımcı olmaktadır. Kalite verisi raporlama ile tekrar çalışma yapabilme, hurda ve maliyet garantisi ile kalite maliyeti hakkında bilgi vermektedir. Kalite verisi raporlama, düzeltilmesi gereken konularda da yardımcı olabilmektedir (Baird vd., 2011: 793). Ancak Ertuğrul (2014)'e göre; kalite verileri toplanırken verilere kesinlikle kişisel yorumlamalar eklenmemesi, verilerin tamamen gerçekçi olması, değerlendirmek için verilerin yeterli seviyede elde edilmesi, verilerin amacına uygun olması, verilerin ne zaman, nerede ve hangi kişi tarafından toplandığının bilinmesi gerekmektedir (Ertuğrul, 2014: 180).

1.3.8 Süreç Yönetimi

Palmberg'in (2009) analizinde, farklı hareketlerle iki farklı şekilde göstermiştir. Bunlardan birincisi, tek bir sürecin iyileştirilmesi için sürecin analiz edilmesi ve iyileştirmenin sürekli döngü haline getirilmesi üzere yapılandırılmış sistematik yaklaşımın kullanılmasını içermektedir. İkincisi, sistem yönetiminin bir parçası olan süreç yönetimi tüm organizasyonu içermektedir. Örgütsel etkinliğin belirlenmesine değerli bir bakış yönü geliştirerek bu süreç içersinde çalışma, planlama, uygulama, kalite kontrol ve sürekli iyileştirme yaklaşımını içermektedir (Jamaluddin vd., 2016: 1001).

Süreç yönetimi, süreçlerin tasarım, kontrol ve iyileştirme olarak tanımlanmaktadır. Kalite guruları olan Deming ve Juran için süreç yönetimi, evrensel anlamda her kuruluş için faydalı olmaktadır. Ancak süreç yönetiminin verimlilikle alakalı performans üzerinde ki etkilerine yönelik yapılan araştırma sonuçları karmaşık yapıdadır. Ahire ve Dreyfus (2000) süreç yönetiminin performansı pozitif yönde etkilediğini raporlarke, diğerleri süreç yönetiminin performans üzerinde etkisi olmadığını idda etmektedirler (Jones ve Linderman, 2014: 336).

1.3.9 Takım Çalışması

Takım çalışması sadece başarılı yönetimin temeli değildir, beraberinde genel kurumsal verimliliğin artması için önemli bir araçtır. Bu açıdan takım çalışması çalışanın verimliliğini ve örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır. Takım çalışması sayesinde, çalışanın ustalıkla gerçekleştirmiş olduğu görevi başka çalışanlarla da paylaşabilmektedir. Bu şekilde takım üyeleri işbirliğini kabullenerek, ortak öğrenme ve verimlilik hususunda daha yüksek olabilmektedirler (Hanaysha, 2016: 301).

Çalışanların sadece emeklerinin karşılığını almaları tatmin etmemektedir. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde yer alan başarıma, takdir edilme, itibar görme gibi ihtiyaçların tam katılımı sağlamada ve gelişmede önemli bir yeri bulunmaktadır. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım ancak fedakârlık ve gönüllülük esası ile sağlanabilmektedir (Halis, 2013: 124). Bir elin nesi var iki elin sesi var atasözünde olduğu gibi birlik ve beraberlik içerisinde amaca uygun hareket ederek sektörün büyümesine ve gelişmesine katkı sağlanmaktadır.

Sonuç olarak takım çemberi oluşturulmalı ve halkadaki her birey projedeki amaca uygun sorumluluklarını yerine getirebilmelidir.

1.4 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AMAÇLARI

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını diğer yönetim yaklaşımlarından farklılaştıran esas olgu, çeşitli türden organizasyonları en iyiye ulaştırabilecek sürekli gelişme ve değişim unsurlarının bir yönetim anlayışı olmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlayışın temelinde insan odaklı olma, rekabet, yenilik, aktif ve gelişim unsurlarını

barındırmaktadır. Diğer yönetim yaklaşımlarında insan ikinci planda iken; TKY'nin merkezinde insan faktörü esas amaç olmaktadır (Tekin, 2011: 53). Diğer amaçları ise şöyledir; en alt birimden hiyerarşinin en üst birimine kadar iş birliği içinde katılım sağlamak, kaizen uygulamak, sıfır hata prensibi ile çalışmak, çalışanların moral ve verimliliklerini artırmak olarak sayılabilmektedir. Ayrıca ürünün işleminden zaman tasarrufu sağlayarak teslimat hızını artırmak, maliyetler düşürülerek ucuza mal edilen ürünü müşteriye kaliteli sunmak ve müşterinin güvenini kazanmak da amaçları arasındadır. Bir başka amaç ise; örgütün hedeflere ulaşmasını sağlamaktır (Açık, 2006: 13-14). Kısaca israflar önlenerek maliyet düşürülür. Sürekli iyileşme ve gelişme sağlanarak verimlilik artırılır böylece paydaşlara dengeli mutluluk sağlanmış olur.

TKY yönetim modelinin esas amacı; nihai tüketicinin kalite talebinin ve gereksinimlerinin haricinde “hatasız ürün” meydana getirerek “müşteri tatminini sağlamak” ve beraberinde kaliteyi geliştirmek için çabaların süreklilik arz etmesidir. Japon Endüstri Standartları da, TKY'nin “müşteri talep ve gereksinimlerini karşılayabilecek ürün ve hizmetlerin en ekonomik düzeyde üretim sistemi” olarak ifade etmektedir (Imai, 1997: 42). Ayrıca Halis (2008)' e göre TKY'nin amaçlarına ilave olarak; işletme yapısını yeniden yapılandırmak, işletmede etkili stratejik yönetim uygulamak, rekabet gücü, kârlılık ve pazardaki payını geliştirmek, işletmenin bütün faaliyetlerinde yüksek kaliteye ulaşması için gayret etmek, rekabet ve ürün stratejileri oluşturmak, sorunun çözümü için ekipçe katkı sağlamak unsurları sayılabilmektedir (Halis, 2008: 45).

Toplam Kalite Yönetimi işletme faaliyetlerinin tümünde yürütülen çalışmalarda kusursuzluk amaçlayarak tüm çalışanların katılımının sağlandığı, müşteri istek ve beklentilerinin kaliteli, düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde karşılandığı sistemdir. Ana unsurunun insan olduğu TKY'de işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme çabalarıyla gerçekleştirilmektedir (Yatkın, 2003: 63).

Eğitime önem verip çalışanların kişisel gelişimlerini destekler ve tüm çalışanların fikirlerine saygı duyarak sisteme dahil eder böylece mesleki ilerleme yaratılmış olur. Örgütün yapısındaki sadeleştirmeler doğrultusunda yalın hale dönüştürülerek yeni bir işletme kültürü oluşturur. Halis (2004)'e göre TKY'nin amaçları; Müşterilerin taleplerinin anlaşılıp yerine getirmek, kalitenin sürekli bir süreç olduğunu bilmek, organizasyon yapısındaki her bir birimin diğer birimler için iç müşteri olduğunu

bilmek, hiyerarşide ki herkesin katılımını ve sorumluluk almalarını sağlamaktır (Halis, 2004: 94).

Müşteri odak noktası olan TKY, istek ve beklentileri sürekli değişen müşterilerin talepleri doğrultusunda kalite açısından meydana gelen yeniliklere cevap verebilen dinamik bir sistemdir. TKY'nin odağı insanı merkeze alarak bilgi ve eğitimi temel alan sürekli gelişim yapısıyla müşteri memnuniyeti elde etme çabaları TKY' nin amaçları arasındadır (Ören, 2002: 205).

1.5 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİ UYGULAMA ZORLUKLARI

Hizmet işletmeleri ürün işletmelerinden farklı özellikte oldukarı için TKY uygulamak çok daha zordur. Hizmet sektörü içerisinde yer alan konaklama işletmeleri kendine özgü faaliyetlerinden dolayı TKY uygularken önem verilmelidir. Turizm sektöründe kaliteyi yakalayabilmek için en alt birimde çalışan kişinin dahi nitelikli olması gerekmektedir (Akbaba ve Mesci, 2007: 34-35).

Halis (2008)' e göre TKY uygulamada karşılan zorluklar; kaliteye karşı düşünce yapısında inançsızlık, çalışanların pozisyonlarında tehlike yaratacağı ve TKY uygulamalarının geçici olacağı düşüncesiyle değişime karşı direnç oluşturmaktadırlar. Üst yönetim ve idareciler tarafından kalite maliyet unsuru olarak görülmekte bu sebeple TKY uygulamalarına gereken önemi vermemektedirler. İşletme bünyesinde TKY faaliyetlerinin azımsanması yada aşırı yüceltme görüşleri TKY'nin karşılaştığı zorluklar arasında sayılabilmektedir. İlave olarak; mevcuttaki durumunun gereklilik arz ettiği şekilde analiz edilmemesi, TKY eğitimlerine gereken önemin verilmemesi ve TKY araçlarını uygulamada kısıtlı davranılması sayılabilmektedir (Halis, 2008: 115-120).

Kalitenin maliyeti artıracacağı düşüncesiyle değişime karşı direnç oluşturulmasıdır. Yönetimin çalışanların eğitilmesi konusundaki olumsuz düşünceleri neticesinde hiyerarşik yapıdaki katılımının sürece dahil olmamasıdır. Ancak TKY uygulamadaki karşılaşılan sorunların çözümü için üst yönetimin üretim sürecine önem vermesi ve bu süreci kontrol ederken istatistiksel yöntemler kullanması gerekmektedir. Aynı zamanda bu sürece katkı sağlayan çalışanlarında katılımı sağlanmalıdır.

1.6 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖNCÜLERİ

Toplam Kalite olgusunun ilk öncülerinden olan Armond V. Feigenbaum'a göre TKY, en ekonomik seviyede tam bir müşteri tatmininin sağlanacağı mamul veya hizmeti üretebilmek için işletmenin çeşitli gruplarının tümünün kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kalite iyileştirme gibi çalışmalarının bütünleştirilmesinin sağlandığı etkili bir sistemdir (Bakan, 2004: 326). Feigenbaum kalitede başarıyı yakalayabilmek için; Ürün tasarım kontrolü, Stok kontrolü, Ürünlerin kontrolü, Bozuk ve hatalı ürünlerin meydana geldiği sürecin kontrolü unsurlarından bahsetmiştir (Bakay, 2012: 15). Armond V. Feigenbaum "Toplam Kalite Kontrol" kavramının isim babası olarak bilinmektedir. 1957'de basılmış olan makalesinde ilk defa bu kavramı kullanmıştır. 1961 yılında ise Toplam Kalite Kontrol kitabı yayınlanmıştır (Özevren, 2000: 23).

Japon örgütsel teorisyeni olan Kaoru Ishikawa balık kılçığı diyaigramı ve kalite çemberiyle tanınmaktadır (Yatkin, 2014:16-17). Ishikawa'ya göre kalite de başarıyı yakalayabilmek için temel fikirler uygulanmaktadır. Bunlar; Kalite için tüm çalışanların eğitimi ve kalite kontrol denetimlerinin yapılması ayrıca bu denetimlerin tüm çalışanların sorumluluğunda olması gerekmektedir. İstatistiksel yöntemler uygulanmakta ve dağılımda bulunmayan verilerin yanlış veriler olduğu kabul edilmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2015: 75). İshikawa'ya göre veriler gerçekçi olmalı ve ölçülmelidir. Proses sürecine önem verilmeli ve bir sonraki proses sürecinde hata yapılmamalıdır. Aynı zamanda kanban sistemi ve tam zamanında üretim sistemlerini kurumsallaştırmıştır (Gencel, 2001: 168-169).

Philips Crosby kalite geliştirmek için ilkelerden bahsetmektedir. Bunlar; Yönetimin bağlılığı ve kararlılığı, kalite geliştirme grupları, kalitenin ölçülmesi, kalite bilincinin sağlanması, kalite değerlendirmesinin maliyeti, hataları düzeltme, sıfır hatanın planlanması, iş görenlerin eğitimi, sıfır hata günü, hedef belirleme, hata nedenlerinin yok edilmesi, iletişim, kalite konseyi oluşturulması, yeniden başlama olarak sayılabilmektedir (Yasin, 2015: 14).

Amerikalı istatistikçi olan William Edwards Deming uzun yıllar TKY alanında çalışmalar yapmıştır ve "1960 yılında Japon imparatoru tarafından kutsal hazine düzeni (order of the sacred treasure) ile ödüllendirildi. 1987 de ABD başkanı Ronald Recgon'

dan ulusal teknoloji ödülünü aldı. 1988 yılında ise Ulusal Bilimler Akademisi'nden Üstün bilim adamı ödülünü aldı” (Aktan, 2000: 16).

Deming kalitede 3 unsurdan bahsetmiştir. Bunlar; Derin Bilgi Sistemi (Sistem Yaklaşımı, Değişkenlerin Algılanması, Bilgi Kuramı, Psikoloji), 14 İlkenin Uygulanması, PUKO Döngüsü (Yasin, 2015: 15).

Deming'in 14 ilkesi aşağıda sıralanmaktadır (Özer, 2013: 133):

- Organizasyonun amaçlarını belirlemek
- Yeni yönetim felsefesini benimsemek
- Organizasyonun eski kalite kontrol yöntemlerine son vererek muayenelere olan bağımlılığı azaltmak
- Organizasyonun fiyat ödüllendirmelerini geride bırakmak
- Sürekli gelişme uygulamak
- Öncelikli iş başı eğitimi vermek
- Liderliği kurumsallaştırmak
- Çalışanların korku ve endişelerini gidermek
- Departmanlar arası engelleri kaldırmak
- Sayısal hedeflere poster ve sloganlara son vermek
- Sayısal kotaları ortadan kaldırmak
- Çalışanların görevlerine engel olacak uygulamaları ortadan kaldırmak
- Sürekli yeni eğitimler vermek
- 13 ilkeyi sürekli kontrol etmek ve herkesin katılımıyla uygulamak

“Kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak bilinen Genichi Taguchi ürün ve süreç tasarımı istatistiksel deney tasarımının önemini vurgulamıştır. Parametrelerde; değişkenlerin kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak değerlendirmiştir (Çelikhan, 2009: 6). Taguchi, tasarımda güvenilirliğe ve kaliteye vurgu yapan, kalite kayıp fonksiyonu, prototip teknikleri, istatistiksel deney tasarımlarıyla kaliteyi üretim sürecine yansıtmaktadır. En az hata ile üretim yapılan parametreler bileşimini bulabilmek için istatistiksel deneyleri kullanarak geliştirmiştir (Halis, 2008: 68). Taguchi'ye göre ürün ve süreç parametrelerinde optimal düzey belirleyerek müşteri tatminini sağlayan tasarımda kaliteyi yakalamaktır (Canıyılmaz ve Kutay, 2003: 62).

ABD’li elektrik mühendisi olan Josaep Juran Chicago’ da Layda Üniversitesi’nde hukuk üzerine doktora yapmıştır. “1981 yılında Japon İmparatoru Hiro Hito tarafından Order of Sacret Treasure ile ödüllendirildi” (Aktan, 2000: 31). Juran kalitede başarıyı yakalayabilmek için on temel ilkedden bahsetmiştir. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır; gelişmek için kalite hedefini açıkça belirtmek, gelişim sağlamak eğitim ve seminerlere önem vermek, lider tarafından kalite meclisi kurmak, problemleri çözmek için kaliteyi ölçmek, kalite geliştirmede sürekliliği sağlamak, problem çözme, yaratıcılık ve yenilik kavramlarına önem vermek, kalite ve performans standartları oluşturmak, raporlamak, taktir ve ödüllendirme sistemi uygulamak, iyileştirmelerle sürekliliğin sağlanması (Şen, 2012: 13).

Masaaki Imai 1950 yılında Tokyo Üniversitesi mezuniyetinden sonra 5 yıl da ABD’de yaşamıştır. Washington DC’de bulunan Japon verimlilik merkezinde çalışmıştır. Görevi itibariyle Japon iş insanlarına Amerikan fabrikalarına ziyaretleri sırasında refakat etmiş ve Amerikan verimliliğinin sırrını incelemelerinde yardımcı olmuştur. Imai’nin, TKY’ ye kazandırdığı “Sürekli Gelişme (Kaizen)” olarak bilinen kavramın tanınmasında öncülük etmiştir (Özevren, 2000: 36).

1.7 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ARAÇLARI

Kaliteyi iyileştirmek için kullanılan teknikler mevcuttur. Bunlardan bazıları Tablo 4’ te tanımlanmıştır.

Tablo 4. Toplam kalite yönetimi araçları tanımları

Araç ve Teknikleri	Tanımı
Balık Kılçığı	İlişkileri analiz etmek ve ilgililerle iletişim kurmak suretiyle
Diyagramı	problem çözümünü kolaylaştırır.
Kontrol Yaprakları	Proses kararlılığını değerlendirmek , sürecin iyileşmesini teyit etmek için kullanılır.
Beyin Fırtınası	Kalite iyileştirme için muhtemel fırsat ve problemlerin mümkün olan çözümlerini tanımlamak için kullanılır.
Histogram	Veri değişim şeklinin gösterilmesi süreç davranışı konusunda

	görsel bilgi iletilmesidir.
Pareto Diyagramı	Önem sırasıyla her bir maddenin toplam etkiye katkısını göstermek ve iyileştirme fırsatlarını sıralamak için kullanılır.
Akış Diyagramı	Mevcut bir süreci yeni bir süreç tasarlamak amacıyla yapılır.

Kaynak : Akıl, (2013: 11-18) Kamu Sektöründe 5 S ve Kaizen Uygulamaları

Tablo 4' e bakıldığında neden sonuç analizi olarak tanımlanan Balık Kılçığı Diyagramı bir tür kalite diyagramı olarak da bilinmektedir. Neden sonuç analizi diye tanımlanan bu teknik Ishikawa tarafından “Balık Kılçığı Diyagramı” olarak adlandırılmaktadır. İlk kez 1943’ de Kaoru Ishikawa tarafından bu teknik uygulanmıştır. Balık kılçığı diyagram tekniğinde ilk olarak problemin nedeni tespit edilmektedir. Bu konuda ki uzman kişilerin görüşleri doğrultusunda probleme sebep olan nedenler araştırılmaktadır. Devamında çözüm için şekil verecek olan süreçlerin gelişmesine katkı sağlayarak yardımcı olmaktadır. Sonrasında temel ve bağlantılı nedenler ilave edilerek balık kılçığı diyagramı tekniği tamamlanmış olmaktadır (Öztürk, 2009: 370).

Beyin Fırtınası tekniği 5-15 kişinin bir araya gelmesiyle grup oluşturulmaktadır. Bu grupta bir yönetici bulunmalıdır ve yönetici, grup çalışmasını kolaylaştırıcı görevleri sunmalıdır. Bu teknikte grupta her bir birey eşit düzeydedir kesinlikle ast-üst ilişkisi olmamalıdır. Çünkü her bir birey rahatlıkla fikirlerini sunabilmeli ve kesinlikle fikirler üzerinde rencide edici eleştirilerde bulunmayarak toplantılarda herkesin rahat hissetmesi sağlanmalıdır. Bu teknik sayesinde kısa sürede çeşitli fikirler elde edilebilmektedir (Sarp, 2014: 222). Beyin fırtınası tekniği; serbest beyin fırtınası ve sıralandırılmış beyin fırtınası olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Serbest beyin fırtınası tekniğinde lider gereken bilgilerin tespit edilmesi için toplantının başlangıcından sonuna kadar katılımcıların görebilecekleri şekilde notlar alarak kişiler tarafından fikirlerin meydana gelmesini sağlamaktadır. Sıralandırılmış beyin fırtınası tekniğinde ise; katılımcıların önerdikleri fikirler herkes tarafından görülebilecek şekilde not alınarak fikirlerin tartışmaya açılması ve çoğunluğun kabul gördüğü fikirlerin tespit edilmesini sağlamaktadır (Efil, 2002: 167).

Pareto Diyagramı tekniği, meydana gelen problemin çözülmesi için ilk aşamada problemin nedenini belirlemek ya da asıl ilk olarak sebep olanı bulmak için, sorun ya da

şartların tamamının bağıntılı yerini tespit edebilmek sebebiyle grafiksel bir araç olarak kullanılmaktadır (Halis, 2013: 172).

Akış diyagram tekniği; Sürecin bütün aşamalarının gösterilebildiği şemalardır. Akış diyagramı olarak tanımlanan bu teknik bir tür kalite diyagramı olarak da bilinmektedir. Faaliyetin, sürecin, ürünün yapılması için izlenen yolların birleştirilmesiyle uygulanan, ürün ve sürecin şekillenmesinde ki aşamaları düzenli bir yapıda görmeyi sağlayan bir tür kalite tekniğidir (Halis, 2013:164).

Histogram olarak adlandırılan bu teknik; kalite niteliğindeki sapmaları dağılım olarak belirtmekte ve sıklıkları bir tepe olarak gösteren şekildir. Ölçümler sonucunda elde edilen sıklık verileri belli bir değer çevresinde yığılmalar meydana getirmektedir. Bu dağılım şekli, merkez değerini ve dağılımın durumunu analiz etmede kullanılmaktadır (Taptık ve Keleş, 1998: 67). Histogramlar genel itibariyle meydana gelem hadisenin oluş sıklığını tespit etmek ve hedeflenen zaman içerisinde tespit edilen problemin hangi sıklıkta meydana gelip gelmediğini hesaplamak ve ortaya çıkan frekansı standart bir dağılım ile mukayese etmek amacını taşımaktadır (Sarıkaya, 2003: 99).

Bir diğer kalite tekniği olan Çetele Diyagramı ise; sürecin iyileştirilmesi için ihtimallerin elenmesinde yardımcı olmaktadır. Bu teknik ile verilerin sayıları görüntülenmektedir. En kolay tekniktir. Bu teknik ile ilk olarak elde edilecek olan bilginin kalitesi ve kaydedilme sıklığı ya da hangi durumlarda kaydedilmesi gerekliliği tespit edilmelidir. Sonrasında grupların karşısına çizgi atılmalıdır. Bu şekilde çizgilerin toplamı sayıyı ortaya çıkarmaktadır (Taptık ve Keleş, 1998: 73).

1.8 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ OLAN KAVRAMLAR

1.8.1 PUKÖ

PUKÖ bir değişim ya da iyileşmeyi amaçlayan bir döngüdür. 4 aşamadan oluşur (www.kalderankara.org):

Planla: Projenin amaçlarına uygun olarak ekip ile beraber küçük adımlarla yenilik oluşturacak şekilde planlar yapılmalıdır.

Uygula: Plan belirlendikten sonra artık harekete geçmek gerekir. Ancak bu aşamada sorunla karşılaşmamak için ekibin eksiklikleri giderilmelidir. Uygulama aşamasında küçük ölçekli kontrollü bir ilerleme yapılmalıdır.

Kontrol et: Döngünün en önemli olduğu safhadır çünkü bir sonraki döngü içinde aslında bir hazırlık aşamasıdır. Uygulanan sonuçlardan emin olmak için istatistiksel proses kontrolleri ve ölçüm analizleri yapılarak sürece ilk müdahaleler yapılır. Sorunun neden kaynaklandığı belirlenerek bir sonraki döngüde yaşanacak sorunlar engellenmiş olur.

Önlem al: Döngünün son aşamasıdır. Ekip hedeflere ulaşmayı başardıysa PUKÖ döngüsü tekrarlanır.

PUKÖ sadece işletme faaliyetlerinde kullanılmaz. Günlük yaşantımızda da uygulanabilecek bir felsefedir. Günlük hayatımızdan örnekler verecek olursak mutfakta sıklıkla kullanılan tencerelerin ulaşımı kolay yerlere konması ihtiyaç halinde zaman kaybını engelleyecektir. Benzer şekilde aracımızı otoparkta ters park etmemiz acil bir çıkış yapmamız gerektiğinde bize zaman kazandıracaktır.

1.8.2 Yalın Üretim ve Yalın Yönetim

Üretimdeki bütün sistemin israflarını önlemek ve daha az kaynak ile müşteri talepleri doğrultusunda ürün üretebilmektir. Yalın üretimdeki amaç mükemmeli yakalamak için üretimdeki sistemi sorgulamaktır. Bu sebeple sistem bütün olarak değerlendirilip hammaddeden itibaren nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar hatasız bir süreç yaratmaktır (Ersöz vd., 2020: 802).

Yalın üretim katı hiyerarşi sistemini reddederek basamağın en alt kademesindeki daha fazla personele yetenekler kazandırılmasını amaçlayan prensipleri içermektedir (Dağdelen, 2020: 16). Yalın üretim prensipleri şu şekildedir (Nihal vd., 2015: 35):

Değer: İşletmeler tarafından oluşturulan ve nihai tüketici tarafından değerlendirilerek ürünlere yüklenen anlamdır.

Değer akışı: ürün, bilgi, yönetim, sipariş, teslimat, teknoloji vb. sistemlerinin bir bütün olarak tasarlanan ürünün sorunsuz bir şekilde nihai tüketiciye akışının sağlanmasıdır.

Akış: süreç için gerekli olan değerler yaratacak faaliyetlerin ilave edilmesidir.

Çekme: Müşterinin talebi doğrultusunda ihtiyaçlara yönelik ürünlerin tasarlanmasıdır.

Yalın Yönetim sisteminin özellikleri; yerinde yönetim, şirket içi demokrasi, sürpriz durumlar karşısında hazır bulunmak, hiyerarşide mükemmel iletişim, çalışanlara sorumluluk verilmesi, yöneticinin tarafsız ve iyi bir dinleyici olması sayılabilmektedir (Atsan, 1998: 24).

Kısaca yalın yönetim işletmedeki faaliyetlerin bütününde yer alan israfları engelleyerek, çevre duyarlılığı içinde katkıda bulunmaktadır. Yalın yönetime göre israf oluşmaması için hatasız ürünler, talebe göre üretilen ürünler, gerekli olan işlemler ve ihtiyaç doğrultusunda nakliye olmalıdır (Gök ve Arıcı, 2016: 38).

Yalın yönetim yaklaşımları; gelecekte tahmin yaklaşımı, değişiklikler karşısında duyarlı olma yaklaşımı, dinamiklik yaklaşımı ve tutumlu olma yaklaşımı olarak sayılabilmektedir (Tanyıldızı ve Demir, 2019: 20).

Geleneksel örgüt yönetimi ile yalın örgüt yönetimi arasındaki farklar Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5. Geleneksel ve yalın örgüt arasındaki farklar

Geleneksel Örgüt Yönetimi	Yalın Örgüt Yönetimi
Yönetici aktifliği	Takım çalışması
İşlerin dar kavramda ele alınması	Beceri ve bilgi temelli işler
Teknik kabiliyet önceliği	Personel eğitimlerine önem verilmesi
Karar yetkisinin yönetimde olması	Çalışanların aktif katılımı
Katı disiplin kuralları uygulanması	Oto kontrollü bireysel disiplin anlayışı
Bireysel ödüllendirme sistemi	Takım başarısı ödül sistemi

Kaynak: Derin, D. Aksoy, A. Derin, N. (2006: 27).

Tabloya göre; yalın örgüt yönetimi uygulayan işletmelerin çevrede yaşanan makro ve mikro değişimlere daha hızlı adapte olmaktadır (Yangınlar ve Bal, 2019: 154). Yalın yönetim felsefesini öğrenen lider aynı zamanda astlarına öğretirken her zaman lideri kendi içlerinde yetiştirmektedir. Yalın lider araştırmacı, yaratıcı ve buluşçuluk ruhuna sahip olmalıdır. Bu sebeple yalın lider sıkı bir disiplin alışması ile canlı bir örnek olmalıdır (Aydın, 2019: 31).

1.8.3 6 Sigma

Altı sigma kavram olarak istatistiksel düzeyde sistem içinde hata oranının belirlenmesini ifade eder. Bu kavram ilk olarak Motorola tarafından hazırlanan raporda kalite yönetimi hakkında üretimin her aşamasında uygunsuzluk miktarını en aza indirgeyerek ürünle ilgili performans artışını sağlamaktadır. Bu rapor ile çözüme odaklanabilmektedir. Altı sigma da amaç sigma düzeyi hedefi olan 6'ya ulaşmaktır (Topçu, H. Doğan ve B. Doğan, 2008: 70). Sigma düzeyindeki değerin yüksek olması hata sayısını azaltmaktadır. Ürün performans değer ortalamasının 4 sigma düzeyinde gerçekleşmesi hata oranını milyonda 300 ile 1000 değeri arasındadır. 6 sigma düzeyinde iken hata oranının milyonda 3,4 değerinde gerçekleşmektedir (Dağlıoğlu vd., 2009: 132-133).

6 Sigma faktörlerinde başarılı olabilmek için; üst yönetimin katılım ve desteği, kültür değişimi oluşturulması, organize edilmiş altyapının sağlanması, aktif eğitim, projenin belirlenmesi ve bu sürecin tespit edilmesi, altı sigmanın müşteri, tedarikçi ve insan kaynakları ile bağlantılı olması, oluşturulan takımda yalın altı sigma yetkinliği kazandırılması gerekmektedir (Firuzan vd., 2012: 69-70).

TKY ve 6 Sigma arasında doğrusal bir ilişki ile mükemmellik ve sıfır hata hedeflenmektedir. 6 Sigma tüm dünya da defalarca test edilmiş ve olumlu sonuç alınmış bir yönetim felsefesidir. Bu felsefeyi uygulayan sektörler de hata ve maliyetlerin azaldığı, çalışanların yetkinliğinin arttığı ve iş süreçlerinin iyileşerek firmanın prestijinin olumlu yönde geliştiği tespit edilmektedir (Atmaca ve Girenes, 2009: 123-124). 6 Sigma yaklaşımı, kalite yönetim yaklaşımlarını destekleyen ve bütünleştiren bir Yönetim felsefesidir. Kısaca hem TKY'nin hem de 6 Sigma'nın uygulanan teknik ve araçların özelliklerini taşıdıklarını ve döngülerin birbirinden çok farklı olmadığını ortaya koymaktadır (Tirkeş Öztürk, 2012: 48). 6 Sigma ile veri analizleri yapılarak finansal sonuçlar neticesinde müşteri isteklerine yoğunlaşıp TKY'nin de desteğini alarak proje yönetimini gerçekleştirmektedir ve TKY az kaynak kullanarak müşteri memnuniyeti odaklı iken 6 Sigma istatistiksel araçları kullanarak sistematik bir metodoloji tekniği ile TKY'nin gelişmiş bir alt başlığı şeklinde oluşmaktadır. 6 Sigma ve TKY arasında iki çeşit ilişki yaklaşımı bu şekildedir (Turan ve Şenkayas, 2007: 4-5).

1.8.4 Smed

Yalın üretim sistemlerinde önemli olan ayar işlemlerinin hızla işletme faaliyetlerine katkı sağlamasıdır. İşletme içerisinde kayıp oluşumlarının azaltılarak dengeli üretim faaliyeti oluşturmak için gerekli olan sistemlerin başarılı olmasında hızlı takım değişiminin oluşturulması anlamına gelen SMED yalın üretim araçlarındandır (Çelik, 2019: 3-4).

SMED faydaları; küçük partileme ile yapılan üretim sayesinde hızlıca adapte olunabilmektedir. Üretim sürecinde ve ayar işlemlerinde oluşan kayıplar azalmaktadır. Küçük partileme ve üretim ile üretim süreci hızlanmaktadır, müşteri memnuniyeti olumlu yönde değişmektedir, depolama için az stok olacağından maliyet azalmaktadır. İş güvenliği önlemleri alınarak yapılan hatalar azaltılır ve personelin başarısı artmaktadır şeklinde sayılabilmektedir (Hülagü, 2011: 64-65).

1.8.5 Kalite Çemberleri

İşyerindeki oluşan sorunları tanımlayabilmek ve çözüme ulaştırmak için önerilerde bulunmak amacıyla aynı iş sahasında bulunan 4-12 kişi sayısınca bir araya gelerek oluşan küçük gruplardır (Nalbant, 1993: 252).

Kalite çemberlerinin özellikleri şu şekildedir; ideal sayısı 6-7 üyeli mesleki açıdan benzerlikleri olan kişilerce oluşturulmalıdır, bir veya iki haftada bir düzenli olarak 1-2 saat aralığında toplanılmalıdır, çembere başkanlık için lider seçilmelidir, gönüllülük esasına dayalı problem çözülmeli ve üst yönetim desteği alınmalıdır (Koca, 2020: 6).

Kaizen kavramının temel yapıtaşı olan sürekli iyileşme felsefesi beraberinde PUKÖ döngüsünü oluşturmaktadır ve bu döngü kalite çemberlerinin oluşturduğu grubun sorununu analiz etme, çözme ve sonuçlandırma aşaması ile benzerlik göstermektedir. Bu şekilde gönüllü yönetim grupları tecrübe kazanmış olacaktır. Beraberinde çalışanlarda motivasyon artışı gerçekleşecektir (Öztuna, 2017: 110).

1.8.6 5S Kavramı

5S Japonya'da ortaya çıkmasına rağmen tüm dünyada hızlıca yayılan ve her alanda rahatlıkla uygulanabilen kaliteyi iyileştirme tekniğidir. Tıpkı Kaizen de olduğu gibi 5S'de uygulama alanında sınır yoktur. Bir birey isterse evinin düzenin de bile rahatlıkla uygulayabilir (Bektaş, 2010: 16).

Yalın yönetim sistemleri içerisinde planlanması iyi yapılmış 5S sorunları görünür hale getirerek bu sistemin önemli bir parçası olabilmektedir. 5S'de her yer düzenli ve her malzemenin yerinde olması gerekmektedir (Çakırkaya, Acar, 2016: 855).

5S maddeleri şu şekildedir (Gupta, 2014):

Seiri (Ayıklama): Önem sırasına göre depoda gereksiz nesnelerin ayıklanması.

Seiton (Sırayla Belirleme): Önem sırasına göre depoda düzen oluşturulmasıdır.

Seiso (Temizlik): Düzenli ve temiz alan oluşturularak çalışanlara sağlıklı ortam oluşturmaktadır.

Seiketsu (Standartlaştırma): takım ruhu çalışması ile görsel kontrol sistem kolaylığı oluşturmaktadır.

Shitsuke (Dsiplin): Kaizen felsefesi ile iyileştirme çalışmaları neticesinde olumlu katkılar alınabilmektedir.

1.8.7 Kanban

Kanban, 1940'lı yıllarda Toyota tarafından bütünüyle farklı bir sektörden, süpermarketlerden ilham alınarak geliştirilmiştir. Tam zamanında üretim faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için ihtiyaç olabilecek ürünlerin miktar ve zamanlamasının iyi planlanması ile verimli üretim sağlanmaktadır. Bu sistemin ilk olarak otomotiv sektöründe Toyota ile başlayan yalın üretim modelindeki gibi depo ve üretim kontrol hattının görselleştirilerek kanban kartları ile üretime gerekli ürünleri yönlendirmek için kullanılmaktadır (Polat, 2020: 8-9).

Problemlere neden olan kaynakların tespiti, malzemelerin lojistik yönetiminde rahatlık, temiz ve düzenli oluşturulan ortam ile personele çalışma kolaylığının sağlanması Kanban sistemi yararları olarak sayılabilmektedir (Demir, 2006: 51).

1.8.8 Poke-Yoke

Üretim sistemlerinde yalın üretim ve Kaizen teknikleri kullanılan işletmelerde hatalı ürünlerin oluşmasını engellemek için kullanılan bu sistem ile israf olmamaktadır. POKE-YOKE uygulamadan önce sorun iş istasyonunda gözlemlenerek, beyin fırtınası eşliğinde en uygun karar verilip uygulama planlaması yaparak sonlandırılmaktadır. Amaç; çalışanların düşüncelerine katkı sağlayabilmektir (Çevik, 2018: 16).

Kaizen sistemi içerisinde yer alan POKE-YOKE uygulaması çalışanların acemi olmaları, dikkat edememe, unutkanlık, iş planı belirsizliği gibi etkenlerden kaynaklı oluşan hataları üretim sürecini durdurarak kontrol eden ve bu durumla karşılaşıldığında alarm sistemi oluşturan bir tekniktir. Böylece çalışanların moral seviyesi artarak iş performansında verimlilik artışı ile üretim kalitesine katkı sağlanmış olmaktadır (Bay, Çiçek, 2007: 60).

1.8.9 Hoshin Kanri

Toplam Kalite Yönetimi sisteminin merkezinde PUKÖ döngü sistemi bulunmaktadır. Bu sistem aynı zamanda Hoshin Kanri 'nin de temelini oluşturmaktadır. Bu temeller arasındaki fark ise; döngünün yeniden revize edilerek kontrol et-önlem al-planla-uygula (KÖPU) halini almasıdır. Meydana gelen bu yeni döngü şirketin içinde bulunmuş olduğu çevrenin kontrol edilmesi ile başlamaktadır. Yapılan her kontrolün sonucu şirketin tüm alt faaliyetlerinde hedef ve yolların yeni açılımını oluşturmaktadır (Hacısüleyman, 2021: 9).

Batı yönetim sistemlerinde vizyon ve misyon dahilinde her sene düzenli olarak kısa vadeli planlarla performans değerlendirmeleri yaparak hedefler belirlenir. Japonlar da politika yayılımı olarak nitelendirilen Hoshin Kanri ise hiyerarşinin en üst tabakasından başlayarak aşağıya doğru yayılım göstermekte olan bir Kaizen tekniğidir (Kesit, 2019: 37).

2.BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Bu bölümde örgütsel yenilikçilik kavramsal çerçeve; Örgütsel Yenilikçiliğin Tanımı, Örgütsel Yenilikçiliğin Önemi, Örgütsel Yenilikçiliğin Çeşitleri, Örgütsel Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar, Örgütsel Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler, Örgütsel Yenilikçilik Süreç Aşamaları konularına değinilmektedir. Örgütsel yenilikçilik çeşitleri kapsamında; Ürün- Hizmet Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği, Pazar – Pazarlama Yenilikçiliği, Stratejik Yenilikçilik, Davranışsal Yenilikçilik, Deneyimsel Yenilikçilik alt başlıklı konular açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel yenilikçilik ile ilişkili kavramlar içerisinde Buluş, Yaratıcılık, Girişimcilik, Değişim, Teknoloji, Ar-Ge terimleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

2.1 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK TANIMI

Örgütsel yenilikçilik kavramı, örgüt için yeni olacak mekanizmaların, sistemlerin, politikaların, programların, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin örgüt bünyesinde üretilmesi veya dışarıdan temin edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Orçanlı, 2019: 888). Örgüt içerisinde geliştirilen ya da örgüt bünyesi dışından elde edilen yeni bir düşünce ile başlamaktadır. Yeni düşünce ve yeni ürünlerin, yeni üretim modelleri ile üretilerek yeni pazar alanına girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarına ulaşmaya kadar ki geçmekte olan tüm bu faaliyetlerin ticarileştirilmesi aşamasıyla son bulmaktadır (Aykanat ve Çalışkan, 2019: 836). Bu şekilde nitelendirildiğinde, bir örgütün açısından yenilikçiliğin, tedarik aşamasından üretim sürecine, satış faaliyetlerinden satış sonrasındaki hizmet aşamasına kadar tüm örgütsel alanları kapsamaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 207).

Örgütsel yenilikçilik, mevcuttaki faaliyetlerin dışında farklı eylemlere odaklanmayı, yeni ürünler sunmayı, yeni üretimi ve hizmet teknolojilerini, pazarlamada ve üretim sorunlarında yeni çözümler getirebilmeyi, lider olma eylemlerini ve risk alabilme durumlarını içermektedir. Örgüt kültürü içerisinde yer almakta olan örgütsel yenilikçilik

kavramı yeni düşüncelere açıklık derecesi olarak tanımlanmaktadır. Zaman içerisinde daimi yeni düşünceler ve ürünler oluşturulabilmesi için çevresel desteğin sağlandığı örgütsel bir iklim oluşmaktadır (Gemici ve Zehir, 2019: 71).

Örgütsel yenilikçilik, örgüt bünyesinde yenilikçilik odaklı düzenleme faaliyetlerini geliştirmeyi, karar verme yöntemlerini ve örgüt dışı ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik yeni araçların oluşturulmasını ve yeni faaliyetlerin tanıtılmasını ve tasarlanmasını içeren eylemlerin bütünü olmaktadır (Erdem ve Karadal, 2020: 417).

Örgütsel yenilikçilik kavramı bir diğer ifadeyle, Örgütlerin iş yapış şekillerinde, işleyiş tarzlarında ve üretim modellerinde ya da hizmetteki faaliyetlerde değişiklik yapması yani mevcuttaki yöntemlerini güncellemesi olarak ifade edilebilmektedir. Bu açıdan nitelendirildiğinde örgütsel yenilikçiliğin, örgüt bünyesinde oluşturulan diğer bütün yenilik düşünce ve faaliyetlerin kapsandığı söylenebilmektedir (Oğuzhan, 2021: 2159). Kısaca örgütsel yenilikçilik, müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla yeni yolların bulunması için, yeni ürün, yöntem, teknoloji olgularını meydana getirerek yeni fikir, uygulama ve yaratıcı evreleri desteklemektedir (Özaydın ve Boyraz, 2021: 860).

Örgütsel yenilikçilik, örgüt içerisinde ve örgütler arasında iki boyuta ayrılmaktadır. Örgüt içerisindeki yenilikler örgütün kendi bünyesi içerisinde yer almakta olan yenilikler olmaktadır. Örgütler arası yenilikler ise örgütün kendi sınırlarının dışında yeni yapının ve prosedürlerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen yenilikler, örgütteki belli bir birimin, fonksiyonun ya da örgütün bütününe dahil edildiği yenilikler olmaktadır. Örgütler arasındaki yenilik ise, örgütün çevresiyle iletişim sonucu ortaya çıkmaktadır (Özeren, 2011: 44). Tablo 6'da yeniliklerin örgüt içi ve örgüt dışı etkileşimi gösterilmektedir.

Tablo 6. Yapısal ve prosedürel yeniliklerin örgüt içinde ve örgütler arasında yeniliklerle etkileşimi

		Örgütsel Yenilik Odağı	
		Örgüt İçinde	Örgütler Arasında
Örgütsel Yenilik Türleri	Yapısal Yenilikler	Fonksiyonlar arası takımların kurulması	İşbirlikleri, ağ yapıları, İş ortaklıkları
			Birleşmeler
		Hiyerarşik düzeylerin azaltılması	Kurumsal ittifaklar
			Dış kaynaklardan yararlanma
			Offshoring
	Prosedürel Yenilikler	Yerinden yönetim mekanizmalarının oluşturulması	
		Üretimde takım çalışması İş zenginleştirme / İş genişletme	Tam zamanında üretim (tedarikçilerle birlikte)
		Eşzamanlı mühendislik	
		Sürekli geliştirme süreçleri	Tedarik Zinciri Yönetimi
		Kaizen	
		Kalite çemberleri	Müşteri Kalite Denetimi
		Kanban	(CQA)
		Önleyici bakım	

Kaynak: Özeren, (2011: 44). Örgüt Kültüründe Yeni Bir boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma.

Örgütsel yenilikçilik ile örgüt için; yeni düşüncelerin uygulanabilmesi, tüketiciye ilave bir değer yaratılması, ürün ve hizmet açısından, organizasyonun iş aşamalarında, yönetim ve pazarlama süreçlerinde yeni ya da ilave bir değer oluşturulması hedeflenmektedir (Onağ ve Tepeci, 2016: 56). Nitekim örgütsel yenilikçiliğin

organizasyonel manada yapılmış olan en anlamlı örneklerinden birisi, 1990'lı yıllardan itibaren gerçekleştirilen öncelikle Toyota ve Komatsu gibi Japon işletmelerinde uygulanmaya başlanan ve daha sonralarda diğer ülkelerde uygulanan “sürekli iyileştirme (Kaizen)” teknik modeli verilebilmektedir. Bu teknik modele göre işçiler de sisteme dahil olmak üzere hiyerarşinin tüm çalışan katılımıyla yapılan iş aşamalarında ve süreçlerinde iyileştirme konularında etkin olabilmektedirler (Vatansever Taylan, 2014: 115). Bu açıdan örgütsel yenilikçilik kavramının uzun sürede rekabet avantajını elde edebilmek için belirli bir aşamaya kadar kurumsal kapsamaya ihtiyacının olduğu belirtilebilmektedir. Böylece örgütsel yenilikçilik aslında daha büyük bir buluş programının bir parçası olmaktadır. Bu bağlamda örgütsel yenilikçiliğe örnek verilecek olursa; Toplam Kalite Yönetimi' dir. Toplam Kalite Yönetimi çalışanların problem çözme yeteneklerinde yüksek bir inanç temeli mevcuttur, bu şekilde yenilikçilik olgusu çalışanların güçlenmesine büyük ölçüde önem vermektedir. Ayrıca “*Örgütsel yenilikçilik; Kaizen, Politika dağılımı, Kalite Çemberleri gibi alt yeniliklerle inşa edilmiştir ve bu nedenle firmanın zaman içindeki performansını arttıran devam eden bir buluş programı olarak görülebilir*” (Yıldız, 2019: 56).

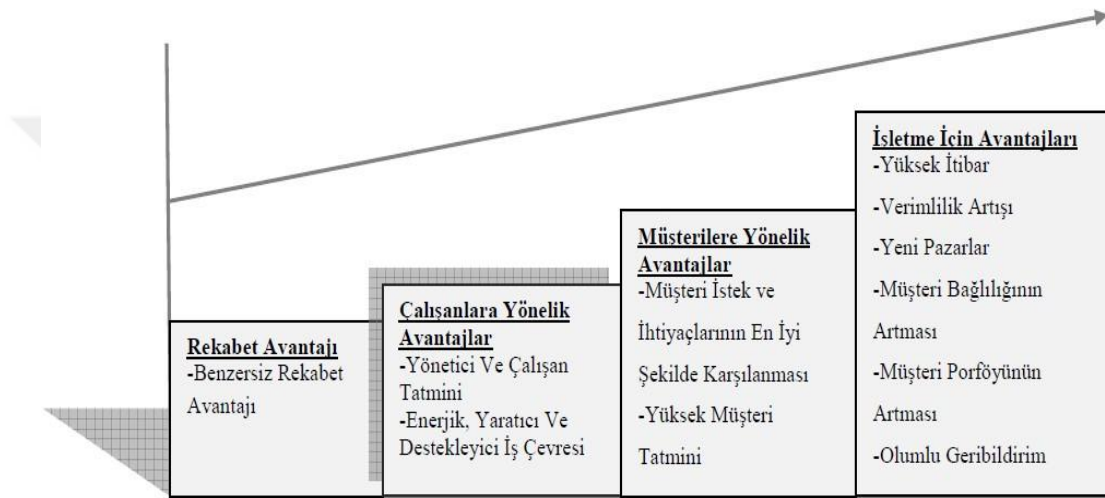
2.2 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ÖNEMİ

Örgütsel yenilikçiliğin örgütler için önemi aşağıda sıralanmaktadır (Işık, 2020: 128-129):

- Rekabet üstünlüğünü kazanmak,
- Maliyeti düşürmek,
- Verimliliğin arttırılması,
- Pazar payının arttırılması,
- Değer artışının sağlanması,
- Hammaddenin kullanımında etkinlik sağlanması,
- Kalitede verimlilik oluşturulması,
- Bilginin ekonomik değere dönüştürülmesi,
- Yeni Pazar yaratılması,
- Müşteri tatmininin sağlanması,
- Yeni pazarlara kolayca girilmesinin sağlanması,

- Üretimde, arz zincirinde ve pazarlamada esneklik sağlanması,
- Ürün ve hizmet üretim sürelerinin kısaltılması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Müşteriler, tedarikçiler ve aracılar arasındaki iletişimin geliştirilmesi,
- Bilgi paylaşımına olanak tanınması.

Örgütsel yenilikçiliğin avantajları aşağıda şekil 2 ' de gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgütsel yenilikçiliğin önemi açısından avantaja yönelimler

Kaynak: Baştürk, (2015: 42). Kamu kurumlarında inovasyon ve PTT örneği.

Yenilik yapabilme yeteneğine sahip olan örgütler bu yeteneğe sahip olamayan şirketlere nazaran çevresel zorluklara daha çabuk ve daha iyi yanıt oluşturabilmektedirler. Ağır rekabet koşullarının bulunmuş olduğu serbest piyasa içerisinde örgütlerin kararlı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmesi ve rekabet avantajını elde edebilmek için örgütlerin yenilikçilik boyutuna ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Örgütsel yenilikçilik kavramı, çağdaş literatürde örgütlerde bulunması gereken bir nitelik olarak görülmektedir. Çünkü örgütsel yenilikçilik ile örgütün dinamik yapı sağlayarak varlığını sürdürebilmesi ve başarısını devam ettirebilme olasılığını arttırmaktadır (Efe, 2020: 27-28).

2.3 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ÇEŞİTLERİ

Bu bölümde Örgütsel Yenilikçilik Çeşitleri kapsamında; Ürün-Hizmet Yenilikçiliği, Süreç Yenilikçiliği, Pazar-Pazarlama Yenilikçiliği, Stratejik Yenilikçilik, Davranışsal Yenilikçilik, Deneyimsel Yenilikçilik olmak üzere 6 başlık halinde incelenecektir.

2.3.1 Ürün-Hizmet Yenilikçiliği

Ürün ve hizmet yenilikçiliği, örgüt çevresinde meydana gelen fırsatlardan faydalanabilmek için taleplere yönelik yeni mal ve hizmet geliştirilmesini içermektedir (Odacıoğlu vd., 2018: 75).

Ürün yenilikçiliği, organizasyon faaliyetlerinin konusu olan mal ve hizmetlere yapılan yenilikler olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler ürün yenilikçiliğiyle daha çok yeni ürünler üretme amacını taşımaktadırlar. Üretilen yeni ürünler yeni pazar ve tüketici kazanılması aynı zamanda mevcuttaki durumdan değişiklikler yaparak memnuniyet derecesinin arttırılmasını amaçlamaktadır. Günümüz şartlarında aynı ihtiyacın karşılanması için birbirleri ile aynı nitelikte olan birçok ürünler mevcuttur. Ürün yenilikçiliği, pazarda bulunan boşluğu doldurduğu anda başarıya ulaşabilmektedir (Bozkurt, 2016: 96). Oslo kılavuzunda yer almakta olan tanıma göre ürün yenilikçiliği, var olan nitelikleri veya tahmini kullanımlarına göre yeni ya da önemli boyutta teknik özelliklerinde iyileştirme, geliştirme ve farklılaşma yapılarak meydana gelen ürün ya da hizmetleri içermektedir. “Ürün” kelime olarak mal ve hizmetleri bünyesinde ihtiva eden kapsamlı bir kavramı ifade etmek tektedir (Oslo kılavuzu, 2005: 52).

Hizmet yenilikçiliği, müşteriye bir mal olacak şekilde sunulmakta olan ürünü ya da hizmeti ifade etmektedir. Herhangi bir ürün ya da hizmet yenilikçiliği, mevcuttaki ürün veya hizmetlerin niteliklerini önemli ölçüde iyileştirmek, farklılaştırmak ve geliştirmek olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda mevcuttaki durumun dışında yeni bir hizmet geliştirilmektedir. Hizmet yenilikçiliği sektör bünyesinde faaliyette bulunan örgütlerin bulundukları çağdaki teknoloji ve rekabet şartlarında ki yeniliği yakalayabilmesi ve rakiplerinden üstün nitelikte olabilmesinde en önemli araçlardan olmaktadır (Kalmuk ve Acar, 2018: 657-658).

2.3.2 Süreç Yenilikçiliği

Oslo Kılavuzunda yer almakta olan tanıma göre süreç yenilikçiliği, yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilme yapılmış bir üretimde ya da dağıtımda yenilikler şeklinde tanımlamaktadır. Süreç yenilikçiliği bünyesinde yapılmış olan yenilikler teknik, ekipman ve donanımlarda önemli derecede iyileşmeyi içermektedir. Süreç yenilikçiliği, birim üretim hattında ya da dağıtım maliyetinde düşüşü, kalitenin artmasını, yeni ya da önemli ölçüde değişiklik yapılmış olan ürünlerin üretilmesini ya da dağıtılmasını öngörmektedir (Oslo, 2005: 53).

Süreç yenilikçiliği, tedariki, depolamayı, siparişlerin yerine getirilmesini, yeni ürün tasarlanmasını, müşteri hizmetlerini, stok yönetimini, dağıtımı içeren faaliyetlerde değişiklik yapılarak maliyetlerde azalmayla verimliliği üst seviyeye çıkarmayı amaçlayan bütün yenilikçi uygulamaları içermektedir. Bütün bu faaliyetlerin yeni yöntemler kullanılarak uygulanması günümüzde faaliyetleriyle ün kazanmış çoğu şirketlerin temel yapısını oluşturan en önemli unsur olmaktadır (Işık, 2020: 149). Ancak süreç yenilikçiliğinin verimlilikte artış sağlayabilmesi ve maliyette düşüş elde edebilmesi için mevcuttaki süreç ve faaliyetlerin analizinin yapılması, iyileştirilmesi gereken alanın tespit edilmesi, en iyi olan uygulamaların mukayesenin gerçekleştirilmesi, gerekli olan analizlerin uygulanması, iyileştirme çalışmaları için stratejilerin belirlenmesi, yeni süreç akış diyagramının meydana getirilmesi ve avantaj sağlayacak olan faaliyetlerin denenmesi aşamalarının uygulanması gerekmektedir (Boz, 2018: 37).

Bu sayede süreç yenilikçiliğinde yeni ürün elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlar; ürün ya da hizmete ait üretim tabanını oluşturabilmek için bilişim teknolojilerini kullanarak yeni üretim modellerinin oluşturulmasını sağlamaktadır. Ürünü meydana getirerek teslimat modellerinde ki yenilikleri de kapsamaktadır (Kılınç, 2020: 10).

2.3.3 Pazar- Pazarlama Yenilikçiliği

Pazar yenilikçiliği ile ürün yenilikçiliği arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Pazar yenilikçiliği, sıklıkla ürün pazarında yenilikçilik anlamını taşımaktadır. Pazarlama yenilikçiliği, pazar içerisinde yeni metotlar ile yeni pazarlama tekniklerini ihtiva etmektedir. Pazarlamaya yeni teknik, yöntem ve araç geliştirme gibi durumlar işletmelere başarı kazandırmaktadır. Pazarlama yenilikçiliğine müşterilerin bilgilerini elde edebilmek için yöntem geliştirmenin kullanılması örnek olarak verilebilmektedir. Günümüz çağında işletmeler müşteri bilgi kaynağı için bilgisayar yazılım programlarını kullanmaktadır. Bu şekilde online mağaza ve e- ticaret pazarlama yenilikçiliğine örnek olarak gösterilebilmektedir (Erdem, 2019: 67-68).

Pazarlama yenilikçiliği; örgüt içerisinde ve dışındaki faaliyetlerin pazarlamada 4P kavramı olarak adlandırılan(“*ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma*”) pazarlama karması oluşturulan yeniliklerin tümünü içermektedir. Bu açıdan pazarlama yenilikçiliği, ürün, proses ve organizasyon yenilikçiliği açısından etki oluşturarak değişim ve verimlilik artışını meydana getirmektedir (Karaca ve Marşap, 2021: 32). Ancak pazarlama araçlarının rutin, mevsimsel ve diğer düzenli değişiklikleri genel anlamda pazarlama yenilikçiliği içerisinde sayılmamaktadır. Bu manada ki değişikliklerin pazarlama yenilikçiliği sayılabilmesi için, örgüt tarafından daha önceden kullanılmayan pazarlama metotlarını kapsamaları gerekmektedir. Örnek verilecek olursa, ürün tasarımında ya da ambalaj yapısında örgüt tarafından diğer ürünlerde kullanılan pazarlama kavramına dayanmakta olan herhangi bir değişikliğin pazarlama yenilikçiliği olamamaktadır. Yine Mevcuttaki pazarlama tekniklerinin yeni bir coğrafya da ki pazarda ya da yeni bir Pazar kesimine sunulması da pazarlama yenilikçiliği olarak sayılmamaktadır (Oslo, 2005: 55).

2.3.4 Stratejik Yenilikçilik

Stratejik yenilikçilik kavramı neler yapıldığının temelinden tekrardan kavramsallaştırılması anlamıdır. Stratejik yenilikçilik olgusu ile mevcut durumdaki faaliyetlerin etkili ve daha farklı bir uygulama ile gerçekleştirilmesine öncülük sağlamaktadır. Bir başka şekilde stratejik yenilikçilik anlamı, herhangi bir işletmenin endüstri sahasında boşluk varlığını tespit etmesi ve tespit etmiş olduğu bu boşluğu

analiz ederek yeni pazar alanı oluşturabilmesi şeklini içermektedir. Stratejik yenilikçilik rekabet boyutunda tanımlanacak olursa; değer oluşturacak olan yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesini kapsamaktadır. Stratejik yenilikçilik “*kurumun iş stratejisinin hem müşteriler hem de kurum için değer yaratma yoluyla değiştirilmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Aksay, 2011: 39). Ancak birçok organizasyon stratejik yenilikçilik ile ilgili yapılacak olan yeniliklerde birtakım engellerle karşı karşıya kalmaktadır. Klasik bir senaryo, örgütlerin mevcuttaki pazarlarında çok başarılı olduklarını düşünmeleri ve değişimleri için herhangi bir teşviki hissetmedikleri durumunu içermektedir. Bir başka şekilde ise; örgütlerin değişimi fark etmiş oldukları halde bu değişim için yenilik yapma yeteneklerinin olmayışı ya da yöneticilerin değişim belirsizliklerinden kaynaklı risk almak istememeleri olabilmektedir (Boz, 2018: 38).

Stratejik yenilikçilik faaliyetlerinin meydana gelebilmesi için bazı faktörler gerekmektedir. Bunlar; Yaratıcılık, pazara odaklılık, geleceğe yönelim, yarına bugünden hazırlanmak, bilgiye değer yaratmak, keşfetmek, yeni fırsatları oluşturmak, yeni değer yaratılması, yeni bir iş modelinin oluşturulması, işbirlikçilik, farklı görüş ve düşüncelere karşı açıklık, misyon ve vizyon sahibi olabilmek, dışa dönümlük olarak sayılabilmektedir (Satı ve Işık, 2011: 547). Bu faktörler örgütte ki çalışanlar ve yöneticiler tarafından uygulanarak hayata geçirilebildiği sürece örgütler stratejik yenilikçilik konusunda başarıya ulaşabilmektedirler. Bu açıdan stratejik yenilikçilik, iş model şekillerinin yeniden yapılandırabilmesini ve oyunun kuralı çerçevesinde rekabetin doğasının değiştirilerek pazarın tekrardan şekillenebilmesini ifade etmektedir (Satı ve Işık, 2011: 546).

2.3.5 Davranışsal Yenilikçilik

Davranışsal yenilikçilik kavramı, örgütlerin yenilikçilik anlayışlarını, bilgi ve tecrübelerini arttıran ve bunların sürekliliğini sağlamakta olan davranışsal değişimleri kapsamaktadır. Davranışsal yenilikçilik kavramı üç şekilde belirlenmiştir. Bunlar (Çalışkan, 2017: 44):

Bireysel Yenilikçilik: Bireylerin değişim olgusuna karşı gönüllü olabilmeyi karakteristik bir özellik olacak şekilde kazandırılması anlamını içermektedir.

Takım Yenilikçiliği: Takımların değişim olgusuna karşı uyum geliştirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Bu yetenek sadece bireysel yenilikçilik olgusu anlamına gelmemektedir çünkü takım yenilikçiliğinde sürekliliğe dayalı bir sinerji varlığı mevcut olmaktadır.

Yönetim Yenilikçiliği: Örgütün yönetiminin değişime karşı olan inancını ve istekli olma durumunu içermektedir. Yeni düşüncelerin örgüt yönetimince desteklenmesi ve yapılan işlerin yeni metotlar denenerek teşvik edilmesi durumudur. Davranışsal yenilikçilik türleri örgütte yenilikçi bir örgüt kültürü oluşmasına imkân vererek örgütlerde; yönetimde, takımda ve bireysel düzeyde kendini hissettirmektedir. Davranışsal yenilikçilik, yenilikçi kültürde yenilikçi faaliyetler için katalizör görevi üstlenmektedir.

2.3.6 Deneyimsel Yenilikçilik

Günümüz iş dünyasında bulunan işletmeler, artık rekabet ve benzerleşmenin bilincine varmış bulunmaktadırlar. Diğer işletmelere nazaran farklılık yaratabilmek bu ağır rekabet koşullarında işletmelere nefes aldırabilecek bir çözüm olabilmektedir. Ancak ürünlere yönelik odaklanıp değişiklik yaratabilmek çokta mümkün olamamaktadır. Geçmiş yıllarda işletmeler çoğunlukla marka olabilmeye ve markayı farklılaştırabilme yöntemine başvurmaktaydılar. Bu yöntemle müşteri ile duygusal bir bağ oluşturmaya çalışmışlar ancak marka olan işletmelerde artık günümüz şartlarında tehdit altındadır. Benzer ürünleri üretmiş olmanın yarattığı bir diğer tehdit ise piyasada bu ürünlerin tanınmışlığı ve işletmelerin maliyet baskısı altına girmiş olmaktadır. Nitekim bu şartlar altında pazarda marka değişiklikleri ile işletmenin varlığını devam ettirebilmesi pek de mümkün olamamaktadır (Kulanşı, 2019: 28).

2.4 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde Örgütsel Yenilikçilik ile ilişkili Kavramlar Kapsamında; Buluş, Yaratıcılık, Girişimcilik, Değişim, Teknoloji, AR-GE olmak üzere 6 başlık halinde incelenecektir.

2.4.1 Buluş

Buluş kavramı anlam olarak; bir işi yapabilmenin yeni bir yöntemini üreten ya da yeni bir hizmeti sağlamaya çalışan yeni bir ürünü, süreci, prosedürü, sistemi oluşturması olarak tanımlanabilmektedir (Akolaş, 2009: 205). Bir başka ifadeyle buluş kavramının anlamı, bilinen bilgilerden faydalanarak daha önceden bilinmeyen yeni olacak olan bir bulguya erişme ya da yöntem geliştirebilme şeklinde açıklanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Buluş kavramı herhangi bir sorunun çözümü olan doktrin olarak kullanıldığı görülmektedir. Bir başka tanım ise, teknik olarak yaşanan bir soruna, uygun olan bir doktrine dayanılarak çözüm getirilmesi şeklindedir (Tekinalp, 1999: 530).

Ortan (1987)' ye göre buluşun unsurları; herhangi bir sorunun çözümünün buluş sayılabilmesi için, tabiattan yararlanarak insan gereksinimlerini tamamlayabilmek adına yeni bir şeylerin meydana gelmesi şarttır. Ayrıca sorunun çözümü kalıcılık içermesi gerekmektedir. Çünkü çözümün buluş sayılabilmesi için uygulanabilir nitelikte özellikleri içermelidir. Bu bağlamda çözüm somut nitelik taşıyarak bu konuyla alakalı olan herkese hitap edebilmelidir (Ortan, 1987: 46-53).

2.4.2 Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramı; İngilizcede “*creativity*”, Latince “*create*” sözcüğünden gelmektedir (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 98). Yaratıcılık kavramı anlam olarak “*bir şeyi yaratma konusunda güç ve yetenek olarak*” tanımlanmaktadır. Yaratıcılık kavramını tanımlarken, ana yoldan ayrılmak, kalıbın dışına çıkmak, deneyimlere açık olmak ve herhangi bir şeyin diğer bir şey için rehberlik edebilmesi, onun yönlendirilmesine izin vermesi olarak ifade edilirken “*serüvenci düşünme*” terimine yer verilmektedir. Nitekim yenilik sürecini oluşturan etken yaratıcılık olgusudur ve sürecin devamını getiren ise beceri kavramıdır. Yaratıcılık kavramı esasen yenilik meydana getiren bir eylemken, yenilik kavramı ise yaratıcılık eyleminin cisimsel ve dışsal sonucu olmaktadır (Yapıcıoğlu Ayaz vd., 2019: 79).

Yaratıcılık kavramını bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurlar engellemektedir. Bireysel engeller: kendine güvenmeme, hata yapabilme ve eleştiri alma korkusu, mükemmeliyetçilik, uyumlu olabilme çabası, engellerle karşı karşıya kalmaktan

korkma, belirli bir konunun üzerine yoğunlaşma ve sabırlı olamama, bilişsel çelişkiye karşı direnç olarak bireysel engeller arasında sayılabilmektedir. Örgütsel engeller; geriye yönelik davranışlar, geçmişten ve daimi özeleştir, deneyimsel ve teknik yapıda uzmanlık, bireysel güven duyamama hissi, yöneticilerden çalışanlara olan güvensizlik, yönetimde otoriterlik, kusursuzluk, ciddi işlerde çaba gösterme isteği olarak örgütsel engeller arasında sayılabilmektedir. Toplumsal Engeller ise; günümüz yapısında bilgi çağı olarak hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere farklılık yaratabilmek ve yaratıcılığı bir mecburiyetmiş gibi hissettirilmiş olsa da yeni olan her şeyin potansiyel düzeni bozma riski oluşturduğu ve beraberinde belirsizlik taşıdığı için bireyler ve toplum tarafından istenmeyen bir durum olarak sayılabilmektedir (Çam ve Öztürk Turgut, 2015: 81).

Yaratıcılık kavramını geliştirme süreci aşamaları aşağıda belirtilmektedir (Özkalp vd., 2006: 20-21):

- Yaratıcılık için hazırlanmak.
- Fikirlerin olgunlaşması için müsaade etmek.
- Fikirlerin dokümanter edilmesini sağlamak.
- Fikirlerin doğrulanması.
- İnsanların yaratıcılığını arttırıcı eğitim vermek.
- Yaratıcı çalışma ortamı için geliştirmek.
- Çalışanlar için otonomi sağlamak ve bunu güçlendirebilmek.
- Çalışanların bireysel olarak geliştirdikleri fikirlerini diğer kişilerle paylaşımlarına ya da değiştirmelerine izin vermek.
- Çalışanların yapmış oldukları faaliyetleri içsel olarak ilgi çekici kılabilmek.
- Örgütün üst düzey yapısında da yaratıcılık eylemini desteklemek.

Yaratıcılık kavramı bireysel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere iki şekilde incelenebilmektedir. Bireysel Yaratıcılık tanımı; gelecek dönemlerde bireyin neleri yapabileceğine dair ipuçları verebilen kapasiteyi göstermektedir. Bunlar bireyin sahip bulunduğu enerjinin, düşünce yeteneğinin, özgün fikirlerin, iş başarabilme yetisinin, sosyal çevre ve bulunduğu ortamda ki etkilerin, kişilik özelliklerinin, bilişsel becerilerinin, içsel motivasyonun fonksiyonları gibi sayılabilmektedir. Örgütsel Yaratıcılık tanımı ise: birlikte çalışan kişiler aracılığıyla meydana getirilen değer

yaratan, faydalı, yeni hizmet, düşünce ya da süreci içermektedir (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 98).

Yaratıcılık kavramına ait bir takım kriterler bulunmaktadır. Fikirde, teoride ve düşüncede kalitenin olması, toplumda ve işletmelerde bulunan sorunlara karşı oluşturulabilecek yeni çözüm öneri yapısının sunulabilmesi, özgün olabilmesi, etkinliği ve orijinal yapısını bünyesinde barındırabilmesidir (Aydın ve Çakar, 2014: 82).

2.4.3 Girişimcilik

Girişimcilik kavramı Fransızca kökenli olmakla birlikte “*enrprendre*” kelimesinden türemiş ve Cantillon (1755) ile ekonomik manada ilk kez kullanılmaktadır. Say (1903) ile herkes tarafından bilinir bir kavram haline gelmektedir. Nitekim girişimcilik kavramının yenilik kavramı ile ilişkilendirilmesi Schumpeter tarafından olmaktadır (Göker, 2019: 41). Girişimcilik kavramına en çok katkı sağlayan öncülerin ilk sırasında Alois Schumpeter bulunmaktadır. Schumpeter girişimcilik teorisine göre, üretimde ki akışın tamamen statik ve sabit, servetin yaratımının asla değişmediği ya da artmayacak şekilde dairesel bir akımın içinde kendisini yeniden üreten bir kapitalizmin tanımını yapmaktadır (Büyüklgaz, 2020: 4). Peter Drucker ise girişimciliği olağanüstü özelliklerin olması gerektiği bir sihirbazlık ya da gizemin olmadığını aynı zamanda bireyin mevcuttaki genlerinden kaynaklı bir durum olmadığını da ifade etmektedir (Tiyek, 2018: 55).

Girişimcilik kavramı, kendi bünyesinde ikiye ayrılmaktadır. Yaratıcı Girişimcilik ve Fırsat girişimciliğidir. Yaratıcı girişimcilik kavramı; Bir düşüncenin ya da ürünün pazara sunumu ya da üretilmiş olan bir ürünün kalitede, ambalaj da iyileştirme yapılarak tüketiciye sunulması olarak ifade edilmektedir. Fırsat girişimciliği kavramı ise; mevcut pazar ve fırsatın değerlendirilerek kar getirecek olan sahalara yatırımların gerçekleştirilmesi anlamını içermektedir (Sönmez, 2019: 117-118).

Girişimcilik teorileri hakkında sıklıkla kullanılan teoriler aşağıda sıralanmaktadır (İyidemirci, 2019: 16-17):

Açıklayıcı Teori: Girişimcilik olgusunda davranışın ve performansın açıklanmasını kapsamaktadır.

Tahminleyici Teori: Kâr fırsatı, yeni girişim başlangıcı ve girişim faaliyet çıktısı, gibi konuların tahmin edilmeye çalışılması ile ilgili konuları içermektedir.

Normatif Teori: Faaliyetler için rehberlik edilmesi, belirli şartlarda doğru davranışın tespitini sağlamaktadır.

Sosyo-Kültürel Teorisi: Girişimcilik kavramı ile sosyo-kültürel yapı arasında ilişki kurulmaya çalışılmasını ifade etmektedir.

Kişilik Temelli Teori: Bir takım psikolojik nitelikleri bulunan kişilerin girişimci olma konusunda uygun aday olduklarını meydana çıkarmaktadır.

Ağ Teorisi: Girişimci kişilerin eylemlerini kolaylaştırıcı ve sınırlayıcı sosyal bağ üzerine odaklanmaktadır.

Popülasyon Ekolojisi Teorisi: Girişimciliğin başarısı hususunda etkileyici olan mühim çevresel faktörlerin tespitinin yapılmasını ve açıklanmasını içermeye çalışmaktadır.

Finans Teorisi: Sermaye pazarına odaklanan ve yeni girişimcilik faaliyetlerinin desteklenebilmesi için gerekli sermaye ile alakalı faktörlerin açıklanmasını içermektedir.

Ekonomik Teori: Ekonomik denge analizinin merkezindeki yenilik ve yeni üretim süreçlerinin ele alınması beraberinde analizlerden elde edilen sonuçlarından en mühim aktör olarak girişimciyi kabul etmektedir.

Girişimcilik kavramının önemi; Gelişmekte olan ve geri kalmış olan ülkelerin ekonomik yapıda canlanmasını, dinamik bir süreç kazanmasını ve ülkenin refah seviyesinin artırılması hususunda gereken ana parametrelerden biri olarak ifade edilebilmektedir.

Girişimcilik olgusu ekonomik kalkınmada itici bir güç olarak görülmektedir.

Girişimciliğin ekonomik kalkınma bünyesinde faaliyette bulunulan ekonomik süreçteki girişimci ekosistemin varlık ve niteliği ile yakından ilişkilendirilmektedir. Girişimcilik kavramının ekonomik yapıyı etkilediği kadar sosyal hayatı da etkilediğinden bahsedilebilmektedir. İnsan kaynağının daha etkin kullanılabilmesi hususunda girişimcilik olgusunun getirdiği pozitif etki, kamu istihdamının toplam da ki istihdam yapısı içerisinde yer alan payın azaltılmasına katkıda bulunarak insan kaynağının sosyal kalkınmada direkt etkisi bulunan piyasa ekonomisine doğru yönlendirmektedir (Şen, 2019: 12-19).

Girişimcilik politikası, bir ülke ya da bölge içerisinde girişimcilik eylemlerini etkilemeyi hedefleyen önlemleri ve toplum bünyesinde ki eylemlerin sonuçlarını

içermektedir. Devletler, beş farklı çeşit olacak şekilde girişimcilik belirleyicisi ile girişimcilik olgusunu etkileyebilmektedirler. Bunlar aşağıda sıralanmaktadır (Kılıç, 2020: 62):

Girişimciliğin talep yönünü etkilemekte olan devlet politikası; girişimsel yeni imkânların sayısını ve türünü etkilemesini içermektedir.

Girişimciliğin arz yönünü etkilemekte olan devlet politikası; potansiyel girişimci sayısının ve türünün etkilenmesini içermektedir.

Girişimciliğin girdi faktörü yönünü etkilemekte olan devlet politikası; kaynak, yetenek ve kişilerin bilgi yapısına ulaşımını etkilemeyi hedefleyen unsurları içermektedir.

Girişimcilik tercihlerinin yönünü etkileyen devlet politikaları; değerlerin ve kişilerin davranış yapılarını etkilemeyi hedefleyen unsurları içermektedir.

Girişimcilik karar yönünü etkileyen devlet politikaları; kişilerin karar alma süreçlerinde ki amaçlanmış olan politikaları içermektedir.

2.4.4 Değişim

Değişim kavramı anlam olarak, “*temellilik ve süreklilik*” kavramlarının tam olarak zıttı olan durumu içermektedir (İraz, 2014: 155). Belirli bir zaman içerisinde tabiatta, toplum içerisinde, bireylerde, birimlerde ve örgütlerde gibi yapılarda gözlemlenen başkalaşım ve farklılaşmalar değişim olgusunu ifade etmektedir. Değişim olgusu her çeşit yapının esas ve vazgeçilemez karakteristik özelliğini taşımaktadır (İnce, 2005: 320).

Değişim olgusu örgütlerde iki aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar planlı değişim ve geleneksel değişimdir. Planlı Değişim tanımı; örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması sebebiyle bireylerin ve grupların davranışlarında ve görevlerinde, örgütün yapısında, araç ve gereçlerinde meydana gelen ve uzun süre içerisinde gerçekleştirilmiş olan bilinçli eylemlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Geleneksel Değişim ise; örgütlerde değişim içerisinde bilimin gücünün ön safhada tutulduğu, genel düşüncelerin ve bilimsel ilkelerin yayılmasının, yönetimin bilimsel manada güçlü yapılar ile desteklenmesinin ve bilimsel danışma patikalarının geçerli kılınmasını kendisine amaç edinmiş olan bir değişim yapısını içermektedir (İraz, 2014: 156-157).

Değişim Kavramının önem ve gereklilik hususunun organizasyonel yapıda daha iyi kavranabilmesi amacıyla 5-N ve 1-K olarak ifade edilmekte olan soruların bilimsel

açından analiz ve değerlendirme yapılmasının gerekliliğini içermektedir. 5-N ve 1-K olarak ifade edilen sorular aşağıda belirtilmektedir (Aktan, 2011: 70):

- “Değişim ne’ dir?
- Değişim niçin ve neden gereklidir?
- Değişim yapılarak nereye ulaşmak istenmektedir?
- Değişim ne zaman gerçekleştirilecektir?
- Değişim nasıl yapılacaktır?
- Değişimi kim gerçekleştirecektir?”

Toplum yapısını etkileyen ekonomik şartlar, sosyal kurumlar, siyasal mekanizmalar, örgütsel çevre, rakip, bireysel tercihler ve beklenti daimi olarak değişen bir durumu içermektedir. Bu durum özünde “yeryüzünde değişmeyen tek olgu, değişim olgusunun kendisidir” şeklini taşımaktadır. Meydana gelmiş olan bir takım değişiklikler teknoloji, ekonomi ve siyasi şartları değiştirmekte ve böylece örgütlerin yapısal olarak yönetim süreçlerinde de değişmelere yol açmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014: 22).

Değişimin bünyesinde yer almakta olan boyutları aşağıda açıklanmaktadır (İnce, 2005: 322-328):

Yükselen Yeni Sınıf: Tarım toplum düzeninde toprak sahibi, sanayi toplum yapısında ise sermaye sahipleri olan işveren gücü elinde bulundurmaktayken yeni toplum sahasında güç bilgi sınıfının elinde olmaktadır. Sanayi toplumunda yükselen sınıf olan yarı vasıflı konumundaki işçi sınıfı yeni toplum sahasında bilgi çalışanı haline dönmektedir. Bilgi toplumun sahasında özne konumunda bulunan “bilgi işçisi” yeni ekonomi düzeninde ve yeni toplumsal yapıda lokomotif konumunu barındırmaktadır.

Bilginin Artan Rolü: Yeni toplum yapısı bilginin etrafında örgütlenmektedir. Günümüzde örgütler, bilgi çağına geçiş aşamasında, varlıklarını sürdürebilmenin en temel şartın bilgi, ileri teknoloji ve vasıflı insan kaynağına ihtiyaç olduğunu fark etmeye başlamaktadırlar.

Bilginin Yönetime Uygulanması: Bilgiye ulaşarak, onu yönetebilme ve kullanıma sokabilme eylemlerini içermektedir.

Bilişim Teknolojisinde Yaşanan Gelişmeler: Sanayi toplum düzeninde örgütler kitle üretim modeli ve taşımacılık teknolojisinden faydalanmak için örgütlenmekteyken, bilgi toplum içerisinde hem kendi bünyelerinde hem de dış çevreyle bilgi amaçlı koordinasyon teknolojisi açısından yeniden örgütlenmektedirler.

Yönetimin ve Örgütlerin Küreselleşmesi: Tüm dünyada örgütler, Toplam Kalite Yönetimi, zamana yönelik rekabet, değişim mühendisliğini de içeren yönetim teknik yapılarını kullanmaktadırlar. Bu şekilde yönetim ve örgüt yapılarında uluslararası bir özellik kazanılmaya çalışılmaktadır.

2.4.5 Teknoloji

Günümüzde yaşamın bir parçası haline dönüşen teknoloji terimi eski Yunanca da “*techne*” yani sanat ve beceri köklerinden türemektedir. Teknoloji kavramı, içine doğduğu ve gelişme gösterdiği toplum yapısına bağlı olan ve toplumun en temel belirleyicisi olarak, icatlar ve keşiflerle topluma yönelik mal edilmiş olan süreçleri içermektedir. Bir başka ifadeyle teknoloji tanımı; “*toplumun endüstriyel yeteneklerine ilişkin bilgi birikimi*” olarak tanımlanmaktadır (Akolaş, 2009: 204-205).

Teknoloji olgusu toplumu birçok yönden etkilemektedir. Özellikle ekonomik açıdan ilerlemeye faydalı olmaktadır. Yeni, üretken, mali ve verimli olabilme hususları bakımından teknolojinin etkileri yok sayılamamaktadır (Okumuş, 2017: 461).

Teknoloji olgusu, sadece makinelerin ve aletlerin toplamaları olmamakla beraber toplumsal bir kurum olacak şekilde kabul görüldüğünde, bir topluma ait teknolojinin, teknolojinin bileşenleri tarafından devam ettirilen ve desteklenmekte olan hakim faaliyetler ve etkileşim ile bağdaşacak şekilde yapılanmaktadır (Komşu, 2020: 132).

Teknoloji günümüze kadar insanlık kültür tarihinde çok önemli rolü olmasına rağmen düşünürler bu konuyu tabii bir olay olarak ele almakta ve bu sebeple mühim bir unsur olarak ele almamaktadırlar. Nitekim insanlık kültürü teknoloji olgusunun maddi olarak ürettiği bir unsur olmaktadır. Teknoloji, üretkenlik artışını bünyesinde bulundurması sebebiyle dinamik bir terim olarak nitelendirmesinden ziyade seviyenin göstergesi olmaktadır. Bu sebeple teknolojiye ki meydana gelen bir değişim diğer unsuru geçersiz kılacağı için bu duruma “*yaratıcı yıkım*” denilmektedir (Seyrek ve Sarıkaya, 2008: 58-59). Yaratıcı yıkım yaklaşımı, rekabetin yoğun olduğu serbest piyasa ekonomilerinde işletmeler ya daimi olarak kendilerini yenileyecek, yeni ürün prosesler geliştirmeleri gerekecek ya da pazarda kaybolmaya mahkûm olmaktadır. Yaratıcı fikirler, teknoloji de yenilik eylemlerinin temelini oluşturmakta ve teknoloji faaliyetlerini pozitif yönde arttırmaktadır. Teknolojik faaliyetler, AR-GE çalışmaları neticesinde meydana gelmekte

ve bu sebepten dolayı daha etkin kullanılarak hükümetler daha verimli üretimi, tüketimi ve yaşamı elde etmektedirler (Bayraç ve Doğan, 2016: 22).

Teknoloji aslında beceriyi arttıran ve uzatan araçları üretmektedir. İnsanlar pratik ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, yeteneklerinin yetersiz kalması sebebiyle teknolojiyi üretmek zorunda hissetmişlerdir. Örnek olarak; kor eli yakmasaydı maşa, çivi elle çakılabilseydi çekiç, insanlar uçabilseydi ulaşım araçları, insan vücudu dışarıdan da görülseydi MR ve tomografi cihazları üretilmezdi (Günay, 2017: 164).

2.4.6 Ar-Ge

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, insanların, toplumların ve kültürlerin enformasyonlarından elde edilebilen mevcuttaki bilgilerin artışının sağlanması, bilginin yeni metotlar, prosesler ve faaliyetler meydana getirebilmek maksadıyla sistemsel olarak devam ettirilen yaratıcı eylemlerdir (Eyibil, 2021: 6). Araştırma ve geliştirme terimlerinin ayrı ayrı incelemesi durumunda araştırma kelime olarak, öğrenme amacının kapsamında uygulanan teknoloji ve bilim eylemlerinin bütünüdür. Geliştirme kavramı ise, sahip bulunan bilgi ve teknoloji yeniden ele alınarak iyi ve doğruya yönlendirme eylemlerini içermektedir (Durğun, 2020: 6).

Ar-Ge faaliyetin 3 aşaması aşağıda belirtilmektedir (Eyibil, 2021: 7):

Temel Araştırma: Ampirik ve kuramsal çalışmaları içermekte olup, mevcuttaki olgu ve gözlemlemeye elverişli vakaların temel yapıtaşına ilişkin yeni bulguların elde edilmesini amaçlamaktadır.

Uygulamalı Araştırma: Temel araştırmanın neticesinde meydana gelen bulgunun nasıl kullanılabileceğini ya da daha önceden yapılmış araştırmaların neticesinde meydana gelen bulguya erişebilmek için yeni yöntemleri ve yeni metotları bulmaya odaklanmayı kapsamaktadır. Uygulama araştırma sonuçları spesifik, tek ürün, yöntem, sistem ya da uygulama için geçerli olmaktadır. Dolayısıyla uygulamalı araştırmanın sonucu patent koruma altına alınmaktadır.

Deneyisel Geliştirmeler: Yapılmış araştırmaların sonucunda elde edilmiş olan bilgilerden yeni ürün-hizmet, alet, ekipman, süreç ve metotlar üretilen yada hâlihazırdaki bilginin yenilenmesi ve geliştirilmesi çabalarını içermektedir.

Nobelius tarafından Ar-ge gelişimini beş nesil olacak şekilde ayırmaktadır. Bunlar (Cebeci, 2019: 47):

1960: Birinci nesil olarak değerlendirilen bu yılın ortalarına kadar Ar-ge genel gider maliyet olarak değerlendirilmektedir ve üretilmekte olan ürünlerin büyük çoğunluğu satılmaktadır.

1970: İkinci nesil olarak değerlendirilen bu yılda Ar-Ge proje yönetimlerinin oluşmaya başladığı görülmektedir.

1980: üçüncü nesil olarak değerlendirilen bu yılda süreç odaklı düşünce yapısını meydana getirmektedir.

1990: dördüncü nesil olarak değerlendirilen bu yılda yeni ürünlerin geliştirilmesi süreçlerini vurgulamaktadır.

1990 sonrası: beşinci nesil olarak değerlendirilen ve günümüze kadar ki süreci kapsayan bu dönemde globalleşme, teknolojinin hızla değişimi ve sistem entegrasyonu belirginleşmektedir.

Ar-Ge yönetimi, kendine ait bir takım özelliklere sahiptir bunlar; bilimsel ve teknik olarak yetkinliğe sahip olması gerekmektedir, bilimsel ve teknik açıdan proseslerin yönetimlerini belirlemektedir, Ar- Ge bölümü içerisinde yer almakta olan tüm idari faaliyetleri kapsamaktadır, sistematik ve verimli şekilde tanımlanmakta olan metotlarla gerçekleşmektedir, sağlam planlanarak kontrolü ve koordinasyonu güçlü yapısıyla daimilik arz eden süreçleri içermektedir (Dedeoğlu, 2018: 4).

Teknik ve ekonomik açıdan süratle evrimleşen, dinamik çevre yapısı içerisinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin varlığını devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için işletmelerin sürekli değişim faaliyetinde bulunmaları gerekmektedir. Bu açıdan işletmeler, tüm yenilik faaliyetlerine kaynak teşkil edecek şekilde planlı ve sistematik Ar-Ge çalışmaları ile değişim eylemlerini yürütebilmektedirler. İşletmelerin hâlihazırdaki problemlerine çözüm seçenekleri üretebilmelerinin yanı sıra yeni üretim modelleri ve ürünler bulmak, mevcut ürün ve üretim modelleri geliştirmek ve genişlemek ihtiyacı içerisinde olmaları açısından Ar-Ge faaliyetleri oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda Ar-Ge faaliyetleri, günümüzde sert ve acımasız rekabetin olduğu piyasa da işletmelerin adeta bir var olma mücadelesini içermektedir (Yavuz, 2010: 17-18). Aynı zamanda Ar-Ge çalışmaları hükümetlerin ya da şirketlerin teknoloji yeteneklerini göstermekte olan değişkenlerden biri olmaktadır. Ar-Ge hem bilim ve

teknik bilgi üreten ürün ve hizmet imalatında kullanılmakta hem de teknoloji yeteneği elde etme döneminde bilgi depolaması ve tecrübesi edinebilmenin en temel yapıtaşı olmaktadır. Beraberinde işveren-işçi ilişkilerinde pozitif yönde etki meydana getirerek yönetim bilişim sistemlerinin kurulmasında öncülük etmektedir. Bu şekilde Ar-Ge harcamaları ile meydana gelen bir mamulün daha ekonomik ve verimli ya da daha önceden üretilmeyen ancak üretimi planlanmış olan mamuller için gerekli olan kaynak ayrılması durumu olmaktadır (Durmuş, 2020: 4-5).

Ar-Ge dışında tutulması gereken bazı alanlar bulunmaktadır. Bunlar; eğitim ve öğretim kapsamında yer almakta olan ortaöğretim sonrası ya da yüksekokul seviyesindeki bütün özel kurumlar ve üniversitelerin bünyesinde yer almakta olan mühendislik, tıp, tarım, sosyal ve iktisadi bilimler personellerinin bütün eğitim ve öğretim çalışmaları Ar- Ge kapsamında değerlendirilmemektedir. Yalnızca doktora düzeyindeki öğrencilerin bilimsel çalışmaları Ar-Ge kapsamında mümkün olabildiğince değerlendirilmelidir. İlgili diğer bilimsel ve teknolojik çalışmalar, diğer sınai çalışmalar, yönetim ve diğer destek faaliyetleri olarak sayılabilmektedir (Bulut, 2020: 10).

Ar-Ge kapsamında değerlendirilmesi gereken faaliyetler; genel hedefler doğrultusunda veri toplanması, test ve standardizasyon, fizibilite faaliyetleri, üniversite hastanelerinde gerçekleştirilmiş olan uzmanlık sağlık hizmet faaliyetleri, patent çalışmaları ve lisans faaliyetleri, politika kapsamında yapılan araştırmalar, rutin yazılım geliştirme çalışmalarıdır (Bulut, 2020: 12-13).

Ar-Ge faaliyetlerinin olumsuz etkileri; Teknolojiyi ithal etmekte olan ülkeleri teknoloji ve dışa bağımlılık hususunda daha da bağımlı hale getirmektedir, pahalı teknoloji ve yüksek yatırım harcamalarına gereksinim duymaktadır, rekabette üstünlük yaracağı için tekel olma durumu oluşmaktadır. Ayrıca yüksek riskli olmasının yanı sıra uzun vadede kazanç da kar getirmektedir (Akyıldız, 2020: 13-14).

Ar-Ge faaliyetlerinin olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkileri de bulunmaktadır. Bunlar; işletmelerin içinde bulundukları sektörde rekabet avantajı sağlarken, ülke ekonomisine de olumlu etki yaratmaktadır ve işletmelerin destekleyici işlevleri arasında yeni bir bölüm oluşturarak istihdam alanı meydana gelmektedir. Ayrıca beşeri sermayenin güçlenmesine pozitif etki yaratacaktır ve girişimcilik çalışmalarını arttırarak beraberinde yeni girişimcilerin yetişmesi için rol model olmaktadır (Akyıldız, 2020: 12-13).

2.5 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel yenilikçiliğin örgütlerde kabullenilmesinde engel olabilecek bir takım faktörler söz konusu olmaktadır. Bunlar; panik olma ve ceza sistemi, amacın ve hedefin eksik olması, farkı görememek, güvensizlik, burukluk ve hayal kırıklığı olarak sayılabilmektedir. İlave olarak kontrol ve güç kaybı, ya kazan ya kaybet şeklindeki bakış açısı, yıkıcı savaş ya da mücadele etme, dikkat dağınıklığı, karmaşa ve insan kaynağı olan yaratıcılık enerjisinin yanlış tüketilmesi olarak sayılabilmektedir (Uzun, 2021: 23).

Örgütsel yenilikçilik kavramının örgütlerde geliştirilebilmesi için örgütlerin bazı faktörlere sahip olması gerekmektedir. Bunlara aşağıda kısaca değinilmektedir (Bay vd., 2018: 398-399):

- Çalışanların fikirlerinin geliştirilmesi için imkân sunulmalı,
- Çalışanların kendi sınırlarını aşmaları desteklenmeli ve yenilikçilik için öncülük edilmeli,
- Takım çalışmaları oluşturulmalı,
- Merkezi olmayan karar alma süreçleri oluşmalı,
- Açık iletişim kurulmalı,
- Risk alma teşvik edilmeli,
- Başarı takdir edilip ödüllendirilmeli,
- Hatalar ve kusurlar hoş görülmeli,
- Yöneticilerin örgütsel yenilikçiliği destekleyen değerlere önem vermeleri,
- Örgüt içerisinde ki sınırlar kaldırılmalı,
- Örgütsel yenilikçilik düşüncesi ve faaliyetleri kurumsallaştırılmalı,
- Örgütsel yenilikçilik için gerekli kaynaklar ve uzmanlık temin edilmeli.

Örgütsel yenilikçiliği bir örgüte kazandıran beş adet temel örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sırasıyla açıklanmaktadır (Mısırlı ve Kasımoğlu, 2021: 6-7):

Farklılaşma: Farklı uzmanlık alanlarını içeren heterojen bir yapıda olunması örgütsel yenilikçilikle doğru orantıda olmaktadır.

Profesyonellik: Tecrübe, özgüven vs. gibi niteliklere sahip olunması örgütsel yenilikçilik ile doğru orantıda olmaktadır.

Ademi Merkeziyetçilik: Karar verme yetisinin örgüt içerisinde dağılım şeklinde yapıya sahip olunması örgütsel yenilikçilik ile doğru orantıda olmaktadır.

Formalleşme: Kurallar, prosedürler, standartlar örgüt içerisinde yaygınlığa sahip olunması örgütsel yenilikçilik ile ters orantıda olmaktadır.

Katmanlı Yapı: Fikirde ortak olabilme ve örgüt içerisinde mobilizasyon derecesi örgütsel yenilikçilik ile ters orantıda olmaktadır.

Örgütsel yenilikçiliği benimseyen örgütlerde bir takım ortak faktörler bulunmaktadır.

Ar-Ge harcamaları yapmış olmaları ve diğer işletmelerle ortak Ar-Ge faaliyetleri içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Yani başka işletmelerle yenileşmek amacıyla işbirliğinde bulunmaları ve faaliyet gösterdikleri alanla alakalı patent, tasarım, ticari marka almaları gerekmektedir. Ayrıca yeni ürünler meydana getirmeleri ve yenileşmek hususunda kararlı olmaları gereklilik arz etmektedir (Kılıç vd., 2012: 4).

2.6 ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK SÜREÇ AŞAMALARI

Örgütsel yenilikçilik, iş süreci, iş yerinin düzenlenmesi ve dış ilişkilerde yeni yöntemlerin bulunarak uygulanması sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda örgütsel yenilikçilik rutin faaliyetlerin tekrar revize edilmesi şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütsel yenilikçilik faaliyetleri ile örgütler daha önce uygulanmayan örgütlenme metotlarını değiştirerek örgütlerin gider kalemi olarak değerlendirdiği idari maliyetlerin en düşük seviyeye getirilerek örgütsel performansa pozitif etki yaratmayı hedeflemektedirler (Huseynli, 2019: 36).

Örgütsel yenilikçilik sürecinin en temel yapıtaşlarından birisi olarak örgütsel yenilik kavramı gelmektedir. Örgütsel yenilik kavramı ürün, süreç ya da metotlarla alakalı olabilmektedir. Örgütsel yenilikçilik sürecinin ilk aşamasında dikkate alınması gereken yeni bir fikrin örgüt bünyesinde tek başına yenilik olabilmekten ziyade bir yenilik olgusu için başlangıç noktasını ifade ediyor olabilmesini içermesi gerekmektedir. Örgütsel yenilikçilik sürecinin ikinci aşamasında örgütün bütün departman yada tüm çalışanlarını kapsayacak şekilde yani örgütün tamamı için yeni bir şeyler sunulmuş olması gerekmektedir. Yani, sadece bir kişi ya da kişiler için yenilik olması yeterli

olmamaktadır. Açık bir ifadeyle yeni getirilmiş olan her neyse rutin bir değişikliğe karşılık olacak şekilde getirilmiş olmamalıdır ve örgütün tamamını, önemli derece de bir kısmını ya da genel anlamda topluma bir fayda sağlamış olması gerekmektedir. Nitekim etkisi itibariyle herkese yönelik yaygınlaştırılmalı, etkisinin örgüt bünyesinde ki çalışanların önemli bir bölümü için sonuç meydana getirmesi beklenmektedir (Koyuncu, 2018: 113).

Örgütsel yenilikçilik sürecinin temel aşamasında yer alan örgütsel yenilik; örgütlerin ve insan kaynağı stratejisindeki farklılaşmalar ile alakalı olmaktadır. Bu stratejilerdeki farklılaşmalar ve gelişmeler örgütsel yenilikçilik süreci aşamalarında ki örgütsel yenilikçilik türleri olan ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, Pazar yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliği de önemli katkılar sağlamaktadır. Bu açıdan örgütsel yenilikçilik süreci aşamasında yapılacak olan yeniliklerin diğer yenilik türlerini de etkilemesi gerekmektedir. Örgütsel yenilikçilik süreci, örgütlerin maliyetlerini azaltma, örgütte memnuniyeti arttırmakta ve çalışanların üretkenlik durumlarına katkı sağlayarak amaçlarına ulaşmaları hususunda katkı sağlamaktadır. Örgütler, örgütsel yenilikçilik süreci faaliyetlerine odaklandıklarında karlılık, verimlilik ve başarı artmaktadır (Timuroğlu ve Yılmaz, 2021: 321).

Örgütsel yenilikçilik sürecinin ilk aşaması fikrin üretilmesi olmaktadır. Bu aşama da yeni bir fikrin meydana gelmesi ve yahut birden fazla fikrin arasından en münasip olanı seçme işlemi yapılması gerekmektedir. Bu süreç aşamasında örgüt, iç ve dış çevre faktörlerinden beslenerek buralardan edinmiş olduğu argümanları değerlendirerek yapılması hedeflenmiş yeniliklere yönelik en fayda sağlayacak olan fikir seçimini yapmaktadır. Seçilecek olan fikirlerin örgütün teknolojik imkânları ya da pazar talebi doğrultusunda şekil almaktadır. Örgütsel yenilikçilik süreç aşamasının ikinci aşaması ise fikrin gerçekleştirilmesi aşamasını ve bu aşamada üretimi yapılması hedeflenen mamullerin demo olarak üretilmesini kapsamaktadır. Üretim süreç aşamasında yapılan analizlerin akabinde tüm kontroller sonucunda seri üretim modeline geçiş yapılmaktadır. Örgütsel yenilikçilik sürecinin son aşaması olarak fikrin ticari aşaması ise üretimi yapılmış olan yenilik artık pazara sürülmektedir. Bu aşama sonrasında yenilik ticari bir boyut kazanmakta ve ekonomik olarak değer yaratması beklenmektedir (Huseynli, 2019: 37-39).

3. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde Araştırmanın Konusu, Araştırmanın Amacı ve Kapsamı, Araştırmanın Önemi, Araştırmanın Sınırlılıkları, Araştırmanın Hipotezi ve Modeli, Araştırmanın Yöntemi başlıklı konulara değinilmektedir.

3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusunu Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik kavramları oluşturmaktadır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin tespiti için katılımcıların ankette ki katkıları araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Değişen ve gelişen teknoloji beraberinde rekabet yönünü de de farklılaştırmıştır. Günümüz de işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek için sürekli gelişmeyi ve yenileşmeyi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Bu sebeple kaliteli ürün veya kaliteli hizmet oluşturulması aynı zamanda Müşteri memnuniyeti sağlanmasıyla ve maliyet kayıpları konusuyla da önem arz etmektedir. TKY; tüm hiyerarşik yapının katılımıyla faaliyetlerine devam ederek kaliteye ve müşteri memnuniyetine önemseyen değişim ve yeniliklere açık olan bir yönetim yapı modelidir. Rekabet koşullarının değişerek işletmelerin müşteri memnuniyetine önem vermeleri ve rekabet gücünü elinde tutmaya çalıştıkları bu dönemde Toplam Kalite Yönetiminin işletmenin bütün birimlerinde uygulanması gerekmektedir. İşletmeler faaliyette bulundukları saha da müşteri, kalite, yenilik kavramlarına önem verdikleri gibi örgüt bünyesinde de bu kavramları benimsemeleri durumunda rekabet avantajı elde edeceklerdir. Bu durumda

Örgütsel yenilikçilik kavramının Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte ele alınarak araştırılması gerekliliği hususunu arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı ve kapsamı; Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik konusundan oluşmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerine etkisini araştırmaktadır. Bu amaç ışığında Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik faaliyetlerini uygulamakta olan işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlara likert tipi anket ölçeği uygulanmıştır. Uygulanmış olan anket ölçeğinde demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, firmada ki pozisyon, firmada çalışma süresi değişkenleri ele alınmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi değişkeni alt faktörleri ise; Liderlik, Eğitim, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi, Ürün dizaynı, Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, müşteri odaklılık olarak ele alınmaktadır. Örgütsel Yenilikçilik ölçeği ile değerlendirilmektedir.

3.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmeler müşteri memnuniyeti için kalite kavramına önem vermişlerdir. İşletme performansının artırılarak yaşanan krizi fırsata çevirmek için hem faaliyette bulundukları sektörde hem de örgüt içerisinde sürekli değişim ve yenilik hususu büyük önem arz etmektedir. Global ekonomide rekabet her sektörde yoğun olarak yaşanmaktadır buna paralel olarak süt ve süt ürünleri sektörü de sürekli yeniliğin yaşandığı pazardan nasibini almaktadır. Bu açıdan işletmeler rekabeti yakalayabilmek ve rekabet gücünü elinde tutabilmek için kalite ve yenilik faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Literatürde TKY ve Örgütsel Yenilikçilik ile ilgili ayrı ayrı çeşitli çalışmalar yapılmış olup bu çalışmaların incelenmesi neticesinde ikisi arasındaki ilişkide birbirleriyle olan etkileşimdeki önemini değerlendiren çalışmanın yeterli sayıda olmaması sebebiyle farklı açıdan literatüre katkı sağlaması adına kaleme alınmıştır. Ayrıca literatürde TKY ve örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin kamu kurumunda, sağlık sektöründe, yerel yönetimlerde, eğitim kurumunda ilaç sektöründe gibi farklı alanlarda çeşitli çalışmalar bulunmakta olup süt ve süt ürünleri sektörüne ait Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel yenilikçilik değişkenlerinin birbirlerine etkileri kapsamında çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu açıdan bu sektörde bu konuya yönelik araştırma yapmak isteyen

bir sonraki araştırmacılara kaynaklık teşkil ederek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranacaktır:

- 1)TKY’ nin Örgütsel yenilikçilik üzerinde etkisi var mıdır?
- 2)TKY’nin alt boyutlarının Örgütsel Yenilikçilik üzerinde etkisi var mıdır?
- 3) TKY ve Örgütsel Yenilikçilik arasındaki ilişkinin önemi var mıdır?

Bu araştırmanın önemi; Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisini ortaya koyarak örgüt bünyesinde faaliyette bulunan çalışanlar nezdinde nasıl değerlendirildiği sonuçlarına erişim sağlanarak örgüt bünyesinde kalite ve yenilikçilik faaliyetleri hususuna farklı açıdan bakış sağlayacağı düşünülmektedir.

3.4 ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma; Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik konularına yönelik olacak şekilde literatür taraması sonucunda erişilebilen kaynaklarla sınırlı tutulmuştur. Alan araştırması için; Isparta ilinde faaliyette bulunan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San ve Tic. Ltd. Şti. firma çalışanlarından toplanan veriler kullanılmıştır. Verilerin sadece süt ve süt ürünleri sektörüne ait tek bir firmadan toplanmış olması önemli bir kısıtlılık oluşturmaktadır. Bulguları da ancak benzer koşullarda görev yapmakta olan özel ve kamu işletmeleri çalışanlarına yönelik genelleyebilecektir. Farklı sektörlere ya da farklı firmalara yönelik genelleme yapma hususunda dikkat edilmesi gerekliliği önem arz etmektedir.

3.5 ARAŞTIRMANININ HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi literatürde Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik değişkenlerinin birbirleri ile etkileri kapsamında çok sayıda araştırma konusuna rastlanmamıştır. Ancak değişkenlerin ayrı ayrı farklı çalışmalarda literatüre katkıları bulunmaktadır. Bu çalışmalar şu şekildedir:

Boz (2018) çalışma sonucuna göre araştırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçilik ile TKY Uygulamaları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur.

Çalışkan (2017) çalışma sonucuna göre araştırmada Ardahan Valiliği ve bağlı birimlerine uygulanan anket analiz sonuçlarının açıklanarak dönüştürücü liderlik ile örgütsel yenilikçilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Uçar (2017) çalışma sonucuna göre araştırmada Kalite Yönetimi'nin tek başına Örgütsel Yenilikçilik Performansı üzerine direkt bir etkisi olmadığını tespit etmiştir.

Ustasüleyman (2011) çalışmasında müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme, takım çalışması, tedarikçi kalitesi yönetimi, eğitim, ürün tasarımı ve süreç yönetiminden oluşan Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt bileşenlerinin firma performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan anket formu 2009 yılında İstanbul Sanayi Odası'na (ISO) kayıtlı 500 büyük firmaya uygulanmıştır. Çalışma sonucunda Toplam Kalite Yönetimi alt bileşenleri; liderlik, sürekli iyileşme, tedarikçi kalitesi yönetimi ve süreç yönetimi ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Özdaşlı (2016) çalışmasında TKY ilkelerinin yenilik sürecine birçok farklı yönden katkılar sağladığını belirtmiştir. Ayrıca TKY yönetim felsefesinin yenilik üzerinde önemli derecede etkili olduğunu ifade etmektedir.

Dede (2012) çalışmasında TKY ilkelerinin inovasyon uygulamalarına geçişlerinde daha kolay bir süreç elde edildiğini ortaya koymaktadır. TKY ve inovasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca TKY boyutlarından olan kalite kültürü, öğrenen organizasyon, müşteri odaklı yaklaşım ve sürekli gelişmenin inovasyonla uyum içerisinde olduklarını ifade etmektedir.

Güleş ve Bülbül (2004) çalışmasında TKY'nin ölçme, geri besleme, problem çözme ve sürekli öğrenmeyi teşvik edici yapısı nedeniyle yenilik çalışmaları için yapılan çalışmalarda yapılan tekrar ve hataların azaltılması ve kaynak kullanımının verimliliğini önemli ölçüde arttırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca TKY ilkeleri olan tam katılım, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirme prensibi ile yenilik sürecine olumlu yönde katkılar sağlayacağını belirtmektedirler.

Singh ve Smith (2004) çalışmasında TKY ve inovasyon kültürünün gelişmesindeki etkisini incelemişlerdir. TKY'nin liderlik, müşteri odaklı yaklaşım, tedarikçilerle ilişkiler, çalışanlar arasındaki ilişkiler, bilgi/iletişim sistemi ve süreç ve ürün yönetimi ilkelerinin işletmelerin inovasyon kültürünü geliştirdiğini araştırmışlardır. TKY ilkeleri ile analiz edildiğinde oluşturulan model ve veriler arasında uygunluk göstermektedir.

Ancak istatistiksel olarak TKY ve inovasyon arasında yeterli bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre bakıldığı zaman TKY ve inovasyon arasında bir ilişkinin olduğu çalışmalar mevcuttur. Bu çalışma da TKY ve inovasyon arasında çok daha karmaşık bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Prajogo ve Sohal (2003) çalışmasında TKY ilkeleri ve yenilikçilik arasında pozitif ve önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. TKY, mekanik ve organik olmak üzere iki farklı uygulama modelini bünyesinde ihtiva ettiğini ve her birinin iki farklı performansı, kalitesi ve yenilik türü ile ilişkilendirilmesinde farklı bir görev üstlendiği sonucunu tespit etmek için TKY uygulamalarını çok boyutlu olarak incelemişlerdir. Ayrıca, TKY ile yenilik arasında önemli nedensel ilişkilerin tespitinde bulunmuşlardır.

Ortiz, Benito ve Galende (2005) çalışmasında TKY ve inovasyon arasındaki ilişkiyi farklı bir açıdan incelemişlerdir. Yazarlar TKY ilkelerinden yönetici liderliği, kalite odaklı eğitim, süreç yönetimi, ürün tasarımı, insan kaynakları yönetimi ve müşteri ve tedarikçi ilişkileri olacak şekilde altı boyutta ele almışlardır. TKY ve inovasyon arasında pozitif ve önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Taner (2012) çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarının yenilik faaliyetlerine etkisini incelemiştir. TKY Uygulamalarının inovasyon çalışmalarında etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo (2010) çalışmada TKY ilkelerinden üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı, sürekli öğrenme ve müşteri odaklı yaklaşım olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. TKY ilkelerinin birbirleri arasında bir uyum olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla TKY inovasyonu doğrudan etkilemektedir sonucuna ulaşmışlardır.

Kul (2010) çalışmasında Türk İmalat Sanayisinde Toplam Kalite Yönetiminin Ar-Ge ortamlarında uygulanması ve TKY boyutlarının yenilik faaliyetleri üzerine etkilerini incelemiştir. Toplam Kalite Yönetimi boyutlarından olan; liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, bilgi ve analiz, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetiminden sadece üç boyutun (liderlik, müşteri odaklılık, süreç yönetimi) kalite ve inovasyonla ilişkilendirildikleri sonucuna ulaşmıştır.

Torun (2019) çalışmasında kalite ve yeniliğin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilişkisini incelemektedir. Toplam Kalite Yönetimi, yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarının tamamı arasında aynı yönlü ve anlamlı ilişki olduğu

sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Kalite, yenilikçilik ve insan kaynakları yönetimi boyutlarındaki her hangi değişimin diğer boyutları da aynı yönde etkilediği sonucunu tespit etmiştir.

Uysal (2016) çalışmasında TKY ve İnovasyon arasındaki ilişkiyi keşifsel olarak incelemektedir. TKY boyutlarından üst yönetimin liderliği, müşteri memnuniyeti ile inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca TKY boyutlarından olan tedarikçi ilişkileri ve sürekli gelişmenin inovasyon faaliyetleri için gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında bu konuyla ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalar incelenerek araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları çerçevesinde hipotezler ve araştırma modeli aşağıda sunulmuştur.

Araştırmanın amaçlarına ve araştırma modeline yönelik değişkenler arasındaki ilişkilere göre belirlenen hipotezler aşağıda sıralanmaktadır:

H₁: Toplam Kalite Yönetimi Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H_{1a}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Müşteri İlişkileri Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H_{1b}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Liderlik Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H_{1c}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Kalite Verisi Raporlama Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H_{1d}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Ürün Dizaynı Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H_{1e}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Çalışan İlişkileri Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.

H₂: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

H_{2a}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Yaşlarına göre anlamlı farklılık yoktur.

H_{2b}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.

H_{2c}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Eğitim Seviyelerine göre anlamlı farklılık vardır.

H_{2d}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.

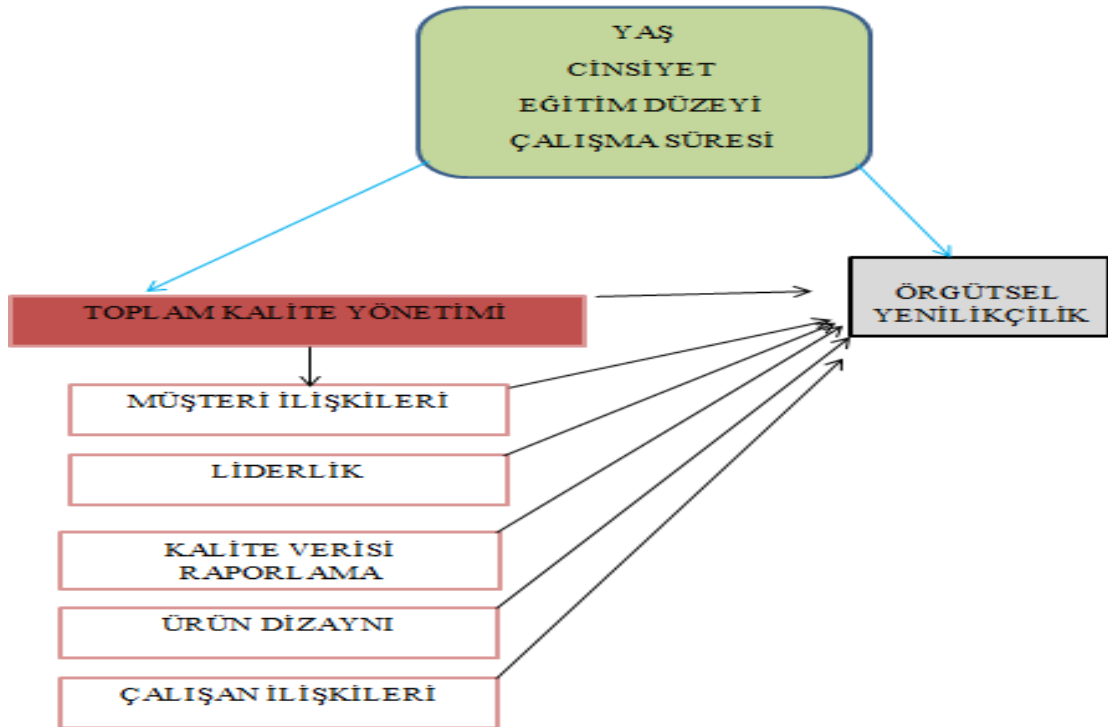
H_{3a}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Yaşlarına göre anlamlı farklılık yoktur.

H_{3b}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.

H_{3c}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Eğitim Seviyelerine göre anlamlı farklılık vardır..

H_{3d}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Çalışma Süresine göre anlamlı farklılık vardır.

Araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında hipotezler ışığında araştırma modeli belirlenmiştir. Bu model kapsamında hipotezler test edilecektir. Araştırma modeli aşağıda şekil 3’de sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanın modeli

Araştırma modeline göre; H_1 hipotezinin bağımsız değişkenini Toplam Kalite Yönetimi oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimine ait alt bileşenler; Müşteri Odaklılık, Liderlik, Kalite Verisi Raporlama, Ürün Dizaynı, Çalışan İlişkilerini içermektedir. Araştırmamın bağımlı değişkenini ise Örgütsel Yenilikçilik oluşturmaktadır. H_2 hipotezinin bağımsız değişkenini demografik değişkenler oluşturmaktadır. Bu değişkenin unsurlarını; Yaş, Cinsiyet, Eğitim Seviyesi içermektedir. Bu hipotezde bağımlı değişken ise Toplam Kalite Yönetimi olmaktadır. H_3 hipotezinin bağımsız değişkenini demografik değişkenler oluşturmaktadır. Bağımlı değişkeni ise Örgütsel Yenilikçilik oluşturmaktadır.

3.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın konusuna ve amaçlarına yönelik olacak şekilde araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, anketin oluşturulması, ölçeklere ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik analizleri açıklanmıştır. Araştırma teorik ve uygulama olacak şekilde ele alınmıştır. Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik konularıyla ilgili detaylı bir literatür taraması yapılarak bu konularla ilgili yapılmış olan çalışmalar nezdinde kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Saha araştırması için katılımcıların anketlerle sağlamış oldukları değerli katkıları doğrultusunda Toplam Kalite Yönetiminin örgütsel yenilikçiliğe etkisi değerlendirilmektedir.

Bu nedenle analizler de parametrik olan Bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi, Pearson korelasyon kullanılmıştır. Değişkenlerin 2 gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ile 3 ve daha fazla gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ANOVA testi ile analiz edilmiştir. ANOVA testinde fark çıkması durumunda ikili fark LSD testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki ise Pearson korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Tüm bu analizler SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır.

3.6.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Bu araştırmada Isparta ilinde faaliyette bulunan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San ve Tic. Ltd. Şti. firma bünyesinde faaliyette bulunan toplam 240

personel araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Anket Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San ve Tic. Ltd. Şti firma bünyesinde faaliyette bulunan tüm çalışanlara ulaştırılmaya çalışılmış ancak toplamda 210 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Ancak 210 anket içerisinde 3 anketin eksik doldurulması sebebiyle dikkate alınmamıştır. Çalışmada 207 anketin içtenlikle doldurulduğu düşünülerek araştırma için dikkate alınmıştır.

Anket uygulanacak olan örneklemin büyüklüğünün belirlenmesi için aşağıdaki formül hesaplanarak elde edilmiştir. Kullanılan formül şu şekildedir:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Formülde belirtilen sembollerin açıkça ifadeleri; n = örnek büyüklüğünü, N = ana kütle hacmini, Z = Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde z tablosunda bulunan teorik değeri, P = olayın gerçekleşme olasılığını, Q = olayın gerçekleşme oranını, d = hata payını temsil etmektedir (Çalışkan, 2017: 58). İncelenen olayın oluş (P) ve olmayış (Q) sıklığı 0,5 olarak varsayılmıştır. Çalışmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir. %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde teorik t değeri, t dağılımı kritik değerleri tablosunda 1,96 olarak tespit edilmiştir (Aksay, 2011: 157). Bu formül ışığında araştırmanın örneklem büyüklüğü en az aşağıda hesaplanmaktadır:

$$n = \frac{240 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}{(0,05)^2 \cdot (240 - 1) + (1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n \cong 147,953$$

Formülde hesaplanmıştır. Araştırmada için ihtiyaç duyulan en az örneklem büyüklüğü 147 katılımcının, ana kütle temsil etmesi gereken sayıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla, tamsayım yapılarak ulaşılan ve değerlendirmeye alınan 207 katılımcının yeterli olduğu ifade edilebilmektedir.

3.6.2 Anketin Oluşturulması

Anketten elde edilen verilerin araştırma için mühim kaynak teşkil etmesi sebebiyle anket oluşturma aşamasında literatür kapsamında belirtilmiş olan detaylara riayet edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda anketin açıklama bölümünde ankete kıymetli desteğini sağlayacak olan firmanın kurumsal adı belirtilmiştir. Yine açıklama kısmında şeffaflık içermesi düşüncesiyle araştırma nedeni kısaca bilgilendirilmiştir. Katılımcıların anket aracılığıyla geri dönüş sağlayacakları değerli verileri elde edebilecek olan sorular hazırlanırken soruların sıkıcı olmayacak şekilde uzun olmamasına ve açıkça anlaşılacak bir dilde ifade etmesine dikkat edecek şekilde oluşturulmuştur.

Araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında literatür taraması neticesinde değişkenlerin tespiti için gerekli ölçekler belirlenmiştir. Ölçeklerin değerlendirilebilmesi amacıyla anket tipi 5’li likert ölçek olacak şekilde hazırlanmıştır. 5’li likert ölçek modeli yapısı şu şekilde oluşmuştur:

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum

Anket ölçeği genel kabul görmüş kurallar çerçevesinde; bu ölçek modeli ile katılımcıların araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamındaki algılarının değerlendirilmesi amacıyla düşüncelerini derecelendirmektedir.

Katılımcıların değerli vakitlerini ayırıp düşüncelerini anket üzerinden derecelendirdikleri araştırma konusu ve amacına yönelik oluşturulmuş olan anket üç kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmı demografik özellikleri tanımlayan ifadeleri içermektedir. Bunlar: Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, firmada çalışma süresi, firma da ki pozisyon şeklindedir.

Anketin ikinci kısmı araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında Toplam Kalite Yönetimine ait alt bileşenleri içeren (Müşteri Odaklılık, Liderlik, Takım Çalışması, Eğitim, Sürekli İyileştirme, Tedarikçi Kalitesi, Ürün Tasarımı, Süreç Yönetimi) toplamda 35 soru olacak şekilde katılımcılara

sunulmuştur. Toplam Kalite Yönetimi ölçeğine ait 1- 6 sorular Yönetimin Liderliği, 7-9 Eğitim, 10-15 Tedarikçi Kalite Yönetimi, 16-19 Kalite Verisi Raporlama, 20-23 Ürün Dizaynı, 24-27 Ürün Proses Yönetimi, 28-31 Müşteri İlişkileri, 31-35 Çalışan İlişkileri hususlarını içermektedir. Toplam Kalite Yönetimi ve alt bileşenlerine yönelik oluşturulan bu ankette ki sorular Bülent Yıldız' ın (2018) “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü*” adlı Doktora Tezi çalışmasından faydalanılmıştır.

Anketin üçüncü kısmı araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında örgütsel yenilikçilik ölçeğini içeren toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel yenilikçilik ölçeği için kullanılan sorular Barış Erdem, Ayhan Gökdeniz ve Önder Met (2011) “*Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*” adlı çalışmadan faydalanılmıştır.

3.7 BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi kapsamında alan araştırmasına yönelik olacak şekilde toplanan verilerin analizini ve bu analizlerden elde edilen bulguların yorumlanmasını içermektedir.

3.7.1 Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeğinin yapı geçerliliğinin tespiti için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) tekniği kullanılmıştır. Bu analiz neticesinde KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) Örneklem yeterliliği değeri 0,934 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklemin yeterli olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca Bartlett’s Test Of Sphericity değeri $\chi^2 (117) = 3697,241$ olarak $p < 0,005$ sonucunda bulunmuştur. Bu bulgu neticesinde maddeler arasında ki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğu sonucuna erişilmiştir.

Bu bilgiler ışığında araştırma için kullanılan ölçeklerin geçerlilik analiz sonuçları aşağıda ki Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Değişkenlere ait geçerlilik analizi sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
TKY_1	,791				
TKY_3	,755				
TKY_2	,745				
TKY_4	,734				
TKY_5	,700				
TKY_34		,821			
TKY_32		,797			
TKY_33		,797			
TKY_35		,687			
TKY_22			,761		
TKY_21			,731		
TKY_23			,678		
TKY_20			,623		
TKY_16				,819	
TKY_18				,651	
TKY_17				,634	
TKY_29					,856
TKY_30					,707
Öz Değer	11,508	1,435	1,007	,885	,623
Açıkladığı Varyans	60,569	7,552	5,298	4,660	3,280
Açıklanan Toplam Varyans			81,359		

Tablo 7 ye göre; AFA sonucunda Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine ait 18 madde ve beş boyutlu (Faktörlü) bir yapı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu beş faktörün toplam varyansın 81,359' unu açıkladığı sonucuna erişilmiştir. Bu sonuçlara takiben Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin geçerli özellik gösterdiği söylenebilmektedir. İlave olarak; alt

boyutların varyans değerleri sırasıyla birinci boyutun 60,569'unu, ikinci boyutun 7,552'sini, üçüncü boyutun 5,298'ini, dördüncü boyutun 4,660'ını, beşinci boyutun 3,280'ini açıklamaktadır.

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, 248):

$0,00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

“Hesaplanan Alfa kat sayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliği ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Eğer sorular standartlaştırılmış ise bu katsayı soruların ortalama korelasyonundan ya da kovarsından elde edilir” (Kalaycı, 2010: 405).

Bu bilgiler ışığında araştırma için kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değeri aşağıda ki Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değeri sonuçları

Değişkenler	İfade Sayısı	Cronbach Alfa Katsayıları (α)	Çarpıklık	Basıklık
Toplam Kalite Yönetimi	35	0,958	-1,008	1,617
Örgütsel Yenilikçilik	10	0,954	-0,663	-0,037

Tablo 8’de görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeklerinin ayrı ayrı olacak şekilde güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Elde bu sonuçlara göre Toplam Kalite Yönetimi güvenilirliği 0,958 ve Örgütsel Yenilikçilik güvenilirliği 0,954 düzeyinde bulunmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin 0,70 Cronbach Alfa Katsayısı üzerinde olması, güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir. Ayrıca maddeler içi ölçeklerden elde

edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Bu bilgilere dayalı olarak Tablo 8’de görüldüğü üzere Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerlerine göre ölçeklerin normal dağılım gösterdiği görülebilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına ve Örgütsel Yenilikçiliğe ait Güvenilirlik analizi uygulanmıştır ve testin sonuçları aşağıda Tablo 9’ da detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 9: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğe ait güvenilirlik katsayıları

	Cronbach's Alpha
Yönetim Liderliği	0,931
Kalite Verisi Raporlama	0,851
Ürün Dizaynı	0,935
Müşteri İlişkileri	0,857
Çalışan İlişkileri	0,910
TKY Uygulamaları	0,958
Örgütsel Yenilikçilik	0,954

Tablo 9’ da ki güvenilirlik katsayıları neticesinde TKY Uygulamaları ve alt boyut puanlarının güvenilirlik katsayıları ve Örgütsel Yenilikçilik güvenilirlik katsayısı çok yüksektir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğe ait betimsel istatistik ve normallik testi uygulanmıştır. Bu analizin sonucu aşağıda Tablo 10’ da detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 10: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğe ait betimsel istatistikler ve normallik testi

	n	Minimum	Maximum	Ort.	ss	Çarpıklık	Basıklık
Yönetim Liderliği	207	1,00	5,00	4,09	0,78	-1,050	1,729
Kalite Verisi Raporlama	207	1,00	5,00	4,11	0,84	-1,058	1,448
Ürün Dizaynı	207	1,00	5,00	4,22	0,77	-1,271	2,379
Müşteri İlişkileri	207	1,00	5,00	3,86	1,17	-1,009	0,133
Çalışan İlişkileri	207	1,00	5,00	4,18	0,84	-1,190	1,552
TKY Uygulamaları	207	1,00	5,00	4,12	0,72	-1,008	1,617
Örgütsel Yenilikçilik	207	1,00	5,00	4,06	0,83	-0,663	-0,037

Tablo 10’ da ki analiz sonuçlarına göre TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçilik puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup çalışmaya ait analizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır (Kalaycı, 2010: 6).

3.7.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan katılımcıların anket formunda yer alan ifadelerin tamamına cevap veren katılımcılara ait demografik özelliklerine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 11’de gösterilmektedir. Tablo 11’ de görüldüğü üzere elde edilen bulgulara göre katılımcılarının %57,0’ si erkek, %43’ ü kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları ise %8,7’si 20-25 yaş aralığında, %25,1’i 26-30 yaş aralığında, %21,3’ü 31-35 yaş aralığında, %20,3’ü 36-40 yaş aralığında %15,9’u 41-45 yaş aralığında ve %8,7’si ise 46 yaş ya da daha üzeri bir yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından incelendiğinde %40,1’i ilkokul/ortaokul, %41,5’i lise mezunu, %13,5’i ön lisans mezunu, %4,8’i lisans ve %0,0’ı yüksek lisans/doktora mezunudur. %35,7’si 0-3 yıl arasında , %36,2’si 4-7 yıl arasında, %16,9’u 8-11 yıl arasında, %6,3’ü 12-15 yıl arasında, %4,8’i 16 yıl veya daha fazla mesleki tecrübeye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların firmadaki pozisyonlarının %95,2’si üretim çalışanı, %3,9’u takım lideri, %1,0’ı mühendis oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 11: Araştırma kapsamındaki katılımcılara ait demografik bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	89	43,0
	Erkek	118	57,0
Yaş	20-25	18	8,7
	26-30	52	25,1
	31-35	44	21,3
	36-40	42	20,3
	41-45	33	15,9
	46+	18	8,7
Eğitim	İlkokul/Ortaokul	83	40,1
	Lise	86	41,5
	Ön lisans	28	13,5
	Lisans	10	4,8
	Yüksek Lisans/Doktora	0	0,0
Çalışma Süresi	0-3	74	35,7
	4-7	75	36,2
	8-11	35	16,9
	12-15	13	6,3
	16+	10	4,8
Pozisyon	Üretim Çalışanı	197	95,2
	Takım Lideri	8	3,9
	Mühendis	2	1,0
	Müdür ve Üzeri	0	0,0

3.7.3 Toplam Kalite Yönetiminin Yönetim Liderliği Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular

Toplam Kalite Yönetiminin Yönetim Liderliği boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 12’ de görülmektedir. Tablo 12’ de katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 12: Yönetim liderliği ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Üst düzey yöneticilerimiz ve departman yöneticileri kalite performansını değerlendirir.	6	2,9	5	2,4	39	18,8	86	41,5	71	34,3	4,02	0,94
Departman sorumlularımız kalite iyileştirme sürecinde yer alır.	3	1,4	6	2,9	34	16,4	83	40,1	81	39,1	4,13	0,89
Üst yönetimimizin kalite performansına yönelik hedefleri vardır.	3	1,4	6	2,9	28	13,5	96	46,4	74	35,7	4,12	0,85
Üst yönetimimiz kalite için kapsamlı bir amaç belirleme sürecini ortaya koyar.	3	1,4	4	1,9	31	15,0	99	47,8	70	33,8	4,11	0,83
Kalite sorunları şirketin üst yönetim toplantılarında gözden geçirilir.	5	2,4	5	2,4	29	14,0	96	46,4	72	34,8	4,09	0,89

“Üst düzey yöneticilerimiz ve departman yöneticileri kalite performansını değerlendirir.” İfadesine katılımcıların %41,5’i katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,02’dir.

“Departman sorumlularımız kalite iyileştirme sürecinde yer alır.” İfadesine katılımcıların %40,1’i katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,13’tür.

“Üst yönetimimizin kalite performansına yönelik hedefleri vardır.” İfadesine katılımcıların %46,4’ü katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,12’dir.

“Üst yönetimimiz kalite için kapsamlı bir amaç belirleme sürecini ortaya koyar.” İfadesine katılımcıların %47,8’i katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,11’dir.

“Kalite sorunları şirketin üst yönetim toplantılarında gözden geçirilir.” İfadesine katılımcıların %46,4’ü katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,09’dur.

3.7.4 Toplam Kalite Yönetiminin Kalite Verisi ve Raporlama Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular

Toplam Kalite Yönetiminin Kalite Verisi ve Raporlama boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 13’ te görülmektedir. Tablo 13’ te katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 13: Kalite verisi ve raporlama ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmamızda hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere ait kalite verileri mevcuttur.	9	4,3	3	1,4	28	13,5	81	39,1	86	41,5	4,12	1,00
Hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere dair kalite verileri güncel tutulmaktadır.	4	1,9	4	1,9	34	16,4	81	39,1	84	40,6	4,14	0,90
Kalite verileri (fireler, ıskartalar ve hatalar gibi) kalite yönetim aracı olarak kullanılır.	7	3,4	8	3,9	29	14,0	83	40,1	80	38,6	4,07	0,99

“Firmamızda hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere ait kalite verileri mevcuttur.” İfadesine katılımcıların %41,5’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,12’dir.

“Hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere dair kalite verileri güncel tutulmaktadır.” İfadesine katılımcıların %40,6’sı kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,14’tür.

“Kalite verileri (fireler, ıskartalar ve hatalar gibi) kalite yönetim aracı olarak kullanılır.” İfadesine katılımcıların %40,1’i katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,07’dir.

3.7.5 Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Dizaynı Boyutuna Ait Tanımlayıcı

Bulgular

Toplam Kalite Yönetiminin Ürün Dizaynı boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda 14’te görülmektedir. Tablo 14’ te katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 14: Ürün dizaynı ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmamız yeni ürünü piyasaya sürmeden önce dizaynını detaylı olarak gözden geçirir.	4	1,9	3	1,4	20	9,7	91	44,0	89	43,0	4,25	0,84
Departmanlarımız ürün geliştirme sürecinde birlikte yer alır.	2	1,0	4	1,9	29	14,0	83	40,1	89	43,0	4,22	0,83
Yeni ürünlerde kalite düzeyi, maliyet veya zaman (teslimat tarihi/ çizelge vb.) hedeflerine göre belirlenir.	3	1,4	5	2,4	29	14,0	75	36,2	95	45,9	4,23	0,88
Verimlilik, ürün dizayn süreci boyunca göz önünde bulundurulur.	3	1,4	2	1,0	32	15,5	84	40,6	86	41,5	4,20	0,84

“Firmamız yeni ürünü piyasaya sürmeden önce dizaynını detaylı olarak gözden geçirir.” İfadesine katılımcıların %44,0’ü katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,25’tir.

“Departmanlarımız ürün geliştirme sürecinde birlikte yer alır.” İfadesine katılımcıların %43,0’ü kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,22’dir.

“Yeni ürünlerde kalite düzeyi, maliyet veya zaman (teslimat tarihi/ çizelge vb.) hedeflerine göre belirlenir.” İfadesine katılımcıların %45,9’u kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,23’tür.

“Verimlilik, ürün dizayn süreci boyunca göz önünde bulundurulur” İfadesine katılımcıların %41,5’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,20’dir.

3.7.6 Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri İlişkileri Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular

Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri İlişkileri boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 15’te görülmektedir. Tablo 15’ te katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır. Toplam Kalite Yönetiminin Müşteri İlişkileri boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 15’ te görülmektedir.

Tablo 15: Müşteri ilişkileri ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss		
	Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum					
	n	%	n	%	n	%	n	%				
Çalışanlarımız müşterilerimizi yakından tanır.	19	9,2	20	9,7	22	10,6	66	31,9	80	38,6	3,81	1,30
Müşterilerimizi bize kalite ve teslimat performansı hakkında geri bildirim yapar.	16	7,7	14	6,8	24	11,6	71	34,3	82	39,6	3,91	1,22

“Çalışanlarımız müşterilerimizi yakından tanır.” İfadesine katılımcıların %38,6’sı kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 3,81’dir.

“Müşterilerimizi bize kalite ve teslimat performansı hakkında geri bildirim yapar.” İfadesine katılımcıların %39,6’sı kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 3,91’dir.

3.7.7 Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan İlişkileri Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular

Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan İlişkileri boyutuna yönelik ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 16’da görülmektedir. Tablo 16’ da katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 16: Çalışan ilişkileri ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmamız çalışanlara kalite performansları hakkında geri bildirim yapar.	6	2,9	6	2,9	24	11,6	89	43,0	82	39,6	4,14	0,94
Kalite ile ilgili kararlarda her seviyeden çalışan yer alır.	9	4,3	6	2,9	22	10,6	81	39,1	89	43,0	4,14	1,01
Çalışanlar arasında kalite bilincini oluşturmak için sürekli bir faaliyet içerisindeyiz.	2	1,0	8	3,9	20	9,7	86	41,5	91	44,0	4,24	0,85
Çalışanlar üstün kalite performansı elde etmek için gerekenlerin farkındadır.	6	2,9	6	2,9	22	10,6	74	35,7	99	47,8	4,23	0,96

“Firmamız çalışanlara kalite performansları hakkında geri bildirim yapar.” İfadesine katılımcıların %43,0’ü katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,14’tür.

“Kalite ile ilgili kararlarda her seviyeden çalışan yer alır.” İfadesine katılımcıların %43,0’ü kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,14’tür.

“Çalışanlar arasında kalite bilincini oluşturmak için sürekli bir faaliyet içerisindeyiz.” İfadesine katılımcıların %44,0’ü kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,24’tür.

“Çalışanlar üstün kalite performansı elde etmek için gerekenlerin farkındadır.” İfadesine katılımcıların %47,8’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,23’tür.

3.7.8 Örgütsel Yenilikçilik Boyutuna Ait Tanımlayıcı Bulgular

Örgütsel Yenilikçilik boyutuna yönelik ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bulgular aşağıda Tablo 17’ de görülmektedir. Tablo 17’ de katılımcıların en olumlu ve en olumsuz değerlendirmeleri yer almaktadır.

Tablo 17: Örgütsel yenilikçilik ifadelerine ait betimsel istatistikler

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
İşletmemiz, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.	6	2,9	2	1,0	39	18,8	66	31,9	94	45,4	4,16	0,96
İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	2	1,0	3	1,4	44	21,3	65	31,4	93	44,9	4,18	0,88
İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	4	1,9	6	2,9	34	16,4	73	35,3	90	43,5	4,15	0,93
İşletmemiz, yeni ürünleri/hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.	3	1,4	4	1,9	51	24,6	62	30,0	87	42,0	4,09	0,93
İşletmemizin son 5 yılda pazara yeni	5	2,4	5	2,4	47	22,7	69	33,3	81	39,1	4,04	0,97

ürün/hizmet sunumu
artmıştır.

İşletmemizde yeni ürün/hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur.	4	1,9	8	3,9	41	19,8	75	36,2	79	38,2	4,05	0,95
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.	3	1,4	7	3,4	35	16,9	80	38,6	82	39,6	4,12	0,91
İşletmemiz, sektörde yenilik geliştirmede liderdir.	4	1,9	8	3,9	36	17,4	72	34,8	87	42,0	4,11	0,96
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını teşvik eder.	5	2,4	11	5,3	39	18,8	69	33,3	83	40,1	4,03	1,01
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir.	23	11,1	22	10,6	31	15,0	59	28,5	72	34,8	3,65	1,35

“İşletmemiz, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.” İfadesine katılımcıların %45,4’ü kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,16’dır.

“İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.” İfadesine katılımcıların %44,9’u kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,18’dır.

“İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.” İfadesine katılımcıların %43,5’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,15’tir.

“İşletmemiz, yeni ürünleri/hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.” İfadesine katılımcıların %42,0’si kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,09’dur.

“İşletmemizin son 5 yılda pazara yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.” İfadesine katılımcıların %39,1’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,04’tür.

“İşletmemizde yeni ürün/hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur.” İfadesine katılımcıların %38,3’si kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,05’tir.

“İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.” İfadesine katılımcıların %39,6’sı kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,12’dir.

“İşletmemiz, sektörde yenilik geliştirmede liderdir.” İfadesine katılımcıların %42,0’si kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,11’dir.

“İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını teşvik eder.” İfadesine katılımcıların %40,1’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 4,03’tür.

“İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir.” İfadesine katılımcıların %34,8’i kesinlikle katılmaktadır ve katılım düzeyleri ortalaması 3,65’tir.

3.7.9 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi tanımı, İki değişkenin arasında ki doğrusal ilişkiyi ya da bir değişkenin iki ya da daha fazla değişken ile ilişkisinin test edilmesi, varsa bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için kullanılan istatistiksel bir yöntemi ifade etmektedir. Korelasyon analizi neticesinde, doğrusal bir ilişkinin olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesinin korelasyon katsayısı ile hesaplanmaktadır. Korelasyon kat sayısı “r” ile gösterilmekte olup “-1 ile +1” arasında değerler almaktadır (Kalaycı: 2010: 115).

Korelasyon katsayısı (r) yorumlamaları şu şekilde ifade edilmektedir (Çalışkan, 2017: 83):

$n > 100$ ve $r > 0.70$ değişkenlerin arasında güçlü ilişki,

$r = 0.40$ ile 0.70 aralığında değişkenlerin arasında orta derecede ilişki,

$r = 0.20$ ile 0.40 aralığında değişkenlerin arasında zayıf bir ilişki,

$r < 0.20$ ise değişkenler arasında ihmal edilecek ilişki olduğu şeklinde ifade edilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda TKY Uygulamaları ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için Pearson korelasyon katsayısından faydalanılmıştır. Çalışma kapsamında uygulanan korelasyon analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 18’ de görülmektedir.

Tablo 18: TKY uygulamaları ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi

		1	2	3	4	5	6	7
	r	1						
1.Yönetim Liderliği	p							
	n	207						
2.Kalite Verisi Raporlama	r	.695**	1					
	p	0,000						
	n	207	207					
3.Ürün Dizaynı	r	.807**	.734**	1				
	p	0,000	0,000					
	n	207	207	207				
4.Müşteri İlişkileri	r	.592**	.612**	.581**	1			
	p	0,000	0,000	0,000				
	n	207	207	207	207			
5.Çalışan İlişkileri	r	.632**	.606**	.701**	.630**	1		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000			
	n	207	207	207	207	207		
6.TKY Uygulamaları	r	.894**	.841**	.905**	.775**	.842**	1	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
	n	207	207	207	207	207	207	
7.Örgütsel Yenilikçilik	r	.639**	.527**	.604**	.600**	.668**	.716**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	n	207	207	207	207	207	207	207

**p<0,01

Tablo 18’ de görülmekte olan TKY Uygulamaları ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda sıralanmaktadır:

Yönetim liderliği puanı ile kalite verisi raporlama puanı ($r=0,695$), müşteri ilişkileri puanı ($r=0,592$), çalışan ilişkileri puanı ($r=0,632$), örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,639$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; ürün dizaynı puanı ($r=0,807$) ve TKY uygulamaları puanı ($r=0,894$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Kalite verisi raporlama puanı ile müşteri ilişkileri puanı ($r=0,612$), çalışan ilişkileri puanı ($r=0,606$), örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,527$) arasında orta düzeyde pozitif

yönlü bir ilişki olduğu; ürün dizaynı puanı ($r=0,734$), TKY uygulamaları puanı ($r=0,841$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır. Ürün dizaynı raporlama puanı ile müşteri ilişkileri puanı ($r=0,581$), örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,604$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; çalışan ilişkileri puanı ($r=0,701$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; TKY uygulamaları puanı ($r=0,905$) arasında çok güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Müşteri ilişkileri puanı ile çalışan ilişkileri puanı ($r=0,630$), örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,600$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; TKY uygulamaları puanı ($r=0,775$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

Çalışan ilişkileri puanı ile örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,668$) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; TKY uygulamaları puanı ($r=0,842$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

TKY uygulamaları puanı ile örgütsel yenilikçilik puanı ($r=0,716$) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmaktadır.

3.7.10 Hipotezlerin Testi

Korelasyon analizlerinden sonra çalışmanın bu bölümünde kurulan hipotezlerin araştırma modelinin test edilmesi amacıyla SPSS 21.0 adlı istatistik programından faydalanılmaktadır.

Araştırma kapsamında kurulan hipotezde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak Toplam Kalite Yönetimi boyutları değişkenlerinin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığı yorumu yapılmıştır. Modele ilişkin beta ve anlamlılık değerleri Tablo 19’ da verilmiştir.

Tablo 19: Toplam kalite yönetimi boyutlarının örgütsel yenilikçiliğe etki sonuçları

			β	S.E.	C.R.	P
Yenilikçilik	<---	Yönetim Liderliği	,382	,117	2,994	,003*
Yenilikçilik	<---	Kalite Verisi Raporlama	-,139	,159	-,963	,335
Yenilikçilik	<---	Ürün Dizaynı	-,040	,200	-,214	,831
Yenilikçilik	<---	Müşteri İlişkileri	,264	,069	2,859	,004*
Yenilikçilik	<---	Çalışan İlişkileri	,390	,098	3,943	***

***p<0,001 *p<0,05

Hipotezleri test etmeye yönelik yapılan analiz sonucunda Tablo 19’da yer almakta olan değerlere ulaşılmıştır. Bu değerlere göre Toplam Kalite Yönetimi boyutlarının Örgütsel Yenilikçiliği etkileme durumları aşağıda belirtilmektedir;

Yönetim Liderliği, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif etkilemektedir ($\beta=0,382$ p<0,05).

Müşteri İlişkileri, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif etkilemektedir ($\beta=0,264$ p<0,05).

Çalışan İlişkileri, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif etkilemektedir ($\beta=0,390$ p<0,05).

Araştırma kapsamında kurulan ikinci hipotezde beta ve anlamlılık değerlerine bakılarak Toplam Kalite Yönetimi değişkenin Örgütsel Yenilikçilik değişkeni üzerinde etkisinin olup olmadığı yorumu yapılmıştır. Modele ilişkin beta ve anlamlılık değerleri Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Toplam kalite yönetiminin örgütsel yenilikçiliğe etki sonuçları

			β	S.E.	C.R.	P
Yenilikçilik	<---	TKY Uygulamaları	,734	,075	12,079	***

***p<0,001

Tablo 20’de ki etki sonuçlarına göre; TKY Uygulamaları, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif etkilemektedir ($\beta=0,734$ p<0,05).

3.7.11 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. firma bünyesinde çalışmakta olan mavi ve beyaz yaka çalışanlarının demografik değişkenler açısından Toplam Kalite Yönetimi ve örgütsel yenilikçilik boyutlarına olan algılarına yönelik anlamlı bir fark olup olmadığının analiz edilmesi için tek yönlü varyans (ANOVA) analizinden ve t testiden faydalanılmaktadır. Çünkü “*Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi de kullanılabilir*” (Kalaycı, 2010: 131).

Bu sebeple araştırma da iki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığının test edilmesi için t testinden faydalanılmıştır. İki den fazla ortalama için ise; tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Anlamlı fark bulunan değişkenlerde farklılığın nereden kaynaklandığını ortaya koyabilmek için post-hoc istatistiği tekniği kullanılmıştır.

3.7.11.1 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi

Araştırmanın bu aşamasında cinsiyet değişkeni açısından katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 21’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 21: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğin cinsiyet açısından incelenmesi

		n	Ort.	ss	t	p
Yönetim Liderliği	Kadın	89	4,11	0,79	0,364	0,716
	Erkek	118	4,07	0,78		
Kalite Verisi Raporlama	Kadın	89	4,24	0,73	1,936	0,054
	Erkek	118	4,02	0,91		
Ürün Dizaynı	Kadın	89	4,23	0,78	0,111	0,912
	Erkek	118	4,22	0,77		
Müşteri İlişkileri	Kadın	89	4,01	1,06	1,563	0,120

	Erkek	118	3,75	1,25		
Çalışan İlişkileri	Kadın	89	4,21	0,85	0,363	0,717
	Erkek	118	4,17	0,83		
TKY Uygulamaları	Kadın	89	4,17	0,67	0,875	0,382
	Erkek	118	4,08	0,76		
Örgütsel Yenilikçilik	Kadın	89	4,09	0,82	0,475	0,635
	Erkek	118	4,04	0,84		

***p<0,05**

Tablo 21’de ki t testi analiz sonuçlarına göre TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Cinsiyet Açısından İncelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Kadın ile erkekler arasında TKY Uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Kadın ile erkekler arasında Örgütsel Yenilikçilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

3.7.11.2 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Yaş Açısından İncelenmesi

Araştırmanın bu aşamasında yaş değişkeni açısından katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 22 ’de detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 22: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğin yaş açısından incelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
Yönetim Liderliği	20-25	18	3,87	1,08	0,474	0,796
	26-30	52	4,12	0,87		
	31-35	44	4,18	0,69		
	36-40	42	4,12	0,70		
	41-45	33	4,06	0,60		
	46+	18	4,01	0,90		
Kalite Verisi Raporlama	20-25	18	3,87	1,24	0,417	0,836
	26-30	52	4,09	0,78		
	31-35	44	4,14	0,84		

	36-40	42	4,21	0,84		
	41-45	33	4,11	0,78		
	46+	18	4,15	0,73		
Ürün Dizaynı	20-25	18	3,99	1,12		
	26-30	52	4,18	0,82		
	31-35	44	4,36	0,63	0,770	0,572
	36-40	42	4,28	0,72		
	41-45	33	4,22	0,69		
	46+	18	4,11	0,88		
Müşteri İlişkileri	20-25	18	3,83	1,19		
	26-30	52	3,97	1,11		
	31-35	44	3,99	1,07	0,602	0,699
	36-40	42	3,89	1,07		
	41-45	33	3,64	1,45		
	46+	18	3,61	1,32		
Çalışan İlişkileri	20-25	18	4,06	1,09		
	26-30	52	4,21	0,84		
	31-35	44	4,20	0,77	0,285	0,921
	36-40	42	4,24	0,86		
	41-45	33	4,21	0,71		
	46+	18	4,01	0,92		
TKY Uygulamaları	20-25	18	3,93	1,08		
	26-30	52	4,13	0,76		
	31-35	44	4,20	0,59	0,471	0,798
	36-40	42	4,17	0,67		
	41-45	33	4,09	0,67		
	46+	18	4,01	0,79		
Örgütsel Yenilikçilik	20-25	18	4,01	1,05		
	26-30	52	4,05	0,85		
	31-35	44	4,11	0,71	0,093	0,993
	36-40	42	4,04	0,94		
	41-45	33	4,02	0,79		
	46+	18	4,13	0,75		

*p<0,05

Tablo 22’ de ki t testi analiz sonuçlarına göre TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Yaş Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Yaşı farklı olan gruplar arasında TKY Uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Yaşı farklı olan gruplar arasında Örgütsel Yenilikçilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

3.7.11.3 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi

Araştırmanın bu aşamasında eğitim seviyesi değişkeni açısından katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 23 ’te detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 23: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğin eğitim seviyesi açısından incelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
Yönetim Liderliği	İlkokul/Ortaokul	83	4,11	0,78	1,102	0,349
	Lise	86	4,01	0,81		
	Önlisans	28	4,16	0,78		
	Lisans	10	4,44	0,46		
Kalite Verisi Raporlama	İlkokul/Ortaokul	83	4,12	0,86	1,847	0,140
	Lise	86	4,07	0,87		
	Önlisans	28	4,01	0,80		
	Lisans	10	4,70	0,43		
Ürün Dizaynı	İlkokul/Ortaokul	83	4,21	0,78	1,277	0,283
	Lise	86	4,16	0,83		
	Önlisans	28	4,29	0,65		
	Lisans	10	4,64	0,37		
Müşteri İlişkileri	İlkokul/Ortaokul	83	3,87	1,12	1,300	0,275
	Lise	86	3,82	1,21		
	Önlisans	28	3,73	1,32		
	Lisans	10	4,55	0,55		
Çalışan İlişkileri	İlkokul/Ortaokul	83	4,14	0,94	0,946	0,419

	Lise	86	4,22	0,77		
	Önlisans	28	4,06	0,78		
	Lisans	10	4,55	0,50		
TKY Uygulamaları	İlkokul/Ortaokul	83	4,12	0,75		
	Lise	86	4,08	0,74	1,376	0,251
	Önlisans	28	4,10	0,69		
	Lisans	10	4,57	0,32		
Örgütsel Yenilikçilik	İlkokul/Ortaokul	83	4,11	0,87		
	Lise	86	4,01	0,84	0,499	0,683
	Önlisans	28	3,98	0,79		
	Lisans	10	4,28	0,64		

*p<0,05

Tablo 23' te ki t testi analiz sonuçlarına göre TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Eğitim Seviyesi Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Eğitim seviyesi farklı olan gruplar arasında TKY Uygulamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Eğitim seviyesi farklı olan gruplar arasında Örgütsel Yenilikçilik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

3.7.11.4 TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firmada Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi

Araştırmanın bu aşamasında çalışma süresi değişkeni açısından katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik boyutlarına olan algılarına ilişkin t testi analiz sonuçları Tablo 24 'te detaylı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 24: TKY uygulamaları ve örgütsel yenilikçiliğin firmada çalışma süresi açısından incelenmesi

		n	Ort.	ss	F	p
Yönetim Liderliği	0-3	74	4,18	0,74	1,311	0,267
	4-7	75	4,13	0,72		
	8-11	35	3,90	0,96		
	12-15	13	3,80	0,53		
	16+	10	4,20	1,02		
Kalite Verisi Raporlama	0-3	74	4,23	0,73	3,478	1>4
	4-7	75	4,19	0,77		2>4
	8-11	35	3,98	0,96		3>4
	12-15	13	3,36	0,89		4<5
	16+	10	4,13	1,26		
Ürün Dizaynı	0-3	74	4,30	0,73	1,044	0,386
	4-7	75	4,26	0,80		
	8-11	35	4,09	0,83		
	12-15	13	3,90	0,45		
	16+	10	4,23	1,00		
Müşteri İlişkileri	0-3	74	4,07	0,95	5,325	1>3
	4-7	75	3,99	1,11		1>4
	8-11	35	3,60	1,38		2>4
	12-15	13	2,62	1,24		3>4
	16+	10	3,90	1,37		4>5
Çalışan İlişkileri	0-3	74	4,19	0,85	0,384	0,820
	4-7	75	4,24	0,79		
	8-11	35	4,16	0,94		
	12-15	13	3,94	0,43		
	16+	10	4,13	1,08		
TKY Uygulamaları	0-3	4,21	0,68	0,67	2,112	0,081
	4-7	4,18	0,66	0,66		
	8-11	3,98	0,85	0,86		
	12-15	3,65	0,51	0,50		
	16+	4,14	1,06	1,07		
Örgütsel Yenilikçilik	0-3	74	4,04	0,84	1,168	0,326
	4-7	75	4,09	0,78		
	8-11	35	4,03	1,00		
	12-15	13	3,74	0,70		

16+ 10 4,48 0,62

* $p < 0,05$: İkili karşılaştırma LSD testi

Tablo 24’ te ki t testi analiz sonuçlarına göre TKY Uygulamaları ve Örgütsel Yenilikçiliğin Firmada Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

Firmada çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Kalite Verisi ve Raporlama açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p > 0,05$). Buna göre çalışma süresi 12-15 yıl olanların ortalaması diğer sürelerde olanlara göre daha düşüktür.

Firmada çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Müşteri İlişkileri açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p > 0,05$). Buna göre çalışma süresi 12-15 yıl olanların ortalaması diğer sürelerde olanlara göre daha düşüktür.

3.7.12 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Kurulan 16 hipotezden 12 Hipotez desteklemekte ve kabul edilmiştir. 4 hipotez ise desteklemediği için reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul ve red tablosu tablo 25 ‘te açıkça belirtilmiştir.

Tablo 25: Hipotez kabul ve red sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H₁ : Toplam Kalite Yönetimi Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	KABUL
H_{1a} : Toplam Kalite Yönetimi’nin alt boyutu olan Müşteri İlişkileri Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	KABUL
H_{1b} : Toplam Kalite Yönetimi’nin alt boyutu olan Liderlik Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	KABUL
H_{1c} : Toplam Kalite Yönetimi’nin alt boyutu olan Kalite Verisi Raporlama Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	RET

H_{1d}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Ürün Dizaynı Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	RET
H_{1e}: Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutu olan Çalışan İlişkileri Örgütsel Yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkiler.	KABUL
H₂: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H_{2a}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Yaşlarına göre anlamlı farklılık yoktur.	KABUL
H_{2b}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.	KABUL
H_{2c}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları Eğitim Seviyelerine göre anlamlı farklılık vardır.	RET
H_{2d}: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi algıları çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₃: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H_{3a}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Yaşlarına göre anlamlı farklılık yoktur.	KABUL
H_{3b}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Cinsiyete göre anlamlı farklılık yoktur.	KABUL
H_{3c}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Eğitim Seviyelerine göre anlamlı farklılık vardır..	RET
H_{3d}: Katılımcıların Örgütsel Yenilikçilik algıları Çalışma Süresine göre anlamlı farklılık vardır.	KABUL

SONUÇ

Toplam kalite yönetiminde girdi ile başlayıp ve çıktı ile sonuçlanan süreçte değerli bir çıktı elde edebilmek için işletmeler rakiplerinden farklılaşarak kalite kavramının önemi arttırmışlardır. Sürekli tercihleri değişen müşterilerde memnuniyette üstünlük kazanabilmek ve sadık müşteri profilini yakalamak işletmeler için oldukça zorlayıcı bir döngüdür. Sadece müşteri odaklı ya da sadece kalite odaklı rekabetin yetersiz kaldığı küresel dünyada işletmelerin yaşanan gelişmelere ve yeniliklere ayak uydurabilmeleri için işletmenin tamamını aktif olarak sürece dahil etmeleri gerekmektedir. Bu hususta Toplam Kalite Yönetimi iyi bir araç olabilmektedir.

Giderek şiddetlenen rekabet ortamında pazar payını elinde tutmak isteyen işletmeler için zorunlu bir faaliyet haline gelen yenilikçilik her geçen gün önemini arttırmaktadır. Bu nedenle rekabet gücünü kaybetmek istemeyen işletmeler örgütsel yenilikçiliği işletme kültürü haline dönüştürmektedir. Çünkü işletme kültürünün yenilikçiliğe kapalı ya da yenilikçiliğe direnç gösteren bir yapısının olması yenilikçilik faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Bu noktada yenilikçilik kavramının aslında işletme bünyesinde aktif bir şekilde faaliyette bulunan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla Örgütsel Yenilikçilik olgusu yenilikçilik faaliyetlerini ortaya çıkaran kültürel bir yapı olmaktadır.

Bu araştırma Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkilerinin saptanması amacını taşımaktadır. Bu amaçla Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik kavramları detaylı bir şekilde sırasıyla birinci ve ikinci bölümde kavramsal olarak ele alınmaktadır. Bir sonraki aşamada araştırmanın konusuna, amacına ve kavramlarına uygun olacak şekilde Isparta ilinde faaliyette bulunmakta olan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San ve Tic. Ltd. Şti. firma araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu firmanın araştırma alanı olarak seçilmesinin temel sebebi; araştırma konusuna yönelik olan Toplam Kalite Yönetim sistemi ve Örgütsel Yenilikçilik faaliyetlerini firma bünyesinde benimsemiş olmasından kaynaklı araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu sebeple firma çalışanlarına yönelik anket çalışması düzenlenmiştir. Anket ölçeğine ait soru maddelerinin tanımlayıcı bulgularında katılımcıların yüksek pay da TKY ve Örgütsel Yenilikçilik yanıtlarına olumlu katkılar sağladıkları sonucu tespit

edilmiştir. Değerli katılımcılardan elde edilen anket verilerinin analizi SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve tüm analizler %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Bu analiz tekniklerinden faydalanılarak Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma konusu olan Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında bu konuyla ilgili daha önceden yapılmış olan çalışmalar incelenerek araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırlılıkları çerçevesinde araştırmanın modeli ve hipotezleri kurulmuştur. Araştırmanın modelini Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel yenilikçilik değişkenleri oluşturmaktadır. Bu değişkenlerden bağımsız değişken TKY ve bağımlı değişken ise Örgütsel Yenilikçilik olmaktadır. Ayrıca demografik değişkenlerinde bu iki değişken üzerinde ki anlamını tespit etmek için kurulmuş olan modelde bağımsız değişken demografik değişkenler olmakta iken TKY ve Örgütsel Yenilikçilik bağımlı değişken olmaktadır. Kurulan modele riayet edilecek şekilde araştırma için toplam 16 hipotez kurulmuş ve analizler sonucunda 12 hipotez kabul edilmiş ve 4 hipotez reddedilmiştir.

İlk olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik ölçeğinin yapı geçerliliğinin tespit etmek amacıyla AFA tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte; KMO (Kaiser- Meyer- Olkin) Örneklem yeterliliği değeri 0,934 olarak bulunmuştur. Bu değer örneklemin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. İlave olarak Bartlett's Test Of Sphericity değeri $\chi^2 (117) = 3697,241$ olarak $p < 0,005$ sonucunda maddeler arasında ki korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğu sonucuna erişilerek geçerliliği tespit edilmiştir. Ayrıca Faktör analizi ile TKY ölçeğine ait 18 maddenin beş faktörlü yapısının olduğu tespit edilmiştir. Akabinde Toplam Kalite Yönetimi güvenilirliği 0,958 ve Örgütsel Yenilikçilik güvenilirliği 0,954 düzeyinde bulunmuştur. Bulunan bu değer güvenilirliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduklarını göstermektedir.

Araştırma da Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliği etkileme durumu tespit edilmesi sebebiyle hipotezlerin testi analizinden faydalanılmaktadır. Bu amaçla iki ayrı analiz elde edilmiştir. Birinci modelde Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliği etkileyip etkilememe durumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda TKY Uygulamaları, Örgütsel Yenilikçiliği pozitif etkilemektedir ($\beta=0,734$ $p < 0,05$). Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi algılamaları ile örgütsel yenilikçilik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır yönünde kurulan hipotez 1 kabul

edilmiştir. İkinci modelde ise Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarının örgütsel yenilikçiliği etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan analizler neticesinde Toplam Kalite Yönetimi boyutlarının da Örgütsel Yenilikçilik Üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi Boyutlarının Korelasyon analizinden elde edilen veriler ışığında Yönetim Liderliği, Müşteri İlişkileri, Çalışan İlişkileri Örgütsel Yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetimi boyutlarının Örgütsel Yenilikçiliği etkileme durumu ise; Yönetim Liderliği, Müşteri İlişkileri, Çalışan İlişkileri anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif etkilemektedir. Bu sebeple H_{1a} , H_{1b} , ve H_{1e} kabul edilmiştir. Elde edilmiş olan tüm bu sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Literatür taramasında elde edilmiş olan çalışmalara paralel olarak Toplam Kalite Yönetimi Örgütsel Yenilikçiliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir sonucuna erişilmiştir. Araştırmanın diğer çalışmalar ile benzerliği TKY boyutları olan Yönetim Liderliği, Müşteri İlişkileri ve Çalışan İlişkileri örgütsel yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunu içermektedir. Diğer çalışmalardan farklı olarak Toplam Kalite Yönetimi'nin alt boyutları olan Kalite Verisi Raporlama ve Ürün Dizaynı Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilmemiştir.

Demografik değişkenlerin TKY ve Örgütsel Yenilikçilik üzerinde anlamlı bir etkisinin tespiti için ANOVA Test tekniği kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda demografik değişken olan yaş, cinsiyet değişkenlerinin anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Eğitim seviyesinin anlamlı bir farklılık yaratması beklenmekte iken farklılık meydana gelmemiştir. Çalışma sürelerinde anlamlı bir farklılık üzerine kurulmuş olan hipotez desteklenmiş ve sonuçta TKY ve Örgütsel Yenilikçilik üzerinde 12-15 yıl değer aralığındaki katılımcılardan kaynaklı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Teorik ve ampirik çalışma tekniği kullanılmış olan bu çalışmaya ilişkin sonuç ve bulgular neticesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Yenilikçilik konusunda ilgilenen araştırmacı ve şirket yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir; çalışmanın uygulandığı örneklem dikkate alınarak Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliği pozitif ve anlamlı etkilediği sonucuna varılmaktadır. Bu durum daha önce literatürde yapılmış olan çalışmaları destekler niteliktedir. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki etkisinin önemi bir kez daha

ortaya çıkmaktadır. Global ekonomide her geçen gün rekabet artmakta ve işletmelerin pazar da yerlerini muhafaza edebilmeleri oldukça zor bir yapıya sahip olmaktadır. İşletmelerin mevcut konumlarını koruyabilmelerinin yanı sıra daha ileri seviyeye gelebilmeleri için yenilikler karşısında Toplam Kalite Yönetimi'ni Örgüt bünyesinde de aktif şekilde uygulayabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerde en önemli unsur olan insan kaynağının verimli olabilmesi için hiyerarşinin her alanını dahil eden Toplam Kalite Yönetimi sisteminin önemi vurgulanmış olmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi boyutlarından olan Yönetim Liderliği, Müşteri İlişkileri ve Çalışan İlişkileri saha çalışanları tarafından önemle değerlendirilmiştir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışma sadece Isparta ilinde faaliyette bulunan Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. bünyesinde ki çalışanlardan elde edilen veriler ile sınırlıdır. Bu sebeple araştırmacıların bu sınırı dikkate alarak daha geniş kapsamlı bir çalışma olması adına farklı bölge ya da farklı sektörlerden veri toplayarak çalışma yapmaları literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca bu çalışma sadece Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçilik üzerine etkisi değerlendirilmekte ve aracı değişken içermemektedir. Araştırmacıların aracı değişken ile de ilişkilerini ortaya koymaları literatüre katkı sağlayacaktır. Tüm bu sınırlıklar çerçevesinde bu çalışmanın araştırmacılara Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını Örgütsel Yenilikçiliğe etkisini incelemeleri hususunda bir yol gösterici olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe etkisi bağlamında Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarından olan yönetici liderliği hususuna dikkat etmeleri ve yönetici liderliğinin önemine vurgu yapılarak şirkette ki lider yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi üzerinde etkilerinin yüksek olduğu önerilmektedir. Çünkü amaçlara yönelik belirlenmiş olan hedeflere yönelebilmek ve çalışanları da bu hedeflere yöneltebilmek için donanım, bilgi, yetenek, tecrübe, ikna kabiliyeti yüksek olan kişiler desteklenmeli ve bu hususta liderlerin ekip çalışması ile bütünleşmesinin sağlanması önerilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarından olan çalışan ilişkileri Toplam Kalite Yönetimi üzerinde yüksek etkiye sahip olması sebebiyle; çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi için gereken önemin verilmesi önerilmektedir. Çünkü çalışan her bir

bireyin katılımcı olarak faaliyette bulunması kendilerini değerli hissetmelerine olanak sağlayarak çalışanların verimli çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların katılımı TKY' ye olan direnci azaltacağından dolayı TKY hedeflerine ulaşılmasında ivme kazandırmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi alt boyutlarından olan müşteri ilişkileri basit gibi görülmüş olsa da özünde meşakkatli bir iştir. Müşteriye ürün satışı yapılarak işlemin tamamlanmış olması düşünülmemeli çünkü ürün satışı sonrasında ki iletişim müşterinin olumlu geri dönüş sağlamasını kazandırmaktadır. Müşteriye ürün satışı sonrasında kurulan iletişim elbette ki TKY ve Örgütsel Yenilikçilik için olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu hususta gereken önemin verilmesi önerilebilmektedir.

Kısaca TKY sürekli gelişim ve sürekli değişmeyi amaç edinen insan odaklı bir yönetim modeli olduğu unutulmamalıdır. Bu açıdan elbette ki meydana gelen yenilikler karşısında dinamik bir yapı sergilemesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla Örgütsel Yenilikçilik tasarlanırken TKY ve beraberinde TKY'nin alt boyutlarının önemini ihmal etmemeleri gerekliliği önerilebilmektedir. Nitekim araştırma sonucunda TKY'nin etkisi Örgütsel Yenilikçilik üzerindeki önemini ortaya koymaktadır.

KAYNAKÇA

- Açık, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ile Tam Zamanında Üretim Sisteminin Birlikte Kullanılması ve Bir Uygulama. İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ağın, K. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kaizen Felsefesinin Örgütlerin Maliyet, Verimlilik ve Kalite Düzeylerine Etkileri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24 (3) , 1191-1207.
- Ağın, K. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 67-75.
- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yaşanabilecek Alanların Araştırılması. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 9 (12), 33-50.
- Akgeyik, T. (2011). Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 54 (2), 77-115.
- Akıl, B. (2013). Kamu Sektöründe 5S ve Kaizen Uygulamaları., Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İzmir.
- Akolaş, D. A. (2009). Teknoloji Yönetimi ve Teknoloji Yönetim Süreci. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (2), 203-218.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Uygulama. İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aktan, C. C. (2000), Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi. Ankara: Topyöv Yayınları.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (1), 67-78.
- Akyıldız, Ş. (2020). Ar-Ge Harcamalarının Finansal Tablolara Yansıtılmasının Karşılaştırmalı İncelenmesi ve Örnek Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akyüz, B. (2015). Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, 21-36.

- Albayrak, H. M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Tekniklerinden Kaizen ve Altı Sigma Uygulamalarının Kıyaslanması Üzerine Örnek Bir Uygulama. *International Anatolia Academic Online journal social sciences journal*, 4 (1), 24-57.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper Solutions, and Goodness-of-fit Indices For Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Psychometrika*, 49 (2), 155-173.
- Arbuckle, J. L. (2007). *Amos™ 16.0 User's Guide*, U.S.A.: AMOS Development Corporation.
- Aslam K.R.M.M.H. (2012). Business Excellence Through Total Supply Chain Quality Management. *Asian Journal on Quality*, 13 (3), 309 -324.
- Ateş, H. ve Buyruk, G. E. (2018) Bir İyi Yönetim İlkesi Olarak Katılımcılık ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu. *Ombudsman Akademik*, (1), 81-98.
- Atmaca, E. ve Girenes, S.(2009). Literatür Araştırması :Altı Sigma Metodolojisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (3), 111-126.
- Atsan, N. (1998). Yalın Yönetim Yaklaşımı ve Türkiye'deki Uygulamalara İlişkin Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Aydın, E. ve Çakar, U. (2014). Ekogirişimcilik ve Yaratıcılık İlişkisi: Geri Dönüşüm Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (1), 77-90.
- Aydın, H. (2009). Yalın Üretim Sistemi Değer Akış Haritalama Yöntemi ve Yalın Üretim Sisteminin Çalışanlara Etkileri. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z. (2019). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Erzurum.
- Aykanat, Z. ve Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Bir Kamu kurumu Örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (20), 829-857.
- Aykanat, Z. Ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11 (2), 198-228.
- Baird, K., Jia Hu, K. & Reeve, R. (2011). "The Relationships Between Organizational Culture, Total Quality Management Practices and Operational Performance". *International Journal of Operations & Production Management*, 31 (7), 789–814.

- Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bakay, M. E. (2012), “ Öğretmen Algılarına Göre Okullarda Kalite Kültürü: İzmir İli Örneği”, Denizli
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, Ü. (2017). Toplam Kalite Yönetimi. Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Baştürk, S. (2015). Kamu Kurumlarında İnovasyon ve PTT Örneği. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications Of Structural Equation Modeling in Marketing And Consumer Research, 34 (2), 181-197.
- Bay, M. ve Çiçek, E. (2007). Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Hata Önleyiciler: Poka- Yokeler. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Özel Sayısı.
- Bay, M., Akpınar, S. ve Selamet, A. A. (2018). Yenilik Yönetimini Etkileyen Örgütsel Faktörler: Belediye ve Kaymakamlık Karşılaştırması. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5 (14), 392-405.
- Bayraç, H. N. ve Doğan, E. (2016). Türkiye’ de Teknoloji İthalatı ve Ekonomik Büyümenin Sürdürülebilirliği. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (57), 19-37.
- Bektaş, H. (2010). 5S Uygulamalarının Kalite ve İyileştirme Üzerine Etkilerinin incelenmesi ve Hazır Gıda Sektöründe uygulanması., FBE Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bentler, P. M. & Yuan, K.H. (1999). Structural Equation Modeling With Small Samples: Test Statistics. Multivariate Behavioral Research, 34 (2), 181-197.
- Bentler, P. M. (1992). On The Fit of Models to Covariances and Methodology to The Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112, 400-404.
- Berber, İ. (2013). Yalın Üretim Teknikleri, Kaizen ve Sektörel Uygulamaları. Makine Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Antakya/HATAY.

- Berkiten, H. (2020). Acil Sağlık Hizmetleri Sunucularında Motivasyon Faktörlerinin Toplam Kalite Yönetimine Etkisi. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley
- Boothroyd, G. (1994). Product Design For Manufacture And Assembly. Computer-Aided Design, 26 (7), 505-520.
- Boz, D. (2018). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri: TR33 Zafer Kalkınma Ajansı Bölgesindeki İşletmelerde Bir Örnek Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bozdemir, E. (2010). “ Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi”, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bozkurt, Ö. (2016). Sosyal Hizmet İşlemlerinde Yenilik Yönetimi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı Yıl 2015, SS: 89-106.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways Of Assessing Model Fit. In: Bollen, K. A. & Long J.S.(Eds), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Bulut, T. (2020). Malatya Makine İmalat Sanayinde Ar-Ge İnovasyon Düzeyinin Araştırılması. Makine Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Büyükilgaz, U. (2020). İktisat Literatüründe Girişimcilik Teorileri. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (1), 1-12.
- Byrne, B. M. (1998). *Multivariate applications book series. Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Canıylmaz, E. ve Kutay, F. (2003), Taguchi Metodunda Varyans Analizine Alternatif Bir Yaklaşım. Gazi üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 18 (3), 51-63.
- Cavlak, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kocaeli İli Gebze İlçesindeki İşletmelerin İncelenmesi. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Cebeci, C. (2019). Ar-Ge Projelerinin Başarısını Etkileyen Sosyal ve Duygusal Yetenekler: Türkiye’deki Ar-Ge Merkezleri Üzerine Bir Çalışma. Doktora Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ceviz, H. (2021). Sağlık Hizmetlerinde Yalın Düşüncenin Önemi ve Uygulanabilirliği: Özel Medicabil Hastanesi Örneği, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Chong, V. K. & Rundus, M. J. (2004). Total Quality Management, Market Competition And Organizational Performance. The British accounting review, 36(2), 155-172.
- Cole, D. A. (1987). Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 55, 1019-1031.
- Coşkun, R. (2000), Geleneksel Organizasyondan Öğrenen Organizasyona Geçiş: Teorik Çerçeve ve Uygulamaya Yönelik Öneriler. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 119-117.
- Çabuk, U. C.(2021). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı: Karayolu Yol Yapım İnşaat Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi Tarsus.
- Çakırkaya, M.ve Acar, Ö. (2016). 5S Tekniği Aşamaları ve Makarna Sektöründe Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 30 (4), 0-0.
- Çalışkan, M. (2017). Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki Üzerine Bir uygulama”. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- Çam, O. ve Öztürk Turgut, E. (2015). Yaratıcılık. Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi, 31 82), 78-85.
- Çelik, H. (2019). Smed-Taguchi Yöntemi Esaslı İş Sıralaması Yaklaşımı İle Toplam Ayar Süresinin Azaltılması. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

- Çelikhhan, H. (2009), Taguchi Kayıp Fonsiyonu ile Ekonomik Sipariş Miktarı ve Yeni Bir Model Önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çetin, C. (2010). Toplam Kalite Yönetimi, İlke, Süreç, Uygulama. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, C. ve Arslan, L. (2017). Toplam Kalite Yönetimi (6. bs). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çevik, E. (2018). Yalın Üretim Sistemi Açısından Değer Akış Maliyetlemesi. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dağdelen, M. R. (2020). Karaman İlinde Yalın Üretimin Büyük Ölçekli Unlu Mamuller Sektöründe Uygulanabilirliği: Operasyonel mükemmellik-5S ve Kaizen uygulamaları. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Dağlıoğlu, G., İnal, T. & Aksoy, K. (2009). Altı Sigma Nedir? Arşiv Kaynak Tarama Dergisi, 18 (2), 132-139.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., and Kristensen, K. (1997). Fundamentals of Total Quality Management. Routledge Publications,(pp. 384).
- De Carlo, L. T. (1997), On the Meaning and Use of Kurtosis, *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- Dede, S. (2012). Toplam Kalite Yönetimi İnovasyon Arasındaki İstatistiksel Analizi. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Dedeoğlu, Ö. (2018). “Ar-Ge Yönetimi, Kobilere Ar-Ge Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı ve Teşvikler”. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir S. T. (2012). Kalite Yönetim Uygulamaları Ve Kurumsallaşmanın İnovasyona Etkileri. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demir, C. (2006). “Tam Zamanında Üretim ve Otomotiv Sektöründe Kanban Uygulaması”. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Derin, D., Aksoy, A. & Derin, N. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Birisi Olarak Yalın Yönetim. Elektronik Sayısal Bilimler Dergisi, 5 (15), 20-23.
- Durğun, H. (2020). Eğitimde Ar-Ge'nin Önemi ve Ar-Ge Biriminin Faaliyetlerine ilişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Durmuş, S. H. (2020). Ar-Ge ve İnovasyonun Yüksek Teknoloji Ürün İhracatı Üzerindeki Etkisi. İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Ecevit Satı, Z. & Işık, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 538-559.
- Efe, A. G. (2020). Entelektüel Sermayenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisinde Değişime Direncin Düzenleyici Rolü. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Efil, İ. (2016), Toplam Kalite Yönetimi, Bursa: Dora yayınları.
- Erdem, A. T. & Karadal, H. (2020). Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkilerinin X ve Y Kuşakları Açısından Analizi: Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (2), 413-437.
- Erdem, A. T. (2019). X ve Y Kuşakları Açısından Kurumsallaşma, Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasında ki İlişkilerin Analizi: Küresel Doğan Aile İşletmelerinde Bir Araştırma. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya' da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26 (2), 77-112.
- Eren, E. (1993). Yönetim ve Organizasyon (2. bs). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (12. bs.). İstanbul: Beta Basım.

- Ersoy, M. S. ve Ersoy, A. (2015). Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Ersöz, T., Sarız, K. & Ersöz, F. (2020). Demir Çelik Üretim Hattında Yalın Üretim. Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi, 8 (1), 801-826.
- Ertas, C. F. (1999). İşletmelerde Maliyet düşürme Yaklaşımı: Kaizen (Sürekli İyileştirmeye Yönelik Maliyetleme Yöntemi). Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1).
- Ertuğrul, İ. (2006). Toplam Kalite Kontrol (2. bs). Bursa: Ekin Kitapevi.
- Ertuğrul, İ. (2014). Toplam Kalite Kontrol Kalite Güvenliği ve ISO 9000 Standartları Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Bir İşletme Uygulaması (3. bs.). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Eyibil, M. A. (2021). “Türkiye’ de Yoğun Ar-Ge Harcaması Yapan Şirketlerin Ar-Ge Harcamalarına Büyüme ve Karlılıklarına Etkisi”. İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, T. C. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Feigebaum, A. V. (1991). Total Quality Control. Newyork: McGraw-Hill.
- Firuzan, A., Alpaykut, S. & Gerger, A. (2012). Yalın Altı Sigma Projeleri İçin Kritik Beşeri Faktörleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (4), 65-79.
- Gemici, E. & Zehir, C. (2019). Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi. Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (1), 66-83.
- Gencel, U. (2001), Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (3).
- Godfrey, G., Dale, B., Marchington, M. ve Wilkinson, A. (1997). Control: A contested concept in TQM Research. İnternational Journal of Operations And Production Management, 17, 558-573.
- Gök, M. & Arıcı, T. (2016). Yalın Yönetim Sistemlerinde Alternatif Yaklaşım: Dinamik Kalite Yönetimi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 135-143.
- Gökçay, M. (2019). Maliyet yönetiminde Kaizen maliyetleme yaklaşımı ve örnek bir uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Göker, A. Z. (2019). “Girişimcilik Teorisi ve Kurumsal Girişimcilik Kavramı: Kurumsal Girişimcilik ve İş Tatmini İlişkisinde Rolü”. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Groeneveld, R.A. & Meeden, G. (1984), “Measuring Skewness and Kurtosis”, *The Statistician*, 33, 391-399.
- Gupta, Ş. (2014). Organizasyonun Genel Gelişimi için 5S ve Kaizen konsepti: Bir vaka Çalışması. Uluslararası Yalın İşletme Dergisi, 1 (1).
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (1) , 115-129.
- Günay, D. (2017). Teknoloji nedir? Felsefi Bir Yaklaşım. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, (1), 163-166.
- Günbatan, A. (2006). “ Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Güngör, J. F. (2008), “Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS İle Yapılan Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hacısüleyman, C. (2021). Hoshin Kanrı Stratejik Yaklaşımı İle Tedarikçi Kaynaklı Şikayetlerin Azaltılması. Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B.J. & Aderson, R.E. (2009).Multivariate Data Analysis (7.bs.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Halis, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları. Ankara: Roma Yayınları.
- Halis, M. (2008). Toplam Kalite Yönetimi. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Halis, M. (2013). Toplam Kalite Yönetimi MYO Müfredatına Uygun. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları

- Hanaysha, J. (2016). "Examining The Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hopkins, K. D. and Weeks, D.L. (1990), Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting, *Educational and Psychological Measurement*, 50:, 717-729.
- Hoyur, G.(2001). Sıfır Hata ve Hata Önleme Tekniği olarak Poka-Yoke , Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Proje 1, İstanbul.
- Hu, L. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes Cocariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- HUNG, R., Y., Y., LIEN, B., Y-H., YANG, B., WU, C., M., & KUO, Y., M, 2011. Impact of TQM and Organizational Learning on Innovation Performance in the High-Tech Industry,. *Intarnetional Business Review*, 20, 213-225.
- Huseynli, E. (2019). Teknokentlerde Örgütsel Kültür ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Yıldız Teknik Teknopark Örneği. İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hülagü, K. T. (2011). Çelik Boru İmalatında Yalın Üretim ve Smed Uygulaması. Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Imai, M. (1997). Kaizen/Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. İstanbul: Brisa Bridgestone Sabancı Lastik A.Ş.
- Işık, Ö. (2020). Dijital Çağda İşletmelerde kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Işık, Y. (2021). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İdrissova, R. (2009). Sanayi İşletmelerinde Üretim Süreçlerinde Kaizen Uygulamalarının Performansa Etkileri Üzerine Bir Çalışma. İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 319-339.
- İraz, R. (2014). Örgütsel Değişim ve Çevresel Belirsizliği Yönetmede Kullanılan Stratejiler. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Melek Yüksekokulu Dergisi, 1 (4), 155-164.
- İyidemirci, H. (2019). “Girişimcilik ve İnovasyon Stratejilerinin Ülke Kalkınmasına Etkileri: Desteklenen Girişimcilik ve İnovasyon Kültürünün Rekabetçi Üstünlük Elde Etmede Aracı Rolü”. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Jamaluddin, Z., Razali, A. M., Mustafa, Z. ve Ab Hamid, M. R. (2016). Quality management practices and performance measurement in the manufacturing industry: an instrument validation. Sains Malaysiana, 45 (6), 999–1006.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalmuk, G. ve Acar, A. Z. (2018). Özel Hastanelerde Yenilikçilik ve Performans İlişkisinde Girişimciliğin Ara Değişken Etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 21 (4), 655-673.
- Karaca, G. ve Marşap, A. (2021). Stratejik Yönelimler ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi ve Bir Araştırma. Muhakeme Dergisi, 4 (1), 28-45.
- Karl Van Scyoc, (2008). Process Safety Improvement-Quality and Target Zero. USA: Journal of Hazardous Materials, 159 (1), 42-48.
- Kaya, Ç. (2002). Liderler: Liderliğe Giden Yollar. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, Ö. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kerman, U. ve Öztop, D. (2014). Örgütsel Değişim Sürecinde Kamu Çalışanlarının Algısını Etkileyen Uygulamalar. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (2), 21-38.

- Kesit, N. (2019). Yalın Üretim Tekniklerinin İncelenmesi ve İmalat Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, A., Sakarya, F. ve Erün, T. (2012). Örgütsel Biçimsellik ve Yenilikçilik Kamu ve Teknopark Firma Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. 1. International interdisciplinary social inquiry conference.
- Kılıç, S. (2020). KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerinin, Girişimci Adaylarının Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kılınç, İ. (2020). Örgütsel Sıklık ve Esnekliğin Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi ve Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolü. Girişimcilik ve İnovasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Koca, N. (2020). Kalite Çemberleri ve Orman Ürünleri İşletmesinde Uygulanması: Panel Kapı Boya Hattı Örneği. Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Düzce.
- Komşu, U. (2020). Teknoloji ve Medya. Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi, 2 (2), 128-139.
- Koyuncu, G. (2018). Örgütsel Yenilik Ölçeği: Uyarlama Çalışması. HAK-İŞ Emek ve Toplum Dergisi, 7 (17), 109- 127.
- Közleme, F. (2014). Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kul, B. (2010). Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu. Strateji Bilimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Kulanşi, E. (2019). Kış Spor Tesislerinde Örgütsel Yenilikçilik. Spor Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Kurt, Ş. (2010), Maliyet İyileştirmesinde Kaizen Yaklaşımı ve Bir Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Macit, A. (2009). Hava Kargo İşletmelerinde Kaizen Maliyetleme ve Uygulamaları. Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Madu, C. N. (1998). Handbook of Total Quality Management (1. bs.). USA: Springer Science Business Media B.V.
- Marsh, H.W., Balla, J. R., & McDonald, R. P. (1988). Goodness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Mergen, E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Anadolu Üniveristesi İİBF Dergisi*, 11 (1), 25-33.
- Mısırlı, B. ve Kasımoğlu, M. (2021). Örgüt Yapılarının Yenilikçilik Üzerindeki Etkileri: Türkiye Bankacılık Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 16 (55), 1-23.
- Moors, J. J. A. (1986), “The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined”, *The American Statistician*, 40: 283-284.
- Nalbant, Z. (1993). İş görenleri Güdüleyen Bir Uygulama Olarak Kalite Çemberleri Özet. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (11), 251-283.
- Nihal, T., Elif, A., Serpil, K., Zafer, K. ve Özgür, Y. (2015). Sağlık Kuruluşlarında Yalın Yönetim Anlayışının Değerlendirilmesinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesi Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2 (1), 34-39.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership Theory and Practice*. USA: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2014). *Liderlik Kuram ve Uygulamalar* (Çeviri Editörü: C. Şimşek, 6. bs.), İstanbul: Sürat Üniversite Yayınları (Orijinal Baskı Tarihi 2013).
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, Inc., 1. Baskı, New York.
- Oakland, J. S. (2004). *Oakland on Quality Management*. Elsevier ButterworthHeinemann publications.
- Odacıoğlu, Y. , Kırılmaz, H. ve Uyanık, K. C. (2018). Örgütsel Yenilikçilik Düzeyinin Algılanan Performans Üzerine Etkileri: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

- Hastanesinde Bir Uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10 (1), 0-0.
- OECD (2005). Oslo Kılavuzu, 3. Baskı, Ankara: Tübitak Yayınları. https://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf Erişim Tarihi(16.11.2021).
- Oğuzhan, Y. S. (2021). Örgütsel Yenilikçilik ve Yaratıcılığın Dönüştürücü Liderlik Algısına Etkisi. *OPUS International Journal Of Society Researches*, 17 (37), 2155-2178.
- Okumuş, S. (2017). Teknoloji Toplumu. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 461-467.
- Onağ, O. ve Tepeci, M. (2016). Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün Ve İşletme Performansına Etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27 (80), 80-95.
- Orçanlı, K. (2019). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (20), 881-908.
- Ortan, A. N. (1987). İşçi Buluşları Hukuku. İzmir: DEÜ Yayınları.
- ORTIZ, J., P., BENITO, J., G., & GALENDE, J., 2006. TQM as a Forerunner of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26, 1170-1185.
- Oskaloğlu, E. (2019). Üretim İşletmelerinde Süreç İyileştirme Tekniklerinin Kullanılabilirliği Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Öğünç, H. ve Doğru, E. (2017). Kaizen Felsefesi ile Toplam Kalite Yönetiminin Verimlilik ve Maliyet Üzerine Etkisi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 1 (1), 1-13.
- Ören, K. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özaydın, E. ve Boyraz, E. (2021). Problem Çözme, Yaratıcılık, Yenilikçilik Becerilerinin Pazarlama Yenilik Stratejilerinde Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 13 (1), 858-874.
- Özdaşlı, Kürşat (2006), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* ISSN:1694 –

- 528X Sayı: 10 Eylül – 2006 İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – KIRGIZİSTAN.
- Özer, M. A. (2013). Kalite Yönetimini Edwards Deming ile Yeniden Okumak. Humanitas Uluslar Arası Sosyal Bilimler Dergisi, 1 (2).
- Özeren, E. (2011). Örgüt Kültüründe Yeni Bir boyut Olan Sıklık-Esneklik İle Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özevren, M. (2000). Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramları ve Uygulamaları. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özkalp, E. , Kirel, Ç. ve Cengiz, A. A. (2006). Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması. Öneri Dergisi, 7 (25), 17-28.
- Öztuna, B. (2017). İş sağlığı ve Güvenliğinde Katılımcı Ergonomi ve Kalite Çemberleri. Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 5 (0), 109-114.
- Öztürk, A. (2009). Kalite Yönetimi ve Planlaması (1. bs). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Paşaoğlu, P. (2011). Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. İşletme Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Polat, B. (2020). İlaç Sektöründe Ambalaj Malzemeleri için Kanban Sistemi Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Prajogo, D. I., ve Sohal, A. S. (2004), “The multidimensionality of TQM practices in determining quality and innovation performance—an empirical examination”, Technovation, 24(6), 443-453.
- Rumane, A. R. (2010). Quality Management in Construction Projects. CRC Press: Taylor and Francis Group, U.S.A.
- Sarikaya, N. Toplam Kalite Yönetimi. (1.bs). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Sarp, N. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları (1. bs). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Seyrek, İ. ve Sarıkaya, M. (2008). Teknoloji Politikaları ve Türkiye: Bir İnceleme”. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8 (15), 53-79.

- Singh, P., J., ve Smith, A., J., R. (2004). Relationship Between TQM and Innovation: An Emprical Study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 394-401.
- Sönmez, R. V. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimini Belirlemede Kişilik Özelliklerinin Rolü: Şırnak Üniversitesinde Bir Araştırma. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 2 (2), 115-131.
- Steingard, D. and Fitzgibbons, D. (1993), A Postmodern Deconstruction of Total Quality Management (TQM). *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 6 No. 5.
- Şen, E. (2019). Girişimcilik Eğitimi Alan Kişilerin Girişimci Kişilik Özellikleri ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*
- Şen, Y. S. (2012). Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran. Sunum, İstanbul.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (16. bs.). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Statistics* (5th ed), Allyn and Bacon, Newyork.
- Tanyıldızı, İ ve Demir, Ö. (2019). Sağlık Kuruluşlarında Yalın Yönetim. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3 (1), 13-40.
- Taptık, Y. ve Keleş, Ö. (1998). *Kalite Savaş Araçları*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Taşkın, E. ve Ekici, K. M. (2008). *Kalite Güvence Standartları* (3. bs). Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tekin, M. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Günay Ofset.
- Tekin, M. ve Koyuncuoğlu, Ö. (2018). *Kaizen ve Bireysel Öneri Sistemi*. Mühendislik ve Teknoloji Zirvesi, İstanbul.
- Tekinalp, Ü. (1999). *Fikri Mülkiyet Hukuku*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Timuroğlu, K. ve Yılmaz, B. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35 (1), 319-337.

- Tirkeş Öztürk, S. (2012). Altı Sigma ve İşletmelerin 6Sigmadan Kaçınma Sebepleri. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Tiyek, R. (2018). KOSGEB Girişimcilik Eğitimlerinin Değerlendirilmesi: Kırklareli Örneği. Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (16), 54-72.
- Topçu, H. Doğan, B. ve Doğan, M. (2018). Altı Sigma Yöntemi ve Yükseköğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Çalışma. Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırma Dergisi, 2 (1), 68-79.
- Torun, H. (2019). Kalite ve İnovasyon Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan, A. ve Şenkayas, H. (2007). Altı Sigmanın Temelleri. Verimlilik Dergisi, (4), 43-60.
- Uçak, T. H. (2020). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Otelcilik Hizmetlerinin İncelenmesi: Bir Alan Araştırması. İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ufuk Üniversitesi, Ankara.
- Uçar, D. (2017). "Measuring The Relationship Between Quality Management and Organizational Innovation Performance: Mediating Effects Of Knowledge Management and Intellectual". İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurlu, C. ve Ceylan, N. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (2).
- Ulaş, S. (2002), Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ulugüner, A. (2021). Kaizen Yaklaşımı İle İşletmelerde Süreç İyileştirme ve Bir Uygulama Örneği. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ulukanoğlu, C. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. İş- Güç-Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 3 (2).

- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 67-96.
- Uysal, T. (2016). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnovasyon İlişkisi: Keşifsel Bir Çalışma. Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, M. (2021). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: İstanbul Tekstil Aksesuarı İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ülgen, H. (1997). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (3. bs). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 258.
- Van Der Veen, RA. (2006). Communication And Creativity: Methodological Shifts In Adult Education. International Journal of Lifelong Education, 25 (3), 231-240.
- Vatansever Taylan, N. (2014). "Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Stratejik İttifaklarda Örgütler arası İlişki Unsurlarının Bilgi Paylaşımı Aracılığıyla Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması". Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Vuppalapati, K., Ahire, S. and Gupta, T. (1995), "JIT and TQM: a case for joint implementation", International Journal of Operations Production Management, 15 (5), 84-94.
- Yamak, O. (1998). Kalite Odaklı Yönetim. İstanbul: Panel Matbaacılık.
- Yangınlar, G.ve Bal, N. (2019). Yalın Yönetim ve Yalın Lojistik Kavramlarının İrdelenmesi. Stratejik ve Sosyal Araştırmacılar Dergisi, 3 (1), 151- 161.
- Yapıcıoğlu Ayaz, Y. , Kıvanççı, G. ve Safarov, A. (2019). Psikanalitik Kuram ve Yaratıcılık. Dördüncü Kuvvet Uluslararası Hakemli Dergi, 2 (2), 75-92.
- Yasin, U. (2015), İlk Okullarda TKY İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Öğretmen Algıları, Tezsiz Yüksek Lisans, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Yatkın, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yatkın, A. (2014). Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Yavuz, B. (2010). Ar-Ge Faaliyetlerine İlişkin Teşvikler ve Ar-Ge Giderlerinin UMS-TMS Kapsamında Mali Tablolara Yansıtılması. İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yayla, P. (2019). Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişkinin Operasyonel ve İşletme Performansına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Yıldız, B. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü. İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Yıldız, T. (2019). Dinamik Yeteneklerin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
<http://www.kalderankara.org/bilgi-merkezi/yonetim-ve-kalite-araclari/pukodongusu-3> (Erişim tarihi:13.11.2020).
<https://www.tdk.gov.tr/> Erişim Tarihi (30.11.2021).

EK 1. Orijinallik Raporu Formu

	ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANA BİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA	
Tarih: 22/06/2022	
Tez Başlığı : Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi: Bir Alan Araştırması Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 139 sayfalık kısmına ilişkin, 12/05/2022 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 13 'tür. Uygulanan filtrelemeler: 1- ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2- ☒ Kaynakça hariç 3- ☐ Alıntılar hariç/dâhil 4- ☐ 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Ardahan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nde belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.	
Tarih ve İmza	
Adı Soyadı: Havva Ünal Tosun Öğrenci No: 2000700007 Anabilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı Programı: İşletme Bilim Dalı Statüsü: ☒ Yüksek Lisans ☐ Doktora	
<u>DANIŞMAN ONAYI</u> UYGUNDUR. Doç. Dr. Abdulsemet Yaman, İmza	

EK 2. Etik Kurulu İzni



T.C

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Rektörlük

Sayı : E-67796128-000-2200000863

07.01.2022

Konu: Bilimsel Yayın ve Etik Kurulu Kararı
(Doç.Dr Abdulsemet YAMAN)

Sayın Doç. Dr Abdulsemet YAMAN

“Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi Örnekleme” başlıklı projenizin içeriği ve bu proje kapsamında yapılacak araştırmalarda uygulayacağınız ölçek Üniversitemiz Etik Kurulu tarafından değerlendirilmiş olup, yapılan değerlendirme sonucu söz konusu projenizin Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kriterlerine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa YILDIZ

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Komisyon Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: ADA4TH7

Belge Takip Adresi:

<http://ubys.ardahan.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index>

Adres: Ardahan Üniversitesi Yenisey Kampüsü Rektörlük Hizmet Binası, Çamlıçatak Mevkii, Ardahan 75002

Telefon No: (0 478) 2117575

Faks No: (0 478) 2117509

Bilgi için : Kubilay Aras
Etik Kurulu Komisyon
Raportörü

e-Posta: bayek@ardahan.edu.tr

İnternet Adresi: www.ardahan.edu.tr

Telefon No:(0 478) 2117575

Kep Adresi: ardahanuni@hs01.kep.tr



EK 3. Firma Anket İzin Belgesi

Cebeci

04.03.2022

ARDAHAN ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ESTİTÜSÜ İŞLETME BİLİMİ
ANABİLİM DALI'NA

Yüksek Lisans Öğrenciniz Havva ÜNAL TOSUN'un "Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. Ve Tic. Ltd. Şti. Örnekleme" konulu çalışmasında anket uygulaması için firmamız gerekli çalışmaların yapılabilmesi için onay vermiştir.

Bilgilerinize arz eder, iyi çalışmalar dileriz.

EK 4. Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın çalışan; “**Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. Örnekleme**” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasında katkılarınızı esirgemediğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Havva ÜNAL TOSUN

Ardahan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme (Yüksek Lisans) programı çerçevesinde “**Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Yenilikçiliğe Etkisi Cebeci Süt ve Süt Ürünleri Tarım Hayvancılık San. ve Tic. Ltd. Şti. Örnekleme**” konulu tez çalışmamın temelini oluşturacak bilgilere ulaşmak amacıyla tarafımızca hazırlanan soru kâğıdı sunulmaktadır. Sizlerin kişisel ve mesleki nitelikteki bilgi, tecrübe ve görüşlerinden yararlanmaksızın böyle bir çalışmanın başarılı olmasının mümkün olamayacağını özellikle belirtmek isterim. Sorulardan hiçbirisi herhangi bir şekilde kişisel değerlendirmeler yapmak ya da kişi ile ilgili bir takım özellikleri ortaya çıkarmak gibi bir amaç taşımamaktadır.

A. Demografik Bilgiler

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40
☐ 41-45 ☐ 46 ve üstü

3. Eğitim seviyeniz:

☐ İlkokul/Ortaokul ☐ Lise ☐ Ön Lisans ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans/ Doktora

4. Firmada çalışma süreniz:

☐ 0-3 ☐ 4-7 ☐ 8-11 ☐ 12-15 ☐ 16 ve üzeri

5. Firmadaki pozisyonunuz:

☐ Üretim çalışanı ☐ Takım lideri ☐ Mühendis ☐ Müdür ve üzeri

B. Firmanızın kalite yönetim uygulamalarını dikkate alarak aşağıdaki her bir ifadeye katılım derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
Üst düzey yöneticilerimiz ve departman yöneticileri kalite performansını değerlendirir.					
Departman sorumlularımız kalite iyileştirme sürecinde yer alır.					
Üst yönetimimizin kalite performansına yönelik hedefleri vardır.					
Üst yönetimimiz kalite için kapsamlı bir amaç belirleme sürecini ortaya koyar.					
Kalite sorunları şirketin üst yönetim toplantılarında gözden geçirilir.					
Üst yönetimimiz, kalitenin iyileştirmesini bir kar artırma yolu olarak görmektedir.					
Firmamız çalışanlara özel çalışma becerileri eğitimi(teknik ve mesleki) vermektedir.					
Firmamız çalışanlara kalite ile ilgili eğitim vermektedir.					
Firmamız yöneticilere kalite ile ilgili eğitim vermektedir.					
Firmamız tedarikçilerle uzun süreli ilişkileri korur.					
Firmamız kalite yönetimini uyguladığından bu yana tedarikçi sayısını azaltmıştır.					
Firmamız performansını arttırmak için tedarikçileri seçerken, fiyat ve teslimat hızından ziyade kaliteye önem verir.					
Firmamız performansı arttırmak için tedarikçileri kaliteye, teslimat performansına ve fiyata göre değerlendirir.					
Firmamızın kapsamlı bir tedarikçi derecelendirme sistemi vardır.					
Tedarikçilerimiz ürün/hizmet geliştirme sürecine dahildir.					

Firmamızda hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere ait kalite verileri mevcuttur.					
Hata ve özür oranlarına, kusurlara ve firelere dair kalite verileri güncel tutulmaktadır.					
Kalite verileri (fireler, ıskartalar ve hatalar gibi) kalite yönetim aracı olarak kullanılır.					
Kalite prosedürleri, veri toplama sürecinin güvenilirlik ve gelişimini sağlamaya uygundur.					
Firmamız yeni ürünü piyasaya sürmeden önce dizaynını detaylı olarak gözden geçirir.					
Departmanlarımız ürün geliştirme sürecinde birlikte yer alır.					
Yeni ürünlerde kalite düzeyi, maliyet veya zaman (teslimat tarihi/ çizelge vb.) hedeflerine göre belirlenir.					
Verimlilik, ürün dizayn süreci boyunca göz önünde bulundurulur.					
Çalışmaların denetim ve kontrolü, bilgi sistemleri ile entegre yapılmaktadır.					
Genellikle günlük üretim hedeflerimize ulaşırız.					
Çalışma süreçlerimiz oto matize edilmiştir.					
Kalite kontrol teknikleri, süreçlerde değişkenliği azaltmak için kullanılır.					
Müşterilerimizle sık sık sıcak temaslar sağlarız.					
Çalışanlarımız müşterilerimizi yakından tanır.					
Müşterilerimizi bize kalite ve teslimat performansı hakkında geri bildirim yapar.					
Müşterilerimiz ofisimizi veya iş yerimizi ziyaret eder.					
Firmamız çalışanlara kalite performansları hakkında geri bildirim yapar.					
Kalite ile ilgili kararlarda her seviyeden çalışan yer alır.					
Çalışanlar arasında kalite bilincini oluşturmak için sürekli bir faaliyet içerisindeyiz.					

Çalışanlar üstün kalite performansı elde etmek için gerekenlerin farkındadır.					
C. Firmanızın yenilikçilik uygulamalarını dikkate alarak aşağıdaki ifadeye katılım derecenizi belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
İşletmemiz, işlerin yürütülmesinde sürekli yeni yöntemler arayışındadır.					
İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.					
İşletmemiz, yeni ürünleri/hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.					
İşletmemizin son 5 yılda pazara yeni ürün/hizmet sunumu artmıştır.					
İşletmemizde yeni ürün/hizmetlere dair proje ve fikirler sayıca çoktur.					
İşletmemiz, yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırmaktadır.					
İşletmemiz, sektörde yenilik geliştirmede liderdir.					
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını teşvik eder.					
İşletmemizde üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını ödüllendirir.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Havva Ünal TOSUN

Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Anadolu Üniversitesi /İşletme

Yüksek Lisans :Ardahan Üniversitesi / işletme
Öğrenimi

Bildiği Yabancı Diller :

Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar :

Projeler :

Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi

Tarih : 10 Haziran 2022