

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (İKTİSAT) ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ YEŞİL ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: FARKLI SEKTÖR
UYGULAMALARI

Miray Gizem TOP

2501202034

TEZ DANIŞMANI

PROF. DR. Halim KAZAN

İSTANBUL – 2023

ÖZ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: FARKLI SEKTÖR UYGULAMALARI

MİRAY GİZEM TOP

Zaman içerisinde değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, işletmelerin daha fazla kaynak tüketimine neden olmaktadır. Günümüzde çevreye karşı artan hassasiyet karşısında işletmeler, rekabet üstünlüğünü koruyabilmek adına çevre koruma ve kaynak kullanımı konularında önlem almakta ve tüm süreçlerinde yeşil davranışları benimsemektedirler.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları işletmelerin artan rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için benimsemekte olduğu bir yönetim sistemidir. İnsan odaklı bir yaklaşım olan toplam kalite yönetimi süreçlerinde çalışan katılımı önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Çağdaş yönetim yaklaşımları insanların beklentilerini ve ihtiyaçlarını önemsemekte ve süreçlerinde insanı merkezine koymaktadır. Bu çalışmanın amacı çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının, son yıllarda önem arz eden ve yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan yeşil örgütsel davranışa olan etkisini incelemektir. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da farklı sektörlerde görev alan (N=387) yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak demografik bilgiler, toplam kalite yönetimi ölçeği ve yeşil örgütsel davranış ölçeği ile üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla, verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans/yüzde gibi betimsel istatistiklerin yanında, doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçeği ve yeşil örgütsel davranış ölçeğinin, geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların yeşil örgütsel davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Yeşil Kavramı, Yeşil Davranış, Yeşil Örgütsel Davranış

ABSTRACT

THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON GREEN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: DIFFERENT SECTOR APPLICATIONS

MİRAY GİZEM TOP

Changing customer demands and needs over time cause companies to consume more resources. Today, in the face of increasing sensitivity towards the environment, companies take precautions on environmental protection and resource use and also adopt green behaviors in all their processes in order to maintain their competitive advantage.

Total quality management practices are a companies' management system that in order to survive under increasing competitive conditions and to achieve organizational goals. Employee participation is seen as an important element in total quality management processes, which is a people-oriented approach.

Contemporary management approaches prioritize the expectations and needs of people and put people at the center of their processes. The aim of this study is to examine the effect of total quality management practices, as a contemporary management approach, on green organizational behavior, which is one of the new management approaches that has become important in recent years. The sample of the research consists of managers (N=387) working in different sectors in Istanbul. A three-part questionnaire consisting of demographic information, total quality management scale and green organizational behavior scale used as data collection tool in the research. In order to test the hypotheses of the research, confirmatory factor analysis and regression analysis were performed in addition to descriptive statistics such as arithmetic mean, standard deviation and frequency/percentage in the analysis of the data. As a result of the analysis, the validity and reliability of the total quality management scale and the green organizational behavior scale were proven and it was determined that the total quality management practices had a significant and positive effect on the green organizational behavior of the employees.

Key Word: Quality, Total Quality Management, Green Concept, Green Behavior, Green Organizational Behavior

ÖNSÖZ

Tez çalışmamda ve akademik hayatımda engin tecrübesi ile bana destek olan, değerli düşüncelerini paylaşan, bilgileriyle bana yol gösteren ve yardımını benden esirgemeyen çok değerli hocam ve sayın danışmanım Prof. Dr. Halim KAZAN'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca bana hem akademik hem de manevi anlamda daimi destek sağlayan ve çalışma hayatımda bu noktaya gelmemde en büyük vesile kaynağı olan annem Gülşen TOP ve babam Yavuz TOP'a teşekkürlerimi sunarım.

MİRAY GİZEM TOP

İSTANBUL, 2023



İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
BİRİNCİ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	4
1.1. Kalite Kavramı	4
1.1.1. Kalitenin İlkeleri	6
1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	8
1.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	13
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	15
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri ve Farklı Yaklaşımları	17
1.2.2.1. Joseph M. Juran.....	17
1.2.2.2. W. Edwards Deming.....	17
1.2.2.3. Walter A. Shewhart.....	18
1.2.2.4. Kaoru Ishikawa.....	18
1.2.2.5. Philip B. Crosby.....	19
1.2.2.6. Armond V. Feigenbaum.....	20
1.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	21
1.3.1. Liderlik.....	21
1.3.2. Stratejik planlama.....	23
1.3.3. Müşteri Odaklılık.....	23
1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi	25
1.3.5. Süreç Yönetimi	26
1.3.6. Bilgi ve Analiz	28
İKİNCİ BÖLÜM: YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ	30
2.1. Yeşil Kavramı	30
2.2. Yeşil Yönetim	31
2.3. Yeşil İşletmecilik	33
2.4. Yeşil Örgütsel Davranış.....	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: FARKLI SEKTÖR UYGULAMALARI	39
3.1. Araştırmanın Problemi.....	39
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	40
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar	40

3.4. Araştırmanın Hipotezleri	41
3.5. Araştırmanın Modeli	51
3.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	52
3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	52
3.8. Verilerin Analizi	53
3.9. Araştırmanın Bulguları	53
3.9.1. Örneklem Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	53
3.9.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları	54
3.9.1.2. TKY Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	54
3.9.1.3. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	56
3.9.2. TKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	57
3.9.3. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	63
3.9.4. Regresyon Analizi	70
3.9.4.1. TKY Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörlerinden Elde Edilen Puanların Değerlendirilmesi	70
3.9.4.2. TKY Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	71
3.9.5. Hipotezlerin Kabul Durumu	76
SONUÇ	80
KAYNAKÇA	83
EKLER	

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. 1: Kalite Kavramının Objektif ve Subtektif Nitelikleri	5
Tablo 1. 2: Kalitenin Evrimi	12
Tablo 1. 3: TKY ve Geleneksel Yönetim Karşılaştırılması	15
Tablo 3. 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları	54
Tablo 3. 2: TKY Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	55
Tablo 3. 3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	56
Tablo 3. 4: TKY Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri	59
Tablo 3. 5: TKY Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları	61
Tablo 3. 6: TKY ölçeğinin örtük değişkenlerine ait korelasyon testi sonuçları	62
Tablo 3. 7: TKY ölçeğine ait madde-toplam korelasyon değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları	63
Tablo 3. 8: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri	65
Tablo 3. 9: Yeşil örgütsel davranış ölçeği ölçüm modeli sonuçları	67
Tablo 3. 10: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Örtük Değişkenlerine Ait Korelasyon Testi Sonuçları	68
Tablo 3. 11: Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait madde-toplam korelasyon değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları	70
Tablo 3. 12: Toplam Kalite Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörlerinden Elde Edilen Betimsel İstatistikler	71
Tablo 3. 13: Çevresel Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları	72
Tablo 3. 14: Çevresel Katılım Puanlarının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları	73
Tablo 3. 15: Ekonomik Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları	74
Tablo 3. 16: Yeşil Satın Alma Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları	75
Tablo 3. 17: Teknolojik Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları	76
Tablo 3. 18: Hipotezlerin Kabul Durumu	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli	51
Şekil 3. 2: TKY Ölçeği Faktör Yapısı	58
Şekil 3. 3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Faktör Yapısı.....	64

KISALTMALAR LİSTESİ

ISO : International Organization for Standardization

JIS : Japon Sanayi Standartları

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TKK : Toplam Kalite Kontrol

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

MBNQA: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü



GİRİŞ

Globalleşme ile artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi çeşitli etkenlerle ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Bu yoğun rekabet içerisinde müşterilerine düşük maliyetle ürettiği kaliteli ürün veya hizmeti daha hızlı bir şekilde ve farklı çeşitlerde sağlayabilen işletmeler daha üstün bir konuma gelmektedirler. Söz konusu ortamda faaliyette olmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin benimsenmesinden geçmektedir. Toplam kalite yönetimi sürecinin başarılı olması için örgütsel verimlilik yalnızca yapı, süreç ve teknoloji ile değil, üst yönetim dahil olmak üzere tüm çalışanlardan en etkin şekilde faydalanmak, kalite odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu amaçla çalışan memnuniyeti, işletme başarısı için oldukça önemlidir (Çoban, 2004: 85-98).

Dünya çapında yaşanan ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmeler beraberinde postmodern yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sürekli iyileştirme, sıfır hata, teknik bilgi ve eğitim gibi ilkeleri ile TKY, örgütlerin karlılık ve verimlilik gibi amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıran postmodern yaklaşımların başında yer almaktadır. Odak noktasında insan bulunan TKY anlayışı, küreselleşme ve rekabetin artmasıyla günümüzde önemli hale gelmiştir. TKY'nin amacı örgütün yalnızca ürün ve hizmetinde gelişimi sağlamak değil, örgütü bir bütün olarak iyileştirmek ve geliştirmek için gerekli uygulamalarda bulunmaktır (Sarigül ve Turan, 2022: 146).

Teknoloji ve bilimin zaman içerisinde gelişimine paralel olarak işletmeler üretim faaliyetlerini artırmış ve bu doğrultuda artan üretim kapasiteleri ile kalite ve yönetim gelişimine önem vermeye başlamıştır. Kalite ve yönetim geliştirme adına yapılan çalışmalarla kalite alanı ve yönetim alanı birbirlerinden etkilenmiş ve günümüz Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda TKY kalite yönetimi ve yönetimin kalitesini ifade eden bir kavramdır. TKY sürekli iyileştirme ve geliştirme uygulamalarına tüm örgüt üyelerinin katılımı ile müşteri istek ve ihtiyaçlarını göz önünde tutarak müşteri memnuniyeti ve kaliteli ürün odaklı bir örgüt yapısı oluşturmayı amaçlar (Ağın, 2020: 1197).

TKY, ürün veya hizmetin kalitesi, düşük maliyeti, verimliliği ve işletmenin karlılığı ilişkisine geleneksel yaklaşımdan farklı olarak işletmenin tüm süreçlerinde çalışanların katılımı, müşteri memnuniyeti ve kalitenin iyileştirilmesi gibi farklı

yönlerden yaklaşmaktadır. Bu nedenle kalite çalışmaları israfı önlemeye, verimliliği artırmaya ve maliyetleri azaltmaya yardımcı olmaktadır. TKY, farklı bir yönüyle yüksek kalitede ürün veya hizmetleri rakiplerinden daha uygun fiyatlarla pazara sunarak, pazar payının artmasını sağlayabilir. TKY'nin benimsenmesi ve işletmenin her sürecinde bunun hissedilmesi TKY'nin temelini oluşturmaktadır (Yayla ve Ungan, 2019: 2).

TKY uygulamalarında yalnızca dış müşteriler değil, iç müşterilerde çok önemlidir. Bu bağlamda iç müşterileri oluşturan çalışanlar motive edilmeli ve eğitimleri sağlanmalıdır. Böylece olası hatalar önlenir, azaltılabilir ve verimlilik artırılabilir (Aydın vd., 2010: 42). Merkezinde insan bulunan TKY anlayışında çalışanlar, yoğun rekabet içerisinde işletmenin varlığını sürdürebilmesi için önemli bir unsurdur. TKY uygulamaları başarılı bir şekilde gerçekleştiren işletmelerde kalite anlayışı öncelikle üst yönetim tarafından ve beraberinde çalışanlar tarafından benimsenmektedir. Bu bağlamda TKY'nin sürekli iyileştirme ve geliştirme süreçleri tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşmektedir. TKY kapsamında tüm çalışanların içinde yer aldığı bu örgütsel yapı, bireylerin ve grupların davranışlarını doğru bir şekilde yönlendirerek örgütsel hedeflere ulaşmayı amaçlar. Başka bir ifadeyle örgütsel davranış işletmenin hedeflerine ulaşmasında önemli bir etkidir.

İşletmeler müşteri memnuniyeti sağlamak, pazarda söz sahibi olmak, varlıklarını sürdürmek ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgüt içi davranışı TKY'nin ilkelerine göre düzenlemeleri gerekmektedir. Rekabetin ana unsuru çalışanları, müşterileri ve işletmenin hedeflerini doğrudan etkileyen örgüt kültürü ve davranışlarıdır.

Kalite ve TKY'nin öncülerinden olan Juran'ın üstünde durduğu bir diğer konu kaynak kullanımı ve maliyetlerdir. Juran, kalite konusunda yalnızca ürünün kalitesine ya da müşteri tatminine değil maliyete ve dolayısıyla kaynak kullanımına da vurgu yapmaktadır. Gereğinden fazla kaynak tüketimi işletme için bir maliyet unsuruyken doğal çevre için tehlikedir. Üretim esnasında kullanılan kaynak miktarı ve çevreye olan zarar çalışanların davranışlarından etkilenmektedir. Bu nedenle doğal çevrenin korunması konusunda çalışanların yeşil örgütsel davranışlarını incelemek bu çalışmanın amaçlarından birisidir.

Son yıllarda insanların farklılaşan ihtiyaçları, işletmelerin daha fazla kaynak kullanımına neden olmaktadır. İhtiyaç ve istekleri karşılamak amacıyla kullanılan bu

kaynaklar belirli süreçlerden sonra toplumun hizmetine sunulan doğal kaynaklardır. Ürün veya hizmet için kullanılan bu doğal kaynaklar sınırlı olduğundan kullanımı her geçen gün doğal çevreye zarar vermektedir. Bu nedenle örgütlerin ve örgüt çalışanlarının doğal çevreyi koruma ve kaynak kullanımı konusunda dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda kaynakların tüketimi örgütleri doğal çevreyi koruma ve çevre sürdürülebilirliği gibi konularda duyarlı olmaya ve önlem almaya, başka bir ifadeyle yeşil örgütsel davranışlara zorlamaktadır (Sönmez, 2020: 1108).

Bu tez çalışmasında çağdaş bir yönetim yaklaşımı olarak TKY uygulamalarının, son yıllarda önem arz eden ve yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi incelenmektedir ve literatüre katkı sağlanması beklenmektedir. Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde kalite kavramı, kalitenin ilkeleri, kalitenin tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri, toplam kalite yönetiminin öncüleri ve farklı yaklaşımları ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına dair literatürden bilgiler yer almaktadır. Tezin ikinci bölümünde yeşil kavramı, yeşil yönetim, yeşil işletmecilik ve yeşil örgütsel davranış kavramlarına ayrıntılı olarak yer verilmektedir. Üçüncü bölümde ise uygulamaya yer verilmiştir. Araştırmanın problemi, amacı ve önemi, metodolojisi, kapsamı ve kısıtları, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler, araştırmanın bulguları ve önerileri detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kalite kavramı, farklı kişi ve kuruluşlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve daha çok müşteri odaklı tanımlara rastlanmaktadır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi, "Bir ürün veya hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk düzeyidir." şeklinde tanımlarken, Japon Sanayi Standartları (JIS), "Ürünü veya hizmeti ekonomik yollarla üreterek, tüketici isteklerine yanıt veren bir sistemdir." şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlarda özellikle üzerinde durulan husus, müşteri memnuniyetinde üretime odaklanılması ve bunun sonucunda elde edilen kaliteyi içermesidir (Çoban, 2004: 86).

Rekabetin her geçen gün artmakta olduğu günümüz koşullarında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için, değişimi ve gelişimi yakalayabilmesi için, farklılaşması ve yenilikler yapması gerekmektedir. Bu bağlamda yönetsel başarı sağlanmalıdır. Araştırmalar yönetsel başarının bilimin kanıtlanmış olduğu uygulamalar yoluyla elde edilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle TKY uygulamalarını benimseyen işletmelerin başarıya ulaştıkları görülmektedir (Çakar, 2018: 390).

1.1. Kalite Kavramı

Kalitenin açıklanması hususunda yönetim bilimciler içerisinde bir görüş birliği olduğunu ifade etmek zordur. Kimi yönetim uzmanları kaliteyi, üründe veya hizmette hata veya yanlışın olmaması şeklinde değerlendirilirken, kimi uzmanlar ürün veya hizmette mükemmeliyet derecesi şeklinde değerlendirmektedir. Bunların haricinde yönetim bilimciler kaliteyi, müşteri tarafından aranan özelliklere ve standartlara uygunluk olan "uygunluk kalitesi" ve örgüt tarafından aranan tasarım özelliklerine ve standartlarına uygunluk olan "tasarım kalitesi" şeklinde de kategorize etmektedir (Aktan, 2012: 238).

Kalite "bir hizmet veya malın müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama yeteneğidir" şeklinde tanımlanabildiği gibi, "bir hizmet veya ürünün özelliklerinin, alıcının halihazırda veya ileride duyulabilecek gereksinimlerini karşılama yeteneğidir" şeklinde de tanımlanabilmektedir. Bunlarla birlikte kalitenin birbirini bütünleyen birtakım açıklamaları bulunmaktadır (Zengin ve Erdal, 2000: 45):

- Kalite, memnun olmuş bireydir.
- Kalite, yaşam felsefesidir.

- Kalite, yönetim şeklidir.
- Kalite, bireylerin gereksinimlerinin ve arzularının yerine getirilmesidir.
- Kalite, rekabetin artırılmasıdır.
- Kalite, israfa karşı önlem alınmasıdır.
- Kalite, verimliliğin artırılması doğrultusunda, maliyetleri minimuma indirecek olan ve minimum yatırım isteyen bir aşamadır.
- Kalite, müşteri ile ürün veya hizmet satıcısını bir araya getiren bir sistemdir.
- Kalite, sürekli iyileştirme sürecidir.
- Kalite, subjektif ve objektif bir kavramdır. Kalite kavramının objektif ve subjektif nitelikleri Tablo 1.1'de sıralanmıştır.

Tablo 1. 1: Kalite Kavramının Objektif ve Subjektif Nitelikleri

Objektif	Subjektif
Ölçümler	Hisler
Saymalar	Duygular
Veriler	Motivasyon
Formüller	Beklentiler
Sorunlar	Tatmin
Örnekler	Tercihler
Kusurlar	Davranışlar
Hatalar	Arzular
Maliyet	Ümitler
Üretim	İdealler
Yöntemler	Korkular
Süreçler	Yardımlaşma
Grafikler	Nezaket
Veri Toplama	Değerler
Teknikler	Algılamalar
Ürün	Amaç

Kaynak: (Zengin ve Erdal, 2000: 45)

Kalite kavramı şimdiye dek konuyla ilişkili kişi ve organizasyonlar tarafından oldukça farklı şekillerde açıklanmıştır. Kalite konusunda çalışmış önemli isimlerin kaliteye dair farklı yaklaşımları mevcuttur. Bu yaklaşımları açıklamak kalite kavramıyla varılmak istenilen noktayı ifade etmek açısından oldukça faydalı olacaktır. ISO 8042 Kalite Sözlüğü'nde kalite kavramı "ürün veya hizmetin belirlenen veya olası ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayalı özelliklerin bütünüdür" şeklinde tanımlanmaktadır. J.M. Juran'a göre kalite, kullanıma ve amaca uygunluktur. JIS kaliteyi, "ürün veya hizmeti ekonomik şekilde üretip, tüketici gereksinim ve isteklerine karşılık veren bir üretim

sistemi” şeklinde tanımlamaktadır. Kauru Ishikawa kalitesi, “Kalite kontrol uygulamak, tüketiciyi daima tatmin eden, en kullanışlı ve en ekonomik kaliteli ürünü geliştirmek, satış sonrası hizmetleri vermek, üretmek ve tasarımını yapmaktır.” şeklinde tanımlamaktadır. G.Taguchi için kalite, ürünün dağıtımından sonra toplumda sebep olduğu minimal zarardır. P.Crosby için ise bir ürünün gerekliliklere uygunluk düzeyidir. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, bir hizmetin veya malın tüketicinin isteklerine uygunluk düzeyidir şeklinde tanımlarken, Amerikan Kalite Kontrol Derneği, bir hizmet ya da malın belli bir gereksinimi karşılama yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin bütünüdür şeklinde tanımlamaktadır. A. Feigenbaum ise kullanılan bir ürünün veya hizmetin tüketicilerin istek ve gereksinimlerine cevap verebilmesini sağlayan, pazarlanabilen, bakım ve üretim özelliklerinin bütünü olarak tanımlamaktadır (Yükçü, 1999: 3-4). Önemli çalışmalar gerçekleştirmiş olan araştırmacıların kalite hakkındaki bu tanımları doğrultusunda kalite kavramı için tüketicinin beklentileri, gereksinimleri ve istekleri önceden belirlenmeli ve bu beklentilere, gereksinimlere ve isteklere uyum sağlanmalıdır. Tüm bunlar bir bütün, bakış açısı ya da sistemdir. Bu ifadelerden elde edilen sonuç ile kalite, sistematik mal ve hizmet üretimidir.

Kapsamlı bir açıklamada ise kalite, tüketici, işveren ve personel üçlüsünün mutluluğu ile beraber sunulan bir ürünün ya da hizmetin iyi veya kötü olma hali şeklinde tanımlanmaktadır (Şale, 2001). Tüketici, işveren ve personel üçlüsünde personeller de bir menfaat çevresi şeklinde görülmekte ve personellerin mutluluğu kalitenin büyük bir parçasını oluşturmaktadır. Kalite kavramı tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları ve beklentileriyle birlikte değişen ve gelişen bir olgudur. Kalitenin amacı tüketicileri ve müşterileri dinleyerek, gözlemleyerek ve anlayarak onlara rakiplere göre daha iyi hizmet veya ürün sunmaktır. Teknoloji ve globalleşmenin her geçen gün ilerlediği bir rekabet ortamında kalite bir işletmede karlılık ve başarı için kaçınılmaz bir şart haline gelmiştir.

1.1.1. Kalitenin İlkeleri

Ishikawa'ya göre kalite, uygunluk kalitesi ve tasarım kalitesi olmak üzere ikiye ayrılır. Hedeflendirilmiş kalite olarakta nitelendirilebilen tasarım kalitesi, spesifik bir ürünü, belirlenen bir kalite seviyesiyle üretmektir. Uygun kalite olarakta nitelendirilebilen uygunluk kalitesi ise çıktılarının, tasarım kalitesi ile olan uyumunun bir işaretidir. Bir ürünün tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi ile aralarında bir uyumsuzluk

söz konusuysa, üretimde hataların ve yeniden düzenlemesi gereken konuların var olduğunu gösterir (Ishikawa, 1995).

Algılanan ürün ve hizmet kalitesinin temel nitelikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Parasuraman vd., 1985: 47)

Cevap Verme: Organizasyonun, müşteriye uygun hizmet verebilme ya da müşterilerinin isteklerine uygun cevap verme durumu. Personelin hizmet sunmaya istekli veya hazır olmalarıyla ilgilidir.

Güvenilirlik: Organizasyonun güvenilir ve zamanında hizmet edebilme durumunu, bir diğer anlamıyla güvenilirliğin ve performansın tutarlılığını içerir. İşletmenin, ürünü veya hizmeti ilk seferinde doğru bir şekilde yerine getirmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle işletmenin vaatlerini yerine getirdiği anlamına gelir. Faturalama esnasında doğruluk, kayıtları doğru tutmak veya belirlenen zamanda hizmeti yerine getirmek ürün veya hizmet kalitesinin güvenilirlik özelliklerindedir.

İletişim: Gerekli durumlarda iletişim dilini farklı tüketiciler için ayarlanmasını içerir. Ürün, hizmet veya personel hakkında gerekli bilgilerin açıklanmasını, müşteri ile ürün ve hizmet kalitesi arasında karmaşıklık düzeyinin azaltılarak basit ve açık bir dille konuşulması gerekliliğini içerir.

Görüntü: ürün veya hizmetin sağlanması için kullanılan araç gereçler, tesisler veya iletişim araçlarını içerir.

Yeterlilik: Hizmetlerin yerine getirilmesi sürecinde kalifiye personel çalıştırılması. Personelin ürün veya hizmetin aktarımında gerekli beceri ve bilgiye sahip olması anlamına gelir.

Nezaket: Personelin kibarlığını, samimiyetini ve saygısını içerir. Personel, tüketicinin mülkiyetini ve fikirlerini dikkate almalıdır.

İtibar: Müşterinin çıkarlarını en iyi şekilde gözetmeyi içerir. Güvenilirlik, inanılabilirlik ve dürüstlüğü içerir.

Güvenlik: Organizasyonda gerçekleştirilen hizmetlere veya üretilen ürünlere yönelik olarak tam bir güvenin olması durumudur. Sunulan ürün ve hizmetlerde tehlike, risk veya şüpheden uzak olmaktır. Fiziksel güvenlik, mali güvenlik veya gizlilik ürün kalitesinin güvenlik niteliklerindedir.

Erişim: Hizmet, ürün veya personelle rahat bir şekilde iletişime geçme kolaylığını içerir.

Müşteriyi anlamak: müşterinin ihtiyaçlarını anlamak için çaba sarf etmeyi içerir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine karşı farkında olmayı ve müşteriyi tanımayı içerir.

Başlıca kalite ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gencel, 2001: 166):

- Kalite, bir yaşam felsefesi ve yönetim tarzıdır.
- Kalite, bireyleri mutlu etmektir.
- Kalite, bireylerin gereksinimlerini, beklentilerini ve isteklerini karşılamaktır.
- Kalite rekabetin gücüdür.
- Kalite, gereksiz kaynak kullanımının önlenmesidir.
- Kalite, maliyeti azaltan, verimliliği artıran ve en az yatırımı gerektiren yoldur.
- Kalite, sürekli iyileşme sürecidir.
- Kalite üretilir, denetlemez.
- Kalite, hayatın her yerindedir.
- Kalite, işletme içindeki herkesin işidir.
- Kalite, bütünleşmiş bir yapıdır.
- Kalite, organizasyon çapında bir çalışmadır.
- Kalite, takım çalışmasını gerektirir.
- Kalite ve yenilik birbirinden ayrılmaz iki unsurdur.
- Kalite ve maliyet birbirinin tamamlayıcısıdır.
- Kalite, nezaket ve saygı işidir.

1.1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramının gelişiminde sanayi devriminden günümüze kadar uzun ve karmaşık bir tarihi bulunmaktadır. Kalite kontrolden, toplam kalite yönetimine kadar farklı şekillerde ve aşamalarda yorumlanmıştır (Bergquist, 2012: 2). Kalite hareketinin başlangıcı, Orta Çağ Avrupa'sına kadar uzanmaktadır. 13. yüzyılda zanaatkarlar tarafından, ürün ve hizmet kalitesini belli kurallar çerçevesinde kontrol edebilmek adına sendikalar kurulmuştur. Sendikalar başlarda hatalı üretilen ürünleri özel bir sembolle işaretleyerek hatalı ürünün kaynağını gözlemlemek için kullanılmaktaydı.

Ancak zamanla bu işaretler, zanaatkarın itibarını temsil etmeye başladı ve müşteriler için kalitenin bir kanıtı olarak hizmet etti. Ürün, hizmet veya imalatın kalitesine yönelik bu yaklaşım, 19. yüzyılın başlarındaki Sanayi Devrimi'ne kadar uygulandı.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından büyük endüstriyel ülkeler savaşın verdiği hasar veya üretim kapasitelerindeki baskılar nedeniyle kargaşa içindeyken, ABD endüstrisi operasyonel zirvedeydi. Bu nedenle ABD iş dünyası ve endüstrisi, dünya pazarlarının çoğuna hakim oldu. ABD firmaları, dikkatlerini üretkenlik ve kaliteden, pazarlama, finans ve organizasyonel yeniden yapılanma gibi diğer konulara kaydırarak yalnızca kar odaklı süreçler geliştirdi. Başlangıçta, bazı firmalar için odaklandıkları bu yapı karlıydı, ancak İkinci Dünya Savaşı sona erdiğinde, ABD iş dünyası ve endüstrisi, Japonya ve Avrupa ülkeleri ile farklı bir rekabet düzeyi içerisine girdi (Gitlow, 2000: 95).

Savaş yüzünden ekonomik anlamda gerileme yaşayan Japonya 1950'li yıllarda kuvvetli bir büyüme gerçekleştirmeye başladı. 1970'lerde ise Japonya'nın odağı ileri teknoloji ürünlere kaydı. İleri teknoloji ile otomotiv üretimi ve elektrikli makineler önem kazandı. Japonya ileri teknoloji üretimi ve fiyat, kalite yaklaşımı ile dünya piyasasında önemli bir rekabet kabiliyeti kazandı. Bu da ABD ve Avrupa pazarlarında pazar payı elde etmesine neden oldu. Japonya'nın ekonomik açıdan bu denli büyümesinin yalnızca sanayi politikaları ve sektörün dinamiğiyle açıklanamayacağı anlaşıldı. Japonya kendine özgü bir yönetim tarzı olan sürekli iyileştirme ilkesini benimsemişti (Derya, 2015: 108-110). ABD otomotiv ve elektronik endüstrilerinin dünya pazarlarındaki hakimiyetlerini artık doğal karşılayamayacakları ortaya çıktı. Japon kalitesi elektronik aletler ve arabalar ABD ve birçok ülke yapımı malları geride bırakmaya başladı. Ortaya çıkan bu rekabet sonucunda pazar payını artırmak isteyen işletmeler rekabet üstünlüğü elde etmek zorundaydı. Bunların sonucunda kalite ve toplam kalite yönetimi kavramı daha da fazla önem kazanmaya başladı.

Kalite kavramının tarihsel gelişiminde geçmişten günümüze önemli değişimler görülmektedir. Bu gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bağırhan, 1997: 20-23):

1. M.Ö. 2156 Hammurabi Kanunları'nda, "Ustanın inşa ettiği ev, bu inşaat ustasının yetersizliği sebebiyle yıkılıp ev sahibinin ölümüne neden olursa, o inşaat ustası da öldürülür" şeklinde bir madde bulunmaktadır. Milattan

önce 1760 yıllarına kadar dayanan Hammurabi Kanunları'nda kaliteye yönelik maddeler yer almaktadır.

2. M.Ö. 1450 senesinde taş blokların boyunu, dikliğini bir tel ile ölçen eski Mısır'da bunları kontrol eden çalışanlar bulunmaktadır.
3. 13. yüzyılda kaliteye dair bir anlayışın olduğunu gösteren bir diğer etken ise oluşturulan esnaf ve çıraklık loncalarıdır. Bu loncalar tarafından bazı standartlar oluşturulması, ustaların muayene personeli şeklinde çalışma göstermeleri ve bununla beraber çırakları eğitmeleri kalite kavramı varlığının göstergeleridir.
4. Fenikelilerde muayene çalışanlarının hatalı ürün üretenlerin elinin kesilerek süreçlerdeki uygunsuzlukların önüne geçildiği görülmektedir.
5. 19. yüzyılda modern sanayi düzenine geçiş yapılmıştır. Frederik Taylor bu süreçte yapılması gerekli olan işleri ana parçalara ayırarak kolaylaştırmış ve bireylerin yetkinleşmesine imkan vermiştir. Bu süreç üretimin hızını artırmaya imkan verirken kaliteyi aynı şekilde yükseltememiştir. Ancak yine bu dönemde, hızlı üretimin yanısıra kaliteyi de önemseyen bağımsız denetimcilerin desteği ile tüketiciye düşük kalite ürün veya hizmetin sunulmasını önleyen üreticiler mevcuttur.
6. 20. yy. başlarında organizasyonların ürün veya hizmet kalitesinden ziyade teknolojiye daha büyük yatırım yaptıkları görülmektedir. İlk olarak Henri Ford tarafından kullanılmış olan hareketli montaj hattı ile maliyeti düşük olup yüksek seviyede ürünlerin üretimi yapılmıştır. Kalitenin düşmemesi adına oluşturulan yeni ünvanlar yine bu dönemde kalite adına yapılan bir diğer değişimdir.
7. 1931 senesinde Shewhart tarafından "İstatistiksel Kalite Kontrol" adlı bir kitap yayınlamıştır.
8. 1920 - 1940 yıllarında teknolojinin gelişimi hızlı bir ilerleme kaydetmeye başlamıştır. Bu dönem içerisinde muayene mühendisliği bölümü oluşturularak kalite kontrol bir temele oturtulmaya gayret edilmiştir. Kalite güvencesi kavramı ilk kez bu dönemde Edwards tarafından kullanılmıştır. Bu da kalite kavramının literatürdeki yerinin sağlamlaşmaya başladığının bir göstergesidir. Edwards'a göre kalite yetkisi yönetimin sorumluluğunda olmalı ve diğer departman müdürleri seviyesinde bir de kalite kontrol müdürünün olması gerekmektedir.

9. 1946 senesinde Amerikan Kalite Kontrol Derneği kurulmuştur. Dernek başkanlığı görevine Edwards seçilmiştir. Kalite kontrolü için hazırlıklarını yapmayan şirketlerin, rekabet avantajlarının sona ereceğini belirten yorumları ile kalite süreçleri hızla gelişmeye başlamıştır.
10. Bu esnada 2. Dünya Savaşı kalitenin ilerleyişini hızlı bir hale getirmiştir. Savaş döneminde özellikle savaşa veya askere yönelik ürünlerin kaliteli üretilmesi önem kazanarak kalite ihtiyacını artırmıştır. Bunun sonucunda “Kalite Kontrol Mühendisliği” kavramı meydana gelmiş ve “İstatistiksel Süreç Kontrol” değer kazanmıştır .
11. Edwards Deming, 1950 senesinde Japon Bilim Adamları ve Mühendisliği Birliği adına davet edilerek eğitimler vermiştir. Bunun beraberinde 1951 yılında ilk Deming Ödülü, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından verilmiştir. Japonya’da bu ödül, her sene kalite bakımından en iyi performe eden işletmeye verilmektedir.
12. İkinci Dünya Savaşının bitmesiyle beraber tüketimin her alanında bir talep artışı meydana gelmiştir. Bu da beraberinde kalite yerine daha yüksek hacimde üretimin önem kazanmasına sebep olmuştur. Ucuz ve kalitesiz üretim itibarıyla anılan Japonya kalite devrimi başlatmıştır ve Deming’in eğitimleri beraberinde Japonya kalite ve verimlilikte ilerleme kaydetmiştir.
13. Feigenbaum, 1956’da “Toplam Kalite Kontrol” kitabını yayımlanmıştır. Bununla beraber kalite kontrol şirketlerin tüm sahalarına yayılmıştır.
14. 1970’li yıllarda, Japon kalitesi ve yükselen kaliteli ürünlerinin rekabeti ile Amerikan şirketlerinin ürünleri karşı karşıya gelmiştir. Müşterilerin kaliteye yönelik artan ilgileri Amerika’da birçok işletmenin bütün birimlerinde kalitenin odak noktası haline gelmesine sebep olmuştur.
15. 1987’de ISO 9000 Kalite Güvence Serisi Standartları dünyaya yayılmakta olan kalite güvence sistemleri yaklaşımını başlatmıştır. Bu standartlar aynı yıl TSE tarafından çevrilerek ülkemizde yayımlanmıştır. Kalite güvence sistemleri yaklaşımının geliştirilmeye devam edilmesinin ardından TKY kavramı gündeme gelmiştir.

Aşağıdaki tabloda kalitenin tarihsel gelişimi, kalite öncülerinin faaliyetleri ile dönemsel olarak gösterilmektedir. Kalitenin evrim süreci kalite kontrol ve kalite muayene ile başlamakta ve günümüz çağdaş yönetim biçimlerinden olan TKY ile son bulmaktadır.

Tablo 1. 2: Kalitenin Evrimi

1931	“W. Shewhart: İstatistiksel Kalite Kontrol (Abd)”
1940	“Stanford Seminerleri (ABD)”
1950	“E. Deming Seminerleri (Japonya)”
1951	“Deming Kalite Ödülü (Japonya)”
1952	“Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)”
1954	“J. Juran: “Kalite Yönelimin Sorumluluğudur” (Abd)”
1954	“Ulusal Radyo ile Japonya’da Kalite Eğitimi Yayınları”
1956	“A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (Abd)”
1960	“G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)”
1961	“K. Ishikawa: Formenler İçin K.K. Dergisi (Japonya)”
1962	“K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)”
1969	“Kobe Steel: Kalite Fonksiyon Yayılımı (Japonya)”
1970	“S. Shingo: Poka - Yoke (Japonya)”
1970	“G. Taguchi: Taguchi Kayıp Fonksiyonu (Japonya)”
1976	“T. Ohno: Toyota Just In-Time Sistemi (Japonya)”
1980	“G. Taguchi: Robust Tasarım (Japonya)”
1990 ve ötesi	“Yaratılan Kalite

Kaynak: (Bağıran, 1997: 23)

TKY hakkındaki araştırmalar ilk olarak 1930’lu yıllarda ABD’de gerçekleştirilmeye başlamıştır. Bell Telephone firmasında istatistiki olan Walter Shewhart, istatistiksel kalite kontrol sahasından kritik araştırmalar gerçekleştirmiştir. Shewhart, üretim sucine istatistiksel teknikleri entegre eden ilk araştırmacılardanır. Shewhart’ın kalite hakkındaki araştırmalarını daha sonra ABD’de Joseph M. Juran ve W. Edwards Deming’in araştırmaları takip etmiştir. İsmi geçen bu iki bilim insanı Japonya’ya özel olarak çağırılmış ve Japon mühendislere kalite planlama, kalite geliştirme ve kalite kontrol başlıkları altında konferans vermişlerdir. Araştırmacılar Deming’i TKY’nin öncüsü olarak görmektedir. Bununla beraber Juran’da toplam kalite yönetimine Deming kadar büyük faydalar sağlamıştır. Armond V. Feigenbaum 1950’li senelerin sonlarına doğru TKK sahasında önemli araştırmalar gerçekleştiren başka bir Amerikalı yönetim uzmanıdır. nemli isimlerden biri olan Philip Crosby ise toplam kalite felsefesinde kritik bir terim olarak kabul edilen Sıfır Hata akımının liderlerinden biri olarak görülmektedir. (Aktan, 2012: 236).

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Jumady'e göre TKY, ürün ve hizmetleri, süreçleri, işi ve çevreyi sürekli iyileştirerek rekabet avantajını en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir iş yaklaşımıdır. TKY'nin müşteri odaklılık, bilimsel yaklaşım, kalite saplantısı, eğitim ve öğretim, uzun vadede bağlılık, takım çalışması, kalitede sürekli iyileştirme, kontrollü özgürlük, amaç birliği, çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi olmak üzere on ana unsuru vardır (Jumady vd., 2021: 11).

TKY, uzun vadede müşteri memnuniyeti oluşturmayı, personeller ve toplum için yararlar sağlamayı hedefleyen, kaliteye odaklı ve bütün çalışanların katılımı temeline dayalı olan bir şirket yönetim şeklidir. Farklı bir açıklamada TKY, ortak hedefler doğrultusunda ekip olarak mesai yapmayı, tüketicilere en üst seviyede değerler oluşturmayı, farklılığı teşvik etmeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi prensip olarak benimseyerek, gücünü kişilerden alan ve mükemmelliğin oluşturulmasında bütün personellerin yükümlülüğü olduğunu iddia eden bir yönetim anlayışı şeklinde görülmektedir. Her iki açıklamanın da odak noktası, TKY'nin amacı çalışanların aktif katılımı ile tüketici memnuniyetini oluşturmak ve akabinde karlılığa ulaşmaktır (Çoban, 2004: 86-87).

TKY, bir organizasyondaki çeşitli toplulukların ve tüketicilerin memnuniyetini değerlendirilerek; mühendislik, pazarlama, üretim ve hizmeti ekonomik açıdan en uygun seviyede yapabilmek için; kalite iyileştirme, kalite koruma ve kalite geliştirme süreçlerini bütünleştiren etkin bir yapıdır. TKY; uzun vadede müşteriye memnuniyetini sağlamayı, toplum ve kendi personeli için yarar sağlamayı hedefleyen, kalitede derinleşen ve bütün çalışanların katılımına dayalı olan bir yönetim biçimidir. Farklı bir ifadeyle, TKY, müşteri ihtiyaç ve isteklerine en iyi ve hızlı şekilde karşılık veren bir yaklaşım olmakla beraber, işletme maliyetlerini azaltan modern bir yönetim şeklidir. (Yükçü, 1999: 7). TKY karlılığı artırmak, maliyetleri düşürmek ve müşteriye iyi bir değer sunabilmek için bir işletmede bulunan farklı ekip veya departmanları bir araya getiren bir yapıdır. Çalışanların motivasyonu da TKY'nin önemle üzerinde durduğu konulardan biridir.

TKY'nin organizasyon verimliliği üzerinde önemli etkileri vardır. TKY, hatalı süreç ve ürünlerin azaltılması beraberinde verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda müşteri memnuniyeti artırılmakta ve organizasyon karlılığı elde

edilmektedir. Kurumun artan geliri, maaşları artırmak veya verilen ikramiyeyi artırmak gibi sonuçların iyileşmesine ve ardından etkinliğin ve dolayısıyla verimliliğin yükselmesini sağlayan bazı yollarla çalışanların motivasyonunun artmasına neden olmaktadır (Roghanian vd., 2012: 67).

Hızlı gelişmelerin ve ilerlemelerin yaşandığı günümüzde, kalite kavramı da aynı şekilde ilerlemek ve değişmektedir. Söz konusu olan bu ilerlemelerin sonuncusu toplam kalite yönetimi olarak ifade edilen kavramdır. TKY, en temel anlamda tüketicinin gereksinimlerinin en doğru biçimde giderilmesi için oluşturulması gerekli olan bir yönetim süreci şeklinde ifade edilebilir. Bu sistem, tüketici gereksinimlerini baz alarak, süreçlerde çalışanların katkılarıyla, sürekli iyileşmenin gerekliliğine vurgu yapar. Bu açıklamadan hareketle TKY' nin bünyesinde olan üç unsur aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mergen, 1993: 27-28):

- **Çalışanlar (insan kaynakları):** TKY, işletmede görev alan çalışanların aktif bir şekilde planlama, denetleme ve geliştirme faaliyetlerine katılımlarını öngörür. Söz konusu olan bu katılım, firmanın üst yönetiminin gereken sosyal ortamı ve firma kültürünü oluşturması ile mümkün olur.
- **Sorunların önlenmesinde ve çözümünde kullanılan yöntemler:** Kalite fonksiyon yayılımı (Quality Function Deployment); kalite planlama teknikleri, istatistiksel kalite kontrol teknikleri, istatistiksel deneysel tasarım teknikleri, Pareto çizelgesi, akış şemaları gibi kalite geliştirme teknikleri sorunların önlenmesinde ve çözümünde kullanılan teknikler arasında ifade edilebilir.
- **Yönetim biçimi ve kavramları:** Yukarıda ifade edilen iki unsurun etki gösterebilmesi, yalnızca bu unsurların uygulanabileceği bir organizasyon, organizasyon yapısı, organizasyon yönetim şekli ve toplam kalite anlayışıyla çalışan yöneticilere bağlıdır.

Klasik yönetim yaklaşımında, yöneticilerin çalışanlara emir verip denetledikleri bir sistem vardır. Bu sistemde yöneticiler, kendi değer yargılarına göre örgütü kurar ve çalışanlarla aralarında mesafe bırakarak katı bir hiyerarşi içinde yönetirler. Bu sayede çalışanların üstlere saygılı olacağı ve yöneticilerin çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirebileceği düşünülür. Ancak bu sistem modern yönetim ile yerini, yetki devrine, takım çalışmasına ve katılımcı bir anlayışa bırakmaktadır. TKY ile klasik yönetim arasındaki farklar Tablo 1.3'de gösterilmektedir (Gencel, 2001: 173).

Tablo 1. 3: TKY ve Geleneksel Yönetim Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	Toplam Kalite Yönetimi
Örgütsel yapı	Hiyerarşik ve katıdır	Esnek ve düzdür
Değişime bakış	Statükocu	Sürekli gelişme
İşgörene göre üst	Patron veya polis	Kolaylaştırıcı ve öğretici bir liderdir
Alt-üst ilişkisi	Bağımlı, kontrol ve korkuya dayalı	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
İşgören çabaları	Bireyseldir ve birbirlerinin rakibidirler	Takım halinde çalışan arkadaşlıklar
İşgücü yetiştirme	İşgücü ve yetiştirme maliyettir	İşgücü varlıktır ve yetiştirme de bir yatırımdır
Kaliteye ilgili karar	Yönetim kaliteye karar verir	Kalite müşteriye sorulur
Temel karar	Yöneticilerin deneyimlerine dayalıdır	Gerçeklere, sağlam bilgiye ve sisteme dayalıdır

Kaynak: (Gencel, 2001: 173)

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY yaklaşımına göre, başarının ölçüğü müşteri memnuniyeti sağlamak ve bunu elde etmenin yolu ise sürekli gelişmektir. TKY'nin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mergen, 1993: 28):

- Müşteriyi bütünsel olarak odak noktasına koymak,
- Çalışanlara gereken eğitim ve yetkiyi vererek, planlama, denetleme ve gelişim süreçlerine katılımlarını sağlayarak, bilgi ve tecrübelerinden maksimum seviyede faydalanmak,
- Elde edilen verilere dayalı karar vermek,
- İşletmenin hedefini, amacını açık ve tam bir şekilde tanımlamak ve üst yönetimin TKY felsefesine kendini adayarak tam bağımlı olması,
- Sonuç kadar sürece de önem vermek,
- Olası problem ve gelişmeleri belirleyebilmek amacıyla istatistiksel kalite kontrol veya kalite maliyetleri gibi ölçüm araçları kullanmak,
- Sağlıklı ve etkili bir iletişim yoluyla geri bildirim elde etmek,
- Problemleri kontrol etmekten ziyade, problemler meydana gelmeden önleyici adımlar atmak ve sürekli gelişime katkı sağlamak,
- Takım çalışmalarına yönelip bunu teşvik etmek,
- İşletme içinde eğitime her seviyede değer vermek.

Araştırmacılar ve akademisyenler TKY kavramını oluşturan temeller ve TKY kavramının tanımlarıyla ilgili fikir birliğine varamamışlardır. TKY konusunda her araştırmacının kendine özđü bir görüşü vardır. TKY için standart bir tanım olmamasına rağmen, TKY kavramında çoğu araştırmacı tarafından aşağıda sıralanan beş ana ilke olduğuna inanılmaktadır (Mohammed vd., 2013: 326). Üretkenliğin, verimliliğin, itibarın ve kalitenin sağlanması için, TKY'nin aşağıda sırlanmış olan beş ana ilkesinin istisnasız organizasyonun tüm düzeyleri tarafından uygulanması gerekmektedir:

1. Üretimin başından itibaren her aşamasında niteliksel ve kayda değer bir iş üretmek,
2. Müşteri memnuniyetine odaklanmak,
3. Sürekli iyileştirme ve gelişim için net bir strateji oluşturmak,
4. Sürekli iyileştirmenin organizasyondaki çalışanlar tarafından benimsenmesi,
5. Organizasyon içinde karşılıklı sayđı ve takım ruhu ilkesini teşvik etmek.

Taner ve İlke (2005)'nin çalışmasında TKY ilkeleri farklı bir yaklaşımla aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Kalite felsefi bir bakış açısıdır.
- Faaliyetleri için sorumluluk alan çalışanı yönetir.
- Kalite aşamasında ilk olarak daima tüketici memnuniyetine odaklanır.
- Kalite ile ilgili maliyetin azaltılması diğer bir temel unsurdur.
- İşletme içerisindeki tüm bölümler kaliteyi benimser.
- Çalışanların bağlılığı desteklenir ve kültürel farklılık aracılığıyla çalışan sadakati artırılır.
- Tüketicilerin güvenini kazanmak adına başarı ödüllendirilir.
- Bireysel motivasyon önemlidir.
- TKY'nin işletme içerisinde görülmeli için gayret gösterilir.

TKY'nin ilkeleri her sanayi, işletme, kuruluş veya faaliyete geçirildiği ortamın nitelikleri ile ilişkili olarak farklılıklar göstermekle birlikte, tüm faaliyetlerde ortak birtakım ilkelerin olduğu ifade edilebilir. Bu ortak öğeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gencel, 2001: 173-174):

- Liderlik,
- Kaliteye odaklanma,
- Vizyon,
- TKY'nin itici gücü olan müşteriye odaklanma,
- Tanınma ve eğitim,
- Sürekli iyileştirme,
- Çalışanların yetkilendirilmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Takım çalışması,
- Kalitenin alan ve kapsamının genişletilmesi,
- Tekrara gerek bırakılmaması,
- Gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtımı.

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri ve Farklı Yaklaşımları

1.2.2.1. Joseph M. Juran

TKY ve kalitenin öncülerinden olan Juran kaliteyi maliyet açısından iki şekilde açıklamaktadır. Birincisi, Juran'a göre kalite; ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayan ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini sağlayan özellikler anlamına gelir. Bu tanıma göre, yüksek kalite ile geliri artırmak amaçtır. Bu anlamda yüksek kalite, daha fazla yatırım gerektirir ve bu nedenle maliyetlerde artışa neden olur. İkincisi, Juran'ın, kalitenin maliyet açısından bir diğer görüşü ise, işi yeniden yapmayı gerektiren veya saha başarısızlıklarına neden olan, müşteri memnuniyetsizliği ve müşteri talepleri gibi durumlar ile sonuçlanan hatalardan kurtulma anlamına gelir. Bu bağlamda kalite, maliyetlere yöneliktir ve kaliteli ürün genellikle daha az maliyetlidir (Gyrna ve Juran, 1998: 2.1-2.2). Bu iki açıklamaya göre Juran kalitede yalnızca ürün veya hizmetin kalitesine ya da müşteri memnuniyetine vurgu yapmamaktadır. Bunların yanı sıra kalitenin bir işletmenin maliyetini, gelirini, yatırımlarını, müşteriye elde tutabilme potansiyelleri gibi farklı alanlara da atıfta bulunmaktadır.

1.2.2.2. W. Edwards Deming

W. Edwards Deming günümüzde kalitenin dünya çapındaki liderleri içerisinde yer almaktadır. Deming ve W. A. Stewart'ın Bell Telephone laboratuvarında yaptığı araştırmaları sonraki senelerde gerçekleştireceği araştırmalarının kökenini teşkil etmektedir. Deming "Deming Döngüsü" tanımı ile kalite kavramına süreklilik ilkesini

yerleştirmiştir. Deming Döngüsünde kalite kontrol faaliyetleri planlama, uygulama, kontrol etme ve düzeltme şeklinde dört adımdan oluşmaktadır (Büyükduman, 2013: 29-30). Deming'e göre bu dört basamaklı kalite kontrol süreciyle hataların önüne geçilerek kusursuz bir süreç eyleme geçirilecektir. Kalitenin temelinde yalnızca çalışanların titiz çalışması değil, üst yönetimin kararları ve bu kararlara bağlı ortaya çıkan sonuçlar vardır. Kalite üretim veya hizmetin baştan sona nasıl yapılacağını gösteren bir çalışma sistemidir ve bu sistem yalnızca üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulabilir.

1.2.2.3. Walter A. Shewhart

Walter A. Shewhart, yaptığı araştırmalar sonucunda çeşitliliğin ve değişkenliğin, ürün ve süreç kalitesi üzerindeki zararlarını fark eden ilk bilim insanlarından biridir. Shewhart 1924 yılında, istatistiksel kontrol grafiği konseptini geliştirdi. Birçok araştırmacı tarafından bu konsept, kalite kontrol ve iyileştirme süreçlerinin ilk adımı olarak kabul etmektedir. İstatistiksel kontrol grafiği basit bir teorik temele sahiptir, pratikte uygulaması kolaydır ve neredeyse tüm üretim ve hizmet kuruluşlarını kapsayan çok çeşitli ortamlarda uygulanabilir ve iş performansında büyük başarıları olduğu kanıtlanmıştır (Montgomery ve Borror, 2017: 2). İstatistiksel Kalite Kontrolü sahasında kritik araştırmalar gerçekleştiren Amerikalı istatistikçi Shewhart, istatistiksel kalite kontrol metotlarını kullanıp kalitenin organizasyonu ve yönetimi teorisine katkılarda bulunmuştur.

1.2.2.4. Kaoru Ishikawa

Ishikawa, Juran ve Deming'in öğrencisi ve aynı zamanda kalite çemberi yaklaşımının öncüsüdür. Japon kalite anlayışının öncülerinden biri olan Ishikawa'ya göre yüksek kalitenin kanıtı devamlı değişmekte olan müşteri beklentilerinin tatminidir. Ishikawa'nın kalite hakkındaki temel prensipleri aşağıda sıralanmaktadır (Hoyer vd., 2001: 56-57):

- Kalite, tüketici tatmini ile eşdeğerdir.
- Kalite, kapsamlı ve açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Ürün veya hizmetin kaliteli olduğunu söylemek yetmez, organizasyonun her düzeyinde kaliteye önem verilmelidir.
- Tüketicilerin ihtiyaçları ve gereksinimleri gibi kalitenin tanımı da devamlı değişmektedir.

- Ürün veya hizmetin satış fiyatı, kalitesinin önemli bir unsurudur. Ishikawa'ya göre ürün veya hizmetin kalitesi ne kadar yüksek olursa olsun, fiyatı yüksek belirlenirse müşteri memnuniyeti sağlanmayacaktır. Bu bağlamda, fiyat dikkate alınmadan kalite tanımlanamaz.

1.2.2.5. Philip B. Crosby

Philip Crosby'nin kalite tanımının özü, ürün veya hizmetin ölçülen tüm özelliklerinin, spesifik kriterleri karşılaması gerektiğidir. Bu tanıma göre Crosby'nin kalite hakkındaki temel noktaları aşağıda sıralanmıştır (Hoyer vd., 2001: 54-55):

- Kalite net bir şekilde tanımlanmalıdır, aksi takdirde, kaliteyi yönetmek için ne yapılması gerektiği öngörülemez.
- Kalite için gereksinimlerin ne olduğunu bilmek ve bu gereksinimleri ölçülebilir ürün veya hizmet özelliklerine çevirmek gereklidir.
- Bir ürün veya hizmetin özelliklerinin yüksek kalitede olup olmadığı, sayısal olarak ifade edilen gereksinimlerle ölçülebilir.

Philip B. Crosby, 1960'lı yılların başında bu tanımlarıyla beraber sıfır hata konseptini geliştirmiştir. Kontroller veya denetlemeler sonrasında gerçekleştirilen kalite yönetim sisteminden ziyade, Crosby kaliteye dair sorunları engellemek için önleyici tedbir kavramını geliştirmiştir.

Crosby, kalite oluşturma'nın 14 basamağını aşağıdaki gibi ifade etmiştir (Kurt, 2015: 83-84):

1. Sıfır hataya ulaşılması
2. Yönetimin katılımının sağlanması
3. Kalite çemberlerinin uygulanması
4. Kalite geliştirme ekiplerinin oluşturulması
5. Kalitenin onayı
6. Kalitenin ölçülmesi
7. Hata nedenlerinin ortadan kaldırılması
8. Kalite maliyetinin geliştirilmesi
9. Hedeflerin belirlenmesi
10. Kaliteye karşı duyarlılığın artırılması
11. Sıfır hataya ulaşılması

12. Düzeltici süreçlerin uygulanması
13. Personelin eğitilmesi
14. Sıfır hata planlamalarının yapılması.

1.2.2.6. Armond V. Feigenbaum

Feigenbaum'a göre kalite bir mühendis, pazarlamacı ya da genel yönetim değil bir müşteri tarafından belirlenebilir. Kalitenin belirlenmesi müşterinin ürün veya hizmetle ilgili gerçek deneyimine dayalıdır ve kalite müşterinin belirttiği veya belirtmediği, bilinçli veya bilinçsiz, teknik açıdan veya öznel ve rekabetçi bir pazarda devamlı hareketli olan bir hedefi temsil eden gereksinimlerine göre ölçülür. Diğer bir ifadeyle kalite, üretim, pazarlama ve mühendisliğin birlikte meydana getirdiği ürün ve hizmet özelliklerinin, müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamayacağı şeklinde tanımlanmaktadır (Hoyer, 2001: 56). Feigenbaum'un kalite yaklaşımında bir ürün veya hizmetin kalitesinin belirlenebilmesi için tek başına üretim aşaması yeterli olmamaktadır. Kalite müşteri tarafından belirlenebilir ve bir ürünü veya hizmeti kaliteli kabul edebilmenin en önemli etkeni müşteri memnuniyetidir.

Feigenbaum, TKY kavramı yerine toplam kalite kontrol (TKK) kavramını kullanmıştır. Feigenbaum, TKK kavramını müşteri tatminini göz önüne alarak, organizasyon yapısı içerisindeki çeşitli grupların, kaliteyi iyileştirmeye, korumaya ve geliştirmeye yönelik gayretlerini, hizmet ve üretimi en ekonomik seviyede oluşturabilmek için bir araya getiren etkili bir sistem şeklinde tanımlamıştır (Ishikawa, 1995).

Feigenbaum, ürünlerin düzgün dizayn edilmemesi, yeterli düzeyde dağıtılmaması, doğru pazarlanmaması ve tüketicinin kullanımına uygun olarak desteklenmemesi durumunda üretim sürecinde kalitenin sağlanamayacağı kavramını oluşturmuştur. Feigenbaum'un meydana getirdiği bu fikirler geliştirilerek TKK şeklinde bilinirlik kazanmıştır. Feigenbaum kalite giderleri kavramının, TKY uygulamalarının faydalarının ölçülmesinde bir araç şeklinde kullanılabileceği akımını başlatmıştır. Farklı alanlardaki yöneticileri, sorunları kontrol etmek ve düzeltmek adına yapılması gereken araştırmaların giderlerini takip etmeye ikna ederek, çıkan sonuçlarla bu yaklaşımını teyit etmiş ve geliştirmiştir (Büyükduman, 2013: 33-34).

1.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Dünyanın birçok ülkesinde TKY alanında belirli kriterler esas alınarak çeşitli kuruluşlar tarafından kalite ödülleri verilmektedir. Kalite ödülleri TKY uygulamalarının hangi standartlar çerçevesinde değerlendirileceğini ve kuruluşların kalite düzeyini nasıl ölçebileceklerini göstermektedir. Bunlardan en eskileri Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), Deming Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Ödülüdür ve ülkemizde ise TÜSİAD ve KalDer ödülü bulunmaktadır (Çekmegül, 2005: 44).

Yılda üç kez verilen MBNQA, ABD'de kalite alanındaki en önemli ödüllerin başında gelmektedir ve bu ödül verilirken kurumlar belirli boyutlara göre değerlendirilmektedir. Bu ödülün ölçme ve değerlendirilmesinde yer alan TKY boyutları, bu çalışma için TKY uygulamaları olarak benimsenmiştir.

TKY'nin 6 uygulaması liderlik, stratejik planlama, müşteri odaklılık, insan kaynakları yönetimi, süreç yönetimi, bilgi ve analizden oluşur. TKY uygulamalarında bu MBNQA modelinin benimsenme sebepleri arasında çok sayıda araştırmacı ve akademisyen tarafından kullanılması, MBNQA modelinin ABD'deki birçok özel ve kamu firmasının yönetim ilkelerini geliştirmesi ve devrim yaratması için hayati olduğunun kanıtlanması, firmaların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olması ve birçok yüksek teknolojili sanayileşmiş ülke tarafından da benimsenip bu ülkelerdeki firmaların sürdürülebilir avantaj elde etmelerine yardımcı olmasıdır (Ooi, 2014: 5168).

1.3.1. Liderlik

Liderlik hakkındaki araştırmalarda çok sayıda liderlik tanımı mevcuttur. Bu tanımlar genel anlamıyla birbirine benzerlik göstermektedirler. Liderlik, takipçilerini belirli bir amaca doğru yönlendirmeye ikna ederek bu amacı gerçekleştirme sürecinde büyük rol oynayan etkileme gücüdür (Alcan, 2021: 34). TKY uygulamaları arasında yer alan liderlik boyutu ise işletmenin iç veya dış paydaşlar olarak nitelendirilen tüm fertlerinin aynı amaç doğrultusunda yönlendirilmesinde etkili bir uygulamadır.

İşletmenin herhangi bir süreç değişimi tüm organizasyonu etkilemektedir. TKY uygulamalarına geçiş süreçleri gibi büyük değişimler karşısında tüm organizasyonun ve çalışanların bu yeniliğe tepki vermesi beklenen bir durumdur. Bu geçiş sürecini doğru bir şekilde yönetmek işletmenin liderleri olarak nitelendirilebilen üst yönetime

düşmektedir. Üst yönetim, çalışanlarının yeni sistemi benimsemeleri için gerekli önlemleri almalıdır.

TKY öncülerinden olan Deming'e göre personeller için devamlı eğitim programları düzenlenmesi üst yöneticilerin sorumluluğudur. Personeller kendilerini bu eğitimler vasıtasıyla daimi olarak geliştirebilirler. Bu noktada üst yönetim, çalışan performansını, kullanılan makine performansını, üretimi ve kaliteyi artırarak çalışanların motivasyonunu ve gerçekleştirdikleri işle gurur duymalarına sağlamalıdır. İşletme üst yönetimi, sürekli gelişimi, adaptasyonu ve kaliteyi artırmak amacıyla sistemde gerekli değişiklikleri yerine getirmekle sorumludur. Yönetim, çalışanların iş teminatlarını sağlayabilmek için bir hedef oluşturmalıdır. Liderlik üzerine çalışmalar yapmış olan DuBrin'e göre üst yönetim, teknoloji temelli bir strateji ile ilerleyebilir. Strateji doğru bir şekilde seçilirse, işletmenin başarısı direkt olarak etkilenecektir. Yönetim, kurumun geleceğini öngörebilmektir. Aktif, verimli ve etkin çalışan bir yönetim yoksa üretkenliğin, karlılığın ve rekabet avantajının devam etmesi zor olur. TKY öncelikle yönetim tarafından desteklenirse, çalışanlarında bu programa yaklaşımı pozitif olacaktır (Halis, 2007: 56). Deming'e göre iş bilgisi ve sürekli öğrenme eğilimi, etkili liderliğin temel ön koşullarıdır (Anderson vd., 1994: 482).

Süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine ve kalite algısının artmasına yönelik çabalar istikrar gerektirir. Üst yönetim sürekli iyileştirme vizyonu oluşturmalı ve çalışanları bunu benimsemeleri için motive etmelidir. TKY'nin önemli unsurlarından olan liderler, doğru bir strateji ile çalışanları ve işletmenin bütün unsurlarını sürekli iyileştirmeye ve TKY anlayışını benimsemeye teşvik etmelidir.

Üst düzey yöneticilerin liderliği, kişisel katılımın, örgütsel performansın, bireysel gelişimin, öğrenmenin artırılmasını ve stratejik planlarının uygulanmasını kolaylaştıracak bir liderlik sistemi oluşturmayı ve sürdürmeyi inceleyen TKY'nin ana "itici gücü" olarak kabul edilir (Samson ve Terziovski, 1999: 396).

TKY'de liderlik, çalışanlar tarafından yapılan hataları ve başarısızlıkları aramak değil, başarısızlığın nedenlerini belirleyip ortadan kaldırabilmek ve işi iyi yapabilmeleri için tüm çalışanlara yardım edebilmektir. Kalite yönetimi anlayışına göre etkin lider, değişime duyarlı ve işini odaklı bir şekilde yapan liderdir. Liderlik faaliyetleri, ortak hedeflere ulaşmada olumlu bir kültür ve iklim yaratmayı içerir (Prestiadi vd., 2019: 204).

1.3.2. Stratejik planlama

TKY, pazarda rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için kullanılan bir stratejidir. Bu nedenle, stratejik düzeyde dikkate alınmalı ve uygulanmalıdır. Stratejik planlar, kalite hedeflerini içerir, TKY ile ilgili birçok çalışmada, TKY'nin organizasyon stratejisiyle bağlantılı olması gerektiği varsayılır. TKY, işletmenin stratejisine ve operasyonuna tam olarak entegre edilmelidir ve bu entegrasyonu gerçekleştirmek için stratejik planlama ile başlanmalıdır. Bütünleşme sağlanırsa, oluşan sinerji, stratejik planlama ve TKY'nin etkisini güçlendirecek ve pazarda büyük bir başarıya neden olacaktır (Bolatan ve Akgül, 2019: 2).

Dahlgard'a göre, TKY uygulamasının temeli, tüm alanlarda organizasyonel performansı iyileştirmektir. Bunu yapmak için teknolojik olarak gelişmek ve bu doğrultuda kaynakların optimum şekilde yönetilmesi ve kullanılması gereklidir. İşletmelerin bu zorlukları başarılı bir şekilde aşması ve fırsata çevirebilmesi için, üst yönetim, TKY'yi oluşturmak adına stratejik planlama sürecine dahil olmalıdır (Oschman, 2017: 41). TKY felsefesini en doğru şekilde uygulamak, amaçlara ve karlılığa ulaşmak için stratejik planlama en önemli uygulamalardan biridir. Organizasyonun liderleri, TKY'de vurgulanan çalışan motivasyonunu ve sürekli eğitimi sağlamak, teknolojinin getirdiği avantajları kullanmak yoluyla daha kaliteli ürün veya hizmet sunma felsefesini yerine getirmek için stratejik planlama yoluyla kısıtlı kaynakları kullanmanın yenilikçi yollarını aramalıdır.

1.3.3. Müşteri Odaklılık

TKY'de müşteri memnuniyeti ve tatmini esastır. İşletmeler, rekabetin her geçen gün arttığı ortamda müşteri odaklı olmak zorundadırlar. İşletmeler müşterilerinin kim olduğunu, ne istediklerini, gereksinimlerini, kültürlerini, ve sosyal statülerini hassasiyetle değerlendirmelidirler. Müşterilerini iyi anlayan bir işletme, ürün ve hizmet tasarımını müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda tasarlayabilir. TKY'de müşteri etkeni işletmelerin artan rekabet ve değişken pazar şartlarında, pazar paylarını koruyabilmeleri veya artırabilmeleri için önemli unsurlardan biridir (Büyükduman, 2013: 19).

Klasik yönetim anlayışına göre işletmeler hiyerarşik bir yapıda yönetilmekte olup, emir komuta zincirini takip eden bir yönetim bulunmaktadır. Bu zincirde amaç üstlerin tatmin edilmesidir. Günümüz değişen yönetim yapısında ise amaç, müşteri

gereksinim ve istekleri doğrultusunda işletme birimlerinin bir araya gelerek müşteri tatminini sağlamak ve hatta müşteri beklentilerinin ötesine geçerek tam bir müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Günümüz yönetim yapısında müşteri kraldır ve işletmeler varlığını sürdürebilmeleri için müşteri odaklı yönetimi benimsemek zorundadır. Müşteri memnuniyetini bir yönetim felsefesi olarak benimseyen kuruluşlar için müşteriye mutlu etmek örgüt kültürünün en temel unsurudur. TKY uygulayan işletmelerin en temel unsurları arasında çalışanların eğitimi, takım çalışması, üst yönetim liderliği, sürekli iyileştirme, geliştirme ve müşteri odaklılık bulunmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80). Teknolojinin gelişimiyle ürün veya hizmeti elde etmeye yönelik artan erişim kolaylığı pazardaki rekabeti de artırmaktadır. Bu rekabet içerisinde rakiplerden farklı olmak ve bir rekabet üstünlüğü elde etmek müşteri memnuniyetinden geçmektedir.

İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarlarda söz sahibi olabilmeleri adına gerekli olan en temel unsur müşteri odaklılıktır. İşletmelerin müşteri odaklı olabilmeleri adına gerekli ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Büyükduman, 2013: 20).

- Hedef, ürün ve hizmet kalitesini artırmak olmalıdır.
- Reorganizasyon gerçekleştirilerek, kurumdaki hiyerarşik düzen sonlandırılmalı ve bütün personellerin müşteri gereksinimlerine cevap vermesi sağlanmalıdır.
- Organizasyonda müşteriye karşı eski davranış biçimi değiştirilmelidir.
- Müşteri ile yakın diyaloglarda olan bölümlerde iş görenlere eğitim verilmelidir.
- Müşteri gereksinimlerinin yerinde ve zamanında giderilmesi hedeflenmelidir.
- Amaca uygun programlar ve yazılımları kullanılarak hizmet kalitesini artırmak hedeflenmelidir.
- Elektronik ortamdan faydalanılarak müşterinin istek ve ihtiyaçlarına anında hizmet sağlanmalıdır.
- İşletme, üretim, pazarlama, satış ve lojistik gibi tüm aşamalarda iletişim ve bütünlük oluşturarak, müşteriye daha iyi hizmet sağlanmalıdır.
- Müşteri odaklılık, kurumda temel prensiplerden biri olmalıdır.

1.3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları, üretim ve hizmet sürecinin en önemli faktörlerindedir. Pazarlardaki yoğun rekabette sunulması gereken kaliteli üretim ve hizmet için eğitimli, örgüte bağlı, sürekli gelişime ve yeniliklere açık, örgüte katkı sağlayan, yapıcı fikirler ortaya koyan ve yaratıcı olan sürekli bir iş gücüdür.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ise iş yerindeki bu insanların etkin yönetimidir. İnsanları daha üretken ve çalışma hayatlarından daha memnun kılmak için neler yapılabileceğini veya yapılması gerektiğini inceler (Opatha, 2009: 5). Kalite odaklı işletmeler için benzer şekilde İKY kaliteli ürün ve hizmet sunumu veya örgüt performansı açısından çok önemli bir uygulamadır. İşletmelerin TKY'yi uygulayabilmeleri için yaratıcı, nitelikli, değişime açık ve sorumluluk alabilecek insan kaynağına ihtiyacı vardır. Bu bağlamda İKY doğru personel seçiminden, personelin eğitimine ve motivasyonuna kadar tüm süreçlerden sorumludur.

İKY, TKY uygulamalarının benimsenmesi ve sürekliliğin sağlanması açısından önemli bir stratejik unsurdur. İşletmelerin TKY uygulamalarını gerçekleştirebilmek için aktif bir İKY'ye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla TKY uygulamaları için ve organizasyonel performansın artması için stratejik bir İKY departmanı kurmak gereklidir. Yıldız ve Mesci (2015) tarafından yapılan bir çalışmada TKY'nin işletmelerde başarılı bir biçimde uygulanması için üst yönetim desteği, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve süreç yönetiminin önemli etmenler olduğu sonucuna varılmıştır (Karta ve Ünver, 2022: 33-36).

İKY ile TKY arasındaki zayıf bağlantı, başka faktörler olsa da başarısızlığın temel nedenini oluşturur. Kaliteli hizmet sunmak, İKY'nin mümkün olduğunca etkili olmasını gerektirir. İKY, insan ilişkilerinin ve grup bilincinin temelini oluşturabilir, çalışan yetkinliğini artırabilir ve kültür değişikliği sağlayabilir (Andrić vd., 2022: 3068).

İKY, organizasyonel kaynakların ve yeteneklerin gelişimini kolaylaştırarak, öğrenme ve yenilik yoluyla rekabet avantajı elde ederek organizasyonların başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilir. TKY ve İKY, etkinlik, karlılık, üretkenlik, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti gibi aynı hedeflere odaklanır. Aktif performans gösteren İKY uygulamalarının TKY ve organizasyonel performans üzerinde olumlu etkileri vardır. Takım çalışması, personel alımı, eğitim ve geliştirme, performans

değerlendirme, iletişim ve ödül sistemleri, TKY uygulamasının temel unsurlarıdır (Andrlic vd., 2022: 3070)

TKY yaklaşımına göre, örgütlerde ortaya çıkan sorunların çoğu üst yönetim kararlarının oluşturduğu ve uyguladığı sistemlerin bir sonucudur. Çalışanlar, organizasyon süreçlerine dair daha geçerli fikirlere sahip olsalar da, potansiyelleri yönetim tarafından kısıtlanır. TKY felsefesi, çalışanların kendi organizasyonlarına değerli katkıları olduğunu kabul eder ve grup çalışmalarına ya da fikir alışverişi ortamlarında çalışanların katkılarına vurgu yapar. Tecrübelerin ve fikirlerin paylaşımı, çalışan motivasyonunun ve iş tatmininin artmasını sağlar. Chang'ın da belirttiği gibi, çalışan memnuniyeti kaliteyi ve üretkenliği artıran önemli bir unsurdur (Alsughayir, 2014: 169).

TKY yaklaşımında sadece ürün kalitesine değil aynı zamanda çalışanların kalitesine de odaklanılmaktadır. Özünde en başarılı TKY uygulamaları, büyük ölçüde çalışanların tutum ve faaliyetlerindeki değişikliklere bağlıdır. En çok etkilenen çalışanlar, sürekli kalite iyileştirme için TKY veya diğer programların uygulanmasında değişimin temsilcisi olan çalışanlardır. TKY süreçleri, çalışanların memnuniyetlerini ve bağlılıklarını artırarak onlar üzerinde olumlu etkilere sahiptir. TKY uygulamalarını benimseyen birçok kuruluş, çalışanlar arasında tutum, bağlılık ve etkinlikte birçok gelişme yaşamaktadır. Butler (1996) tarafından yapılan bir çalışmada TKY uygulamalarını kullanan şirketlerin çalışan memnuniyeti, katılım, kar, güvenlik ve sağlıkta iyileştirmeler elde ettiğini kanıtlamıştır. TKY tam olarak uygulandığında gelişmiş takım çalışması, yaratıcılık, yenilikçilik, eğitim, iletişim, güven ve karar verme yoluyla organizasyona kalite, üretkenlik ve çalışan gelişimi açısından faydalar sağlar (Karia ve Asaari, 2006: 31).

1.3.5. Süreç Yönetimi

Organizasyonu birbirine bağlı süreçler sistemi olarak gören süreç yönetiminde, organizasyonel süreçleri belirlemek, iyileştirmek ve uygulamak için çaba göstermek gerekmektedir. Süreç yönetimi uygulamaları Deming, Ishikawa ve Juran'ın çalışmalarına dayanmaktadır. Süreç yönetimi uygulamaları, 1980 yılından itibaren TKY'nin önemli bir unsuru haline gelmiştir (Benner ve Tushman, 2003: 238).

Başlangıcı sürekli iyileştirme kavramına dayanan kalite çalışmaları ve günümüzde ISO standartlarına ulaşmak isteyen işletmeler için süreç yönetimi büyük

bir öneme sahiptir. Organizasyon içerisinde yönetim ve yöntemler iç ve dış nedenlerden dolayı sürekli olarak değişime uğradığı için sürekli gelişim ve iyileştirme gereklidir (Soydan, 2006: 8). Organizasyonun süreçlerle yönetilebilmesi için süreçlerin belirlenmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, süreç hedef tespiti ve süreçlerin analizinin yapılması gerekmektedir.

Tüm alanlarda yoğun rekabet yaşamış günümüz işletmelerinin yüksek bir örgüt modeli oluşturabilmeleri, kaliteyi arttırmaları, maliyetlerini düşürmeleri ve sıfır hata ile üretim yapabilmeleri için süreç odaklı çalışmalara ihtiyaçları vardır. İşletme sistemlerini oluşturan iş sürecinin sürekli iyileştirilmesi ve etkin yönetilmesi, TKY uygulamalarının başarıya ulaşması için önemli hususlardandır (Yılmaz ve Sarıaltın, 2011: 156).

Deming ve Shewart tarafından geliştirilmiş olan PDCA yöntemi TKY' de süreci iyileştirmek için kullanılmaktadır. Bu döngü planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinden oluşmakta ve aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır (Öztürk vd., 2011: 394):

1. Planla (Plan)

- Müşteri isteklerinin belirlenmesi
- Sorunun belirlenmesi
- Bilgilerin toplanması
- Ana sebeplerin analizinin yapılması
- Çözümler bulunması
- Çözüm uygulamak için plan hazırlığı

2. Uygula (Do)

- Çözümün geliştirilmesi veya planın uygulanması
- Bir pilot çalışmanın yapılması veya seçilen çözümün denenmesi

3. Kontrol et (Check)

- Sonuçların plana göre değerlendirilmesi ve izlenmesi

4. Önlem Al (Act)

- Değişiklikleri düzeltme için önlemlerinin alınması

- Süreçlerin standartlaştırılma işlemi
- Gelecekte iyileştirme olanaklarının araştırılması ve düşünülmesi şeklinde süreçlere sahiptir.

1.3.6. Bilgi ve Analiz

Nonaka ve Takeuchi'ya göre (1995) bilgi, bireylerin etkili eylemlerde bulunma kapasitesitelerini artıran, gerekçelendirilmiş kişisel bir inançtır. İktisadi açıdan bilgi, ürün-yaşam döngülerinin kısalması, teknolojinin daha fazla taklit edilebilir hale gelmesi, rakiplerin artması ve hatta toplumların hızla değişmesiyle birlikte, örgütsel bilginin önemi ve taklit edilemezliği sayesinde rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak kabul görmektedir. Bilgi çoğu zaman birçok önemli kaynağın etkili bir şekilde kullanılmasının temelidir. Bilgiye dayalı bakış açısı, somut kaynaklar tarafından sunulan hizmetlerin, bunların nasıl birleştirildiğine ve uygulandığına bağlı olduğunu ve bunun da firmanın bilgisinin bir işlevi olduğunu varsayar (Hsu ve Shen, 2005: 351).

Modern dünyamızda teknoloji, işletmeler için yararlı olan bilgilerin aranmasını, bunlara erişilmesini ve geri alınmasını kolaylaştırdığından, bilgi teknolojisi bir işletmenin bilgi yönetimi süreçlerini destekleyen önemli bir unsurdur. İşletmenin teknoloji platformuna dahil edilen veya kullanılan bilgi tabanında, iş zekası, iş akışı, veri madenciliği ve e-öğrenme gibi çok çeşitli modern teknolojiler mevcuttur. Lim'in (1999) tanımladığı gibi bilgi, taklit edilmesi neredeyse imkansız olan soyut bir varlıktır ve her organizasyon tarafından etkin bir şekilde yönetilmesi gereken bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Firmaların hem ürün hem de hizmet kalitesinde sürekli iyileştirme sağlamak için tedarikçilerden, çalışanlardan ve müşterilerden sürekli bilgi edinmeleri hayati önem taşımaktadır (Ooi, 2014: 5168-5170).

TKY için gerekli olan bilgi teknolojisi, birçok kuruluşta uygulanmıştır ve her biri detaylı bir biçimde araştırılmıştır. Kuruluşlar, TKY'de kullanılan bilgi teknolojileri yardımıyla daha kaliteli ürün ve hizmet sunmaktadır. Küresel rekabet, iş dünyasında kalitenin önemini arttırırken, organizasyonlar üzerindeki baskıyı da arttırmaktadır. Bu baskılar sonucunda, kuruluşlar uzun vadede hayatta kalabilmek için kalite iyileştirmeye odaklanmışlardır. Teknoloji, iyileştirilmiş işler ve artan iş tatmini ile sonuçlanan bir kolaylaştırma mekanizması olarak hareket eder. TKY, kaliteyi sağlamaya yönelik müşteri merkezli bir varlık ve yönetim felsefesidir. TKY

uygulamaları ve teknikleri, pazarlama, bilgi sistemi, finans, araştırma ve geliştirme gibi bir kuruluş içindeki tüm işlemlere uygulanabilir (Khanam vd., 2016: 2433).



İKİNCİ BÖLÜM: YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Çevre korumaya yönelik davranışlar insanların inançları, yaşam tarzları, kaygıları veya yaşamlarını sürdürebilme gibi nedenlerden dolayı insanoğlunun tüm zamanlarda ilgi alanına girmiştir. Zaman içerisinde çevre korumanın bir rekabet aracı olarak kullanılmasıyla, çevreye karşı farkındalık veya duyarlı davranışların geliştirilmesi işletmeler açısından daha da önemli hale gelmiştir. Bu nedenle işletme bilimi de diğer bilim dalları gibi çevre korumaya yönelik uygulamalar geliştirmiştir. İşletmenin farklı alanları incelendiğinde; üretim alanında, yeşil üretim, yeşil ürün, yeşil tedarik kavramlarına; pazarlama alanında, yeşil pazarlama kavramına; muhase alanında, yeşil muhasebe kavramına ve lojistik alanında, yeşil lojistik gibi çeşitli yeşil kavramlara odaklanıldığı görülmektedir. Yönetim ve organizasyon alanında ise yeşil işletme, yeşil yönetim ve çalışanlar açısından yeşil örgütsel davranış kavramına odaklanılmaktadır (Erbaşı, 2019: 137).

Bu başlık altında literatürde örgüt içi çevreci davranış veya çevreci iş yeri davranışı gibi farklı şekillerde de tanımlanan yeşil örgütsel davranış kavramını açıklamaya yönelik yeşil kavramı, yeşil yönetim, yeşil işletmecilik kavramları ve ilişkili kuramlara yer verilmiştir.

2.1. Yeşil Kavramı

Çevre bilincinin yerleşmesinden sonra Yeşil'in alternatif bir yaklaşım veya kavram olarak ortaya çıkması bir strateji olarak pazarlama çalışmalarıyla meydana gelmiştir. Yeşil kavramının pazarlamada etkin bir şekilde kullanılmasıyla beraber, kar amaçlı bir strateji olmasına yönelik bir algı oluşmuştur. Yeşil kavramı bir süreç olarak kabul edilmekte ve insanların çevre ile alakalı kazandıkları bilincin kurumlar tarafından karşılık bulması beklenmektedir (Aydın ve Tufan, 2018: 401-402). Doğa ile ilgili girişimlerin, sürdürülebilir bir çevreyi mümkün kılmasını içeren yeşil düşünce sistemi işletmelerin her alanında büyük değişikliklere neden olmuştur.

1960'lı yıllardaki kirlilik ve enerji tasarrufuna odaklanan ekoloji hareketinin ardından doğa ile ilişkili olan konulara ilgi artmış, çevre hakkındaki konular firma yöneticileri ve siyasetin gündeminde rekabet avantajı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Artan sosyal ve politik baskı ile işletmeler, çevre hareketine ayak uydurmak için sadece kirlilik ve atık konularını ele almanın ötesine geçerek alternatif

ambalaj, tasarım veya ürünler için arayışa geçmiştir. Bu nedenle literatürde yeşil kavramı popülasyondaki çevresel duyarlılığı yansıtmak için ortaya çıkmıştır (Straughan ve Roberts, 1999: 558).

İklim değişikliği ve doğal çevrenin bozulmasından kaynaklanan toplum endişesi çevrenin korunmasına yönelik ilginin artmasına neden olmaktadır. Yeşil davranış, enerji tasarrufu, çevre dostu ürünlerin üretimi, yeşil tüketim, doğa koruma, geri dönüşüm gibi konuları kapsamaktadır (Yiğit, 2022: 187).

Bir süreç olarak bakılırsa çevre koruma bilincinin kabul edilmesi, pozitif duyguların davranışa dönüşmesine ve geliştirilmesine bağlıdır. Böylece çevre koruma bilincine sahip kişiler günlük hayatları ile alakalı bütün işlerinde, tüketim ve satın alma gibi davranışlarına bu bilinçle devam edeceklerdir. Tüketicilerin eğitiminde ve bilinçlendirilmesinde; tüketici örgütlerine, devlete, özel kuruluşlara ve üniversitelere ciddi görevler düşer ve bu birimlerin arasında uyum içinde olan bir iş birliğine gereksinim duyulmaktadır. Çevre eğitimi, toplumun tüm üyeleri için her ne kadar vazgeçilmez olmasa da, çevre problemlerinden en çok etkilenen topluluk olması sebebiyle genç nesil çevre eğitiminin hedef kitleleri olarak gösterilir. Bu sebeple, çevresel değerleri korumaya aktif olarak katılmak için genç neslin istek ve motivasyon sahibi olmaları ve çevre problemlerine dair duyarlılık ve farkındalık sahibi olmaları çok önemlidir (Taştepe ve Aral, 2014:144).

2.2. Yeşil Yönetim

Yeşil yönetim, günümüzün ileri görüşlü organizasyonları için dünya çapında ilk akla gelendir. Teoriler, çalışanların yeşil sürdürülebilirlik için teşvik edilmeleri, yetkilendirilmeleri ve çevre bilincine sahip olmaları gerektiğini desteklemektedir (Tariq vd., 2016: 238).

Sanayi Devrimi ile fabrikaların artması, teknolojinin gelişmesi veya makineleşme gibi nedenlerden dolayı işletmelerin karlılığı artmıştır ancak bu süreç ekolojik dengeye zarar vermeye başlamıştır. İşletmelerde sürdürülebilirlik yaklaşımının bir sonucu olarak çevreye verilen zararı en aza indirmeyi savunan yeşil yönetim yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Yeşil yönetim yaklaşımı organizasyonların faaliyetlerinde çevreye duyarlı davranışlarıdır. Çevreye duyarlı işletmecilik veya çevre dostu yönetim olarak da nitelendirilebilen yeşil yönetim, işletmelerin üretim süreçlerinde çevreye zarar vermeyen teknolojileri kullanmaları, faaliyetlerine çevre

değişkenini eklemeyi ve her süreçte çevre koruma bilinci ile hareket etmelerini kapsayan bir yaklaşımdır (Karakuş ve Erdirençelebi, 2018: 681-684).

Zaman içinde çeşitli nedenlerle doğal çevreye verilen zararlardan dolayı çevre bilincine ve yeşil yönetime ihtiyaç oluşmuştur. Tarihte bu çevresel yanlışların tam olarak ne zaman ortaya çıktığı bir tartışma konusudur. İnsanlığın her neslinde çevrenin, bencil ve müsrif insan davranışlarının sonuçlarına katlandığı iddia edilir. Dünyada yaşamış tüm popülasyonlara yönelik yapılan araştırmalarda, araştırmacılar insanların tarih boyunca doğaya nasıl davrandıkları konusunda her zaman kusur bulacaktır (Haden, 2009: 1042).

Günümüzde işletmeler çevre sorunlarına çözümler üretmek amacıyla çevre duyarlı bir yönetim geliştirmeye başlamıştır. İşletmelerin politikalarını çevre duyarlı olmaya iten bazı güçler vardır. Bunlar toplum baskısı, kurumsal başarı baskısı ve devlet baskısı olarak ayrışabilir. Yeşil yönetim uygulamalarının başlıca unsurları aşağıda sıralanmaktadır (Çavuş ve Tancı, 2013: 74-75).

- Çevre korumaya yönelik temiz teknolojileri kullanmak,
- Atıkları azaltmak,
- Hammadde ve kaynak kullanımında yenilenebilir enerji kullanımını tercih etmek,
- Geri dönüşüm süreçlerini ve yöntemlerini geliştirmek,
- Kaynakların kullanımından atıkları yönetmeye kadar olan faaliyetlerini çevre hukukuna uygun bir şekilde önlem almak ve gerekli düzenlemelerde bulunmak,
- Yeşil tüketim bilincini artırmaya çalışmak ve TKY anlayışı çerçevesinde toplumun beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yeşil pazarlama yaklaşımını uygulamak,
- Yeşil işletme ortamı ve yeşil çalışma koşulları oluşturmak.

Yeşil insan kaynakları yönetiminin yıllar içindeki gelişimi, çalışan ilişkileri ve sendika yönetimi faaliyetleri üzerinde etkili olmuştur. Yeşil insan kaynakları yönetimi kapsamında kurumsal çevre girişimleri ve uygulamaları sürecinde çalışan ilişkilerinin önemli bir yeri vardır. Yeşil konularda çalışan ilişkilerinin temeli çalışan katılımı, yeşil fikirler oluşturmaları, çalışanların özgürlüğü, çevresel konularda rehberlik ve çalışanları yeşil konular hakkında uyarmayı kapsamaktadır. Çalışan ilişkileri

çerçevesinde yeşil yönetimin gerçekleştirilebilmesi için bazı uygulamalar aşağıda sıralanmaktadır (Acar, 2022: 42).

- Çalışanları ekolojik ve sosyal girişimlere katılmaya yönelik teşvikler geliştirilmek,
- Çalışan katılımını sağlayacak sorun giderme çemberleri ve yeşil öneri şemaları oluşturmak,
- Mevcut kaynakların verimli kullanılması ve işletmenin ürünlerine değer katması amacıyla teşvik geliştirmek,
- Kaynakları verimli kullanan, çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk sahibi yeşil iş ortamları geliştirmek,
- Toplu taşımada kullanılan ulaşım kartları veya esnek çalışma saatleri gibi yeşil ulaşım alışkanlıklarını kazandırmak,
- E-ofis veya uzaktan çalışma uygulamaları geliştirmek,
- Çevresel sürdürülebilirlik adına 3R (recycle, reduce, reuse), modelini kullanmak, olarak sıralanabilmektedir.

Borri ve Boccaletti'ye göre işletmelerin çevre yönetim yaklaşımları proaktif, aktif ve pasif olmak üzere 3 şekilde sınıflandırılmaktadır. Proaktif yaklaşımı benimseyen işletmeler sürekli gelişim politikası ile çevreci yönetimin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini ve çevre konusunun TKY ile uyumlu hale gelmesini amaçlar. Aktif yaklaşımı benimseyen işletmeler, çevre ile ilgili çalışmalarını yalnızca yasalara uymak amacıyla gerçekleştirir. Pasif yaklaşımı benimseyen işletmeler, değişime direnç göstererek yeni fırsatlara önem vermemekte ve çevreyi bir maliyet unsuru olarak değerlendirmektedir (Yüksel, 2003: 24).

2.3. Yeşil İşletmecilik

Yeşil işletmecilik veya çevreye duyarlı işletmecilik kavramı tüketicilerin artan çevre bilinci ile işletmelerin çevre koruma doğrultusunda aksiyon almaya başlamaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Hancioğlu vd., 2018: 231).

İşletme fonksiyonlarının her birinde (yönetim, üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, lojistik, arge vb.) çevreye zarar veren süreçleri minimize etmeyi hedefleyen, kaynak kullanımını optimize ederek çevreye katkıda bulunan, karar verirken çevreyi göz önünde bulunduran ve kurumsal kültürde çevre

dostu yaklaşımı benimseyen işletmecilik biçimi yeşil işletmecilik olarak adlandırılabilir (Erbaşı, 2019: 138).

Gelişen teknoloji ve kaynak tüketimi, çevresel krizler ve tüketicilerin çevre korumaya yönelik endişelerinin artması ile işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için çevre odaklı stratejiler geliştirmek zorundadır. Yeşil işletmecilik; çevreyi korumak, tüketicilerin gözünde sürdürülebilir bir imaj oluşturmak, geri dönüşüm, çevreci stratejilerin geliştirilmesi gibi uygulamaları kapsamaktadır (Şenocak ve Bursalı, 2018: 165).

Yeşil işletmecilik, stratejik karar alma süreçlerinde doğal çevreyi dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler faaliyetlerinde ekolojiye verilen zararı en aza indirmeyi veya zararı tamamen ortadan kaldırmayı hedefleyen ve bu bağlamda üretim, pazarlama veya lojistik gibi faaliyetlerinde süreçleri değiştirerek topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi amaçlar (Özkaya, 2010: 249).

Literatürde çevreye duyarlı işletmecilik olarak bilinen yeşil işletmecilik, ürünün üretiminden tüketiciye ulaştırılmasına kadar olan süreci kapsayan, işletmelerin topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirmek ve çevreye verilecek zararı en aza indirebilmek için benimsediği bir anlayıştır (Ceyhan ve Serkan, 2015: 116).

Yeşil işletmecilik, stratejik karar alma sürecinde ekolojik çevreyi ön planda tutan, kaynakların kullanımında veya iş süreçlerinde çevreye verilen zararı tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan veya minimuma indirmeye çalışan, işletme kültürüne ekolojik çevreyi koruma felsefesini yerleştirmek için çabalayan ve bu amaçla ürünlerin tasarımından başlayan tüm süreçlerde farklılığı hedefleyen ve sosyal sorumluluk kapsamında amacı topluma yarar sağlamak olan bir anlayıştır (Biner, 2014: 28-30).

2.4. Yeşil Örgütsel Davranış

Günümüzde örgütlerin başarısı rakipleriyle rekabet edebilme gücüyle ölçülmektedir. Rekabet avantajı elde etmek için en önemli kaynaklardan biri insana verilen değerdir. Örgütlerin başarı elde etmesinde çalışanların örgütsel değerlere yönelik yaklaşım, algı ve davranışları önemli unsurlardır (Aykan ve Karakuş, 2022: 64)

Örgütsel davranış disiplini, örgüt içindeki bireyin daha etkin ve verimli olabilmesi için kaynakların nasıl kullanılacağı hakkında gereklilikleri yerine getirerek başarıya ulaşmaya odaklanmaktadır (Yavan, 2016: 279).

İşletmelerin büyük ölçekte üretim yapmaya başlamaları, teknolojik gelişmeler ve makine kullanımının yaygınlaşması işletmelere karlılık sağlamıştır. Ancak bununla beraber işletmelerin üretim veya hizmet için kullandıkları ve hızla tükenmekte olan kaynaklar, çevre sorunlarını ve kaynakların sürdürülebilirliği kavramını meydana getirmiştir. Bu nedenle yeşil örgütsel kavramı araştırmacılar, işletmeler ve çevreciler için önemli bir konu haline gelmiştir.

Doğal çevrenin zarar görmesi, enerji kaynaklarının hızla tüketimi, hava, su ve toprak kirliliği gibi çevresel tehditler, gelecek nesillere daha iyi bir yaşam alanı bırakabilmek için bireylere olduğu kadar, güçleri ve etkileri bakımından işletmelere de büyük sorumluluklar yüklemektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik, yirmi birinci yüzyılda iş performansı, büyüme ve hayatta kalma için hızla hayati bir konu haline gelmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik adına dikkatli davranan kuruluşlar, doğal çevreye zararı en aza indirmekle beraber iş hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadır (Robertson ve Barling, 2015: 322)

Çevre dostu davranıştan gelişen yeşil çalışan davranışı, bir kuruluşun stratejik sürdürülebilirlik politikasını fiili sonuçlara dönüştürmede en önemli adımdır ve örgütün çevresel sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynar (Tian vd., 2020: 7341).

"Greening" kavramı işletmelerin hem mevcut hem de gelecek nesiller için ekonomik, sosyal veya çevresel herhangi bir tehdit oluşturmayacak şekilde başarılı olabilmeye ve sürdürülebilirlik açısından uzun vadeli bir stratejidir (Çekanavičius vd., 2014: 76).

Günümüzde çalışanların çevreye faydalı davranış sergilemeye motive edilmesine yönelik ilgi artmaktadır. Organizasyonlar da bu motivasyonu sağlayabilmek için bazı değişiklikler yapmaktadır. Bir değişim süreci olan greening kavramı sürdürülebilir çalışma, kaynakları koruma, insiyatif alma ve çevreye zarar vermekten kaçınmanın yanı sıra çalışanların refahını artırmaya teşvik etmeyi amaçlar. Bu süreç, çalışanların görevlerini ve gönüllü davranışlarını kapsar. Yeşil çalışan davranışının önemini vurgulayan araştırmalar, greening sürecinin

organizasyonlardaki sürdürülebilirlik uygulamalarıyla bağlantısının olduğunu kanıtlamıştır (Srivastava vd., 2020: 901-902).

Yeşil konseptini açıklamaya yönelik çalışmalarda en önemli analiz birimleri işletmelerdir. Yeşil kavramı hakkında literatürde yeşil turizm, yeşil muhasebe, yeşil örgüt, yeşil lojistik gibi farklı kavramlar bulunmaktadır. Son yıllarda ise yeşil örgütsel davranış kavramı gelişmiştir. Yeşil örgütsel davranış, işletme içerisinde bulunan yönetim ve çalışanlar açısından çevre korumaya katkı sağlayabilecek davranışlar olarak açıklanabilir (Erbaşı, 2019: 4).

Sanayi devrimi beraberinde kitlesel üretime yönelim, işletmelerin kar elde etme çabaları, doğadaki kaynakların hızlı tüketimi, nüfus göçü, kentleşme ve teknolojik ilerlemeler nedeniyle doğal çevre zarar görmeye başlamıştır. Bu da doğaya verilen zararın indirgenmesi ve çevre sürdürülebilirliği gibi yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bireylerin doğal bir çevrede hayatını sürdürme mecburiyeti ile "insan ve doğal çevre" başlıkları araştırmacıların gündemleri arasına girmiştir. Çevrenin zarar görmesi bireylerde ve tüketicilerde endişeye yol açmıştır. Tüketiciler doğal çevreye en az tahribatı veren ürünlere yönelmeye başlamıştır. Yeşili korumak isteyen tüketicilerin değişen satın alma davranışı ile işletmeler yeşil örgütsel davranışa yönelmek durumundadır (Sönmez, 2020: 1110).

Yeşil örgütsel davranış kavramı "çevresel duyarlılık, çevresel katılım, teknolojik duyarlılık, yeşil satın alma ve ekonomik duyarlılık" başlıkları altında aşağıdaki şekilde sıranlanmıştır (Erbaşı, 2019: 19):

Çevresel Duyarlılık: İş ortamında kullanılan elektrik ve su gibi enerji kaynaklarının gereksiz kullanımını önlemeyi ve bu kaynakların aşırı kullanımına neden olan malzemelerin kullanımdan çıkarılması veya değiştirilmesini, geri dönüşüme kazandırılacak nitelikte olan malzemelerin ilgili yerlere gönderilmesini ve atık malzemelerin değerlendirilerek tekrar kullanıma uygun hale getirilmesini ifade eder (Sönmez, 2020: 1110).

Çevresel Katılım: İşgörenlerin örgüt içerisinde ağaç dikimi vb. gibi çevreye katkısı olan uygulamalara katılımı ve çevre koruma kurallarına uygun davranması olarak ifade edilmektedir (Akbaba, 2019: 644). Yeşil örgütsel davranış boyutlarından biri olan çevresel katılım, çalışanların ve yöneticilerin çevre korumaya yönelik öneri sunarak, çevreye zarar veren davranışların engellenmesini öne sürmektedir.

Ekonomik Duyarlılık: Organizasyon içerisinde çalışanların davranışlarında ekonomik açıdan tasarruflu olmasıdır (Akbaba, 2019: 644).

Yeşil Satın Alma: Temelde aynı işleve sahip olan ürün ve hizmetin üretim aşamasında çevresel etkisi az olan ürünlerin kullanılması için satın alınma süreci olarak ifade edilebilir (Çetinkaya ve Özceylan, 2017: 291).

Teknolojik Duyarlılık: Organizasyon içerisinde sürekli kullanılan ekipmanların tasarruflu kullanılması, gerek olmadıkça bazı ekipmanların kullanılmamasını, enerji kaynaklarının verimli ve tasarruflu bir şekilde kullanılmasını ve sürdürülebilirliği olan ekipmanların tercih edilmesini ifade etmektedir (Sönmez, 2020: 1110).

Çalışan yeşil davranışları, diğer bireysel düzeydeki çevresel davranışlardan önemli şekillerde farklılık gösterebilir. Çevre yanlısı davranışlar, tamamen bireylerin kendi inisiyatiflerine dayanan çevre dostu bir araba kullanmak, doğaya zararı olmayan temizlik malzemeleri kullanmak, evde elektrik kullanımını azaltmak gibi istemli davranışlardır. Çalışan yeşil davranışı ise kuruluş veya iş tanımları açısından belirtilmemiş olsa bile, belirli bir derecede örgütsel gözetim içerir. Çalışanların katıldığı, çevresel sürdürülebilirlikle ilişkili olan ve katkıda bulunan veya çevresel sürdürülebilirlikten uzaklaşan eylem ve davranışlar olarak tanımlanabilir (Ones ve Dilchert, 2012: 453).

Çalışanların sorumluluğu ve rolü, yeşil uygulamaların entegrasyonu ve örgütün stratejik hedeflerini başarılı bir şekilde uyumlu hale getirme sürecinde dikkate alınması gereken önemli noktadır. Çalışanların katılımı çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. Bu amaçla işletmeler, çalışanlarını çevre yönetimine dahil ederler. Çalışanların çevre yönetimine katılımı için 3 temel nokta vardır. Birincisi, çalışanları çevresel iyileştirme önerilerinde bulunmaları için sürece dahil ederek, ikincisi iş ortamında çevresel iyileştirme gayretlerini destekleyen bir kültür geliştirerek, üçüncüsü ise çalışanların üretim kısmına yakınlığı ve tecrübeleri aracılığıyla kazandıkları bilgilerden yararlanarak çevre yönetimine çalışan katılımı sağlanabilir. Çevresel öğrenmeyi teşvik etmek ve çevresel çatışmaları çözmek için yeşil ekipler kurmak, çevre yönetimine iş gücünün dahil edilmesinin diğer uygulamalarındandır. Çalışanların çevreye dair eğitiminin

artmasıyla gelişen çevre bilinci, işletmenin çevresel performansını ve çalışan motivasyonunu iyileştirmektedir (Acar, 2022: 44-45).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: FARKLI SEKTÖR UYGULAMALARI

Bu bölümde toplam kalite yönetimi uygulamalarının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisi, farklı sektör uygulamaları ile ele alınmaktadır. Araştırmanın problemi, amacı ve önemi, metodolojisi, kapsamı ve kısıtları, veri toplama yöntemi, kullanılan ölçekler ve araştırmanın bulguları detaylı bir şekilde tartışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Problemi

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak, sürekli iyileştirme yöntemini uygulamak ve rekabet avantajı sağlamak için benimsediği bir yönetim felsefesi ve sistemi olarak ifade edilmektedir. Bu uygulamalar, işletmelerin kalite performansının yanı sıra çevresel performansını da olumlu yönde etkilemektedir. TKY uygulamalarının bir parçası olan eğitim, müşteri odaklılık, yönetim liderliği ve sürekli iyileşme gibi unsurların, çalışanların çevreye karşı duyarlılığını, bilincini ve katılımını artırabileceği düşünülmektedir. Bu sayede, işletmeler hem çevreye hem de müşterilere değer yaratabilir. Toplam kalite yönetiminin yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisi, özellikle doğal kaynakların yoğun kullanıldığı sektörlerde önem arz etmektedir.

Bu doğrultuda araştırmanın başlıca problemi “Firmada TKY uygulamalarının yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi var mıdır? Yeşil örgütsel davranış boyutlarını nasıl etkilemektedir?” sorularına cevap aranacaktır. Araştırmanın ana problemine cevap bulabilmek adına alt problemler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

P1: Yeşil davranış örgütü nasıl etkiler?

P2: TKY uygulamaları nelerdir? Çalışanların yeşil örgütsel davranışa katılımını nasıl etkiler?

P3: İşletmelerin yeşil örgütsel davranışı teşvik etmek için TKY uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanmasını sağlayan temel başarı faktörleri nelerdir?

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, TKY uygulamalarının çalışanların yeşil örgütsel davranışları üzerine etkisini araştırmaktır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, işletmelerin hem kalite hem de çevre performansını artırmak için benimsediği yaklaşımdır. Bu uygulamalar, çalışanların çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmek için gösterdiği çevre dostu tutum ve davranışları da etkileyebilir. Bu tutum ve davranışlar, yeşil örgütsel davranış olarak adlandırılır. Yeşil örgütsel davranış, işletmelerin hem çevreyi korumasına hem de müşterilerin çevreye saygılı ürün ve hizmetlere olan talebini karşılmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi uygulamalarının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisini incelemek önemlidir.

TKY uygulamaları kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek etkili bir yönetim yaklaşımı olarak kabul görmüştür. Aynı zamanda bireyler, çevresel sorunları ele almak ve sosyal sorumluluğu teşvik etmek için işyerlerinde sürdürülebilir uygulamaları benimsemenin önemi konusunda artan bir farkındalığa sahiptirler. Yeşil örgütsel davranış, çevreye duyarlı uygulamaları faaliyetlerine entegre ederek çevresel olarak sürdürülebilir bir kuruluş oluşturmaya odaklanan bir kavramdır. TKY ve yeşil örgütsel davranışın entegrasyonu, hem organizasyonel mükemmelliği hem de çevresel sürdürülebilirliği destekleyen sinerjik bir etkiye yol açabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı, TKY ve yeşil örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi, ilkeleri, faydaları ve entegrasyonlarının zorlukları dahil olmak üzere incelemektir.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar

Araştırmanın kavramsal modelinde TKY boyutlarının yeşil örgütsel davranış boyutları üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma, plastik, otomotiv, tekstil ve sanayi sektörlerinde TKY ve yeşil örgütsel davranış konularını kapsamaktadır. Doğal kaynak kullanımının fazla olduğu ve gerekli önlemler alınmadığı takdirde çevreye zararı olduğu düşünülen sektörler üzerinde uygulama yapılması tercih edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın kapsamını İstanbul çevresinde plastik, otomotiv, tekstil ve sanayi gibi imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın uygulama alanı belirli sektörlerle sınırlıdır. Yeşil kavramı bireyler veya toplumlar arasında farklılık göstermektedir. Araştırmanın belirli sektör

çalışanları üzerinde uygulanması nedeniyle, araştırmanın bulgularını farklı sektörler için genellemek mümkün olmayabilir. Araştırma, konusu bakımından tüm insanları ilgilendirdiğinden farklı sektörler, kültürler ve işletmeler üzerinde uygulanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanıldığından, çalışmada yer alan sorular anket soruları ile sınırlıdır. Ayrıca bütçe, zaman ve cevaplayıcı kısıtı açısından evrenin bütününe ulaşmak mümkün olmadığından, örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnek alma yöntemi olarak, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenlerden dolayı, sonuçlar örnekleme özgüdür. Ancak, bu kısıtlara rağmen bulguların akademisyenlere ve işletmelere konuyla ilgili fayda sağlayabileceği düşünülmektedir.

3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir organizasyonun kaliteyi sürekli olarak iyileştirmek için benimsediği bir yönetim yaklaşımıdır. TKY, tüm çalışanların katılımını teşvik eder, süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlar. Yeşil örgütsel davranış, bir organizasyonun çevresel sürdürülebilirlik ilkesine dayalı olarak çevresel sorumlulukları yerine getirme ve çevresel etkileri azaltma çabalarını ifade eder. Bu davranış, organizasyonun çevresel sorunlara duyarlılık göstermesini ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda çaba sarf etmesini içerir.

Tüzüncan ve Akdeniz (2016) tarafından yapılan bir çalışmada müşteri odaklılığın çevresel duyarlılık üzerindeki etkisini incelemekte ve yeşil bilgi sistemlerinin bu ilişkideki aracılık rolünü araştırmışlardır. Çalışma sonuçları, müşteri odaklılığın çevresel duyarlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu bulmuştur. Müşteri odaklı organizasyonların çevre konularına daha fazla dikkat ettikleri ve yeşil bilgi sistemlerinin bu ilişkide aracı bir rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bir diğer çalışmada ise Zolfagharian ve Sadeh (2019) müşteri odaklılığın küçük ve orta ölçekli işletmelerde çevresel performans üzerindeki etkisini ve çevresel yönetim muhasebesinin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma sonuçları müşteri odaklılığın küçük ve orta ölçekli işletmelerde çevresel performansı artırdığını göstermiştir. Aynı zamanda çevresel yönetim muhasebesinin bu ilişkide aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Du, Bhattacharya ve Sen (2010) ise müşteri odaklılığın kurumsal sosyal sorumluluktan kaynaklanan ilişkisel ödüllere etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu

çalışmada çevresel duyarlılık da kurumsal sosyal sorumluluğun bir bileşeni olarak ele alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1a: Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Chen ve arkadaşları (2015) pazar odaklılığın çevresel strateji, çalışanların çevresel katılımı ve çevresel ürün kalitesi üzerindeki etkisini çok seviyeli bir modelle incelemişlerdir. Bu çalışmada pazar odaklılığın müşteri odaklı bir bakış açısı olduğu ve üç yönüyle karakterize edildiği öne sürülmektedir: müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve departmanlar arası koordinasyon. 134 üst düzey yönetici ve çalışanın katıldığı bir anket çalışması sonucunda, pazar odaklılığın çevresel stratejiyi olumlu etkilediği, çevresel stratejinin de hem çevresel ürün kalitesini hem de çalışanların çevresel katılımını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların çevresel katılımı ise firmaların çevresel performansını iyileştirmektedir. Bu şekilde, müşteri odaklılık hem firmaların hem de çalışanların çevre korumasına katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1b: Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Mahmoud ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada pandemi zamanı çalışanların müşteri odaklılığı ve nesiller arası farklılığı incelenmiştir. Bu çalışmaya göre, müşteri ile çalışan etkileşimleri, hizmet kar zinciri aracılığıyla uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirlik ile doğrudan bağlantılıdır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1c: Müşteri odaklılığın çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Tian ve arkadaşları (2020) çevre yanlısı tutum ile çalışan yeşil davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırmaya göre müşteri odaklılığın, çalışanların yeşil ürünleri tercih etme eğilimini artırdığını göstermiştir. Müşteri odaklı bir işletmede çalışanlar, müşterilerinin yeşil değerleri ve çevresel hassasiyetlerini dikkate alarak, daha fazla yeşil ürün satın alma eğiliminde olmaktadır.

Chen ve arkadaşları (2013) tarafından yürütülen bir çalışmada yeşil algılanan risk, yeşil algılanan kalite ve yeşil memnuniyetin etkileri araştırılmıştır. Müşteri

güveninin kazanılması yeşil algılanan kalitenin önemine bağlı olduğu öne sürülmektedir. Uzun vadeli müşteri ilişkilerinin sürdürülmesinde kilit bir faktör olan algılanan kalite, yeşil satın alma niyetlerini etkilemede kritik bir rol oynamaktadır. Müşteri odaklı bir işletmede çalışanlar, müşterilerinin yeşil taleplerini karşılamak ve çevresel sorumluluklarına uygun ürünleri teşvik etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1d: Müşteri odaklılığın çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Sheth ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, müşteri odaklılığın öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Bu çalışmada müşteri odaklılığın, teknoloji benimseme sürecindeki rolüne de değinilmiştir. Araştırma sonuçları, müşteri odaklı bir yaklaşımın, çalışanların yeni teknolojileri daha hızlı benimsemelerine ve teknolojik yeniliklere daha uyumlu olmalarına yardımcı olduğunu göstermiştir. Müşteri odaklılık anlayışı, çalışanların teknolojik değişikliklere daha adaptif ve duyarlı olmalarını sağlayabilir. Bu çalışmalardan elde edilen bulgular, müşteri odaklılık anlayışının çalışanların teknolojik duyarlılığını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Müşteri odaklı bir işletme, çalışanlarını teknolojiye yönelik olarak eğitmek, teknolojik yenilikleri takip etmelerini teşvik etmek ve müşteri deneyimini iyileştirmek için teknolojiyi kullanmalarını teşvik etmek suretiyle, çalışanların teknolojik duyarlılığını artırabilir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1e: Müşteri odaklılığın çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Xu ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada, çevresel liderliğin çalışanların yeşil inovasyon davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. Çevresel liderlik, çalışanları çevreye duyarlı olmaya teşvik eden, onlara örnek olan ve onları yeşil inovasyon için destekleyen bir liderlik tarzıdır. Makalede, çevresel liderliğin çalışanların yeşil örgütsel kimliğini artırarak yeşil inovasyon davranışına ve dolayısıyla çevresel duyarlılıklarına etki ettiği bulunmuştur. Ek olarak liderlik, örgütlerde çevre yönetiminin düşünme biçiminde olduğu gibi, çalışanların çevresel bilişlerini şekillendirmede önemli bir rol oynar.

Graves ve Sarkis (2018) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların liderlik algıları, değerleri ve motivasyonlarının çevre yanlısı davranışları üzerindeki rolü

araştırılmıştır. Çalışanları çevre yanlısı davranışlarının altında yatan faktörleri araştıran bu çalışmaya göre çalışanların, liderlerinin çevre hedeflerine ne kadar bağlı olduklarını algılamalarının, çalışanların çevre yanlısı davranışlarını etkilediği bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2a: Liderliğin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Zhou ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmada liderliğin çalışanların çevre yanlısı davranışını nasıl ve ne zaman etkilediği incelenmiştir. Çevre yanlısı davranış, çalışanların iş yerinde çevreyi korumak için bilinçli olarak gösterdikleri davranışlardır. 319 çalışana uygulanan anket sonucunda, sorumlu liderliğin hem çalışanların yeşil öz yeterliliklerini hem de çevresel katılımını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.

Tian ve Suo (2021) tarafından yapılan bir çalışmada sorumlu liderliğin çalışanların çevresel katılımı ve çevre yanlısı davranışları üzerinde pozitif ve önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Liderliğin hiyerarşik kademeli etkisinin çalışanların çevresel katılımı ve çevre yanlısı davranışları üzerindeki etkisi araştırılan bu çalışmada orta düzey sorumlu liderlik ve üst düzey sorumlu liderlik ile çalışanların çevre yanlısı davranışları arasında aracı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, alt düzey liderler, çalışan davranışları üzerinde üst düzey liderlerden daha güçlü bir etkiye sahiptir ve bu da ardışık etkiyi yansıtır. Bu çalışmaya göre etkili çevre yönetimi, kuruluştaki çalışanların düşünce ve tutumlarını önemsemeye daha fazla odaklanmalıdır. Onlarla iletişim kurmanın yollarını bulmak, çevresel katılımı artırmak ve kurumsal yeşilleşmeyi başarmak için çalışanların bağlılığını geliştirmek amacıyla çevre bilgisi vermek ve çevre felsefesi oluşturmayı amaçlamalıdır.

Jia ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmada yeşil insan kaynakları yönetiminin, dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık yoluyla çalışanların yeşil tutkusunu üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Yetenek-motivasyon-fırsat teorisinden yola çıkarak, dönüşümcü liderlerin yeşil insan kaynakları yönetimini (GHRM) etkileyerek çalışanların yeşil tutkusuna ilham verebileceğini ve nihayetinde çalışanların yeşil yaratıcılığını ve çevresel katılımını olumlu yönde etkileyebileceği tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2b: Liderliğin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Bonsu (2018) tarafından yapılan bir araştırmada küresel ekonomide liderlik tarzları incelenmiştir. Araştırmaya göre çeşitli liderlik tarzları, performansı ve ürün kalitesini artırmak için, çalışanların becerilerini, çalışanların ekonomik duyarlılığını ve sosyal eğilimlerini doğrudan etkileyecek olan organizasyonel yapıyla uyum sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2c: Liderliğin alışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Khan (2022) tarafından yapılan çalışmada yeşil liderliğin çalışanların yeşil davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada ele alınan yeşil liderlik, çalışanları çevreye duyarlı olmaya teşvik eden, onlara örnek olan ve onları yeşil inovasyon için destekleyen bir liderlik tarzıdır. Çalışma sonucunda ise yeşil liderliğin çalışanların yeşil davranış seviyesini artırdığı tespit edilmiştir. Araştırma, liderlerin yeşil değerlere odaklanması, çevresel sorumlulukları vurgulaması ve yeşil satın alma davranışını desteklemesi durumunda çalışanların yeşil satın alma eğilimlerinin arttığını göstermiştir.

Yang ve Liu (2022) tarafından yapılan çalışmada liderlik türlerinden biri olan etik liderliğin çalışanların yeşil inovasyon davranışı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmada etik liderlik tarzı, çalışanlara adil, dürüst, saygılı ve sorumlu davranan bir liderlik tarzı şeklinde tanımlanmaktadır. Liderliğin hem çalışanların yeşil örgütsel kimliğini hem de yeşil inovasyon davranışını artırdığı ve ayrıca çalışanların da yeşil satın alma davranışını etkilediği bulunmuştur. Liderlerin rnek olması ve yeşil satın alma konusunda rehberlik yapması, çalışanların bu davranışı benimsemelerini teşvik edebilir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2d: Liderliğin alışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Gemeda ve Lee (2020) tarafından yapılan uluslararası bir çalışmada bilgi ve iletişim teknolojisi profesyonelleri arasında liderlik stilleri ve çalışanların işe bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmaya göre liderlerin teknolojiye yönelik bir vizyona sahip olmalarının, çalışanların teknolojik bilgi ve becerilerini geliştirmelerini teşvik ettiğini göstermiştir. Liderlerin kendi çalışanlarını etkileyebilmesi için destekleyici ve entelektüel olarak teşvik edici olmaları ve çalışanlara bir vizyon iletmek gibi dönüşümcü liderlik becerilerini hedefleyen stratejiler ve eğitim programları ile

teknolojik yeniliklere önem vermeleri ve çalışanlarına teknolojik gelişmelere uyum sağlama konusunda rehberlik etmeleri, çalışanların teknolojik duyarlılıklarını artırabilir.

Minh ve arkadaşlar (2017) tarafından yapılan çalışmada liderlerin teknik yeterliliğinin çalışanların inovasyonu ve öğrenmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Teknik yeterlilik, liderlerin işle ilgili bilgi, beceri ve yetkinliğini ifade etmektedir. Çalışmada, liderlerin teknik yeterliliğinin hem çalışanların teknolojik duyarlılığını ve kapasitesini kapsayacak şekilde yenilikçi davranışı hem de öğrenme davranışını artırdığı bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2e: Liderliğin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Law ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanları sürdürülebilir kalkınmaya dahil etmenin çevre eğitimi ve farkındalık eğitimi ile ilişkisi incelenmiştir. Bu araştırmaya göre çevre eğitimi ve bilinçlendirme eğitimi, daha yeşil bir kurum kültürüne geçişin geliştirilmesine ve teşvik edilmesine yardımcı olabilir. Bir vaka çalışması olarak değerlendirilen bu araştırmada çalışanlara doğa temelli eğitim veren farklı kuruluşların geçmişe dönük eğitim çıktıları değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda bu programlara katılan çalışanların çevreye karşı değerlerinin ve davranışlarının önemli ölçüde değiştiği görülmüştür. Çalışma ayrıca eğitim yoluyla çalışanlar arasında kuruma güven ve memnuniyet tesis edildiğini ve bunun da çalışanların kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik örgütsel bağlılığını artırdığını göstermiştir.

O'Neil ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan çalışmada eğitimin iklim değişikliği risklerinin belirleyicileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Makalede, eğitimin nüfus büyümesi, ekonomik büyüme, sera gazı emisyonları ve iklim değişikliği etkilerine karşı hassasiyet üzerinde eşzamanlı olarak nasıl etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitimin bir nüfusun hassasiyetini büyük ölçüde iyileştirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3a: Eğitimin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Perron ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada, işletmelerde çevre bilinci eğitiminin nasıl iyileştirilebileceği incelenmiştir. Çalışmada, çevre bilinci eğitiminin işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına yardımcı olabileceği belirtilmektedir. Organizasyonda, çevresel performansın artmasını sağlayan çalışanın çevresel katılımı, eğitime ve bilginin kullanımına bağlıdır. Çalışanların, kuruluş tarafından desteklenen sürdürülebilirlik çabalarına nasıl katkıda bulunabileceklerini anlamaları sağlanmalıdır. Araştırma sonucunda çevresel performans için etkili bir stratejinin, kuruluştaki tüm çalışanların doğanın işleyişinin yanı sıra bunların iş performansı üzerindeki etkilerinin farkında olmalarını gerektirmektedir. Bu anlayış, çalışan eğitiminden geçmektedir ve çalışanların çevre yönetimi çabalarına katılmalarını sağlayarak, işletmenin çevresel performansının iyileştirilmesine yardımcı olur. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3b: Eğitimin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Nwokocha ve Iheriohanma (2012)'nin yaptığı bir çalışmada küreselleşen bir ekonomide çalışan eğilimleri incelenmektedir. Yapılan çalışmada küresel ekonomik ihtiyaçlara ve örgütsel performansa ayak uydurmak için bazı öneriler bulunmaktadır. Bu öneriler arasında ekonomik duyarlılığın geliştirilmesi için çalışanları karar verme sürecine dahil etmek, kariyer planlaması, eğitim ve geliştirme yer almaktadır. Eğitimin, küreselleşen ekonomide önemli bir faktör olduğu ve şirket açısından rekabetçiliğin kazanılabilmesinde çalışanların eğitiminin gerekliliği açıklanmıştır. Eğitim, çalışanların finansal okuryazarlık düzeylerini artırarak, ekonomik kararlarını daha bilinçli bir şekilde yapmalarına ve ekonomik duyarlılıklarını geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3c: Eğitimin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Seif ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların yeşil satın alma istekliliği üzerindeki etkili çevresel ve psikolojik faktörler araştırılmıştır. 258 çalışanın dahil edildiği bu çalışma sonucunda, çevresel bilgi, eğitim ve sosyal sorumluluk gibi değişkenlerin, yeşil satın alma isteği üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Eğitim, çalışanların çevresel bilgi ve farkındalıklarını artırarak, yeşil satın alma davranışlarını teşvik edebilir.

Zameer ve Yasmeen (2022) tarafından yapılan bir çalışmada yeşil inovasyon ve çevresel farkındalık odaklı yeşil satın alma niyetleri araştırılmıştır. Bu

araştırmaya göre içinde bulunduğumuz küreselleşme çağında, çevresel gelişmeler ve iklim değişikliğine ilişkin küresel endişeler, dünya çapında çeşitli çevresel zorluklarla sonuçlanmıştır. Çevre bilinci, insanları doğal çevreyi korumanın önemi konusunda eğitmeyi vurgulayan kapsamlı bir yapıdır. Bu makalede, eğitimin ve yeşil ürün bilgisinin çalışanların çevre bilincinin, yeşil inovasyonun, çevresel kaygılarının ve yeşil satın alma niyetlerinde etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda çevre eğitimi alan çalışanların yeşil ürünleri satın alma niyetlerinin daha yüksek olduğunu ve bu niyetlerini gerçekleştirmek için daha fazla çaba gösterdiklerini göstermiştir. Eğitim, çalışanların çevresel bilinçlerini artırarak, yeşil satın alma davranışlarını desteklemektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3d: Eğitimin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Turcotte ve Rennison (2004) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların eğitim, öğretim ve teknoloji kullanımının üretkenlik ve ücretler üzerindeki etkisini incelemektedir. Çalışma, sadece üretim düzeyinde teknolojinin benimsenmesi yerine, bir bütün olarak teknoloji kullanımını ve eğitimini yaygınlaştırarak üretkenliğin artacağını göstermeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda ise bilgisayar eğitimi alan çalışanların verimliliğinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Teknoloji eğitimi alan çalışanların teknolojiye karşı daha olumlu bir tutum geliştirdiği ve yeni teknolojileri daha hızlı şekilde benimsedikleri görülmektedir. Eğitim, çalışanların teknolojiye karşı duyarlılık ve adaptasyon yeteneklerini artırarak, teknolojik duyarlılıklarını etkilemektedir.

Carruth (2013) tarafından yapılan bir araştırmada teknolojinin çalışanların gelişimi üzerindeki eğitimsel ve finansal etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre gelişen ekonomik ortamda, çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmesi, bireysel ve kurumsal performansın ve rekabet gücünün geliştirilmesinde merkezi olarak görülmektedir. Bu makalede çalışan eğitiminin ve çalışan teknolojik duyarlılığın öneminden bahsedilmektedir. Bu bağlamda başarılı ekonomiler her zaman vasıflı iş gücüne bağlı olsa da, günümüzün üretim süreçlerindeki ve teknolojideki değişim hızı, geçmişte olduğundan çok daha fazla eğitimi ve teknolojik duyarlılığı gerektirmektedir. Bunlara ek olarak çevrimiçi eğitimin çalışanların başarısını nasıl etkilediği incelenmiştir. Ve sonucunda eğitimin ve teknolojinin bir arada çalışanların teknolojiye

karşı olan duyarlılığını artırdığı görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3e: Eğitimin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Zailani ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının (sürdürülebilir paketleme ve çevresel satın alma) uygulama kapsamı araştırılmıştır. 400 imalat firması çalışanından toplanan veriler sonucunda sürekli iyileşme uygulamalarının çevresel performansı artırdığını ve çalışanların çevresel duyarlılıklarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Sürekli iyileşme, işletme içinde çevresel sorunların tespit edilmesini, çözümlenmesini ve sürekli olarak iyileştirilmesini teşvik ederek, çalışanların çevresel duyarlılıklarını artırmaktadır.

Daddi ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir çalışmada kurumsal baskılar ve çevre yönetim sistemleri etkinliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada, çalışanların çevresel eğitimini, çevre yönetim sistemini önemseyen ve "proaktif çevre stratejilerini" benimseyen firmaların 242 çalışanı üzerinde veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda, çevresel yönetim sistemlerinin ve çevresel inovasyonun işletmelerin rekabetçiliği üzerindeki etkisi incelenerek çalışanların çevresel duyarlılığı ve sürekli iyileşme, çevre yönetimi uygulamalarını teşvik eden faktörler olarak ele alınmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4a: Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Farooq ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan bir araştırmada çalışanların karar alma süreçlerine katılımının kurumsal, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik düzeyi üzerine etkisi araştırılmıştır. Bu makale, çalışanların çevresel karar alma süreçlerine katılımının çevresel davranışları nasıl etkilediğini incelemiştir. Bu çalışmaya göre, çalışanlar, kuruluşlarında sürdürülebilirlik düzeyini iyileştirmek için çalışsalar da, ilgili örgütsel karar verme süreçlerine katılmadan, firmalarının genel sürdürülebilirlik stratejisini ve sürekli iyileşme politikalarını etkilemeleri muhtemel değildir. Daha yüksek düzeyde çalışan çevresel katılımını teşvik eden şirketlerin, daha düşük düzeyde çalışan çevresel katılımına sahip şirketlere göre daha yüksek düzeyde

çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4b: Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Yasar ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan bir çalışmada inovasyon, sürekli iyileşme ve finansal performans arasındaki ilişkiler incelenmiş ve inovasyon ve finansal performans arasındaki ilişkide sürekli iyileşmenin aracılık etkisinin varlığı araştırılmıştır. Türkiye'deki 384 imalatçı firmadan veriler toplanmıştır. Araştırma sonucunda sürekli iyileşme ve inovasyon arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca sürekli iyileşme, inovasyon ve finansal performans arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahiptir. Dolayısıyla sürekli iyileşme uygulamalarının işletmelerin maliyetlerini yönetme becerilerini artırdığını ve çalışanların ekonomik duyarlılıklarını geliştirdiği görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4c: Sürekli iyileşmenin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Chen (2005) tarafından yapılan bir çalışmada yeşil satın alma davranışları ISO 14000 çerçevesinde incelenmiştir. Bu çalışmaya göre firmalar sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve sürekli iyileşmeler için ISO 14000'ü gönüllü olarak benimsemeye başlamıştır. Yeşil satın alma, tüketimin çevresel etkilerini azaltmak ve temiz üretim teknolojisinin gelişimini teşvik etmek için etkili bir araç olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır. Makale sonucunda, halkı ve çalışanları ISO 14000 sürekli iyileşme çerçevesinde eğitip bilgilendirerek hem çevresel hem de finansal performansın yeşil tüketim yoluyla artırılması önerilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4d: Sürekli iyileşmenin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Ersöz ve Özmen (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, sürekli ilerlemekte olan dijitalleşme kapsamında meydana gelen değişikliklerin çalışanların üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, dijitalleşmenin ve gelişen teknolojinin çalışanlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu görülmüştür.

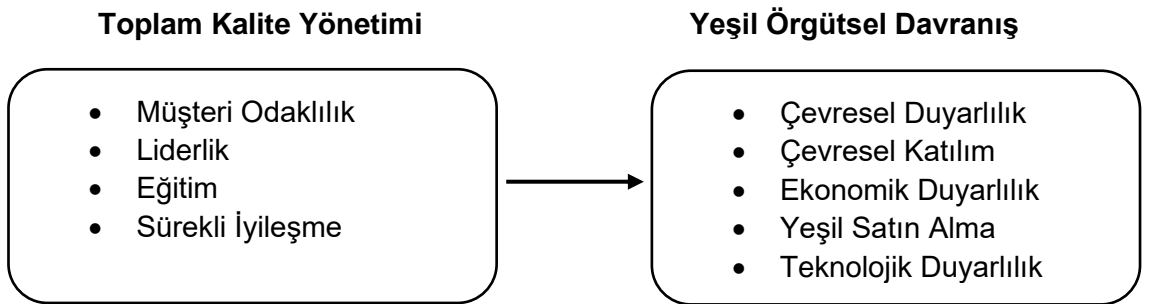
Johnson ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, sürekli iyileşme felsefesini benimsemiş firmaların uyguladığı yeni teknolojilerin çalışanların refahı üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Teknolojinin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu belirtilmektedir. Olumlu etkiler arasında işe erişim kolaylığı, işbirliği imkanları, öğrenme fırsatları ve esneklik sayılmaktadır. Olumsuz etkiler arasında ise iş stresi, dijital yorgunluk, sosyal izolasyon ve güvenlik endişeleri sayılmaktadır. Makalede, teknolojinin çalışan refahını artırmak için nasıl kullanılabileceği konusunda bazı öneriler verilmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4e: Sürekli iyileşmenin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

3.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, TKY uygulamalarının çalışan yeşil davranışları üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma modelinde yer alan dört değişken üzerinde hipotezler geliştirilmiştir. Çalışmada, müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme ve eğitim boyutlarından oluşan TKY uygulamalarının çalışanların çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık boyutlarından oluşan yeşil örgütsel davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırma amacından hareketle oluşturulan hipotezlerde belirtilen ilişkiler sonucunda ortaya çıkan araştırma modeli şekil 3.1’de gösterilmiştir.

Şekil 3. 1: Araştırmanın Modeli



3.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, İstanbul genelinde plastik, otomotiv, tekstil ve sanayi sektöründe hizmet veren işletmelerin yöneticilerinden oluşmaktadır. Ana kütlenin olabildiğince büyük olmasından dolayı, ana kütleyi temsil etmesi bakımından rassal olarak örnekleme yapılmıştır. Örnekleme rastgele her düzeyden ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip 387 yönetici katılmıştır.

3.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Sosyal konular üzerine yapılan araştırmalarda verilerin kaynağı insandır ve doğrudan bilgi almak önemlidir. Bu doğrultuda araştırmada birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi uygulanmıştır (Odabaşı, 1999: 81).

Araştırma, detaylı bir literatür taraması sonucunda ortaya çıkan teorik kısımların ardından anket yöntemi ile desteklenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan plastik, otomotiv, tekstil ve sanayi alanında üretim yapan işletmelerin yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Bu araştırmada veriler, demografik özelliklere ait sorular ve iki farklı ölçekten oluşan bir anket yoluyla toplanmıştır. Anket uygulaması için, İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na müracaat edilmiş ve araştırma izni alınmıştır. Anket uygulaması esnasında, katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı belirtilerek katılımın gönüllü olduğuna dair ve araştırmada elde edilen verilerin, araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacağına dair gerekli bilgilendirme yapılmıştır.

Uygulanan anket iki farklı ölçeğe ilişkin soruları içermektedir. TKY uygulamaları düzeyini ölçmek için Ustasüleyman (2011) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinalinde müşteri odaklılık ile ilgili 4, liderlik ile ilgili 5, sürekli iyileşme ile ilgili 4, eğitim ile ilgili 4 ifade olmak üzere toplam 17 ifade bulunmaktadır. İkinci veri ölçüm aracı olarak Erbaşı (2019) tarafından geliştirilen yeşil örgütsel davranış ölçeğinin orijinalinde çevresel duyarlılık ile ilgili 8, çevresel katılım ile ilgili 7, ekonomik duyarlılık ile ilgili 5, yeşil satın alma ile ilgili 4 ve teknolojik duyarlılık ile ilgili 3 ifade olmak üzere toplam 27 ifade bulunmaktadır.

Anket formu katılımcılara ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu gibi demografik özelliklerin sorgulandığı birinci bölüm, TKY uygulamalarına ait ikinci

bölüm ve yeşil örgütsel davranış düzeylerinin sorgulandığı üçüncü bölüm ile toplam üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunda ölçüm düzeyi için beş kategorili likert tipi aralıklı (1=hiç katılmıyorum/ 5=tamamen katılıyorum) ölçekten faydalanılmıştır. Anket ilk olarak 50 kişiye bir ön test olarak yüz yüze uygulanmış ve katılımcılardan gelen geri bildirimler doğrultusunda değişiklikler yapılarak son haline getirilmiştir.

3.8. Verilerin Analizi

Veriler düzenlenip bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra verilerin analizinde IBM SPSS 25.0 ve LISREL 8.7 paket programları kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiştir. Örneklem özellikleri ve örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler frekans/yüzde analizi ile gösterilmiştir. Bunların yanı sıra DFA, açıklanan ortalama varyans (AVE) ve yapı güvenirliği (CR) değerleri ölçülmüştür. Hipotezlerin test edilebilmesi ve verilerin analiz edilebilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Faktörlerin güvenirlikleri, Cronbach's Alpha katsayısı ve madde-toplam puan korelasyonu ile test edilmiştir.

3.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen veriler üzerinde yapılan analizlere ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır. Araştırmada kullanılan TKY ölçeği ve yeşil örgütsel davranış ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, normallik testi sonuçları, DFA sonuçları, ölçeğin uyum iyiliği ölçüleri, ölçüm modeli sonuçları, korelasyon analizi, madde-toplam korelasyon analizi ve güvenirlik analizi sırasıyla gösterilmektedir. Bunların yanı sıra kavramsal modelin testine yönelik sonuçlar ve hipotezlerin testi bu bölümde yer almaktadır.

3.9.1. Örneklem Özellikleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan örneklem grubuna ait demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu) özelliklere ilişkin verilerin frekans/yüzde dağılımları, tablo 3.1'de sunulmuştur. TKY ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik testi sonuçları tablo 3.2'de ve yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait tanımlayıcı istatistikler ve normallik testi sonuçları tablo 3.3'te gösterilmektedir.

3.9.1.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları

Araştırmaya katılan toplam 387 katılımcının %69,5'i (269 kişi) kadın, %30,5'i (118 kişi) erkektir. Katılımcıların %13,7'si 18-25, %33,3'ü 26-33, %35,1'i 34-41, %16,5'i 42-49, %1,3'ü 50 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıları %62,8'i evli, %37,2'si bekarıdır. Ankete katılanların eğitim düzeyleri beş grupta incelenmektedir. %30,2'si ile büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu, %16,5'inin ilkokul, %26,6'sının ortaokul, %15,5'inin lise mezunu ve %11,1'inin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmanın demografik özelliklere göre tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 26-33 ve 34-41 yaş aralığındaki katılımcıların yoğunlukta olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre İstatistiksel Dağılımları

Değişkenler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	118	30,5
	Kadın	269	69,5
	Toplam	387	100
Yaş	18-25	53	13,7
	26-33	129	33,3
	34-41	136	35,1
	42-49	64	16,5
	50 ve üzeri	5	1,3
	Toplam	387	100
Medeni Durum	Evli	243	62,8
	Bekar	144	37,2
	Toplam	387	100
Eğitim Durumu	İlkokul	64	16,5
	Ortaokul	103	26,6
	Lise	60	15,5
	Lisans	117	30,2
	Lisansüstü	43	11,1
	Toplam	387	100

3.9.1.2 TKY Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.2'de TKY ölçeğine ait dört boyutun çarpıklık ve basıklık değerleri, aritmetik ortalaması ve standart sapması görülmektedir. Araştırmada normallik testi yapılarak verilerin normal dağılıma uygunluğu tespit edilmiştir. Normallik testinde çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında olmalıdır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

TKY ölçeğine ait 17 ifadenin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde çarpıklık değerlerinin -1,211 ile -,593, basıklık değerlerinin ise ,655 ile -,718 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 2: TKY Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
Müşteri Odaklılık				
MO1: “Süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz müşterilerimizin memnuniyetine odaklanmıştır”	4.06	1,131	-1,079	,245
MO2: “Yöneticiler müşteri memnuniyetini artıran faaliyetleri teşvik etmektedir”	4.01	1,135	-1,010	,174
MO3: “Müşterilerimizi memnun etme, onların beklentilerini karşılama en önemli şeydir”	4.11	1,126	-1,211	,655
MO4: “Üst yöneticiler müşterilerin önemini azaltacak şekilde davranmazlar”	4.14	1,050	-1,142	,587
Liderlik				
Lİ5: “Üst yönetim uzun dönemli kalite geliştirme süreçlerini destekler”	4,04	1,054	-,813	-,328
Lİ6: “Büyük bölümlerin yöneticileri kalite geliştirme süreçlerine katılır”	4,01	1,109	-1,011	,270
Lİ7: “Üst yönetim karları artırmak için kalitenin nasıl geliştirilmesi gerektiğini dikkate alır”	4,00	1,199	-,983	-,111
Lİ8: “Çevre koruma konuları proaktif şekilde yönetilir”	3,73	1,187	-,597	-,695
Lİ9: “Üst yönetim “en iyi uygulama” için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler”	3,90	1,202	-,931	-,141
Sürekli İyileşme				
Sİ10: “Firmamız bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine önem verir”	4,03	1,127	-,961	-,041
Sİ11: “Çalışanlar süreçlerin yenilenmesi ve değişimi için öneri sunabilmektedir”	3,87	1,164	-,931	,059
Sİ12: “Firmamız ürünlerimizi geliştirdiğimiz için övgü almıştır”	3,84	1,176	-,865	-,076
Sİ13: “Süreçlerin geliştirilmesinde tedarikçilerle işbirliği yapılır”	3,93	1,100	-,941	,184
Eğitim				
EG14: “Firmamız çalışanlara özel çalışma yetenekleri hakkında eğitim verir”	3,77	1,225	-,866	-,135
EG15: “Firmamız çalışanlara kalite ile ilişkili eğitim verir”	3,79	1,191	-,797	-,204
EG16: “Yönetici ve denetçilere kalite ile ilişkili eğitim verilir”	3,84	1,194	-,902	-,008
EG17: “Tüm firma çalışanlarına “Toplam Kalite felsefesi” hakkında eğitim verilir”	3,62	1,289	-,593	-,718

N (387)

3.9.1.3 Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait beş boyutun çarpıklık ve basıklık değerleri, aritmetik ortalaması ve standart sapması, tablo 3.3'de sunulmuştur. Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait 27 ifadenin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında, çarpıklık değerlerinin -1,350 ile -,522, basıklık değerlerinin ise -,702 ile 1,149 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği	\bar{X}	ss	Çarpıklık	Basıklık
Çevresel Duyarlılık				
ÇD1: "İşyerinde bozuk musluk, sifon, ampül vb. gördüğümde ilgilenirim ya da yetkililere iletirim"	4,04	1,027	-,861	-,058
ÇD2: "İşyerinde geri dönüştürülemeyen malzemeleri (örneğin çöp) atık kutularına atarım"	4,01	1,147	-1,117	,414
ÇD3: "İşyerinde küçük bir not almam gerekirse, büyük kağıt yerine bloknot gibi küçük kağıtları veya müsvedde kağıtları tercih ederim"	4,09	1,094	-1,184	,742
ÇD4: "İşyerinde gereksiz yanan ampül gördüğümde hemen söndürürüm"	4,10	1,069	-1,035	,273
ÇD5: "İşyerinde geri dönüştürülebilir malzemeleri (örneğin kağıt, cam, metal, plastik, şişe, pil gibi) geri dönüşüm kutusuna atarım veya başka bir amaçla kullanmak için ayırırım"	4,11	1,072	-1,093	,336
ÇD6: "İşyerinde artan kağıtları atmam, bir şekilde (not tutmak, etkinlik yapmak vb. amaçlarla) kullanırım"	4,05	1,143	-1,081	,304
ÇD7: "İşyerinde elektriği tasarruflu kullanmaya dikkat ederim"	4,17	1,038	-1,165	,583
ÇD8: "İşyerinde suyu tasarruflu kullanmaya dikkat ederim"	4,14	1,122	-1,350	1,149
Çevresel Katılım				
ÇK9: "Yöneticilerime veya işletme sahiplerine çevre dostu uygulamalar hakkında önerilerde bulunurum"	3,83	1,123	-,796	-,109
ÇK10: "Çevre dostu işyerlerinde çalışmayı tercih ederim"	3,84	1,164	-,667	-,523
ÇK11: "Örgütsel iletişimi, elektronik ortamda gerçekleştiririm (Örneğin verileri kağıda basmak yerine mail atmak, sosyal medya araçlarını kullanmak gibi)"	3,94	1,128	-,967	,241
ÇK12: "İş arkadaşlarımı çevre dostu davranışlarda bulunmaya özendiririm"	4,01	1,059	-,910	,017
ÇK13: "İşyerinde çevre dostu olmayan bir davranış sergileyen kişi görürsem hemen uyarırım"	3,87	1,097	-,720	-,357
ÇK14: "İşyerindeki çevreci kurallara (örneğin sigara içmemek gibi) uyarırım"	3,91	1,154	-,940	,080
ÇK15: "İşyerinde çevre dostu faaliyetlere katılırım (örneğin ağaç dikimi, bitki sulama)"	3,91	1,133	-,916	,079
Ekonomik Duyarlılık				
ED16: "İşyerinde çıktı alırken ya da fotokopi çekerken mümkünse kağıdı çift taraflı kullanırım"	3,98	1,116	-,966	,191
ED17: "İşyerinde ısı sistemleri çalışırken cam açmamaya veya açılmamasına özen gösteririm"	3,91	1,111	-,783	-,287

ED18: “İşyerindeyken plastik şişeyle su tüketimi yapmam, sebil ya da su matarası kullanırım”	4,04	1,101	-,963	,047
ED19: “İşe gidip gelirken toplu taşıma araçları/işyeri servisleri/bisiklet kullanırım veya yürürüm ya da yakında oturan iş arkadaşlarımla birlikte tek araçla gelir giderim”	3,98	1,142	-,944	,056
ED20: “Çalışma saatlerinde gün ışığından faydalanırım”	3,69	1,248	-,531	-,702
Yeşil Satın Alma				
YSA21: “Müşterileri çevre dostu ürünlere ve çevreye duyarlı davranışlara yönlendiririm”	3,76	1,191	-,702	-,412
YSA22: “İşyerinde kullanılan tüketim ürünlerinde son kullanma tarihine dikkat ederim”	3,79	1,222	-,665	-,652
YSA23: “Ofis malzemelerinin seçiminde çevre dostu ürünleri tercih ederim”	3,76	1,178	-,653	-,558
YSA24: “İşyerinde tek kullanımlık ürünler (örneğin karton bardak, kağıt havlu, plastik çatal vb.) yerine, sürekli kullanılabilir ürünler (örneğin cam bardak, bez havlu vb.) tercih ederim”	3,88	1,136	-,808	-,214
Teknolojik Duyarlılık				
TD25: “İşyerinde zorunlu olmadıkça yazıcı, faks vb. kullanmam”	3,79	1,230	-,771	-,419
TD26: “Pil kullanımı gerektiren ofis malzemelerinde, şarj edilebilir piller tercih ederim”	3,67	1,149	-,522	-,593
TD27: “İşyerindeki teknolojik aletleri (örneğin bilgisayar gibi) kullanmadığım zaman güç tasarrufu/uyku moduna alırım, kapatırım veya fişini çekerim”	4,06	1,091	-,827	-,564

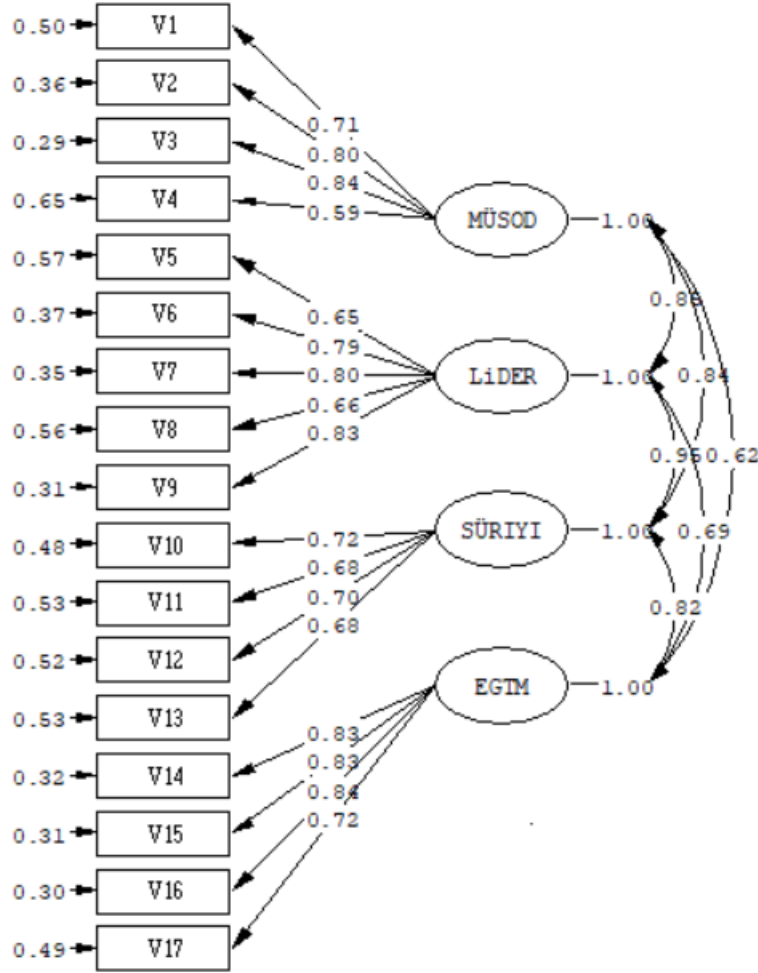
3.9.2. TKY Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörlerin analizinde alanyazında iki uygulamadan söz edilmektedir. Analizlerden ilki olan keşfedici faktör analizi (AFA), yeni oluşturulan veya farklı bir dilden çevrilen ölçeklerin ifadelerinin faktör yapısını ortaya koymayı amaçlar. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise daha önce uygulanmış olan ölçeğin, yeni bir araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uygunluğunu analiz etmeyi amaçlar (Suhr, 2006: 1-3). Bu araştırmada kullanılan TKY ve yeşil örgütsel davranış ölçeklerinin faktör yapısı belli olduğu için bu ölçeklere doğrudan DFA uygulanmıştır. Model uyum iyiliği ölçümü için Ki-kare (χ^2), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), SRMR (Standardized RMR), RMR (Root Mean Square Residual), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index) ve NNFI (Non-Normed Fit Index) değerleri ve basitlik uyum ölçümü için de RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değerleri incelenmiştir.

TKY ölçeği orijinal formu dört örtük değişken (Müşteri Odaklılık, Liderlik, Sürekli İyileşme ve Eğitim) ve bu örtük değişkenlere ait toplam 17 gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Belirli sektörlerde uygulanan bu araştırma kapsamında da

DFA'ya, dört örtük değişken ve 17 gözlenen değişken dahil edilmiştir. Bu doğrultuda TKY ölçeğine ait faktör yapısı şekil 3.2'de gösterilmektedir.

Şekil 3. 2: TKY Ölçeği Faktör Yapısı



Chi-Square=313.58, df=113, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

Model uyum iyiliği değerlerinin yorumlanmasında ilk ki-kare (χ^2) değeri incelenir. χ^2 değerinin anlamlı çıkması istenilmeyen bir durumdur. Dolayısıyla büyük örneklerde varsayımlar yalnızca χ^2 temelinde ele alınırsa yanlış yorumlara neden olabilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2001). Bu durumda serbestlik derecesinin (df) χ^2 'ye oranı yeterlilik için bir ölçüt olarak kullanılmaktadır (Hu ve Bentler, 1995). Analiz sonucunda ortaya çıkan oran, 3 ve altındaysa iyi uyum, 5 ve altında ise yeterli uyum olarak kabul edilmektedir. (Şimşek, 2007, s. 13). Uyum iyiliği değerlerinde incelenen ikinci değer RMSEA değeridir. RMSEA değeri .05 ve altında ise modelin iyi uyum gösterdiği, .05 ile .08 arasında ise modelin kabul edilebilir olduğu, 0.10'dan büyükse modelin geçerli olmadığı şeklinde değerlendirilmektedir (Schermelehd vd., 2003: 36).

NFI ve GFI değerleri 0.90 ve 0.95 arasında ise kabul edilebilir uyum, 0.95 ve 1,00 arasında ise iyi uyum şeklinde değerlendirilmektedir. AGFI değeri 0.90 ile 1.00 arası iyi, 0.85 ile 0.90 arası kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilmektedir. SRMR ve RMR değerleri için 0.050 ile 0.10 arasında kabul edilebilir, 0.050' den küçükse iyi uyum olarak değerlendirilmektedir. NNFI ve CFI değerleri için ise 0.97 ve 1.00 arası iyi uyum, 0.95 ve 0.97 arası kabul edilebilir uyum şeklinde değerlendirilmiştir (Schermelleh vd., 2003: 52).

TKY ölçeği ölçüm modeline ait uyum iyiliği ölçüleri Tablo 3.4'te gösterilmektedir. Düzeltilmiş ki-kare değeri $313,58/113=2.77$ ile iyi uyum olarak değerlendirilmiştir. RMSEA değerinin 0.068 ile kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. TKY ölçeğine ait diğer uyum ölçülerine bakıldığında, RMR değerinin 0.053 ile kabul edilebilir, SRMR değerinin 0.040, NFI değerinin 0.97 ile iyi uyum, NNFI değerinin 0.98 ile iyi uyum, CFI değerinin 0.98 ile iyi uyum, GFI değeri 0.91 ile kabul edilebilir uyum, AGFI değerinin ise 0.88 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde ölçülere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 4: TKY Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum İndekleri	Değerler	Sonuç
χ^2	313.58	
$\chi^2 / (sd=113)$	2.77	İyi uyum
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.068	Kabul edilebilir uyum
Root Mean Square Residual (RMR)	0.053	Kabul edilebilir uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.040	İyi uyum
Normed Fit Index (NFI)	0.97	İyi uyum
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.98	İyi uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.98	İyi uyum
Goodness of Fit Index (GFI)	0.91	Kabul edilebilir uyum
Adjusted Goodness of Fit Index, (AGFI)	0.88	Kabul edilebilir uyum

Tablo 3.5 incelendiğinde, TKY ölçeği müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme ve eğitim olmak üzere dört örtük değişkenden oluşmaktadır. Bu örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerine ait standardize edilmiş faktör yük değerleri .59 ile .84 arasında değişmektedir. Ve bu gözlenen değişkenlerin en düşük standardize edilmiş faktör yük değeri MO4 (.59), müşteri odaklılık örtük değişkenine ait olduğu görülmektedir. Gözlenen değişkenlerin determinasyon katsayıları incelendiğinde ise 0.35 ile 0.70 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. T-değerleri 1.96 üzerinde

olup, en düşük t-değeri müşteri odaklılık örtük değişkenine ait MO4 (12.12) değişkeni olduğu görülmektedir. Standart hata (açıklanamayan varyans) değerleri incelendiğinde, en yüksek standart hata değerinin yine MO4 (.65) ile müşteri odaklılık örtük değişkeni altında yer aldığı görülmektedir. Ölçüm modelinin güvenilirliği açıklanan ortama varyans (AVE) ve bileşik güvenirlik (CR) değerleri ile ölçülmüştür. Örtük değişkenlerin açıklanan ortalama varyans değeri (AVE) .40, bileşik güvenirlik (CR) değeri .70'den yüksek olmalıdır (Hair vd., 2010: 124). TKY ölçeği CR değerleri .79 ile .88 arasında değişmektedir. Müşteri odaklılık boyutu CR değeri .83, liderlik boyutu CR değeri .86, sürekli iyileşme boyutu CR değeri .79, eğitim boyutu CR değeri .88 olarak tespit edilmiştir. En düşük CR değeri .79 ile sürekli iyileşme örtük değişkenine ait olmakla beraber eşik değer olan .70'in üzerinde olduğu görülmektedir. TKY ölçeği açıklanan ortalama varyans değerleri ise .48 ile .65 arasında değişmektedir. Müşteri odaklılık boyutu AVE değeri, .55, liderlik boyutu AVE değeri .56, sürekli iyileşme boyutu AVE değeri .48, eğitim boyutu AVE değeri .65 olarak tespit edilmiştir. En düşük AVE değeri .48 ile sürekli iyileşme örtük değişkenine ait olmakla beraber .50'nin altında olan değişkenlerin CR değerlerinin sınırı .70 ve üzeri olduğundan yapının yakınsak geçerliliği yeterli kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Tablo 3. 5: TKY Ölçeği Ölçüm Modeli Sonuçları

N=387	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
MÜŞTERİ ODAKLILIK						
MO1	0.71	15.27	0.50	0.50	0.55	0.83
MO2	0.80	18.15	0.36	0.64		
MO3	0.84	19.46	0.29	0.70		
MO4	0.59	12.12	0.65	0.35		
LİDERLİK						
Lİ5	0.65	13.93	0.57	0.42	0.56	0.86
Lİ6	0.79	18.22	0.37	0.62		
Lİ7	0.80	18.60	0.35	0.64		
Lİ8	0.66	14.27	0.56	0.44		
Lİ9	0.83	19.63	0.31	0.69		
SÜREKLİ İYİLEŞME						
Sİ10	0.72	15.85	0.48	0.52	0.48	0.79
Sİ11	0.68	14.75	0.53	0.46		
Sİ12	0.70	15.11	0.52	0.49		
Sİ13	0.68	14.75	0.53	0.46		
EĞİTİM						
EG14	0.83	19.15	0.32	0.69	0.65	0.88
EG15	0.83	19.39	0.31	0.69		
EG16	0.84	19.58	0.30	0.70		
EG17	0.72	15.61	0.49	0.52		

**p=0.01; t>2.56, N (387)

TKY ölçeğini oluşturan alt faktörlerin kendi arasında anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını ölçmek için pearson korelasyon testi yapılmıştır. Ayrışma geçerliğine ilişkin sonuçlar; TKY alt faktörleri olan müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme ve eğitim boyutları arasındaki korelasyon katsayı değerleri Tablo 3.6'da verilmiştir. Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde TKY alt faktörlerinin kendi aralarındaki ilişkilerin 0,501-0,781 arasında değiştiğini ve alt faktörler arasında 0.01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. En düşük düzeyde ilişki eğitim ile müşteri odaklılık (r= 501; p<0.01) alt boyutları arasında görülmektedir. En yüksek düzeyde ilişki ise sürekli iyileştirme ve liderlik (r=781; p<0.01) alt boyutları arasındadır.

Tablo 3. 6: TKY ölçeğinin örtük değişkenlerine ait korelasyon testi sonuçları

ÖRTÜK DEĞİŞKENLER		1	2	3	4
MÜŞTERİ	Pearson Correlation	1	,737**	,689**	,501**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N		387	387	387
LİDERLİK	Pearson Correlation		1	,781**	,609**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000
	N			387	387
SÜREKLİ İYİLEŞME	Pearson Correlation			1	,698**
	Sig. (2-tailed)				,000
	N				387
EĞİTİM	Pearson Correlation				1
	Sig. (2-tailed)				
	N				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

TKY ölçeğine ait madde - toplam korelasyon değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları tablo 3.7'de gösterilmektedir. TKY ölçeğine ait ifadelerin, içinde bulunduğu boyut ve diğer boyutlarla olan, madde-toplam korelasyon katsayıları incelendiğinde ifadelerin kendi boyutları ve diğer boyutlarla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ölçeğe ait dört boyutun iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach's alpha) .783 ile .882 arasında değiştiği görülmektedir.

İfadelerin hem ait olduğu boyutlarla hemde diğer boyutlarla olan ilişkisinin pozitif yönde olduğu ve ait olduğu boyutlarla olan ilişkisinin diğer boyutlarla olan ilişkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda TKY ölçeğini oluşturan ifadelerin, bağlı olduğu örtük değişkenlerin ölçmeyi hedeflediği yapı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

TKY ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileşme ve eğitim örtük değişkenlerine ait iç tutarlılık katsayılarının ve toplam ölçek iç tutarlılık katsayısının .70'in üzerinde çıkması TKY ölçeğinin bu araştırma için güvenilir bir ölçek olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 1998).

Tablo 3. 7: TKY ölçeğine ait madde-toplam korelasyon değerleri ve güvenilirlik analizi sonuçları

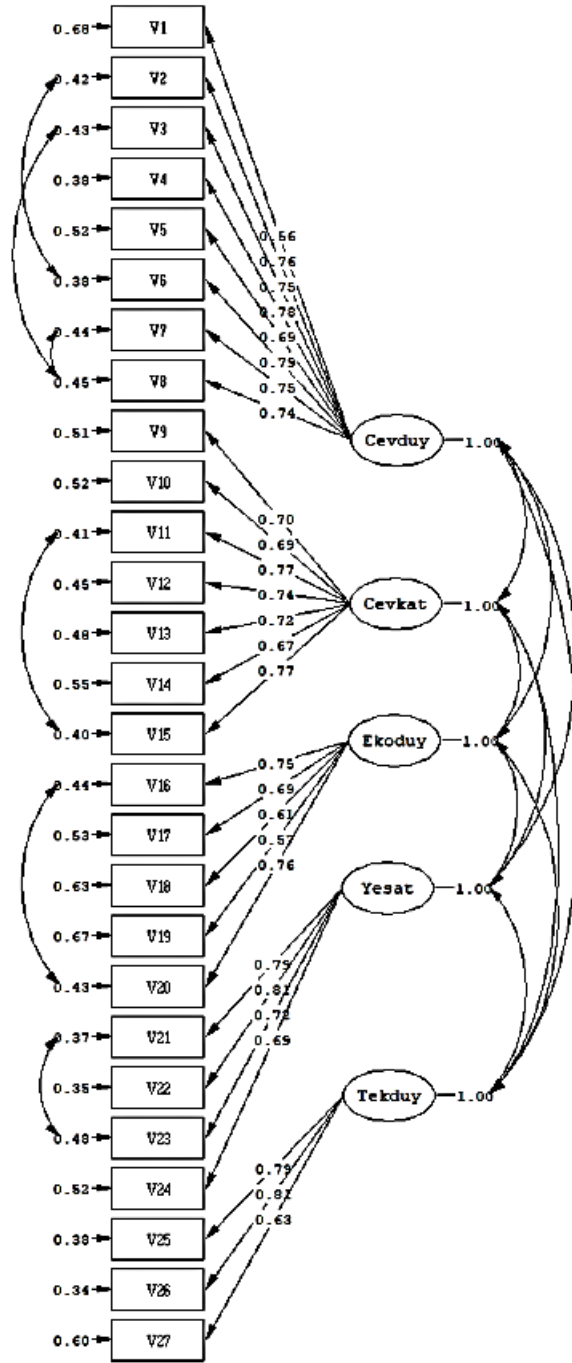
	Müşteri Odaklılık	Liderlik	Sürekli İyileşme	Eğitim	Cronbach's Alpha
MO1	,775	,564	,546	,361	
MO2	,850	,620	,630	,517	
MO3	,866	,649	,615	,462	,811
MO4	,700	,519	,401	,251	
Lİ5	,553	,737	,531	,439	
Lİ6	,645	,821	,658	,487	
Lİ7	,674	,851	,678	,494	,864
Lİ8	,457	,753	,557	,465	
Lİ9	,639	,861	,712	,565	
Sİ10	,615	,645	,801	,496	
Sİ11	,495	,592	,800	,548	
Sİ12	,500	,596	,787	,583	,783
Sİ13	,538	,599	,724	,544	
EG14	,439	,545	,608	,862	
EG15	,471	,560	,617	,878	
EG16	,473	,547	,644	,877	,882
EG17	,345	,449	,535	,824	

3.9.3. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sonuçları

Yeşil örgütsel davranış ölçeği orijinal formu beş örtük değişken (Çevresel Duyarlılık, Çevresel Katılım, Ekonomik Duyarlılık, Yeşil Satın Alma, Teknolojik Duyarlılık) ve bu örtük değişkenlere ait toplam 27 gözlenen değişkenden oluşmaktadır. Belirli sektörlerde uygulanan bu araştırma kapsamında da DFA'ya, beş örtük değişken ve 27 gözlenen değişken dahil edilmiştir. Bu doğrultuda yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait faktör yapısı şekil 3.3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. 3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Faktör Yapısı



Yeşil örgütsel davranış ölçeği ölçüm modeline ait uyum iyiliği ölçüleri tablo 3.8'de gösterilmektedir. Düzeltmiş ki-kare değeri $1075.48/308=3,49$ ile yeterli uyum olarak değerlendirilmiştir. RMSEA değerinin 0.80 ile kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait diğer uyum ölçülerine bakıldığında, RMR değerinin 0.067 ile kabul edilebilir, SRMR değerinin 0.051 ile

kabul edilebilir uyum, NFI değerinin 0.96 ile iyi uyum, NNFI değerinin 0.97 ile iyi uyum, CFI değerinin 0.97 ile iyi uyum, GFI değeri 0.83 ile kabul edilebilir uyum, AGFI değerinin ise 0.79 ile kabul edilebilir uyum düzeyinde ölçülere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 8: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Değerleri

Model Uyum İndekleri	Değerler	Sonuç
χ^2	1075.48	
$\chi^2 / (sd=82)$	3,49	Kabul edilebilir uyum
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.080	Kabul edilebilir uyum
Root Mean Square Residual (RMR)	0.067	Kabul edilebilir uyum
Standardized RMR (SRMR)	0.051	Kabul edilebilir uyum
Normed Fit Index (NFI)	0.96	İyi uyum
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.97	İyi uyum
Comparative Fit Index (CFI)	0.97	İyi uyum
Goodness of Fit Index (GFI)	0.90	Kabul edilebilir uyum
Adjusted Goodness of Fit Index, (AGFI)	0.90	İyi uyum

Tablo 3.9 incelendiğinde, yeşil örgütsel davranış ölçeği çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık olmak üzere beş örtük değişkenden oluşmaktadır. Bu örtük değişkenlerin gözlenen değişkenlerine ait standardize edilmiş faktör yük değerleri .57 ile .81 arasında değişmektedir. Ve bu gözlenen değişkenlerin en düşük standardize edilmiş faktör yük değeri V19 (.57), ekonomik duyarlılık örtük değişkenine ait olduğu görülmektedir. Gözlenen değişkenlerin determinasyon katsayıları incelendiğinde ise .32 ile .66 arasında değişmekte olduğu görülmektedir. T-değerleri 1.96 üzerinde olup, en düşük t-değeri çevresel duyarlılık örtük değişkenine ait ÇD1 (11.66) değişkeni olduğu görülmektedir. Standart hata (açıklanamayan varyans) değerleri incelendiğinde, en yüksek standart hata değerinin yine ÇD1 (.68) ile çevresel duyarlılık örtük değişkeni altında yer aldığı görülmektedir. Ölçüm modelinin güvenilirliği açıklanan ortama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri ile ölçülmüştür. Yeşil örgütsel davranış ölçeği CR değerleri .79 ile .91 arasında değişmektedir. Çevresel duyarlılık boyutu CR değeri .91, çevresel katılım boyutu CR değeri .89, ekonomik duyarlılık boyutu CR değeri .81, yeşil satın alma boyutu CR değeri .83, teknolojik duyarlılık boyutu CR değeri .79 olarak tespit edilmiştir. En düşük CR değeri .79 ile teknolojik duyarlılık örtük değişkenine ait olmakla beraber eşik değer olan .70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Yeşil örgütsel davranış ölçeği açıklanan ortalama varyans değerleri ise

.46 ile .56 arasında değişmektedir. Çevresel duyarlılık boyutu AVE değeri .55, çevresel katılım boyutu AVE değeri .52, ekonomik duyarlılık boyutu AVE değeri .46, yeşil satın alma boyutu AVE değeri .55, teknolojik duyarlılık boyutu AVE değeri .56 olarak tespit edilmiştir. En düşük AVE değeri .46 ile ekonomik duyarlılık örtük değişkenine ait olmakla beraber .50'nin altında olan değişkenlerin CR değerlerinin sınırı .70 ve üzeri olduğundan yapının yakınsak geçerliliği yeterli kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).



Tablo 3. 9: Yeşil örgütsel davranış ölçeği ölçüm modeli sonuçları

N=387	Standardize Edilmiş Faktör Yük Değerleri	t- değeri	Standart Hata	R ²	AVE Açıklanan Ortalama Varyans	CR Yapı Güvenirliği
ÇEVRESEL DUYARLILIK						
ÇD1	0.66	11.66	0.68	0,44		
ÇD2	0.76	16.99	0.42	0,58		
ÇD3	0.75	17.00	0.43	0,56		
ÇD4	0.78	18.00	0.38	0,61		
ÇD5	0.69	15.09	0.52	0,48	0,55	0,91
ÇD6	0.79	17.93	0.38	0,62		
ÇD7	0.75	16.87	0.44	0,56		
ÇD8	0.74	16.56	0.45	0,55		
ÇEVRESEL KATILIM						
ÇK9	0.70	15.34	0.51	0,49		
ÇK10	0.69	15.09	0.52	0,48	0,52	0,89
ÇK11	0.77	17.38	0.41	0,59		
ÇK12	0.76	16.69	0.45	0,58		
ÇK13	0.72	15.92	0.48	0,52		
ÇK14	0.67	14.51	0.55	0,45		
ÇK15	0.77	17.57	0.40	0,59		
EKONOMİK DUYARLILIK						
ED16	0.75	16.58	0.44	0,56		
ED17	0.69	14.89	0.53	0,48	0,46	0,81
ED18	0.61	12.78	0.63	0,37		
ED19	0.57	11.93	0.67	0,32		
ED20	0.76	16.79	0.43	0,58		
YEŞİL SATIN ALMA						
YSA21	0.79	18.32	0.37	0,62		
YSA22	0.81	18.94	0.35	0,66	0,55	0,83
YSA23	0.72	16.11	0.48	0,52		
YSA24	0.69	15.25	0.52	0,48		
TEKNOLOJİK DUYARLILIK						
TD25	0.79	18.13	0.38	0,62		
TD26	0.81	18.94	0.34	0,66	0,56	0,79
TD27	0.63	13.54	0.60	0,40		

**p=0.01; t>2.56, N (619)

Yeşil örgütsel davranış ölçeğini oluşturan alt faktörlerin kendi arasında anlamlı bir ilişkisi olup olmadığını ölçmek için pearson korelasyon testi yapılmıştır. Yeşil örgütsel davranış alt faktörleri olan çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık boyutları arasındaki korelasyon katsayı değerleri Tablo 3.10'da verilmiştir. Korelasyon katsayı değerleri incelendiğinde alt faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerin 0,539-0,836 arasında değiştiğini ve alt faktörler arasında 0.01 düzeyinde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. En düşük düzeyde ilişki teknolojik duyarlılık ile çevresel duyarlılık ($r= 539$; $p<0.01$) alt boyutları arasında görülmektedir. En yüksek düzeyde ilişki ise teknolojik duyarlılık ve yeşil satın alma ($r=836$; $p<0.01$) alt boyutları arasındadır.

Tablo 3. 10: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Örtük Değişkenlerine Ait Korelasyon Testi Sonuçları

ÖRTÜK DEĞİŞKENLER		1	2	3	4	5
ÇEVRESEL DUYARLILIK	Pearson Correlation	1	,716**	,643**	,561**	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N		387	387	387	387
ÇEVRESEL KATILIM	Pearson Correlation		1	,747**	,716**	,697**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000
	N			387	387	387
EKONOMİK DUYARLILIK	Pearson Correlation			1	,775**	,732**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000
	N				387	387
YEŞİL SATIN ALMA	Pearson Correlation				1	,836**
	Sig. (2-tailed)					,000
	N					387
TEKNOLOJİK DUYARLILIK	Pearson Correlation					1
	Sig. (2-tailed)					
	N					

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait madde - toplam korelasyon değerleri ve güvenirlik analizi sonuçları tablo 3.11'de gösterilmektedir. Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait ifadelerin, içinde bulunduğu boyut ve diğer boyutlarla olan, madde-toplam korelasyon katsayıları incelendiğinde ifadelerin kendi boyutları ve diğer boyutlarla pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Ölçeğe ait beş boyutun iç tutarlılık katsayılarının (Cronba alfası) .793 ile .901 arasında değiştiği görülmektedir.

İfadelerin hem ait olduğu boyutlarla hemde diğer boyutlarla olan ilişkisinin pozitif yönde olduğu ve ait olduğu boyutlarla olan ilişkisinin diğer boyutlarla olan ilişkisinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yeşil örgütsel davranış ölçeğini oluşturan ifadelerin, bağlı olduğu örtük değişkenlerin ölçmeyi hedeflediği yapı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yeşil örgütsel davranış ölçeği için yapılan güvenirlik analizi sonucunda, çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık örtük değişkenlerine ait iç tutarlılık katsayılarının ve toplam ölçek iç tutarlılık katsayısının .70'in üzerinde çıkması çalışanların yeşil örgütsel davranış düzeyini ölçmede, güvenilir bir ölçek olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmektedir (Hair vd., 1998).

Tablo 3. 11: Yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait madde-toplam korelasyon değerleri ve güvenirlik analizi sonuçları

	Çevresel Duyarlılık	Çevresel Katılım	Ekonomik Duyarlılık	Yeşil Satın Alma	Teknolojik Duyarlılık	Cronbach's Alpha
ÇD1	,633	,396	,363	,354	,291	
ÇD2	,764	,591	,464	,375	,372	
ÇD3	,817	,537	,444	,381	,382	
ÇD4	,799	,646	,547	,479	,511	,901
ÇD5	,721	,547	,516	,445	,394	
ÇD6	,779	,648	,638	,552	,553	
ÇD7	,795	,530	,487	,437	,411	
ÇD8	,829	,491	,481	,418	,388	
ÇK9	,486	,763	,561	,581	,566	
ÇK10	,497	,771	,536	,523	,491	
ÇK11	,609	,821	,615	,552	,568	
ÇK12	,571	,786	,593	,584	,555	,891
ÇK13	,584	,773	,530	,513	,530	
ÇK14	,558	,712	,558	,554	,509	
ÇK15	,592	,818	,673	,593	,579	
ED16	,588	,733	,755	,554	,571	
ED17	,535	,627	,756	,543	,513	
ED18	,437	,448	,728	,501	,537	,793
ED19	,397	,427	,705	,507	,442	
ED20	,429	,533	,755	,744	,638	
YSA21	,475	,628	,691	,860	,704	
YSA22	,468	,614	,693	,832	,761	,852
YSA23	,476	,568	,600	,842	,668	
YSA24	,447	,574	,593	,794	,648	
TD25	,450	,614	,638	,737	,868	
TD26	,440	,608	,653	,792	,836	,795
TD27	,474	,536	,557	,577	,822	

3.9.4. Regresyon Analizi

3.9.4.1. TKY Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörlerinden Elde Edilen Puanların Değerlendirilmesi

Betimsel değerler incelendiğinde TKY uygulamaları alt faktör ortalamalarının genel olarak yüksek ortalamalara sahip olduğu görülürken en büyük ortalamaya müşteri odaklılık (4,08), en düşük ortalamaya ise sürekli iyileştirme (3,75) faktörlerinin sahip olduğu görülmektedir. Yeşil örgütsel davranış alt faktör ortalamalarının da genel olarak yüksek ortalamalara sahip olduğu görülürken en büyük ortalamaya çevresel duyarlılık (4,09), en düşük ortalamaya ise yeşil satın alma (3,80) faktörlerinin sahip olduğu görülmektedir. TKY uygulamaları ve yeşil örgütsel davranış alt faktör puanlarına ait betimsel değerler tablo 3.12'de sunulmuştur.

Tablo 3. 12: Toplam Kalite Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörlerinden Elde Edilen Betimsel İstatistikler

Ölçek	Alt Faktör	N	Min	Max	\bar{X}	S.S
TKY Uygulamaları	Müşteri Odaklılık	387	1,50	5,00	4,08	0,89
	Liderlik	387	1,00	5,00	3,94	0,93
	Eğitim	387	1,00	5,00	3,92	0,89
	Sürekli İyileşme	387	1,00	5,00	3,75	1,05
Yeşil Örgütsel Davranış	Çevresel Duyarlılık	387	1,00	5,00	4,09	0,84
	Çevresel Katılım	387	1,57	5,00	3,90	0,87
	Ekonomik Duyarlılık	387	1,20	5,00	3,91	0,85
	Yeşil Satın Alma	387	1,00	5,00	3,80	0,98
	Teknolojik Duyarlılık	387	1,00	5,00	3,84	0,98

3.9.4.2. TKY Uygulamaları ve Yeşil Örgütsel Davranış Alt Faktörleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Yeşil örgütsel davranış alt faktörlerinden çevresel duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı, TKY uygulamaları alt faktörleri bağımsız değişken olarak kurulan çoklu regresyon analizi sonucunda sürekli iyileşme ($t=0,79$, $p=0,433$) ve eğitim ($t=1,27$, $p=0,204$) alt faktörlerinin kurulan ilk modelde katsayılarının anlamlı olmadığı, açıklanan varyans oranına katkı sağlamaması sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Nihai aşamada çevresel duyarlılık alt faktörünün yordanmasına yönelik kurulan regresyon modeli ve analiz sonuçları tablo 3.13'ta gösterilmiştir.

Çevresel duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı değişken, TKY alt faktör puanlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analiz sonucunda sürekli iyileşme ve eğitim alt faktörlerine ait puanlara ilişkin t değerlerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Nihai aşamada TKY alt faktörlerinden müşteri odaklılık ve liderlik alt faktör puanlarının çevresel duyarlılık puanlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür ($F_{2,384}=69,22$, $p<0,001$). Analiz sonuçlarına göre, müşteri odaklılık ve liderlik değişkenleri çevresel duyarlılık puanlarındaki toplam varyansının yaklaşık %27'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise tüm değerlerin anlamlı olduğu dolayısıyla çevresel duyarlılık puanlarının anlamlı bir yordayıcıları olduğu söylenebilir. Oluşan modele ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y_{\text{çevresel duyarlılık}} = 2,08 + 0,19X_{\text{müşteri odaklılık}} + 0,31X_{\text{liderlik}}$$

İlgili denkleme ilişkin katsayılar incelendiğinde hem müşteri odaklılık hem de liderlik alt faktörleri sıfıra eşit olduğunda yordanan çevresel duyarlılık puanının 2,08 olduğu görülmektedir. Liderlik puanı kontrol edildiğinde müşteri odaklılık puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların çevresel duyarlılık puanlarında 0,19 artış meydana getirdiği söylenebilir. Müşteri odaklılık puanı kontrol edildiğinde ise liderlik puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların çevresel duyarlılık puanlarında 0,31 artış meydana getirdiği söylenebilir.

Tablo 3. 13: Çevresel Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,08	0,18		11,64	<0,001
Müşteri Odaklılık	0,19	0,06	0,20	3,12	0,002
Liderlik	0,31	0,06	0,35	5,37	<0,001
R=0,52	R ² =0,27				
F _(2,384) =69,22	p<0,001				

Yeşil örgütsel davranış alt faktörlerinden çevresel katılım alt faktör puanlarının bağımlı, TKY alt faktörleri bağımsız değişken olarak kurulan çoklu regresyon analizi sonucunda müşteri odaklılık (t=1,32, p=0,187), liderlik (t=1,35, p=0,177) ve sürekli iyileşme (t=1,71, p=0,089) alt faktörlerinin kurulan ilk modelde katsayılarının anlamlı olmadığı, açıklanan varyans oranına katkı sağlamaması sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Nihai aşamada çevresel katılım alt faktörünün yordanmasına yönelik kurulan regresyon modeli ve analiz sonuçları tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Çevresel katılım alt faktör puanlarının bağımlı değişken, TKY alt faktör puanlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analiz sonucunda müşteri odaklılık, liderlik ve sürekli iyileşme alt faktörlerine ait puanlarına ilişkin t değerlerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Nihai aşamada TKY alt faktörlerinden eğitim alt faktör puanlarının çevresel katılım puanlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür (F_{1,385}=54,86, p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, eğitim değişkeni çevresel katılım puanlarındaki toplam varyansının yaklaşık %13'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları

incelendiğinde ise anlamlı olduğu dolayısıyla eğitim puanlarının çevresel katılım puanlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Oluşan modele ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y_{\text{çevresel katılım}} = 2,80 + 0,29X_{\text{eğitim}}$$

İlgili denkleme ilişkin katsayılar incelendiğinde eğitim alt faktörü sıfıra eşit olduğunda yordanan çevresel katılım puanının 2,80 olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların çevresel katılım puanlarında 0,29 artış meydana getirdiği söylenebilir.

Tablo 3. 14: Çevresel Katılım Puanlarının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,80	0,15		18,19	<0,001
Eğitim	0,29	0,04	0,35	7,41	<0,001
R=0,35	R ² =0,13				
F _(1,385) =54,86	p<0,001				

Yeşil örgütsel davranış alt faktörlerinden ekonomik duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı TKY alt faktörleri bağımsız değişken olarak kurulan çoklu regresyon analizi sonucunda müşteri odaklılık (t=0,13, p=0,896) ve eğitim (t=1,92, p=0,055) alt faktörlerinin kurulan ilk modelde katsayılarının anlamlı olmadığı, açıklanan varyans oranına katkı sağlamaması sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Nihai aşamada ekonomik duyarlılık alt faktörünün yordanmasına yönelik kurulan regresyon modeli ve analiz sonuçları Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Ekonomik duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı değişken, TKY alt faktör puanlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analiz sonucunda müşteri odaklılık ve eğitim alt faktörlerine ait puanlarına ilişkin t değerlerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Nihai aşamada TKY alt faktörlerinden liderlik ve sürekli iyileşme alt faktör puanlarının ekonomik duyarlılık puanlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür (F_{2,384}=45,77, p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, liderlik ve sürekli iyileşme değişkenleri ekonomik duyarlılık puanlarındaki toplam varyansının yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise tüm değerlerin anlamlı olduğu dolayısıyla

ekonomik duyarlılık puanlarının anlamlı bir yordayıcıları olduğu söylenebilir. Oluşan modele ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y_{\text{ekonomik duyarlılık}} = 2,21 + 0,26X_{\text{sürekli iyileşme}} + 0,18X_{\text{liderlik}}$$

İlgili denkleme ilişkin katsayılar incelendiğinde hem sürekli iyileşme hem de liderlik alt faktörleri sıfıra eşit olduğunda yordanan ekonomik duyarlılık puanının 2,21 olduğu görülmektedir. Liderlik puanı kontrol edildiğinde sürekli iyileşme puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların ekonomik duyarlılık puanlarında 0,26 artış meydana getirdiği söylenebilir. Sürekli iyileşme puanı kontrol edildiğinde ise liderlik puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların teknolojik duyarlılık puanlarında 0,18 artış meydana getirdiği söylenebilir.

Tablo 3. 15: Ekonomik Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,21	0,18		12,13	<0,001
Sürekli İyileşme	0,26	0,07	0,27	3,66	<0,001
Liderlik	0,18	0,07	0,20	2,67	0,008
R=0,44	R ² =0,19				
F _(2,384) =45,77	p<0,001				

Yeşil örgütsel davranış alt faktörlerinden yeşil satın alma alt faktör puanlarının bağımlı, TKY alt faktörleri bağımsız değişken olarak kurulan çoklu regresyon analizi sonucunda müşteri odaklılık (t=1,70, p=0,091) ve liderlik (t=0,21, p=0,831) alt faktörlerinin kurulan ilk modelde katsayılarının anlamlı olmadığı, açıklanan varyans oranına katkı sağlamaması sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Nihai aşamada yeşil satın alma alt faktörünün yordanmasına yönelik kurulan regresyon modeli ve analiz sonuçları Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Yeşil satın alma alt faktör puanlarının bağımlı değişken, TKY alt faktör puanlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analiz sonucunda sürekli iyileşme ve eğitim alt faktörlerine ait puanlarına ilişkin t değerlerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Nihai aşamada TKY alt faktörlerinden sürekli iyileşme ve eğitim alt faktör puanlarının yeşil satın alma puanlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür (F_{2,384}=51,15 p<0,001). Analiz sonuçlarına göre, sürekli

iyileşme ve eğitim değişkenleri yeşil satın alma puanlarındaki toplam varyansının yaklaşık %21'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise tüm değerlerin anlamlı olduğu dolayısıyla yeşil satın alma puanlarının anlamlı bir yordayıcıları olduğu söylenebilir. Oluşan modele ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y_{\text{yeşil satın alma}} = 1,82 + 0,32X_{\text{sürekli iyileşme}} + 0,19X_{\text{eğitim}}$$

İlgili denkleme ilişkin katsayılar incelendiğinde hem sürekli iyileşme hem de eğitim alt faktörleri sıfıra eşit olduğunda yordanan yeşil satın alma puanının 1,82 olduğu görülmektedir. Eğitim puanı kontrol edildiğinde sürekli iyileştirme puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların yeşil satın alma puanlarında 0,32 artış meydana getirdiği söylenebilir. Sürekli iyileşme puanı kontrol edildiğinde ise eğitim puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların yeşil satın alma puanlarında 0,19 artış meydana getirdiği söylenebilir.

Tablo 3. 16: Yeşil Satın Alma Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,82	0,20		8,90	<0,001
Sürekli İyileşme	0,32	0,07	0,29	4,63	<0,001
Eğitim	0,19	0,06	0,20	3,21	<0,001
R=0,46	R ² =0,21				
F _(2,384) =51,15	p<0,001				

Yeşil örgütsel davranış alt faktörlerinden teknolojik duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı, TKY alt faktörleri bağımsız değişken olarak kurulan çoklu regresyon analizi sonucunda müşteri odaklılık (t=0,62, p=0,539) ve liderlik (t=0,08, p=0,935) alt faktörlerinin kurulan ilk modelde katsayılarının anlamlı olmadığı, açıklanan varyans oranına katkı sağlamaması sebebiyle model dışında bırakılmıştır. Nihai aşamada teknolojik duyarlılık alt faktörünün yordanmasına yönelik kurulan regresyon modeli ve analiz sonuçları Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Teknolojik duyarlılık alt faktör puanlarının bağımlı değişken, TKY alt faktör puanlarının bağımsız değişken olduğu çoklu doğrusal regresyon analiz sonucunda müşteri odaklılık ve liderlik alt faktörlerine ait puanlarına ilişkin t değerlerinin anlamlı

olmadığı görülmüştür. Nihai aşamada TKY alt faktörlerinden sürekli iyileşme ve eğitim alt faktör puanlarının teknolojik duyarlılık puanlarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür ($F_{2,384}=46,06$, $p<0,001$). Analiz sonuçlarına göre, sürekli iyileşme ve eğitim değişkenleri teknolojik duyarlılık puanlarındaki toplam varyansının yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise tüm değerlerin anlamlı olduğu dolayısıyla teknolojik duyarlılık puanlarının anlamlı bir yordayıcıları olduğu söylenebilir. Oluşan modele ilişkin regresyon denklemi şu şekildedir:

$$Y_{\text{teknolojik duyarlılık}} = 1,94 + 0,34X_{\text{sürekli iyileşme}} + 0,15X_{\text{eğitim}}$$

İlgili denkleme ilişkin katsayılar incelendiğinde hem sürekli iyileşme hem de eğitim alt faktörleri sıfıra eşit olduğunda yordanan teknolojik duyarlılık puanının 1,94 olduğu görülmektedir. Eğitim puanı kontrol edildiğinde sürekli iyileşme puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların teknolojik duyarlılık puanlarında 0,34 artış meydana getirdiği söylenebilir. Sürekli iyileşme puanı kontrol edildiğinde ise eğitim puanındaki bir birimlik artışın katılımcıların teknolojik duyarlılık puanlarında 0,15 artış meydana getirdiği söylenebilir.

Tablo 3. 17: Teknolojik Duyarlılık Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	1,94	0,20		9,50	<0,001
Sürekli İyileşme	0,34	0,07	0,31	4,86	<0,001
Eğitim	0,15	0,06	0,16	2,54	0,012
R=0,44	R ² =0,19				
F _(2,384) =46,06	p<0,001				

3.9.5. Hipotezlerin Kabul Durumu

Araştırmada ilk olarak yeşil örgütsel davranış alt boyutu olan çevresel duyarlılığı etkileyen değişkenlere ilişkin hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda TKY uygulamaları alt boyutu olan müşteri odaklılık, liderlik, eğitim ve sürekli iyileşme üzerinden çoklu regresyon analizi yapılmıştır (Bkz. Tablo 3.13). Analiz sonucunda eğitim ve sürekli iyileşme boyutlarının çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda "Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel

duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H1a ve “Liderliğin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H2a hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın “Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H3a ve “Eğitimin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde geliştirilen H4a hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir.

Yeşil örgütsel davranış alt boyutu olan çevresel katılımı etkileyen değişkenlere ilişkin regresyon analizi Tablo 3.14’te görülmektedir. Analiz sonucunda TKY’nin müşteri odaklılık, liderlik ve sürekli iyileşme boyutlarının çalışanların çevresel katılımları üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “Eğitimin çalışanların çevresel katılımları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde geliştirilen H4b hipotezi desteklenmiştir. Buna karşın “Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel katılımları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.”, “Liderliğin çalışanların çevresel katılımları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ve “Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen sırasıyla, H1b, H2b ve H3b hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir.

Yeşil örgütsel davranış bir diğer alt boyutu olan ekonomik duyarlılığı etkileyen değişkenlere ilişkin regresyon analizi Tablo 3.15’te görülmektedir. Analiz sonucunda TKY’nin müşteri odaklılık ve eğitim boyutlarının çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “Liderliğin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” Şeklinde geliştirilen H2c ve “Sürekli iyileşmenin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” H3c hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın “Müşteri odaklılığın çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” şeklinde ifade edilen H1c hipotezi ve “Eğitimin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” H4c hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir.

Çalışanların yeşil satın alma alt boyutunu etkileyen değişkenlere ilişkin regresyon analizi Tablo 3.16’te görülmektedir. Analiz sonucunda TKY’nin müşteri odaklılık ve liderlik boyutlarının çalışanların yeşil satın alma davranışları üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “Sürekli iyileşmenin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H3d ve “Eğitimin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H4d hipotezleri

desteklenmiştir. Buna karşın “Müşteri odaklılığın çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H1d ve “Liderliğin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” H2d hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir.

Çalışanların teknolojik duyarlılığını etkileyen değişkenlere ilişkin regresyon analizi Tablo 3.17’te görülmektedir. Analiz sonucunda TKY’nin müşteri odaklılık ve liderlik boyutlarının çalışanların teknolojik duyarlılıkları üzerinde etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda “Sürekli iyileşmenin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H3e ve “Eğitimin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H4e hipotezleri desteklenmiştir. Buna karşın “Müşteri odaklılığın çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H1e ve “Liderliğin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.” ile H2e hipotezleri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmadığından desteklenmemiştir. Araştırma modeli dahilinde geliştirilen hipotezlerin kabul durumu tablo 3.18.’de gösterilmektedir.

Tablo 3. 18: Hipotezlerin Kabul Durumu

Hipotezler	Sonuç
H1a: Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H1b: Müşteri odaklılığın çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1c: Müşteri odaklılığın çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1d: Müşteri odaklılığın çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1e: Müşteri odaklılığın çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2a: Liderliğin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2b: Liderliğin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2c: Liderliğin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2d: Liderliğin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi

H2e: Liderliğin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3a: Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3b: Sürekli iyileşmenin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3c: Sürekli iyileşmenin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3d: Sürekli iyileşmenin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3e: Sürekli iyileşmenin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4a: Eğitimin çalışanların çevresel duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4b: Eğitimin çalışanların çevresel katılımı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4c: Eğitimin çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H4d: Eğitimin çalışanların yeşil satın alma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4e: Eğitimin çalışanların teknolojik duyarlılığı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Desteklendi

SONUÇ

Klasik, hiyerarşik ve katı bir yönetim yaklaşımından, modern ve esnek bir yapıya dönüşen kalite yönetimi, bugün toplam kalite yönetimi (TKY) olarak her işletmede uygulanan çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. TKY, tüm çalışanların katılımıyla, ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirmeyi ve maliyetleri azaltmayı amaçlar. Ancak, bu amaçla kullanılan doğal kaynaklar sınırlıdır ve gereğinden fazla tüketimi hem çevreye zarar vermektedir hem de işletme için bir maliyet unsurudur. Bu nedenle, işletmeler ve çalışanlar, doğal çevreyi koruma ve çevre sürdürülebilirliği konusunda duyarlı olmalı ve yeşil davranışlar sergilemelidir. TKY, işletmenin uzun vadeli başarısı için önemli bir yatırım olduğu kadar, çevrenin de korunması için gereklidir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın amacı TKY uygulamalarının çalışan yeşil örgütsel davranışları üzerine etkisini incelemektir.

Araştırma kapsamını İstanbul'da plastik, otomotiv, tekstil ve sanayi sektörlerinde görev yapan 387 yönetici oluşturmaktadır. Bu bölümde TKY uygulamalarının çalışan yeşil örgütsel davranışları üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan analiz sonuçları kuramsal olarak tartışılmıştır.

Araştırmada, TKY uygulamaları için Ustasüleyman (2011) tarafından geliştirilmiş olan ölçek ve çalışanların yeşil örgütsel davranış düzeyini ölçmek için Erbaş (2019) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Her iki ölçeğinde normal dağılıma uygunluğu tespit edilmiştir. Devamında iki ölçeğe de uygulanan DFA analizi sonucunda örtük değişkenlerin faktör yapısının doğrulandığı görülmektedir.

Ölçeklere ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, düzeltilmiş ki-kare, RMSEA, RMR, GFI, AGFI, SRMR, NFI, NNFI, CFI değerlerinin iyi uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, TKY ve yeşil örgütsel davranış ölçeklerinin istatistiksel olarak önerilen uyum iyiliği ölçüleri kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler ve DFA sonuçları birlikte ele alındığında, kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğunun kanıtlandığı ifade edebiliriz.

Önerilen ölçüm modeli testine, TKY ölçeği örtük değişkenleri ve yeşil örgütsel davranış ölçeği örtük değişkenlerine ait gözlenen değişkenler dahil edilmiştir. Faktör yapıları DFA ile doğrulanan ölçeklerin, önerilen ölçüm modeli testi bulgularına göre, araştırmada kullanılan iki ölçeğe ait gözlenen değişkenlerin, beklenen dokuz örtük

değişken altında toplandığı dolayısıyla önerilen ölçüm modeli faktör yapısının doğrulandığını söyleyebiliriz. Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin uyum iyiliği değerlerinin ise önerilen uyum iyiliği ölçüleri kriterlerini karşıladığı tespit edilmiştir.

TKY ölçeği ve yeşil örgütsel davranış ölçeğine ait önerilen ölçüm modelinin doğrulanmasına ilişkin analiz sonuçlarına göre, önerilen ölçüm modeli değerleri, istatistiksel olarak verilerin, araştırmancının hipotezlerini test etmek için uygun ve geçerli olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında önerilen ölçüm modeli doğrulandıktan sonra, araştırmancının hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

Günümüzde her işletmede uygulanmakta olan TKY uygulamalarının, her geçen gün önemi artmakta olan çalışan yeşil davranışlarına olan etkisini araştırmak için yapılan bu araştırmada özellikle sürekli iyileşme ve eğitim uygulamaları doğru uygulandığında çalışanların yeşil satın alma davranışları ve teknolojik duyarlılıkları olumlu yönde etkilenmektedir. Eğitimin çalışanların işletme içerisinde veya çevreye karşı olan katılımını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Sürekli iyileşme ve liderlik alt boyutlarının çalışanların ekonomik duyarlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ve uygulama ile beraber işletme içerisinde veya çevreye karşı ekonomik duyarlılık gelişimini olumlu yönde etkileyebileceği görülmektedir. Müşteri odaklılık ve liderlik boyutunun çalışanların çevresel duyarlılığını yordadığı görülmektedir. Müşteri odaklılık boyutu yeşil örgütsel davranış alt boyutlarından yalnızca çevresel duyarlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olmasının nedenini, müşteri odaklılığın çalışanlar açısından daha mesai gerektiren bir uygulaması olması olarak yorumlanabilir.

Bu çalışmanın işletmelere sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada, çevresel etkilerini azaltmada, çalışanların örgüt içerisindeki yeşil davranışlarını teşvik etme ve çalışanların çevresel katılımını artırma konusunda faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi ve son yıllarda önemi artan yeşil örgütsel davranış alanının gelişimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. TKY'nin temel prensipleri, kaliteyi artırmak için sürekli iyileştirmeyi ve çalışanların katılımını teşvik etmeyi içerir. Bu yaklaşım, çalışanların yeşil davranışları benimsemesini teşvik ederek çevresel etkilerin azaltılmasına katkıda bulunur. TKY uygulamaları, çalışanların çevresel etkilere dikkat etmelerini, enerji ve kaynakları etkin bir şekilde kullanmalarını ve atıkları azaltmalarını teşvik eder. Ayrıca, çalışanların çevresel

farkındalıklarını artırır ve çevre dostu uygulamalara yönelik eğitim ve bilinçlendirme sağlar. Bu sayede, TKY uygulamaları çalışanların yeşil davranışlarını güçlendirir ve işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini başarıyla gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Yeşil kavramı her geçen gün gelişmekte olan bir kavram olmakla beraber bireye, topluma ve kültüre göre farklılaşmaktadır. Bu araştırmada ele alınan yeşil örgütsel davranış kavramı tüm insanlığı ilgilendirdiğinden, gelecek çalışmalarda farklı sektörler, kültürler ve işletmeler üzerinde çalışmalar yapılması ve yeşil örgütsel davranış kavramına katkı sağlanması önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Acar, Ö. G. D. S. (2022). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.
- Akbaba, M. (2019). Örgütsel Adalet İşgörenlerin Yeşil Örgütsel Davranışını Etkiler Mi? *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 641-660.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Alcan, A. A. (2021). *Duygusal Zekanın Vizyoner Liderlik Üzerindeki Rolü: Turizm İşletmesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*.
- Alsughayir, A. (2014). Does Practicing Total Quality Management Affect Employee Job Satisfaction In Saudi Arabian Organizations. *European Journal Of Business And Management*, 6(3), 169-175.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A Theory Of Quality Management Underlying The Deming Management Method. *Academy Of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Andrlic, B., De Alwis, A. C., & De Alwis, T. H. (2022). The Effect Of Hrm Practices On The Implementation Of Tqm In Tourism Sector. *Specialusis Ugdymas*, 2(43), 3068-3080.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*(5).
- Aydın, S., & Tufan, F. (2018). Sürdürülebilirlik Ve Yeşil Kavramları Bağlamında Y Kuşağının Satın Alma Davranışları. *Selçuk İletişim*, 11(2), 397-420.
- Aykan, E., & Karakuş, G. Örgütlerde Politika Algılamalarının Sapkın Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkileri: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*(36), 63-82.
- Bağırhan, H. (1997). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy Of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bergquist, B. (2012). Alive And Kicking–But Will Quality Management Be Around Tomorrow? A Swedish Academia Perspective. *Quality Innovation Prosperity*, 16(2), 01-18.
- Beyhan Yasar, N., Sezen, B., & Karakadilar, I. S. (2019). Mediating Effect Of Continuous Improvement On The Relationship Between Innovation And Financial Performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(7-8), 893-907.
- Biner, N. (2014). *Tüketicilerin Yeşil Ürün Satın Alma Davranışlarının İncelenmesi*. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Bolatan, G. İ. S., & Akgul, A. K. (2019). Analysis Of The Relationship Between Strategic Planning And Total Quality Management. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 1-19.
- Bonsu, S., & Twum-Danso, E. (2018). Leadership Style In The Global Economy: A Focus On Cross-Cultural And Transformational Leadership. *Journal Of Marketing And Management*, 9(2), 37-52.
- Büyükduman, C. (2013). *Iso 9001 Kalite Yönetim Sisteminin İç Ve Dış Müşteri Doyumuna Etkiler*, . Yayınlanmış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.,
- Carruth, P. J., & Carruth, A. K. (2013). Educational And Financial Impact Of Technology On Workforce Development. *American Journal Of Business Education (Ajbe)*, 6(5), 513-520.

- Čekanavičius, L., Bazytė, R., & Dičmonaitė, A. (2014). Green Business: Challenges And Practices. *Ekonomika*, 93(1), 74-88.
- Ceyhan, S., & Serkan, A. (2015). İşletme Fonksiyonları Açısından Çevreye Duyarlı İşletmecilik. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 11(26), 115-138.
- Chen, C.-C. (2005). Incorporating Green Purchasing Into The Frame Of Iso 14000. *Journal Of Cleaner Production*, 13(9), 927-933.
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Li, J., & Paillé, P. (2015). Linking Market Orientation And Environmental Performance: The Influence Of Environmental Strategy, Employee's Environmental Involvement, And Environmental Product Quality. *Journal Of Business Ethics*, 127, 479-500.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Towards Green Trust: The Influences Of Green Perceived Quality, Green Perceived Risk, And Green Satisfaction. *Management Decision*.
- Çakar, M. (2018). Toplam Kalite Yönetimi Ve Deming Örneği. *Kesit Akademi Dergisi*(13), 389-408.
- Çavuş, M. F., & Tancı, N. (2013). Yeşil İşletme Ve Çevre Yönetim Sistemleri. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 48(1), 73-82.
- Çekmegül, M. (2005). *Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Ödül Modelleri (Bir Uygulama)*. Atatürk Üniversitesi,
- Çetinkaya, C., & Özceylan, E. (2017). Üniversite Öğrencilerinin Yeşil Satın Alma Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Gaziantep Üniversitesi Örneği. *Gaziantep University Journal Of Social Sciences*, 16(1), 289-302.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(22).
- Daddi, T., Testa, F., Frey, M., & Iraldo, F. (2016). Exploring The Link Between Institutional Pressures And Environmental Management Systems Effectiveness: An Empirical Study. *Journal Of Environmental Management*, 183, 647-656.
- Derya, H. (2015). Almanya Ve Japonya'nın Sanayileşme Sürecinde Korumacı Politikaların Önemi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(48), 97-117.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns To Corporate Social Responsibility (Csr): The Role Of Csr Communication. *International Journal Of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Erbası, A. (2019a). Çevrenin Sürdürülebilirliğine Örgütsel Davranış Yazınının Yaratıcı Katkisi: Yeşil Örgütsel Davranış. *Sempozyum Onur Kurulu*, 15.
- Erbası, A. (2019b). Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Istanbul Management Journal*(86), 1-23.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme Ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Ajit-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179.
- Farooq, O., Farooq, M., & Reynaud, E. (2019). Does Employees' Participation In Decision Making Increase The Level Of Corporate Social And Environmental Sustainability? An Investigation In South Asia. *Sustainability*, 11(2), 511.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement And Outcomes Among Information And Communications Technology Professionals: A Cross-National Study. *Heliyon*, 6(4), E03699.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Ve Akreditasyon.
- Gitlow, H. S. (2000). *Quality Management Systems: A Practical Guide*: Crc Press.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The Role Of Employees' Leadership Perceptions, Values, And Motivation In Employees' Proenvironmental Behaviors. *Journal Of Cleaner Production*, 196, 576-587.
- Gryna, F. M., & Juran, J. M. (1998). *Juran's Quality Control Handbook*: Mcgraw-Hill.

- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı. *Isguc The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 9(4), 47-65.
- Hancioğlu, Y., Gülençer, İ., & Tünel, R. K. (2018). Yeşil Yaklaşımlar Ve Sürdürülebilirliğin Yükselişi: İşletmeler Sürdürülebilirlik Raporlarına Neden Önem Veriyor? *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 229-244.
- Hoyer, R. W., Hoyer, B. B., Crosby, P. B., & Deming, W. E. (2001). What Is Quality. *Quality Progress*, 34(7), 53-62.
- Hsu, S.-H., & Shen, H.-P. (2005). Knowledge Management And Its Relationship With Tqm. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 351-361.
- Ishikawa, K. (1995). Toplam Kalite Kontrol. *İstanbul: Kalder Yayınları*.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects Of Ghrm On Employees' Green Passion Via Transformational Leadership And Green Creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237.
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., . . . Harvey, S. B. (2020). A Review And Agenda For Examining How Technology-Driven Changes At Work Will Impact Workplace Mental Health And Employee Well-Being. *Australian Journal Of Management*, 45(3), 402-424.
- Jumady, E., Sugiarto, S., & Latief, F. (2021). Management Performance Analysis Based On Total Quality Management Principles. *Point Of View Research Management*, 2(1), 10-18.
- Kağnicioglu, C. H. Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Academic Review*, 2(1).
- Karakuş, G., & Erdirencelebi, M. (2018). İşletmelerin Yeşil Yönetim Algılarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 681-704.
- Karia, N., & Hasmi Abu Hassan Asaari, M. (2006). The Effects Of Total Quality Management Practices On Employees' Work-Related Attitudes. *The Tqm Magazine*, 18(1), 30-43.
- Karta, T. K., & Ünver, Ö. İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Ankara İli Örneği. *Turkish Business Journal*, 3(5), 32-43.
- Kaya, A. (2020). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kaizen Felsefesinin Örgütlerin Maliyet, Verimlilik Ve Kalite Düzeylerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(3), 1191-1207.
- Khanam, S., Siddiqui, J., & Talib, F. (2016). Role Of Information Technology In Total Quality Management: A Literature Review. *Khanam, S, Siddiqui, J. And Talib, F.(2013), "Role Of Information Technology In Total Quality Management: A Literature Review", International Journal Of Advanced Research In Computer Engineering And Technology*, 2(8), 2433-2445.
- Kurt, A. (2015). Rekabet Stratejileri, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Firma Performansı İlişkisi.
- Law, M. M. S., Hills, P., & Hau, B. C. H. (2017). Engaging Employees In Sustainable Development—A Case Study Of Environmental Education And Awareness Training In Hong Kong. *Business Strategy And The Environment*, 26(1), 84-97.
- Mahmoud, A. B., Grigoriou, N., Fuxman, L., Reisel, W. D., Hack-Polay, D., & Mohr, I. (2022). A Generational Study Of Employees' Customer Orientation: A Motivational Viewpoint In Pandemic Time. *Journal Of Strategic Marketing*, 30(8), 746-763.
- Mergen, E. (1993). Toplam Kalite Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 25-33.
- Mohammed, A. S. A., Tibek, S. R. H., & Endot, I. (2013). The Principles Of Total Quality Management System In World Islamic Call Society. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 102, 325-334.

- Montgomery, D. C., & Borrer, C. M. (2017). Systems For Modern Quality And Business Improvement. *Quality Technology & Quantitative Management*, 14(4), 343-352.
- Nawaz Khan, A. (2022). Is Green Leadership Associated With Employees' Green Behavior? Role Of Green Human Resource Management. *Journal Of Environmental Planning And Management*, 1-21.
- Nwokocho, I., & Iheriohanma, E. (2012). Emerging Trends In Employee Retention Strategies In A Globalizing Economy: Nigeria In Focus. *Asian Social Science*, 8(10), 198.
- O'Neill, B. C., Jiang, L., Kc, S., Fuchs, R., Pachauri, S., Laidlaw, E. K., . . . Ren, X. (2020). The Effect Of Education On Determinants Of Climate Change Risks. *Nature Sustainability*, 3(7), 520-528.
- Odabaşı, Y. (1999). Anket Yöntemi. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri İçinde Ed. Ali Atf Bir. Eskişehir: Tc Anadolu Üniversitesi Yayınları*(1081).
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental Sustainability At Work: A Call To Action. *Industrial And Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Ooi, K.-B. (2014). Tqm: A Facilitator To Enhance Knowledge Management? A Structural Analysis. *Expert Systems With Applications*, 41(11), 5167-5179.
- Opatha, H. (2009). *Human Resource Management: Department Of Hrm, University Of Sri Jayewardenepura*.
- Oschman, J. J. (2017). The Role Of Strategic Planning In Implementing A Total Quality Management Framework: An Empirical View. *Quality Management Journal*, 24(2), 41-53.
- Özkaya, B. (2010). İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Anlayışının Uzantisi Olarak Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Reklamlar-Green Advertisements In The Context Of Green Marketing As An Extension Of The Social Responsibility Understanding Of Companies. *Öneri Dergisi*, 9(34), 247-258.
- Öztürk, A., Arıkan, V., & Öztürk, M. Süreç İyileştirme Yöntemleri Ve Yöneylem Araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25.
- Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, Practical, And Theoretical Perspectives On Green Management: An Exploratory Analysis. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model Of Service Quality And Its Implications For Future Research. *Journal Of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving Environmental Awareness Training In Business. *Journal Of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562.
- Prestiadi, D., Zulkarnain, W., & Sumarsono, R. B. (2019). *Visionary Leadership In Total Quality Management: Efforts To Improve The Quality Of Education In The Industrial Revolution 4.0*. Paper Presented At The The 4th International Conference On Education And Management (Coema 2019).
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015). *The Psychology Of Green Organizations*: Oxford University Press, Usa.
- Roghianian, P., Rasli, A., Kazemi, M., & Gheysari, H. (2012). Productivity Tools: Tpm And Tqm. *International Journal Of Fundamental Psychology & Social Sciences*, 2(4), 65-69.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance. *Journal Of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Sarigül, K. K., & Turan, F. K. (2022). Dış Ticaret Firmalarında Tky Algisi Ve Tky Uygulamalarının Performansa Olan Etkisi. *Endüstri Mühendisliği*, 33(1), 145-176.

- Seif, M., Mazlounian, S., Rastegar, A., & Amrollahi Jalal Abadi, M. (2016). Environmental And Psychological Factors On Green Purchasing Willingness Among Employees Of Sarcheshmeh Copper Complex. *Environmental Education And Sustainable Development, 4*(2), 19-29.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents And Consequences Of Customer-Centric Marketing. *Journal Of The Academy Of Marketing Science, 28*, 55-66.
- Soydan, S. (2006). *Süreç Yönetimi Ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama*. Deü Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
- Sönmez, R. V. (2020). Okul Yöneticilerinin Yeşil Örgütsel Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(4), 1107-1119.
- Srivastava, A. P., Mani, V., Yadav, M., & Joshi, Y. (2020). Authentic Leadership Towards Sustainability In Higher Education—An Integrated Green Model. *International Journal Of Manpower, 41*(7), 901-923.
- Straughan, R. D., & Roberts, J. A. (1999). Environmental Segmentation Alternatives: A Look At Green Consumer Behavior In The New Millennium. *Journal Of Consumer Marketing, 16*(6), 558-575.
- Şale, İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması: Seçkin Yayıncılık*.
- Şenocak, B., & Bursali, Y. (2018). İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci Ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları İle İşletme Başarısı Arasındaki İlişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(1), 161-183.
- Taner, B., & İlke, K. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları—Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 353-362.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review On State-Of-Art In Green Human Resource Management. *Quality & Quantity, 50*, 237-269.
- Taştepe, T., & Aral, N. (2014). Investigation Of University Students' Environmental Knowledge & Attitude. *Journal Of Research In Education And Teaching, 3*(4), 142-153.
- Tian, H., & Suo, D. (2021). The Trickle-Down Effect Of Responsible Leadership On Employees' Pro-Environmental Behaviors: Evidence From The Hotel Industry In China. *International Journal Of Environmental Research And Public Health, 18*(21), 11677.
- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The Relationship Between Pro-Environmental Attitude And Employee Green Behavior: The Role Of Motivational States And Green Work Climate Perceptions. *Environmental Science And Pollution Research, 27*, 7341-7352.
- Turcotte, J., & Rennison, L. W. (2004). *Productivity And Wages: Measuring The Effect Of Human Capital And Technology Use From Linked Employer-Employee Data*: Department Of Finance.
- Tuzunkan, F., & Akdeniz, B. . (2016). The Effect Of Customer Orientation On Environmental Sensitivity: The Mediating Role Of Green Information Systems. Sustainability. Doi:Doi:10.3390/Su8101059
- 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.
- Van Minh, N., Badir, Y. F., Quang, N. N., & Afsar, B. (2017). The Impact Of Leaders' Technical Competence On Employees' Innovation And Learning. *Journal Of Engineering And Technology Management, 44*, 44-57.

- Vermeulen, W., & Crous, M. (2000). Training And Education For Tqm In The Commercial Banking Industry Of South Africa. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(1), 61-67.
- Xu, B., Gao, X., Cai, W., & Jiang, L. (2022). How Environmental Leadership Boosts Employees' Green Innovation Behavior? A Moderated Mediation Model. *Frontiers In Psychology*, 12, 6244.
- Yang, L., & Liu, H. (2022). The Impact Of Ethical Leadership On Employees' Green Innovation Behavior: A Mediating-Moderating Model. *Frontiers In Psychology*, 3669.
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(25), 278-296.
- Yayla, P., & Urgan, M. C. (2019). Toplam Kalite Yönetimi Ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Performans Etkisi. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Yiğit, B. (2022). Yeşil Örgütsel Davranış: Tekstil Sektöründen Bir Örnek. *Joeep: Journal Of Emerging Economies And Policy*, 186-192.
- Yılmaz, A., & Sarıaltın, H. (2011). Kobi'lerde Süreç Yönetimi Uygulamalarının İncelenmesi: Sakarya İli I. Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 155-186.
- Yükçü, S. (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi: Anadolu Matbaacılık*.
- Yüksel, H. (2003). İşletmelerin Çevreye Duyarlı Üretim Faaliyetlerinin Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi. *Endüstri Mühendisliği*, 14(2), 21-32.
- Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable Supply Chain Management (Scm) In Malaysia: A Survey. *International Journal Of Production Economics*, 140(1), 330-340.
- Zameer, H., & Yasmeen, H. (2022). Green Innovation And Environmental Awareness Driven Green Purchase Intentions. *Marketing Intelligence & Planning*(Ahead-Of-Print).
- Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal Of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.
- Zolfagharian, M. A., & Sadeh, A. . (2019). The Impact Of Customer Orientation On Environmental Performance In Small And Medium-Sized Enterprises: The Mediating Role Of Environmental Management Accounting. . *Journal Of Cleaner Production*.

EKLER

Ek-1 Etik Kurul Kararı

İlgili makama,

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Miray Gizem TOP "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yeşil Örgütsel Davranış Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Uygulamaları" başlıklı, 2023/270 dosya numaralı 07.07.2023 tarih ve 1914948 sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 17.07.2023 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir.

Ek-2 Anket Formu

Değerli katılımcı,

Yukarıda adı geçen çalışma, Prof. Dr. Halim KAZAN danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezine ilişkindir. Bu tezdeki amacımız, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların yeşil örgütsel davranışları üzerine etkisini ampirik olarak incelemektir. Anketi doldurmak maksimum 5 dakikanızı alacaktır. Sizden özellikle ricamız, vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyeceğinden anketi samimi bir şekilde doldurmanızdır. Bu çalışma için değerli katkılarınızı bekliyoruz, göstereceğiniz hassasiyetten ötürü teşekkürü bir borç biliyorum.

Arş. Gör. Miray Gizem

TOP

Demografik Bilgiler

- 1) Cinsiyetiniz Erkek O Kadın O
- 2) Yaşınız 18-24 O 24-34 O 35-44 O 45-54 O 55-64 O 65 ve üzeri O
- 3) Medeni Durumunuz Evli O Bekâr O
- 4) Eğitim Durumunuz (Son mezun olduğunuz derece) İlkokul O Ortaokul O Lise O Lisans O
Lisansüstü O
- 6) Çalıştığınız firmadaki göreviniz

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	1	2	3	4	5
1. Süreçlerimiz ve faaliyetlerimiz müşterilerimizin memnuniyetine odaklanmıştır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticiler müşteri memnuniyetini artıran faaliyetleri teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
3. Müşterilerimizi memnun etme, onların beklentilerini karşılama en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
4. Üst yöneticiler müşterilerin önemini azaltacak şekilde davranmazlar.	1	2	3	4	5
5. Üst yönetim uzun dönemli kalite geliştirme süreçlerini destekler.	1	2	3	4	5
6. Büyük bölümlerin yöneticileri kalite geliştirme süreçlerine katılır.	1	2	3	4	5
7. Üst yönetim kararları artırmak için kalitenin nasıl geliştirilmesi gerektiğini dikkate alır.	1	2	3	4	5
8. Çevre koruma konuları proaktif şekilde yönetilir.	1	2	3	4	5
9. Üst yönetim "en iyi uygulama" için gereken katılım ve sorumluluk kültürünü destekler.	1	2	3	4	5
10. Firmamız bütün ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin geliştirilmesine önem verir.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar süreçlerin yenilenmesi ve değişimi için öneri sunabilmektedir.	1	2	3	4	5
12. Firmamız ürünlerimizi geliştirdiğimiz için övgü almıştır.	1	2	3	4	5
13. Süreçlerin geliştirilmesinde tedarikçilerle işbirliği yapılır.	1	2	3	4	5
14. Firmamız çalışanlara özel çalışma yetenekleri hakkında eğitim verir.	1	2	3	4	5
15. Firmamız çalışanlara kalite ile ilişkili eğitim verir.	1	2	3	4	5
16. Yönetici ve denetçilere kalite ile ilişkili eğitim verilir.	1	2	3	4	5
17. Tüm firma çalışanlarına "Toplam Kalite felsefesi" hakkında eğitim verilir.	1	2	3	4	5
Yeşil Örgütsel Davranış					
1. İşyerinde bozuk musluk, sifon, ampül vb. gördüğümde ilgilenirim ya da yetkililere iletirim.	1	2	3	4	5
2. İşyerinde geri dönüştürülemeyen malzemeleri (örneğin çöp) atık kutularına atarım.					

3.	İşyerinde küçük bir not almam gerekirse, büyük kağıt yerine bloknot gibi küçük kağıtları veya müsvedde kağıtları tercih ederim.	1	2	3	4	5
4.	İşyerinde gereksiz yanan ampül gördüğümde hemen söndürürüm.	1	2	3	4	5
5.	İşyerinde geri dönüştürülebilir malzemeleri (örneğin kağıt, cam, metal, plastik, şişe, pil gibi) geri dönüşüm kutusuna atarım veya başka bir amaçla kullanmak için ayırırım.	1	2	3	4	5
6.	İşyerinde artan kağıtları atmam, bir şekilde (not tutmak, etkinlik yapmak vb. amaçlarla) kullanırım.	1	2	3	4	5
7.	İşyerinde elektriği tasarruflu kullanmaya dikkat ederim.	1	2	3	4	5
8.	İşyerinde suyu tasarruflu kullanmaya dikkat ederim.	1	2	3	4	5
9.	Yöneticilerime veya işletme sahiplerine çevre dostu uygulamalar hakkında önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
10.	Çevre dostu işyerlerinde çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
11.	Örgütsel iletişimi, elektronik ortamda gerçekleştiririm (Örneğin verileri kağıda basmak yerine mail atmak, sosyal medya araçlarını kullanmak gibi).	1	2	3	4	5
12.	İş arkadaşlarımı çevre dostu davranışlarda bulunmaya özendiririm.	1	2	3	4	5
13.	İşyerinde çevre dostu olmayan bir davranış sergileyen kişi görürsem hemen uyarırım.	1	2	3	4	5
14.	İşyerindeki çevreci kurallara (örneğin sigara içmemek gibi) uyarım.	1	2	3	4	5
15.	İşyerinde çevre dostu faaliyetlere katılırım (örneğin ağaç dikimi, bitki sulama).	1	2	3	4	5
16.	İşyerinde çıktı alırken ya da fotokopi çekerken mümkünse kağıdı çift taraflı kullanırım.	1	2	3	4	5
17.	İşyerinde ısı sistemleri çalışırken cam açmamaya veya açılmamasına özen gösteririm.	1	2	3	4	5
18.	İşyerindeyken plastik şişeye su tüketimi yapmam, sebil ya da su matarası kullanırım.	1	2	3	4	5
19.	İşe gidip gelirken toplu taşıma araçları/işyeri servisleri/bisiklet kullanırım veya yürürüm ya da yakında oturan iş arkadaşlarımla birlikte tek araçla gelir giderim.	1	2	3	4	5
20.	Çalışma saatlerinde gün ışığından faydalanırım.	1	2	3	4	5
21.	Müşterileri çevre dostu ürünlere ve çevreye duyarlı davranışlara yönlendiririm.	1	2	3	4	5
22.	İşyerinde kullanılan tüketim ürünlerinde son kullanma tarihine dikkat ederim.	1	2	3	4	5
23.	Ofis malzemelerinin seçiminde çevre dostu ürünleri tercih ederim.	1	2	3	4	5
24.	İşyerinde tek kullanımlık ürünler (örneğin karton bardak, kağıt havlu, plastik çatal vb.) yerine, sürekli kullanılabilir ürünler (örneğin cam bardak, bez havlu vb.) tercih ederim.	1	2	3	4	5
25.	İşyerinde zorunlu olmadıkça yazıcı, faks vb. kullanmam.	1	2	3	4	5
26.	Pil kullanımı gerektiren ofis malzemelerinde, şarj edilebilir piller tercih ederim.	1	2	3	4	5
27.	İşyerindeki teknolojik aletleri (örneğin bilgisayar gibi) kullanmadığım zaman güç tasarrufu/uyku moduna alırım, kapatırım veya fişini çekerim.	1	2	3	4	5