



T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK LİDERLİK VE KALİTE UYGULAMALARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNOVASYONUN ARACILIK ETKİSİ:  
ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Nimet ŞENSOY**

SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

Ankara, 2023



T.C.  
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**STRATEJİK LİDERLİK VE KALİTE UYGULAMALARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE İNOVASYONUN ARACILIK  
ETKİSİ: ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE BİR  
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Nimet ŞENSOY**

SAĞLIK YÖNETİMİ PROGRAMI

Ankara, 2023

**T.C.**  
**ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

Stratejik Liderlik ve Kalite Uygulamaları Arasındaki İlişkide İnovasyonun Aracılık  
Etkisi: Üniversite Hastanesinde Bir Uygulama

Nimet ŞENSOY

Yüksek Lisans Tezi

Tez Savunma Sınav Tarihi  
06.06.2023

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Keziban AVCI

Jüri Üyeleri  
Doç. Dr. Keziban AVCI  
Doç. Dr. Özlem ÖZER  
Doç. Dr. Okan ÖZKAN

Okuduğumuz ve Savunmasını dinlediğimiz bu tezin bir Yüksek Lisans derecesi için  
gereken tüm kapsam ve kalite şartlarını sağladığını beyan ederiz.

Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Sena KAPLAN

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm şartları sağladığını tasdik ederim.

## BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

06.06.2023

Nimet ŞENSOY

## TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında destek ve katkılarıyla beni aydınlatan, zorlandığım bu süreçte bana her zaman yol gösteren değerli tez danışman hocam sayın Doç. Dr. Keziban AVCI'ya,

Yüksek Lisans yapma konusunda beni teşvik eden, her daim pozitif enerjisiyle herkese mutluluk, huzur ve güven veren çok kıymetli Öğr. Gör. Gönül GÜMÜŞ'e ve Emime Pınar KETİ'ye,

Tez sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ümit YIRTICI, Dr. Öğr. Üyesi Fatma Azize BUDAK YILDIRAN ve Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda görev yapan katkısı ve emeği olan tüm hocalarıma,

Pandemi sürecinde çok zorlu çalışma şartlarına rağmen anket sorularımı sabırla ve özveriyle cevaplayan tüm Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi sağlık çalışanlarına,

Bana her konuda her zaman inanan sevgili aileme katkı ve yardımlarından dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

# İÇİNDEKİLER

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÖZET .....</b>                                     | <b>iv</b>   |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                  | <b>vi</b>   |
| <b>SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ.....</b>            | <b>viii</b> |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ.....</b>                           | <b>x</b>    |
| <b>TABLolar DİZİNİ.....</b>                           | <b>xi</b>   |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                 | <b>1</b>    |
| <b>2. GENEL BİLGİLER.....</b>                         | <b>2</b>    |
| 2.1. Liderlik Kavramı .....                           | 2           |
| 2.2. Liderliğin Tanımı ve Tarihçesi.....              | 4           |
| 2.3. Liderlik Gelişimi .....                          | 7           |
| 2.4. Liderlik Yetkinlikleri.....                      | 9           |
| 2.5. Kişiliğin Liderlik Üzerindeki Etkileri .....     | 10          |
| 2.6. Liderlerin Ekipler Üzerindeki Etkisi .....       | 12          |
| 2.7. Liderlik Ekibi Oluşturma .....                   | 14          |
| 2.8. Liderlik Teorileri .....                         | 16          |
| 2.8.1. Özellikler Teorisi .....                       | 17          |
| 2.8.2. Davranışsal Yaklaşım .....                     | 18          |
| 2.8.3. Durumsallık Yaklaşımı .....                    | 18          |
| 2.8.4. Modern ve Post-Modern Liderlik Teorileri ..... | 19          |
| 2.9. Stratejik Liderlik .....                         | 24          |
| 2.9.1. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....        | 26          |
| 2.9.2. Stratejik Liderlik Özellikleri .....           | 28          |
| 2.9.3. Stratejik Liderlik Becerileri .....            | 30          |
| 2.9.4. Stratejik Liderlik Fonksiyonları .....         | 32          |
| 2.9.5. Stratejik Liderlik Modelleri .....             | 33          |
| 2.9.6. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik .....   | 38          |
| 2.10. Kalite Kavramı .....                            | 41          |
| 2.10.1. Kalitenin Tanımı .....                        | 42          |
| 2.10.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....             | 44          |
| 2.10.3. Kalitenin Özellikleri.....                    | 48          |
| 2.10.4. Kalite Uygulamalarının Aşamaları .....        | 49          |

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| 2.11. Toplam Kalite Yönetimi .....                        | 53         |
| 2.11.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı.....                | 54         |
| 2.11.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri.....              | 55         |
| 2.11.3. Kalite Yönetim Sistemleri.....                    | 60         |
| 2.11.4. Akreditasyon .....                                | 63         |
| 2.11.5. Kalite Ödülleri .....                             | 64         |
| 2.11.6. Sağlık Kurumlarında Kalite .....                  | 67         |
| 2.12. İnovasyon Kavramı.....                              | 70         |
| 2.12.1. İnovasyon Tanımı ve Tarihçesi .....               | 73         |
| 2.12.2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar .....       | 75         |
| 2.13. İnovasyonun Türleri.....                            | 79         |
| 2.13.1. Kullanıldığı Alana Göre.....                      | 79         |
| 2.13.2. Yenilik Derecesine Göre .....                     | 82         |
| 2.13.3. Teknolojik Özellik İçerip İçermemesine Göre ..... | 83         |
| 2.13.4. Etkisine Göre .....                               | 84         |
| 2.13.5. Yeniliğin Kaynağına Göre .....                    | 85         |
| 2.14. İnovasyon Kültürü.....                              | 87         |
| 2.15. İnovasyon Süreci.....                               | 88         |
| 2.15.1. İnovasyon Stratejileri .....                      | 89         |
| 2.15.2. İnovasyon Ölçümü .....                            | 93         |
| 2.16. Bireysel İnovasyon .....                            | 93         |
| 2.17. Yenilikçi Davranış.....                             | 95         |
| 2.17.1. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler .....     | 96         |
| 2.17.2. Yenilikçi Davranışın Aşamaları.....               | 97         |
| 2.18. Sağlık Kurumlarında İnovasyon.....                  | 98         |
| 2.19. İnovasyon ve Stratejik Liderlik .....               | 99         |
| 2.20. Stratejik Liderlik ve Kalite .....                  | 101        |
| 2.21. Kalite ve İnovasyon .....                           | 102        |
| <b>3. MATERYAL ve YÖNTEM .....</b>                        | <b>104</b> |
| 3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi .....                      | 104        |
| 3.2. Çalışmanın Model ve Hipotezleri .....                | 105        |
| 3.3. Çalışmanın Türü.....                                 | 106        |
| 3.4. Çalışmanın Evren ve Örneklemi .....                  | 106        |
| 3.5. Veri Toplama Aracı .....                             | 106        |

|                                                |            |
|------------------------------------------------|------------|
| 3.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeği .....         | 107        |
| 3.5.2. EFQM Mükemmellik Modeli .....           | 107        |
| 3.5.3. İşyeri İnovasyon Ölçeği .....           | 107        |
| 3.6. Verilerin Toplanması .....                | 108        |
| 3.7. Çalışmanın Etik Boyutu .....              | 108        |
| 3.8. Çalışmanın Sınırlılıkları .....           | 109        |
| 3.9. Verilerin Analizi.....                    | 109        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                        | <b>111</b> |
| 4.1. Tanımlayıcı Bulgular .....                | 111        |
| 4.2. Doğrulayıcı Faktör Analiz Bulguları ..... | 111        |
| 4.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeği .....         | 111        |
| 4.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli .....           | 114        |
| 4.2.3. İnovasyon Ölçeği .....                  | 117        |
| 4.3. Hipotezlere İlişkin Analiz Bulguları..... | 121        |
| <b>5. TARTIŞMA.....</b>                        | <b>131</b> |
| <b>6. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>              | <b>146</b> |
| <b>7. KAYNAKLAR .....</b>                      | <b>149</b> |
| <b>8. EKLER .....</b>                          | <b>173</b> |
| EK-1. Etik Kurul Onayı .....                   | 173        |
| EK-2. Hastane Uygulama İzni .....              | 174        |
| EK-3. Ölçek İzin Mailleri.....                 | 175        |
| EK-4. Soru Kâğıdı.....                         | 176        |
| EK-5. Özgeçmiş .....                           | 178        |

## ÖZET

### **Stratejik Liderlik ve Kalite Uygulamaları Arasındaki İlişkide İnovasyonun Aracılık Etkisi: Üniversite Hastanesinde Bir Uygulama**

Bu çalışmanın amacı, bir sağlık kurumu özelinde stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise; stratejik liderlik, kalite uygulamaları ve inovasyon algısının sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmektir. Tanımlayıcı ve kesitsel nitelikteki çalışmanın verileri Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapan 421 sağlık çalışanından, Şubat-Nisan 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Dört bölümden oluşan veri toplama formunda; katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara, Stratejik Liderlik Ölçeği, İş Yeri İnovasyon Ölçeği ve EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik ifadelerle yer verilmiştir. Veri analizleri SPSS 26 ve AMOS 24 programlarında yapılmıştır.

Çalışma sonucunda; sağlık çalışanlarının stratejik liderlik algılarının ortalaması  $3,49 \pm 0,85$ , kalite algılarının ortalaması  $2,99 \pm 1,00$  ve inovasyon algılarının ortalaması  $3,01 \pm 0,96$  olarak belirlenmiştir. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının stratejik liderliğe yönelik algı düzeyi; yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyi; yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. İnovasyona yönelik algı düzeyi ise; yaş, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Aracılık analizlerine ilişkin yapılan YEM bulgularındaki toplam etkiye göre stratejik liderliğin kalite uygulamaları ( $\beta=0,669$ ;  $p<0,001$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu, doğrudan etkiler incelendiğinde stratejik liderliğin inovasyon ( $\beta=0,682$ ;  $p<0,001$ ) ve kalite uygulamaları ( $\beta=0,080$ ;  $p=0,038$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu ve inovasyonun kalite uygulamaları ( $\beta=0,864$ ;  $p<0,001$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Dolaylı etki incelendiğinde, stratejik

liderlik ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak; sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları göstermesi ve bunun çalışanlar tarafından algılanmasının kalite ve inovasyon süreçlerini iyileştirdiği, inovasyona ve inovatif süreçlere aşına kurumların kalite çalışmalarında daha başarılı olacağı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Aracılık etkisi, inovasyon, kalite uygulamaları, sağlık kurumları, stratejik liderlik.



## ABSTRACT

### **The Mediation Effect of Innovation on the Relationship Between Strategic Leadership and Quality Applications: An Application in a University Hospital**

The aim of this study is to reveal the mediation effect of innovation in the relationship between strategic leadership and quality practices in a healthcare institution. Another aim of the study is to determine whether strategic leadership, quality applications, and perception of innovation differ according to socio-demographic characteristics. The data of the descriptive and cross-sectional study were collected from 421 healthcare professionals working at Kırıkkale University Faculty of Medicine Research and Application Hospital between February and April 2022. The data collection form consisting of four parts included questions about determining the socio-demographic characteristics of the participants and statements about quality applications within the framework of Strategic Leadership Scale, Workplace Innovation Scale, and EFQM Excellence Model. Data analyses were performed in SPSS 26 and AMOS 24 programs.

As a result of the study, it was determined that the mean value of strategic leadership perceptions of healthcare professionals was  $3.49 \pm 0.85$ , the mean value of quality perceptions was  $2.99 \pm 1.00$  and the mean value of innovation perceptions was  $3.01 \pm 0.96$ . The level of perception of the healthcare professionals participating in the study toward strategic leadership showed a statistically significant difference in terms of age, marital status, working time in the institution and duration of working with the manager. The level of perception toward quality applications showed a statistically significant difference in terms of age, marital status, education level, duration of working in the institution, and duration of working with the manager. The level of perception toward innovation showed a statistically significant difference in terms of age, marital status, duration of working in the institution and duration of working with the manager. According to the total effect of SEM findings regarding the mediation analysis, strategic leadership had a positive significant effect on quality applications ( $\beta=0.669$ ;  $p<0.001$ ). When the direct effects were examined, strategic leadership had a significant positive effect on innovation ( $\beta=0.682$ ;

$p < 0.001$ ) and quality applications ( $\beta = 0.080$ ;  $p = 0.038$ ) and innovation had a positive significant effect on quality applications ( $\beta = 0.864$ ;  $p < 0.001$ ). When the indirect effect was examined, it was determined that innovation had a mediation effect in the relationship between strategic leadership and quality applications. Consequently, it can be asserted that the managers of health institutions displayed strategic leadership behaviors and the perception of this by the employees improved the quality and innovation processes, and the institutions familiar with innovation and innovative processes will be more successful in their quality studies.

**Key words:** Mediation effect, innovation, quality applications, health institutions, strategic leadership.



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| ABD     | : Amerika Birleşik Devletleri                             |
| ACI     | : Uluslararası Kanada Akreditasyonu                       |
| ACHS    | : Avustralya Sağlık Hizmetleri Standartları Konseyi       |
| ACS     | : Amerikan Tabipler Birliği                               |
| AMOS    | : Moment Yapılarının Analizi                              |
| ANSI    | : Amerikan Ulusal Derneği                                 |
| AR-GE   | : Araştırma-Geliştirme                                    |
| ASQC    | : Amerikan Kalite Kontrol Derneği                         |
| CA      | : Cronbach Alfa                                           |
| CCHSA   | : Sağlık Hizmetleri Akreditasyonu Kanada Konseyi          |
| CEN     | : Avrupa Standardizasyon Komitesi                         |
| CENELEC | : Avrupa Elektroteknik Standardizasyon Komitesi           |
| CEO     | : Baş Yönetici                                            |
| CR      | : Bileşik Güvenilirlik                                    |
| DFA     | : Doğrulayıcı Faktör Analizi                              |
| EFQM    | : Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı                            |
| EQ      | : Duygusal Zekâ                                           |
| EQA     | : Avrupa Kalite Ödülü                                     |
| EOQ     | : Avrupa Kalite Örgütü                                    |
| FMEA    | : Arıza Modu ve Etki Analizi                              |
| HLS     | : İleri Seviye Yapı                                       |
| IEC     | : Milletlerarası Elektroteknik Komisyonu                  |
| ISO     | : Uluslararası Standartlar Örgütü                         |
| ISQua   | : Uluslararası Sağlık Hizmetleri Kalite Derneği           |
| IQ      | : Zekâ Katsayısı                                          |
| JCAHO   | : Sağlık Kuruluşlarının Akreditasyonu İçin Ortak Komisyon |

|         |                                                            |
|---------|------------------------------------------------------------|
| JCI     | : Uluslararası Ortak Komisyon                              |
| JUSE    | : Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği             |
| Kal-Der | : Türkiye Kalite Derneği                                   |
| KYS     | : Kalite Yönetim Sistemi                                   |
| MBNQA   | : Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü                     |
| NSQHSS  | : Ulusal Güvenlik ve Kalite Sağlık Hizmetleri Standartları |
| OECD    | : Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü                    |
| PUKÖ    | : Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al                        |
| PS      | : Kişisel Yetenekler                                       |
| RS      | : İstenen Yetenekler                                       |
| SPSS    | : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi                   |
| SWOT    | : Güçlü Yönler-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler            |
| TDK     | : Türk Dil Kurumu                                          |
| TKY     | : Toplam Kalite Yönetimi                                   |
| TSE     | : Türk Standartları Enstitüsü                              |
| TSEK    | : Kalite Uygunluk Belgesi                                  |
| TÜBİTAK | : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu          |
| UKCA    | : Birleşik Krallık Uygunluk Değerlendirmesi                |
| ULS     | : Ağırlıksız En Küçük Kareler                              |
| VUCA    | : Değişkenlik-Belirsizlik-Karmaşıklık-Muğlaklık            |
| YEM     | : Yapısal Eşitlik Modeli                                   |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1. Stratejik bir liderin anatomisi. ....                            | 29  |
| Şekil 2.2. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Pusulası. ....                    | 36  |
| Şekil 2.3. Kalite uygulamalarının evrimi. ....                              | 53  |
| Şekil 4.1. Stratejik Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analiz modeli. .... | 112 |
| Şekil 4.2. EFQM Mükemmellik Modeli doğrulayıcı faktör analiz modeli. ....   | 114 |
| Şekil 4.3. İnovasyon Ölçeği doğrulayıcı faktör analiz modeli. ....          | 118 |
| Şekil 4.4. Aracılık analiz modeli. ....                                     | 127 |
| Şekil 4.5. Aracılık rolünün değerlendirilmesi. ....                         | 131 |



## TABLolar DİZİNİ

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 3.1.</b> Uyum indeksleri uyum ölçütleri. ....                                                                                       | 110 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların sosyodemografik özelliklerinin dağılımı. ....                                                               | 111 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Stratejik Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları. ....                                                       | 113 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Stratejik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin bulgular. ....                                                        | 114 |
| <b>Tablo 4.4.</b> EFQM Mükemmellik Modeli doğrulayıcı faktör analizi modeli.....                                                             | 116 |
| <b>Tablo 4.5.</b> EFQM Mükemmellik Modeli ve alt boyutlarına ilişkin bulgular. ....                                                          | 117 |
| <b>Tablo 4.6.</b> İnovasyon Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları. ....                                                                | 119 |
| <b>Tablo 4.7.</b> İnovasyon Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin bulgular. ....                                                                 | 120 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Stratejik Liderlik<br>Ölçeğine ilişkin farklılık analizi bulguları. .... | 121 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre EFQM Mükemmellik<br>Modeline ilişkin farklılık analizi bulguları. ....   | 123 |
| <b>Tablo 4.10.</b> Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre İnovasyon Ölçeğine<br>ilişkin farklılık analizi bulguları. ....         | 125 |
| <b>Tablo 4.11.</b> Stratejik Liderlik Ölçeği, EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon<br>Ölçeği arasındaki korelasyon analiz bulguları. ....    | 126 |
| <b>Tablo 4.12.</b> Aracılık analiz bulguları. ....                                                                                           | 128 |
| <b>Tablo 4.13.</b> Hipotez ret/kabul tablosu. ....                                                                                           | 130 |

# 1. GİRİŞ

Globalleşme, teknolojik ilerlemeler ve her alanda yaşanan değişimin etkisiyle mal/hizmet üreten organizasyonlar için zorlu rekabet ortamı oluşmuştur. Organizasyonlar bu rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve müşterilerin beklentilerini karşılayabilmek için sürekli olarak dinamik olan yeni uygulama ve yönetim teknikleri bulmak durumunda kalmışlardır. Böyle bir ortamda organizasyonların rekabet üstünlüğü sağlamasının ve elde ettiği bu üstünlüğü sürdürmesinin tek yolu bir yandan müşterilerin beklentilerini iyi anlayarak bu beklentilere kısa sürede cevap verebilmekten, bir yandan da düşük maliyetli ve kaliteli mal/hizmet sunmaktan geçmektedir [1]. Bu koşulu sağlayabilmede ve sektörde önde gelen organizasyonlar olabilmekte Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları önemli bir yer teşkil etmektedir [2]. Burada önemli olan bir diğer faktör organizasyonun çevresinde meydana gelen değişimleri iyi okuyabilmesi ve bu değişimlere olabildiğince hızlı ve doğru cevap verebilmesidir. Küreselleşen dünyada organizasyonlar değişimi iyi yönetmelidir. Bu açıdan değişim karşısında yenilikçi olmak günümüz organizasyonları için bir tercih olmaktan çok daha öteye geçmiş ve bir zorunluluk haline gelmiştir [1]. Bu süreçte liderlerin stratejik olarak alacağı kararlar önem teşkil etmektedir. Doğru karar veremeyen liderler, örgütlerin kriz yaşamasına neden olabilmektedir [3]. Süreklilik ve yenilikçilik isteyen faaliyetleri yapabilmek için yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu özellikler içerisinde; yeniliklere açıklık, meraklılık, öğrenmeye açıklık, ileri görüşlülük, çözüm odaklılık, değer yaratabilme, bilgi temelinde değişim/dönüşüm yapabilme, yüksek motivasyon ve katılımcı olma gibi nitelikler yer almaktadır [1]. Stratejik liderlik sayesinde organizasyonlar TKY uygulamalarını bünyelerine katmakta ve tüm birimlere bu uygulamaların yayılmasını sağlamaktadır [4]. Öte yandan TKY uygulamaları ile organizasyon performansını iyileştirme çabalarını inovasyon desteklemekte ve kolaylaştırmaktadır [2].

Sağlık sektörü de değişimin sürekli olarak yaşandığı ve rekabet koşullarının ağır olduğu bir sektördür [3]. Bu açıdan bu çalışmada; sağlık kurumlarında stratejik liderlik, kalite uygulamaları ve inovasyon konuları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Liderlik Kavramı

İlkçağlarda insanoğlu doğal olaylardan, vahşi hayvanlardan ve dışarıdan gelecek diğer saldırılardan korunabilmek ve hayatta kalabilmek için bir araya gelerek gruplar kurmuş ve birlikte hareket etmenin onları daha güçlü hale getirdiğini görmüştür [5]. Ayrıca insanlar ihtiyaçlarını giderebilmek, gereksinimlerini karşılayabilmek, hedeflerine ulaşabilmek, arzu ve isteklerini yerine getirebilmek için de bir gruba katılmaya her zaman ihtiyaç duymuşlardır. İnsanın tek başına yaşayıp hayatını sürdürmesi, bütün istek ve ihtiyaçlarını bir grup ya da topluluğa ait olmaksızın karşılaması mümkün değildir. Bu nedenle insanoğlu tarih boyunca gerek sosyal gerekse çalışma hayatında her zaman gruplar halinde hareket etme eğilimi göstermiştir [6].

Sosyal bir varlık olan insan için grup halinde yaşama isteği beraberinde yönlendirme ve yönetilme arzusunu da doğurmuştur [7]. İnsanları bir grup içinde bir araya getiren, isteklerini, güçlerini ve enerjilerini birleştirmelerinde onları yönlendiren, motive eden ve grubun bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak aitlik duygusu yaratan bir güç bulunmaktadır [8, 9]. Liderlik olarak tanımlanabilecek bu güç, en az iki insanın olduğu her yerde varlığını hissettirmiştir. Bu nedenle ilk çağlardan beri insanların birlikte yaşadığı her yerde liderler de olmuş ve gruplar üzerindeki etkilerinin farkına varılmasıyla da araştırmacıların dikkatlerini üzerine çekmiştir. Böylece liderlik başarı ile bağdaştırılmış, çok sayıda araştırmanın yapıldığı önemli bir inceleme konusu haline gelmiştir [10].

Liderlik neden bu kadar önemlidir? Liderlik özelliklerini anlamak bize neyi sağlayacaktır? Liderlik davranışlarıyla ilgili neden analizler yapılmaktadır? gibi çok sayıda soruya yanıt bulmak için birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar ile liderin belirlenen ya da istenen amaçlara bireyleri ya da işletmeyi ne düzeyde ulaştırıp, ulaştıramadığı saptanmaya çalışılmıştır. İşletmenin amaç ve hedeflerine ulaşma derecesi yüksek ise yöneticinin liderlik özelliklerine sahip ve başarılı olduğu, amaçlara ulaşma derecesi istenen düzeyde değilse de başarısız olduğu kanaatine varılmıştır [11].

Modern organizasyonlar, organizasyonun etkinliğini etkileyen çeşitli karmaşıklıklarla karşı karşıya kalan açık sistemlerdir. Organizasyonların iç ve dış dalgalanmalara uyum sağlaması, gelişmesi ve başarılı olması için liderler ve liderlik gereklidir. Liderlik, örgütün tehditlere uyum sağlamak, örgütsel fırsatlar yaratmak ve örgütsel yenilenmeyi güçlendirmek için gerekli yetenek ve kapasitesine katkıda bulunmaktadır. Kuruluşlar, hayatta kalmak ve gelişmek için etkili bir kolektif liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Hızla değişen çalkantılı ortamlar, organizasyon ve insan yönetiminde yetkin bireysel liderlerden oluşan kolektif bir liderlik gücü gerektirmektedir [12].

Liderlik karmaşık ve çok boyutlu olgulardan biridir. Yıllar boyunca tartışılan liderlik günümüzün hızlı tempolu ve giderek küreselleşen dünyasında her zamankinden daha fazla dikkatleri üzerinde toplamaktadır [13]. Liderlik, organizasyonlar için temel bir süreçtir ve organizasyonel başarıyı veya başarısızlığı belirlemede önemli bir faktördür [14].

Örgütler hayatta kalabilmek, başarılı olabilmek, istenen performansı gösterebilmek, pazar payını korumak ve geliştirmek için rekabet etmektedir. Bu süreçte liderler, örgütün hedeflerine ulaşmasında ve çalışanların performansını artırmada önemli rol oynamaktadır. Liderlerin risk alma ihtiyacı, günümüzün işletmelerinde iyi bilinen bir zorluktur [15]. Bununla birlikte kuruluşlar liderliğin diğer zorluklarından olan teknolojik çalışma ortamının dinamizmi, işgücü çeşitliliği, değişen müşteri zevkleri ve tercihleri ile kıyasıya rekabetin getirdiği zorluklarla karşı karşıyadır. Değişimi başlatmak ve koordine etmek her zaman iyi gelişmiş liderlik becerileri gerektirmektedir. Liderlerin işlerini daha iyi yapmak, çalışanları anlamak ve tatmin etmek için doğru liderlik yetkinliklerine sahip olmaları önemlidir [16].

COVID-19 pandemisi, Ukrayna savaşı, pandemi sonrası yaşanan ekonomik durgunluk, karmaşıklık, öngörülemeyen sürekli değişim ve belirsizlikler liderliğe yeni bir anlam ve gereksinim yüklemektedir. Organizasyonların bu duruma uyum sağlamasında liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla sadece organizasyonlar değil, liderlik algı ve beklentisi de değişmektedir [17]. Gelecek, liderlerin şimdi vereceği karara bağlı olarak şekillenecektir. Bazıları bu duruma ayak uydururken, bazıları krizin üstesinden gelmek için mücadele etmekte, bazıları ise yok

olmaktadır. Dolayısıyla kriz dönemleri liderliğin öneminin daha çok hissedildiği dönemlerdir [18]. Bu dönemler normal kişilerden bir lider yapabilmekte ya da bir liderin yok olmasına neden olabilmektedir. Liderlik bu çevresel etkilerle değişen ve sürekli olarak gelişen, inovasyon gerektiren karmaşık bir olgudur [19]. Bu kapsamda Bennis, “liderliğin sosyal bilimlerde içinde en çok çalışılan ve en az anlaşılan konu olduğunu ve hiç bu kadar az şey söylemek için bu kadar çok uğraşılmadığını” söylemiştir [13].

Liderliğin karşı karşıya kaldığı birçok güçlük ve sorunun yanı sıra içinde bulunulan dijital çağ, tüm sektörlerde liderler açısından hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmıştır [20]. Küresel bilgi teknolojisinin gelişimi, günümüz teknolojilerine uyum sağlanmasını zorunlu kılmıştır. Liderlerin, özellikle dijital çağda Endüstri 4.0'ın zorlukları ile toplumun sorunlarına hızlı bir şekilde yanıt vermeyi öğrenmeleri beklenmektedir. Bu nedenle dijital çağ liderlerin karmaşık, birbirine bağlı ve öngörülemeyen sorunları çözmeye hazır olmalarını gerektirmektedir. Günümüzde geleneksel liderlik ne kadar farklı yorumlanırsa yorumlansın liderlerin karşılaşacağı zorluklar için artık yeterli değildir. Bunun yerine dijital çağ ile birlikte liderlik ağı oluşturmaya, iş birliğine, kolektifliğe ve duyarlılığa ihtiyaç duyulmaktadır [21].

## **2.2. Liderliğin Tanımı ve Tarihçesi**

Literatür, liderin özelliklerinin ve algılanma biçiminin şartlara göre zaman içerisinde değiştiğini göstermektedir [8]. Bu kapsamda liderlik özellikleri, ilk çağlarda Tanrı tarafından bahsedilen ve doğuştan gelen bir hediye olarak algılanmış ve efsanelerde bahsedilen kahramanlar lider olarak görülmüştür. Sonraki dönemlerde ise liderin davranışlarına yoğunlaşmış ve liderliğin doğuştan değil de geliştirilebilir ve değiştirilebilir bir kavram olduğu kanısına varılmıştır. İlkçağ ve Orta Çağ'da genellikle güç ve iktidarın bir simgesi olarak görülen liderlik kavramı, Yeni Çağ ile birlikte sadece ülke yönetiminde değil işletme yönetiminde de önemli bir konu haline gelmiştir [22].

Lider kelimesi içinde bulunmamasına rağmen tarihte liderliğe vurgu yapan ilk yazılı kaynağa M.Ö. 2300'lerde Mısır'da rastlanmıştır. Lider kavramının sözcük

olarak ilk kullanımı ise 14. yüzyılın başlarındadır. Ancak o yıllardan Sanayi Devrimi'ne kadar geçen süre boyunca liderlik kavramı üzerinde pek durulmamıştır. Sanayi Devrimi sonrasında makinelerin ve beraberinde işletmelerin artmasıyla toplumsal ve organizasyonel değişiklikler, işletmelerin nasıl yönetilmesi gerektiği konusunu gündeme getirmiş ve bu da liderlik kavramı ile ilgili araştırmaların artmasına yol açmıştır. 20. yüzyıla gelindiğinde ise küreselleşme, rekabetin artması, teknolojik gelişmeler, insanların ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi; liderlik kavramına yönelik araştırma ve incelemelerin önemini artırmıştır. Özellikle 1950'lerde yönetim bilminde yaşanan gelişmeler ve modern yönetim anlayışının hız kazanması, liderlik kavramının popülaritesini de artırmıştır [10].

Geçmiş insanlık tarihi kadar eski olan liderliğin çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlar incelendiğinde tarihsel süreç boyunca liderlere atfedilen özelliklerin ve liderliğin anlamının değişmesinin, tanımlara da yansıdığı görülmektedir [23]. Bu kapsamda 19. yüzyılda baskın olan Büyük Adam Teorisi'ndeki kahramanların ancak lider olacağı yönündeki fikirleri özetler şekilde lider; “zekasını, bilgeliğini, karizmasını ve politik becerilerini diğer insanlar üzerinde güç ve etkiye sahip olmak için kullanabilen istisnai kişi veya kahraman” olarak tanımlanmıştır [24]. 20. yüzyılda ilk liderlik kuramı olarak literatürde yer bulan Özellikler Kuramı'nın etkisiyle liderlik; “sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır” şeklinde ifade edilmiştir [23]. Liderliğin bireysel bir özellik olmasının ötesinde başkalarını etkileme süreci olduğuna yönelik anlayış ise II. Dünya Savaşından sonraki dönemde ortaya çıkmıştır. Böylece Özellikler Kuramı yerini Davranış Kuramı'na bırakmıştır [23, 24]. 1950 yılının başlarında, ilk deneysel çalışmalar Ohio State ve Michigan Üniversiteleri'nde yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda 1960-1970'li yıllarda ortaya çıkan Durumsallık Yaklaşımları liderliğe bakışı da değiştirmiştir [23]. O yıllarda liderlik; “gruptaki insanların ve içinde bulunulan durumun özelliklerine çok fazla bağlı olan bir yetenek” olarak tanımlanarak her durum karşısında yalnız bir liderlik türünün olamayacağı iddia edilmiştir [25].

1990'lı yıllar yeni liderlik akımlarının ortaya çıktığı dönemdir ve bu kapsamda liderlik “insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar sergileyerek etkileme” olarak

tanımlanmıştır [23]. Bu kapsamda Yukl (1989)'a göre liderlik, “bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için diğer insanlar üzerinde kasıtlı bir etkinin uygulandığı bir süreç” tir [26].

2000’li yıllara gelindiğinde liderlik literatüründen edinilen kümülatif bilginin liderlik tanımlarına yansıdığı söylenilebilmektedir. Bu kapsamda Becker ve ark. (2006), liderliğin ana görevini manevra için gerekli alanı basamaklandırmada ve insanları belirlenen hedeflere ulaştırmak için harekete geçirmede motive edici olarak görmektedir [27]. Liderlik, öncelikle liderlerin kendilerine tâbi olanları etkilemesi anlamına gelmektedir. Yönetilenlerin de bilinçli ya da bilinçsiz olarak yönetenleri etkilediği bir etkileşimdir [27]. Yukl (2013) liderliği, “başkalarını neyin yapılması gerektiği ve nasıl yapılacağı konusunda etkileme süreci ve ortak hedeflere ulaşmak için kolektif çabalar” olarak tanımlamıştır [28]. Benzer şekilde liderliği Koçel (2020); “belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci” olarak ifade etmiştir [29]. Bu açıdan Colenda (2021)’ya göre liderlik, “aşırı koşullar altında bile insanların ortak iyiye en iyi katkılarını sağlama sanatıdır” [30]. Görüldüğü gibi bu dönemde liderlik; “bir hedefe ulaşmak için başkalarının çabalarını en üst düzeye çıkaran bir sosyal etki süreci” olarak açıklanmıştır [31]. Bu tanımlara bakıldığında liderliğin temelini, birinin diğerini etkileyebilmesinin oluşturduğu görülmektedir.

Günümüzde yaşanan sosyal değişimler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve uluslararası rekabet gibi faktörler bütün işletmeleri yakından ilgilendirmektedir. Değişen toplum yapıları, insanların beklenti ve taleplerindeki değişiklikler ürün ve hizmet üreten işletmelerin yapılarında olduğu gibi pek çok alanda değişikliğe gitmelerine yol açmıştır. Bu bağlamda, organizasyonlarda yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin liderlik vasıfları taşıması önemlidir. Bir başka ifade ile günümüz işletmelerinde yöneticilerin aynı zamanda liderlik yapmaları gerektiği anlayışı kuvvetli bir şekilde savunulmaktadır [9].

Liderlik ve yöneticilik kavramı bazen birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yazılı kaynaklarda insanları yönlendiren, yöneten ve onları etkilemekle görevlendirilen kişiyi tasvir etmekte kullanılan ilk kavramın yönetici olduğu

görülmektedir. Yüzyıllar içerisinde insanların arzu, istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler ile toplum ve organizasyon yapılarındaki değişimler karşısında yöneticilik kavramı istenen anlam ve kapsamı tam karşılamadığından yerini liderlik kavramına bırakmıştır. Bu açıdan liderlik ve yöneticilik her ne kadar yakın kavramlar olsa da aynı şeyi ifade etmemektedir. Yöneticilikte görev başkaları tarafından verilmektedir ve yetki ön plana çıkmaktadır. Liderlikte ise yasal yetkiye ihtiyaç yoktur. Ayrıca liderin örgütte, hangi pozisyonda bulunursa bulunsun, kendine has nitelikleri ile bireyleri etkileyebildiği ve istenilen amaç ve hedefler doğrultusunda kişileri yönlendirebileceği belirtilmektedir [8].

### 2.3. Liderlik Gelişimi

Günümüzde liderlik, karar vermekten veya işleri bireysel olarak yapmaktan çok, insanların başarılı olabileceği organizasyonlar yaratmakla ilgilidir. İşletme içerisinde yapılması gereken her şeyi yöneticiler ya da liderler kendi başına halledemezler. Ayrıca, tüm kararları alabilecekleri ve astlarına yapılması gerekenleri dikte edebilecekleri durumlar da çoğu zaman söz konusu değildir. Bu açıdan çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını sağlamak liderliğin özünü oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile lider hem kendisi hem de iş arkadaşları için şimdi ve gelecekte mümkün olan en yüksek performansa ulaşılabilmesi için beceri, bilgi ve yeteneklerde büyümenin ya da gelişimin sağlanması ile ilgilenmektedir. Çalışanların kendini geliştirmesi ve işletmenin büyümesi açısından örgütsel stres dönemleri, fırsat niteliğindedir [32]. Ayrıca çalışanlarla birlikte liderlerin kendini geliştirmede izleyebileceği adımlar aşağıda özetlenmiştir. Bunlar [33];

1. Adım-Yapabileceğine inanmak: Liderlik etmek ve lider olmak liderin kendisinin ve liderlik ettiklerinin neye değer verdiğini, neden ilham aldığını, onlar için nelerin zorlayıcı ve teşvik edici olduğunu keşfetmekle ilgilidir. Aslında her şey kişinin kendisi hakkında düşündüğü ve kendisi ile ilgili beslediği duygularla başlamaktadır. İnsanların liderlik yapabileceğine duydukları inanç, onların liderlik becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için gereklidir. Bu açıdan liderler daha iyi bir lider olmak için sürekli çaba göstermelidir. Özetle kişinin liderlik özelliklerini ortaya çıkarması ancak yapabileceğine inandığında mümkün olabilecektir.

2. Adım-İleriye taşıma isteği: Daha iyi bir lider olmak için öncelikle

değerlerin ve ilkelerin tanımlanması önemlidir. Bireyleri geleceğe hazırlama yeteneği, geleceğin nasıl görüneceğini, nasıl hissettireceğini hayal edebilmeyi ve bundan 10 veya 20 yıl sonraki vizyonu tasavvur edebilmeyi gerektirmektedir.

3. Adım-Kendine meydan okuma: Daha iyi bir lider olmak için konfor alanından çıkılmalıdır. Geleneksel yollarla iş yapmak yerine yenilikler için fırsatlar aranmalıdır. Liderlikte meydan okuma; genellikle insanların kendilerinde sahip olduklarını bilmedikleri beceri ve yetenekleri ortaya çıkaran önemli bir unsurdur. Liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi, inisiyatif almayı ve mevcut konfor alanının dışına çıkan görevler için gönüllü olmayı gerektirmektedir. Zorluklar, liderlik yeteneklerini geliştirmek için aynı zamanda bir fırsat niteliğindedir.

4. Adım-Desteği etkinleştirme: Her alanda en iyi performans gösteren kişiler, olağanüstü şeyleri tek başlarına gerçekleştiremeyeceklerini bilen kişilerdir. Başkalarının yardımı ve desteği olmadan iyi bir lider olunamaz, liderlik iş birliği gerektirmektedir. Bu açıdan uzmanların desteği ve tavsiyesi etkili bir lider olmada önemlidir. Uzmanlık desteği sağlayacağı kanallar oluşturmak ve o konuya yönelik özel uzmanı tespit etmek de liderden beklenendir.

5. Adım-Kasıtlı olarak pratik yapma: İnsanların yaşadığı ve çalıştığı çevre, büyüme ve gelişmesi için gerekli koşulları ve desteği sağladığında, insanlar gelişme fırsatı yakalarlar. Bir örgütte zengin bir liderlik kültürü olduğunda liderler ortaya çıkar, büyür ve başarılı olurlar. En iyi liderler, sürekli öğrenmeleri gerektiğini bilirler. Bu açıdan liderlik ömür boyu sürececek bir öğrenme çabasıdır. Bir lider ne kadar zirveye çıkmış olursa olsun, her seferinde kendini geliştirmek için bir adım atması gerektiğini bilir. Bu nedenle iyi bir lider sürekli gelişimi destekleyen bir zihniyete sahip olmalıdır.

Liderlik uygulamalarının her zaman geliştirilebileceği ve iyileştirilebileceği bilinmelidir. Liderlik etkinliğini artırmak için bazı davranış değişikliklerine gidilmesi gerekir. Buradaki esas zorluk, liderlik davranışlarını gerçekten değiştirmek ve geliştirmeyi başarmakta yatmaktadır. Kişilerin yeteneklerini geliştirmesinin zaman alacağı, bu nedenle bir çalışanın hemen en üst düzeyde performans göstermesinin beklenmemesi gerektiği unutulmamalıdır [32].

## 2.4. Liderlik Yetkinlikleri

Yetkinlikler, insan sermayesinin bir bileşeni ve bir işletmenin en önemli varlıklarından biridir. İşletmenin rekabetçi pazardaki konumunu güçlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Yetkinliklerin geliştirilmesine yatırım yapmak, kuruluşun yenilikler yoluyla büyüme ve rekabet etme yeteneğini artırmaktadır. Bu kapsamda yetkinlik oluşturmak son derece önemlidir [34]. Yetkinlik kavramının birçok anlamı vardır. Bu anlam farklılıklarının nedeni bireylerin çeşitli beceri ve bilgi gereksinimlerine sahip olan farklı örgüt tipi ve liderlik tarzlarının farklı yetkinlikler gerektirmesindendir. Yetkinlik; bireylerin beceri, bilgi, davranış, güdü, yetenek, tutum ve diğer özelliklerini ifade etmektedir [35]. Yetkinlikleri, bir işi etkin bir şekilde gerçekleştirmek için gereken bilgi, tutum ve beceriler olarak tanımlamak da mümkündür [36]. Genellikle bilgi, beceri veya yeterlilik gibi diğer terimler ile eşanlamlı olarak kullanıldığından birbirleriyle karıştırılmaktadır. Yetkinlikler bilgi temellidir, değerler tarafından oluşturulur, beceri olarak ortaya çıkar ve eyleme geçirilerek pekiştirilir. Bilgi ve yeterlilik gerekli ön koşullar olmakla birlikte yetkinlik için yeterli değildir [17].

Yetkinlik kavramının kurucusu olan McClelland yetkinlikleri bir buzdağına benzeterek buzdağının üst kısmının bireylerin beceri ve bilgilerinden, buzdağının altında kalan gizli kısmının ise, bireylerin özgüven, empati, özellikler, güdüler, benlik kavramları ve diğer kişisel özellikleri gibi olgulardan oluştuğunu belirtmektedir. Clark (2016), Liderlik Yetkinlik Modeli'ni geliştirmiştir ve bu model 3 basamaktan oluşmaktadır [37]: Kişisel Yetenekler (Personal Skills-PS)'i sunan Temel Yetkinlikler, (2) İstenen Yetenekler (Required Skills-RS)'i gösteren Liderlik Yetkinlikleri ve (3) Profesyonel Yetkinlikler'dir [37]. Piramidin ilk aşaması, liderin PS'sini temsil eden iletişim, takım çalışması, kişilerarası beceri, öz-yönelim, yaratıcı problem çözme, müşteri ilişkilerinin yönetimi, esneklik, finansal kontrol, uygun ilişkilerin oluşumu, iş zekâsı ve profesyonelliği kapsamaktadır. Liderlik piramidinin ikinci basamağı, liderlerin RS'sini temsil eden liderlik yetenekleri; ekip oluşturma, ekiplere liderlik etme, çalışan katılım stratejilerini uygulama, vizyon oluşturma, çatışma çözümlerini geliştirme, projeyi yönetme, durumları hızlı ve doğru bir şekilde değerlendirme ve astları eğitmeden oluşmaktadır. Liderlik piramidinin son aşaması olan profesyonel yeterlilikler ise; liderlerin sistemi yönetmesi için gereken

yardımları, becerileri ve bilgileri kapsamaktadır [35].

Araştırmalar insan yetkinliklerini duygusal ve sosyal yetkinliklerden oluşan iki ana kategoride sınıflandırmaktadır. Buna göre duygusal yetkinlikler; öz-farkındalık ve özyönetimden oluşmaktadır. Öz farkındalık kategorisi, kişinin kendi duygularını tanıması ve anlaması ile ilgilidir. Öz-yönetim kategorisi, kendini etkili bir şekilde yönetmeyi ifade etmektedir ve kişinin duygusal öz kontrolü, başarı yönelimi, olumlu bakış açısı ve uyum yeteneğinden oluşmaktadır. Sosyal yetkinlikler ise, sosyal farkındalık ve ilişki yönetiminden oluşmaktadır. Sosyal farkındalık, başkalarının duygularını anlamakla ilgili olup empati ve örgütsel farkındalık olmak üzere iki yetkinlikten oluşur. İlişki yönetimi ise, kişinin diğerleriyle ilişkilerinde duygusal anlayışını kullanması ile ilgilidir. Liderlik bunların yanı sıra koçluk ve akıl hocalığı yeteneği, çatışma yönetimi, ilham verici liderlik, takım çalışması ile duygusal zekâ (EQ) gibi pek çok yetkinliği de içinde barındırmaktadır [34].

Günümüzde yeni liderlik rolleri nedeniyle, liderlerin yetkinlikleri de değişmiştir. Özellikle Değişkenlik-Belirsizlik-Karmaşıklık-Muğlaklık kavramlarının İngilizce baş harflerinin kısaltması olan VUCA (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) dünyasında belirsizlik ve muğlaktan kurtulmak amacı ile liderler için birçok yetkinlik gerekmektedir [17]. Yeni liderlik teorilerinin çoğunda araştırmacılar, yetkinliklerin öğrenilir olduğunu varsaymaktadır. Farklı yetkinlik kombinasyonları, farklı durumlarda uygun olan farklı liderlik tarzlarına yol açmaktadır [36]. Liderliğin geliştirilebilen ve öğrenilebilen bir beceri olduğu kabul edilen günümüzde yetkinlikler de eğitilip geliştirilebilir ve kişinin bir özelliği haline gelebilir. Özellikle dinamik ve karmaşık doğası nedeniyle liderlik programlarının, etkin liderlik yetkinliklerini geliştirmesini sağlaması için ekip liderliği, liderlik eğitimi ve proje yönetimi gibi programlar ile liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesine daha fazla önem vermeleri önerilmektedir [38].

## **2.5. Kişiliğin Liderlik Üzerindeki Etkileri**

Kişilik sözcüğü, Latin dilindeki 'persona' terimine dayanmaktadır. 'Persona' sözcüğüyle bireylerin birbirleri arasındaki farklar anlatılmıştır. Günümüzde motivasyon, gelişim konusundaki isteklilik ve davranış tarzı gibi özelliklerin kişilik

kavramıyla doğrudan ilişkisinin olduğu gerçeği anlaşıldıkça, örgütte yöneticiler çalışanlar üzerinde istenen etkiyi ve başarıyı sağlamak için kişilik olgusuna daha çok önem vermişlerdir [39]. Davranışın kişiliğin bir dışa vurumu olması, insanların sergiledikleri davranışları ile kim oldukları arasındaki ilişkinin varlığı alan yazında kişiliğe odaklanılmasına yol açmıştır. Kişilik özelliklerinin liderlikte önem arz eden organizasyonun etkinliğini artırmada, ekip kurmada, sonuca odaklılıkta, acil olayları yönetebilmede, kişileri yönlendirme ve etkilemede etkisi olduğu görülmüştür [40].

Kişilik; belirli şekillerde düşünmeye, hissetmeye ve hareket etmeye yatkınlık olarak tanımlanabilmektedir. Kişilik büyük ölçüde kalıtsaldır. Buna rağmen değişmez değildir, yaşam boyunca kişilikte değişiklikler olmakla birlikte bu değişim yavaştır. Kişilik ve davranış arasında ayırım yapmak önemlidir. Kişilik, bireyin karşılaştığı durumla etkileşime girerek durumun algılanmasında birey üzerinde etki bırakmaktadır. Böylece bir bireyin kişiliği, onu durumlara göre hareket etmeye meyilli hale getirmektedir (samimiyet gösterme, temkinli davranma veya güvensizlik gibi). Davranış ise bireylerin çevreye yönelik geliştirdiği her çeşit zihinsel, algısal ve fiziksel tepkileridir [41].

Bir bireyin grup içinde sergilediği davranışları, onun kişilik özelliklerinin bir yansıması olarak tezahür etmektedir. Farklı kişilik özellikleri taşıyan bireyler belli durumlarda farklı davranışlar sergilemektedir. Örgütsel davranış ve kişilik üzerine yapılan çalışmalar, kişiliğin bireyin davranışlarını etkilemede en önemli faktör olduğunu ve bireylerin hem tutumları hem de örgütsel performansları ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir [42].

Bir liderin kişiliğinin, lider olarak ortaya çıkmalarında ve liderlikteki başarılarında güçlü bir şekilde rol oynadığı bilinmektedir. Yapılan çalışmalar kişilik ve liderlik arasında korelasyonlar olduğunu göstermesine rağmen, nedensellik göstermediğini kabul etmektedir. Böylece kişilik özelliklerinin neden liderlikle ilgili olduğu açıklanamamaktadır. Yazarlar liderlerin duygusal olarak daha istikrarlı olma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir. Bunun temelinde de zekâ (IQ) ve liderlik arasındaki ilişkinin beklenen kadar güçlü olmadığına yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıktığı gerçeği yatmaktadır. Başarılı liderlerin “duygusal zekaya (EQ)” sahip olduğu ve bununla zekâyla (IQ) ilgili herhangi bir şeyden çok, bir kişilik değişkeni olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. İyi bir ekip lideri duygusal zekâsı

sayesinde başkalarının ve kendilerinin duygu ve davranışlarını uygun şekilde değiştirebilir ve yönlendirebilir. Liderliğin örgütlerin performansı üzerindeki etkisinin her zaman bu şekilde doğrudan değil, dolaylı olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Çünkü liderler, istenilen davranışın ya da başarının sağlanmasında, liderlik ettikleri kişiler üzerinden etki oluşturarak, organizasyonda aracı bir fonksiyon üstlenirler [41].

Ayrıca liderlik davranışları hangi kişilik tipinin liderlik davranışlarında etkin olduğunun anlaşılmasında kullanılmak üzere araştırmacılar tarafından beş boyutta incelenmektedir. Bunlar [41];

- Nevrotizm: Öfke, kaygı, depresyon veya kırılganlık gibi hoş olmayan duyguları kolayca deneyimleme eğilimini içermektedir.
- Dışadönüklük: Enerji, olumlu duygular, atılganlık, teşvik ve başkalarının arkadaşlığını arama eğilimi şeklinde görülmektedir.
- Açıklık: Sanat, duygu, macera, olağandışı fikirler, hayal gücü, merak ve deneyim çeşitliliğini barındırmaktadır.
- Uyumluluk: Kişilere yönelik kuşkucu ve düşmanca tavırların aksine daha şefkatli ve işbirlikçi olma durumudur.
- Vicdanlılık: Kişisel disiplini sağlama, sorumluluk bilincinde olma ve başarıyı hedefleme eğilimini kapsamaktadır.

## **2.6. Liderlerin Ekipler Üzerindeki Etkisi**

Günümüz işletmelerinde istenilen sonuçlara ulaşmak ve başarı elde etmek sadece yöneticilerin çabası ile değil tüm çalışanların yetenek ve yaratıcılıklarını ortaya koyması ile mümkündür. Çalışanların işlemlerini daha hızlı ve kolay yapabilmeleri, iş süreçlerini ve yöntemlerini geliştirebilmeleri çalışanların birlikte hareket etmelerini sağlayan ekip çalışması ile mümkün olmaktadır. Daha iyi mal/hizmet üretmek bu ürünleri daha hızlı sunmak ve maliyetini düşürmek isteyen örgütler için ekip çalışması önemli bir yönetim tekniğidir. Ayrıca organizasyonlarda ortaya çıkan problemlerin tespitinde ve çözümünde de ekip çalışmasından

yararlanılmaktadır. Ekip çalışması sadece çalışanların verimliliği ve başarısı açısından değil iletişimi ve bilgi paylaşımını artırması sebebiyle de örgüt açısından yarar sağlamaktadır [43].

Liderlik artık tüm ekip üyelerinin yükselmesi için koşulları yaratmak ve gerektiğinde liderlik etmesi için herhangi bir ekip üyesini yetkilendiren yapıları ve kültürleri inşa etmekle ilgilidir. Günümüzün dinamik dünyasında herkes potansiyel liderdir. Liderler, bir vizyon ve amaç geliştirmeye, hedeflere ekip üyeleriyle birlikte nasıl ulaşılabileceğine, ekip üyelerine ilham vermeye ve yardımcı olmaya odaklanırlar. Liderler ekipler üzerinde yönlendirici etki kurarak geliştirilen vizyona ekip üyelerinin bağlı kalmasını sağlar ve bunun sonucunda da istenen etkiyi oluştururlar. Ekip lideri, üyelerin bireysel çabalarının önemli olduğunu ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarının gerçekten ekipteki herkes için daha iyi olacağını görmelerine yardımcı olur [44].

Ekip liderleri farklılıklara sahip, ortak bir amaç ve değerleri paylaşan ve üyelerin birbirini sevdiği, güvendiği ve önemsendiği bir ortam yaratırlar. Böylece ekip üyelerine ekibin kendisine ait olma inancını özümsetir ve kendisini “özel veya ayrı” değil “onlardan biri” olarak görmesini sağlarlar. Ekiplerin tam anlamıyla etkin hale gelmeleri ve birlikte çalışma biçimlerinin olgunlaşması zaman almaktadır. Üyeler arasındaki çeşitlilik, ekip başarısının temellerini sağladığından, bu farklılıklar ele alınırken çatışmaya dönüşmesini önleme ve uyum sürdürme becerilerinin liderde var olması önem kazanmaktadır. Liderlerin, ekiplere, diğer zorluklara veya ekip üyelerinin görevlerine yaklaşımında gösterdiği davranışlar veya uygulamalar farklılık göstermektedir. Bazıları daha insan odaklı, bazıları daha yalnız ve bazılarıysa daha düşünceli olabilmektedir. Bazı liderler kendilerini ekiplerine yoğun bir şekilde dahil ederken, bazıları ise daha uzak durabilmektedir. Bazıları titizlikle plan yaparken, diğerleri daha esnek ve spontane olmayı tercih edebilmektedir. Bazıları başarıyı kutlarken, diğerleri tepkisiz kalabilmektedir [31].

Liderin; çatışmaları yönetme, önder olma, problem çözme, yetkilendirme, görev verme gibi yetenekleri ile, ekipleri yönetmesi ve ekibin etkili çalışması liderlik açısından kritik öneme sahiptir [45]. Bir ekip lideri üyelerine fırsatlar sunarak, amaç ve hedefler doğrultusunda ekipleri yönlendirebilir. Ekip liderleri takipçiler üzerinde istenen gelişim ve değişimin gerçekleştirilmesinde onları motive edebilecek bilgi ve

donanımına sahip olduğundan ekip üyelerinin iş doyumunu sağlamasında ve başarı elde etmesinde örgüt içerisinde güdüleyici bir fonksiyonu bulunmaktadır [43].

## 2.7. Liderlik Ekibi Oluşturma

Tek başına meydana getirilemeyecek bir mal ya da hizmeti birlikte ortaya koymak ya da sunmak gerektiğinde ekip çalışması ortaya çıkmaktadır [46]. Ekip oluşturma süreci uygulanması ve sürdürülmesi bir hayli güç bir süreçtir. Üretim sürecindeki makine ve teçhizatları yönetmek kolaydır ancak beklentileri, düşünceleri, istekleri ve duyguları farklı olan bireyleri yönetmek kolay değildir [45].

Özellikle 2000’li yıllardan sonra liderliğin tek kişiye indirgenmesinin doğru yalnız eksik olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Lideri geleneksel bir bakış açısıyla kahraman olarak gören liderlik yaklaşımı günümüzde geçerliliğini yitirmiş olup, tek adam liderliğinin yerine liderliğin ekip içerisinde dağıtılarak, katılımcı bir anlayış temelinde örgütün yönetilmesi gerekliliği savunulmaktadır [47]. Bununla birlikte bir grubun bir ekibe dönüşebilmesinde, ekip liderinin emir ve yetkilerinden vazgeçmesini bilmesi, liderlik özelliklerini yerinde ve doğru kullanarak ekibini oluşturmaya, gerektiği durumlarda bazı riskleri alması gerekmektedir [45].

Liderlik ekibi oluşturma süreci 4 aşamadan meydana gelir. Bunlar: “Biçimlendirme”, “Fırtına”, “Norm oluşturma” ve “Gerçekleştirme” aşamalarıdır. Biçimlendirme aşamasında; ekibin yapısının herkes tarafından anlaşılması için ekibin amacı ekip üyelerine anlatılır. Belirlenen amaç, herkese özgü olmalıdır. Biçimlendirme aşamasından sonra fırtına aşamasına geçilir. Bu aşamada çatışmalar çıkacaktır. Çünkü ekip üyeleri güç için mücadele edecekler ve bireyler bundan rahatsızlık duyacaklardır. Bu aşamada üyelerin fikir ve görüşleri dinlenir, resmi olarak karar ve yönergeler oluşturularak güç mücadeleleri bitirilir. Çatışmayı yönetme, liderin iletişim becerilerine göre değişmektedir. Normlama aşamasında, üyeler ekipteki yerlerini kabul etmeye ve ortak bakış açıları geliştirmeye başlarlar. Ekibin dördüncü aşaması olan gerçekleştirme aşamasına geçebilmesi, akılcı hedefler belirlemek ile olmaktadır. Ekipte tutku ve isteği açığa çıkaracak net bir hedef olmalıdır. Liderler hedefe odaklanmak ve etki oluşturmak için birçok beceriye ihtiyaç duyacaktır. Lider hangi yöntemleri kullanacağını bilmeli bazı araç, teknik ve

beceriler sayesinde ekibi motive etmelidir [48].

Liderlik ekibi insanlarla oluşturulur. Grupları ve ekipleri içermeyen bir liderlik pozisyonu düşünmek neredeyse imkansızdır. İlişki kurma ve sürdürme yeteneği liderlik ekibi için olmazsa olmazdır. Ekip çalışması için ilişkiler kurabilmek ve sürdürebilmek esastır. Araştırmacılar, kişiler arası ilişkilerin özünde duygusal yeterliliklerin (EQ) varlığından bahsetmektedir. Duygusal yeterlilikler; farkındalık, başkalarındaki duyguları anlama, özsaygı gibi sosyal becerileri kapsamaktadır. Bu beceriler sayesinde mesleki etkinlik ve başarı sağlanabilmektedir. Bununla birlikte bu becerilerin geliştirilebileceğini ve öğrenilebileceğini gösteren ampirik kanıtlar mevcuttur. Hayatta kalanların ve başarıyı elde edenlerin; en zekilerin ya da güçlülerin değil, yenilik ve değişikliğe en hızlı uyum sağlayanların olduğu görülmektedir. Bu nedenle ekip oluşturma sürecinde üyelerin uyum sağlama ve değişime ayak uydurabilme, öğrenme ve gelişme yeterlilik gösterme becerileri büyük önem kazanmaktadır. Ekip oluşturulurken üyelerin her birinin kendine özgü eksikliklerinin var olduğu kabul edilmeli, yetenekleri birbirini tamamlayan ekip üyeleri gözetilerek organizasyona katkı sağlayacak özellikteki bireylerin seçimine dikkat edilmelidir [31]. Ekip çalışmasına dayalı çalışmanın avantajlarından biri, işi farklı ve birbirini tamamlayan bakış açılarına ve becerilere sahip kişiler arasında bölüştürme fırsatıdır [41].

Liderin ekip oluşturabilmede takip etmesi gereken adımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir [45];

1. Ekip üyelerinin kişilik özellikleri tespit edilmelidir.
2. Yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için ekip içindeki farklılıklar desteklenmelidir.
3. Ekipte güveni inşa etmek için şeffaf olunmalıdır.
4. Diğerleri ile uzlaşabilmelerini sağlayabilmek için ekip üyelerine duygusal zekâ eğitimi verilmelidir.
5. Ekip üyeleri arasında görüş ayrılıklarının ve farklı bakış açılarının giderilebilmesi için yürütülecek görevler açıklığa kavuşturulmalıdır.
6. Ekip üyeleri yetkilendirilmeli ve güçlendirilmelidir.
7. Üyelerin en iyi performanslarını gösterebilmeleri için sağlıklı bir örgütsel kültür ve örgüt iklimi sağlanmalıdır.

8. Ekip üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine göre farklı araç ve teknikler seçilmelidir.
9. Ekip, çok yakından idare ve kontrol edilmemelidir.
10. Güçlü yanlarını ve endişelerini analiz edebilmeleri için üyelere geri bildirimde bulunulmalıdır.
11. Ekip üyeleri arasındaki tüm endişeler ve korkular giderilmelidir.
12. Örgütün temel hedefinin yanı sıra ek hedeflere de vurgu yapılmalıdır.
13. Üyelerin enerjileri ve çabaları sürekli olarak kurumsal hedeflere doğru yönlendirilmelidir.
14. Örgüt üyelerinin çalışandan önce birer insan olduğu unutulmamalıdır.

Liderlik ekibi oluşturulduktan sonra sürdürülebilir kılmak için süreçte sürekli tetikte olunması gerekmektedir. Liderlik ekibini kurmak bir kerede ve kesin olarak yapılacak bir iş değildir. İlerleyen dönemlerde sık sık küçük düzeltmelere ihtiyaç duyulur ve bazen de büyük düzeltmeler gerekebilir. Liderlik ekibi bir bahçeye benzetilecek olursa; besleme, budama ve çevre şartlarına göre hareket, ekibin her mevsim sağlıklı kalmasına yardımcı olacaktır. Liderlik ekibinin dengesini ve sağlığını koruma noktasında ekip liderinin özel bir rolü vardır: Bu tür düzeltmelerin ne zaman gerekli olduğunu ayırt etme ve bu tür değişikliklerin ne zaman yapılması gerektiğine karar verme noktasında lider karar verici konumdadır [41].

## **2.8. Liderlik Teorileri**

Liderlik teorileri, liderliği daha iyi anlamak ve uygulamaya aktararak daha başarılı liderler yetiştirmek için kullanılabilecek bilgileri içermektedir [49]. Liderliği açıklamak için kullanılan bu teoriler; özellik, davranış, olasılık ve bütünleştirici teorileri içermektedir.

Özellikler Teorisi; liderliğin doğuştan geldiği varsayımına dayanmaktadır. Bu teorinin araştırmacıları, liderleri takipçilerden veya etkili liderleri etkisiz liderlerden ayıran bir dizi özelliği belirlemek istemiştir. Bu özellikler yüksek enerji, iyi görünüm, kendine güven, ikna kabiliyeti gibi fiziksel ve psikolojik özellikleri içermekte olup lider adaylarını liderlik pozisyonlarına yükseltmek için bir ön koşul olarak kullanılacaktır. Sadece belirlenen tüm özelliklere sahip adaylara liderlik

pozisyonları verilecektir [50, 51].

Davranışsal Liderlik Teorisi yönetim işinin doğasına odaklanmaktadır. Bu nedenle davranışsal liderlik teorileri, etkili liderler tarafından kullanılan ayırt edici stilleri açıklamaya veya çalışmalarının doğasını tanımlamaya çalışmıştır. Mintzberg'in on yönetsel rolü, davranışsal liderlik teorisinin bir örneğidir. Bu açıdan bu teorinin araştırmacıları, liderlik anlayışını kolaylaştıracak davranışları sınıflandırmanın yollarını bulmaya odaklanmıştır [52].

Durumsal Liderlik Teorileri; lider, takipçiler ve duruma göre uygun liderlik stilini açıklamaya çalışmıştır. Başka bir deyişle, “durumsal değişkenler göz önüne alındığında hangi özellikler veya davranışlar liderlik başarısı ile sonuçlanmaktadır?” sorusuna cevap aranmıştır.

1970'lerin ortalarından sonlarına doğru, o zamana kadar literatürde var olan liderlik teorilerini birbirine bağlamak için bütünleştirici teoriler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bütünleştirici liderlik teorileri; başarılı, etkileyen lider-takipçi ilişkilerini açıklamak için özellik, davranış ve durumsallık teorilerini birleştirmeye çalışmaktadır. Teoriler, liderin etkinliğini kolaylaştıran davranışları ve özellikleri tanımlamaktadır. Ayrıca liderin aynı davranışının duruma bağlı olarak takipçiler üzerinde neden farklı bir etkiye sahip olabileceğini araştırır [53].

### **2.8.1. Özellikler Teorisi**

Özellikler Teorisi; “bir insanın lider seçilmesi ve yönetim olgusunun onda toplanmasının sebebini, bu bireyin doğumdan itibaren kazandığı birtakım kişilik özelliklerine dayandırmakta, liderin fiziki ve bireysel nitelikleriyle izleyenlerinden farklı olduğunu” ifade etmektedir. Bu açıdan bir lideri diğer liderden farklılaştıran niteliklerin ne olduğunun belirlenmesi amacıyla ortaya çıkmıştır [39]. Bu teori, genel anlamda literatürde lideri açıklamakta olan en temel yaklaşım olup, liderde bulunan özelliklerin onu diğerlerinden seçkin ve önde yaptığını savunmaktadır [54]. Öte yandan; bir liderdeki tüm özellikleri diğer liderlere genellemesi ve bu niteliklerin tüm liderlerde olduğunu savunması bu teoriye gelen en büyük eleştiridir. Günlük hayatta bir grup ya da topluluk içerisinde lider olarak görülen kişilerin özelliklerinden daha fazlasını bulunduran grup üyelerinin varlığının bilinmesine rağmen bu kişilerin

grupta lider olmaması ve yaklaşımın liderde var olduğunu iddia ettiği özelliklerin somut olarak ölçülmesinin zor olması gibi durumlar bu teorinin yetersiz kaldığını göstermiştir [55].

### **2.8.2. Davranışsal Yaklaşım**

1950’lerde, Özellikler Teorisi’nin aksine, liderlerin hepsinin genel olarak aynı özellikleri göstermediğinin farkına varılması ile ortaya çıkmıştır [56]. Davranışsal Yaklaşımın çıkış argümanı; Özellikler Teorisi’nin iddia ettiği gibi lideri belirleyen asıl şeyin kişisel özellikleri değil, liderlik süreci içerisinde gösterdiği ve temsil ettiği grubun özelliklerine uygun olan davranışlarıdır [57]. Bu açıdan liderlerin davranışları, kuramın odak noktasını oluşturmaktadır [54].

Davranışsal Liderlik Teorisi’nin ortaya çıkmasında bazı araştırmaların katkıları olmuştur. Bu kapsamda liderlik tarzları üzerinde yapılan araştırmalarla liderlik etkinlikleri araştırılmıştır. Söz konusu araştırmalar arasında [58];

- Ohio ve Michigan State Üniversitelerinin Liderlik Çalışmaları,
- Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi,
- McGregor’un X ve Y Kuramı ile
- Likert’in Sistem 4 Modeli yer almaktadır.

Bu araştırmaların sonucunda liderlik davranışında işe ve kişiye yönelik iki önemli faktörün etkili olduğu bulunmuştur. Kişiye yönelik faktörler; liderlerin çalışanlara yardımcı olması, fikirlerini önemsemesi, grup içinde herkese eşit davranması, ekibini sahiplenmesi gibi davranışlardır. İşe ya da göreve yönelik faktörler ise; işin zamanında ve eksiksiz bir şekilde yapılması, ekibin verimli bir şekilde çalışması, liderin çalışanlarını organize etmesi, etkin bir iletişim kurma gibi özelliklerdir [59].

### **2.8.3. Durumsallık Yaklaşımı**

1950’li yılların sonundan 1980’li yıllara kadar uzanan dönemde geliştirilen Durumsallık Yaklaşımı, o zamana kadarki diğer liderlik teorilerinin aksine bir liderde

bulunan en iyi özellikleri veya davranışları belirlemeden çok, liderin özellik ya da davranışlarının hangi durumlarda daha etkili olabileceğine yoğunlaşmıştır. Bu kuram, temelinde durumlarla ve şartlarla bağlantılıdır. Durumsallık Yaklaşımının ortaya koyduğu temel varsayım; “etkili lider, değişmez davranış özelliklerine sahip olmak yerine; koşullara, gruba ve kişisel özelliklere göre farklılaşabilen davranışlara sahip olan liderdir”. Bu yaklaşımda esas olan husus; en iyi tek bir liderlik davranışı veya tarzı değil, o durum için en etkin olacak liderlik davranışı hangisi ise onun uygulanması gerekliliğidir [39]. Durumsallık yaklaşımlarının başlıca çalışmaları arasında [60];

- Fiedler’in Durumsallık Yaklaşımı,
- Hersey Blanchard Modeli,
- Yol-Amaç Yaklaşımı,
- Vroom ve Yetton’un Normatif Kuramı,
- Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli yer almaktadır.

#### **2.8.4. Modern ve Post-Modern Liderlik Teorileri**

1990’lı yıllara gelindiğinde dünyada gelişen olaylar, farklılıklar ve yeni düşünce tarzları, liderlik alanını da etkilemiş ve bu alandan da yeni fikirlerin gündeme gelmesine yol açmıştır [61]. Modern liderlik teorileri olarak adlandırılan bu liderlik stilleri arasında öne çıkan başlıca yaklaşımlar; Otantik, Demokratik, Karizmatik, Hizmetkar, Laissez-Faire, Etik, Dijital ve Stratejik Liderlik’tir [62].

##### *Otantik Liderlik*

Otantik liderlik; “kendi temel değerlerine bağlı kalarak takipçi oluşturma” olarak tanımlanabilmektedir. Bu temel değerler çoğunlukla; dürüstlük, açıklık, şeffaflık, adalet ve samimiyet gibi ahlaki değerlerden oluşmaktadır. Otantik lider, içinde yer aldığı grubu bu tür değerlere teşvik etmektedir. Lider önce kendi uygulayarak model olmakta, sonrasında grup da liderden etkilenecek motive olmakta ve liderin arkasından aynı özellikleri sergilemektedir. Otantik liderlerin sözleri ile eylemleri arasındaki tutarlılık önemlidir. Tutarlı lider ile takipçiler arasında bir ilişki oluşacak ve böylece otantik lider istenilen etkiyi grup üyeleri üzerinde göstererek başarıyı sağlayabilecektir [59].

### *Demokratik Liderlik*

Demokratik liderlik, insanlar arasındaki ilişkilere en çok önem veren liderlik tarzlarındandır. Demokratik liderlik yaklaşımının en göze çarpan özelliği; liderin amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde astların fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır. Bu liderlik biçiminde merkezi bir otorite bulunmamaktadır. Demokratik liderlik tarzında, lider yönetim yetkisini takipçiler ile paylaşmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işler hakkında bilgilendirilmekte, düşüncelerini ifade etmeleri ve teklif sunmaları için lider tarafından yüreklendirilmektedir [63].

Lider, her türlü durumla ilgili olarak çalışanların görüşlerini alır ve iletişime açıktır. Karar sürecinde çalışanların kararlara katılımı söz konusudur. Çalışanlar grup içerisinde istedikleriyle çalışabilir ve görev dağılımını istedikleri şekilde yapabilirler [54]. Bu yaklaşıma gelen eleştiriler arasında; grup üyelerinin her birinin karar sürecine katılmasından kaynaklı karar sürecinin uzaması gelmektedir. Bu nedenle hızlı karar alınması gerektiği durumlarda nispeten güçlük yaratmaktadır [64].

### *Karizmatik Liderlik*

Karizmatik liderlik, genellikle liderin takipçileri üzerindeki etkileri veya liderler ile takipçiler arasındaki ilişki açısından liderliği ele almıştır. Karizmatik liderlik “karizmanın temeli nedir?” sorusuna odaklanmaktadır. Bu soru, karizmanın öncelikle (a) liderin karşı karşıya olduğu durum veya sosyal iklimin mi, (b) liderin olağanüstü niteliklerinin mi, yoksa (c) durum ve liderin niteliklerinin bir kombinasyonu sonucu mu olduğu konusundaki tartışmaya dayanmaktadır. Karizma; Eski Yunancada ‘ilahi ilham yeteneği’ anlamına gelmektedir. Weber'in öncülük ettiği sosyolojik literatür, karizmatik liderliğin stresli durumlardan doğduğunu vurgulayarak bu bakış açısını desteklemektedir. Stresli durumlarda, karizmatik liderler kurulu düzenden farklı duyguları ifade edebilir ve aynı zamanda başkalarına daha iyi bir gelecek vizyonu yaratmaları için ilham verebilir. Bu pozisyonun savunucuları, kendi ülkelerinde hüküm süren sosyoekonomik ve politik krizler olmadan Martin Luther King, Nelson Mandela, Adolph Hitler veya Gandhi'nin karizmatik liderler olarak ortaya çıkmayacağını iddia etmektedir. Tartışmanın diğer tarafında, karizmanın sıkıntıdan doğması gerekmediğini, bunun yerine liderlerin doğuştan gelen niteliklerinin sonucu olduğunu savunanlar vardır. Bu nitelikler; güçlü

bir vizyon duygusu, olağanüstü iletişim becerileri, güçlü inanç, güvenilirlik, yüksek özgüven, zekâ, enerji ve proaktif bir yönelimi içermektedir. Bu konunun savunucuları, “durum ne olursa olsun, daha önce bahsedilen liderlerin hiçbirinin bu niteliklere sahip olmasalardı karizma etiketini hak etmeyeceklerini” iddia etmektedir. Bu açıdan bu liderlik teorisyenleri, karizmayı, yalnızca gerçek lider özellikleri ve davranışlarından değil, aynı zamanda durumun bağlamından da etkilenen takipçi niteliklerinin bir sonucu olarak görmektedir [53].

### *Hizmetkâr Liderlik*

Liderin çıkarlarını görmezden gelerek ya da en aza indirgeyerek hem örgüte hem de örgüt içindeki üyelere hizmet edebileceğini aynı zamanda da liderlik yapabileceğini savunan liderlik stilidir. Lider, grup üyelerinin kişisel isteklerine ulaşmalarında, onların başarılı olabilmelerinde ihtiyaç olan şeyleri araştırmayı ve bu uğurda çabalamayı kendine prensip edinmiştir. Bu yaklaşımda grup üyelerinin liderin isteklerini yerine getirmesinden ziyade lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarını tespit ederek onların isteklerini yerine getirmeye çalışmaktadır. Bu şekilde de örgütün güçlenmesini amaçlamaktadır [65, 66]. Hizmetkâr lider, takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını kendi istek ve ihtiyaçlarının önünde tutarak hareket etmektedir. Bu düşünce ile herhangi bir kişisel çıkar peşinde değildir. Hizmetkâr lider karar alırken takipçilerini nasıl etkileyeceğini düşünmekte ve onlara karşı duyarlı davranmaktadır [60].

Hizmetkâr liderin temel görevi, takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, onlara yetki vermek ve onları desteklemek yoluyla onlarda var olan cevheri açığa çıkararak güçlenmelerini sağlamaktır. Günümüzde kurum yararına da olsa kendi amaç, hedef, istek ve beklentilerini karşılamak için başkalarını yöneten liderlerin yerini takipçilerine hizmet eden liderler almıştır. İstenilen hedeflere varmada, ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırmada liderler çalışanlarının da görüşlerine başvurur, onlarla bu durumu istişare ederler. Böylece hizmetkar liderler grup üyelerinin gelişimine katkıda bulunur, onların kazanım ve edinimlerinden memnuniyet duyarlar. Hizmetkâr liderlik yaklaşımında çalışanların doyuma ulaşması sonucunda, örgütün amaçlarına ulaşması ve kârlılığını artırması daha kolay hale gelmektedir [67].

### *Etik Liderlik*

Örgütler ve çalışanlar ahlaki sorunlarla karşı karşıyadır. Örgüt liderleri ahlaki iklimi belirler ve çalışanların etik veya etik olmayan davranışlarından sorumludurlar. Etik; davranışı etkileyen doğru ve yanlış standartlarıdır. Doğru davranış, “etik” olarak kabul edilir ve yanlış davranış, “etik dışı” olarak kabul edilir. Devlet yasaları ve düzenlemeleri, işi dürüst tutmaya yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Ancak yasalar insanları ahlaklı yapmamaktadır. Öte yandan örgütler ahlaki gelişim ve etik davranışı teşvik için düzenlemeler yapmaktadır. Çalışanlar arasında güven çok önemlidir ve güven dürüstlük üzerine kuruludur. İnsanlara karşı dürüst değilseniz ve onlardan faydalanırsanız, size güvenmezler ve onları etkileme gücüne sahip olamazsınız. Dolayısıyla etik olmakla etkili bir lider olmak arasında doğrudan bir bağlantı vardır [53]. Etik Liderlik Kuramı, liderlerin ahlaki bakımdan nasıl davranması gerektiğine kılavuzluk eden ilkelerden oluşmaktadır. Bu ilkeler, etik ilkeler olarak adlandırılmakta ve tüm liderlerde bulunması istenmektedir. Doğruluk, dürüstlük, adaletli davranmak, eşitliği sağlamak gibi özellikler grup içinde düzeni ve birliği sağlayarak lideri güçlendirmektedir. Çalışanların liderlerine güven ve saygı duyması etik ilkeler sayesinde kolaylaşmaktadır [54]. Bu kuramda liderin ahlaki özellikler açısından takipçilerine rol model olması gerektiği üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Liderin karakteri, dürüstlüğü, farkındalığı, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutması, nezaketle davranması, grup üyelerinin isteklerine ve haklarına değer vermesi gibi özellikler; çalışanların lideri benimsemesinde ve takip etmesinde büyük öneme sahiptir. Etik liderler; etik davranışlara sahip, kişisel ihtiyaçları önemseyen, önyargısız ve tarafsız, takipçilerinin haklarını savunan ve uygulamalarında adil biçimde davranan kişiler olarak kabul edilmektedir [65].

### *Laissez-Faire Liderlik*

Laissez-faire, "izin ver" anlamında kullanılan Fransız kökenli bir terimdir. Laissez-faire liderlik grup üyelerinin kendi kendilerine çalışmasına izin verdiği için serbest bırakıcı liderlik olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik bazı araştırmacılar tarafından, “bırakınız yapsınlar” tipi yönetim olarak da ifade edilmektedir. Grup üyelerinin işlerini kendi yöntemleri ile yapmalarına fırsat veren bu liderlik tarzında, grup üyelerine emir verme ve yönlendirme en düşük seviyededir. Liderin iş

görenlerin performansı ve organizasyonun etkinliği üzerindeki etkisi neredeyse yoktur. Lider sadece acil durum olduğunda müdahil olur ve en az düzeyde yönetim fonksiyonlarını icra eder. Çalışanlara verilen bu özerklik onların yaratıcılıklarını geliştirerek kendi kendilerini yönetmelerine olanak tanır. Bu durum da çalışanlarda, yüksek iş doyumu ve verimlilik artışı sağlar [54].

Laissez-faire liderlik tarzı, takipçilerin kendilerine serbest alan oluşturarak özgürlüklerinin artırılmasında yararlar sağlar. Grup içerisinde isteyen herkes istediği grup üyesi ile çalışarak yeni fikirler oluşturmakta ve bu fikirleri uygulamaya geçirmektedir. Böylece grup üyeleri tarafından en uygun çözümler ve uygulamalar oluşturulmaktadır. Liderin buradaki ana görevi çalışanlara kaynak temin etmektir. Lider sadece görüş istendiğinde fikrini beyan etmekte ancak bu beyan da grup üyeleri için bağlayıcı olmamaktadır. Bilim insanlarının araştırmalarında, mesleki uzmanlıklarda, AR-GE birimlerinde çalışıp yüksek bilgi, beceri ve uzmanlık gerektiren işlerde ve yenilikçi düşüncelerin ortaya çıkarılmasında bu tip bir liderlik uygulanmaktadır. Öte yandan liderin otoritesini kullanmaması nedeniyle grubu müşterek bir amaç etrafında toplayamaması ve liderin yöneltme fonksiyonundan yararlanılmaması bu yaklaşıma gelen eleştirilerdendir. Ayrıca, sorumluluk bilinci taşımayan, eğitim seviyesi düşük, iyi bir iş bölümünün ve paylaşımının yapılmadığı kişilerden oluşan ekiplerde bu liderlik tarzının başarılı olması zordur [64]. Üstelik tam serbestlik sağlayan bir liderin özelliklerinden olan üyelerine ödül veya ceza vermemesi ya da takipçilerine destek olmaması gibi etkenler grup üyelerini negatif yönde etkileyerek çalışanların performansını düşürebilir [54].

### *Dijital Liderlik*

Dijital teknolojinin hem bilgi teknolojileri üzerinde hem de organizasyonların nasıl yönetildiği ve liderlik tarzlarının nasıl uygulandığı üzerinde etkisi vardır. Geçmişten günümüze teknolojiye değişimin liderliğe etkisine bakıldığında; liderlik dört evreye ayrılmıştır: (1) Liderlik 1.0; en eski yönetim şekli olup, hiyerarşik olarak daha üstteki yöneticiler, emri altındaki astlarına direktifler verirler. Astlardan tam itaat beklerler. (2) Liderlik 2.0; bilimsel yönetim yaklaşımlarının baskın olduğu evredir. Özellikle süreçlere, metodolojilere ve çerçevelere dayanır. Yine bu liderlikte de işler hiyerarşik gücün verdiği yetkiyle yaptırılır. Kararlara çalışanlar dahil edilmez. (3) Liderlik 3.0'da ise; çalışanlar bağlı oldukları ya da yaptıkları işlere ve

kararlara dahil edilir. Örgüt başarısı için tüm çalışanlara sorumluluk verilir. (4) Liderlik 4.0, Endüstri 4.0 dönemindeki liderlik olarak tanımlanabilir. Hızlı yanıt verebilirliği vurgulayan Liderlik 4.0, liderlik yapısında açıklık ve esnekliği de vurgulamaktadır. Bu liderlik türü hızlı, takım odaklı, çapraz hiyerarşik ve işbirlikçi bir liderlik modelidir. Dijital liderlik kavramı, Endüstri 4.0 döneminde bir liderlik modeli olarak insanların başkalarını gözlemleyerek yeni davranışlar öğrenebileceğini öne sürmektedir. Liderler, Endüstri 4.0'ın zorluklarıyla başa çıkmak için yüksek yaratıcılığa sahip olmalıdır. Yaratıcı ve fütürist bu liderlik, işbirlikçi bir kültürü destekleyen ve yeniliği teşvik eden etkili bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Dijital liderlik olarak adlandırılan ve Liderlik 4.0 dönemine denk gelen günümüz liderliğinde yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanılmaktadır [21].

## **2.9. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik, liderin ileriye öngörme, geleceği tasarlama, stratejik düşünme, faaliyetleri sürdürme, çevredeki değişiklikleri fark etme ve organizasyon için en uygun ortamı oluşturmada başkaları ile birlikte çalışma yeteneği olarak tanımlanmaktadır [68]. Bir işletmenin vizyonunu, misyonunu ve örgütsel hedeflere ulaşması için stratejilerini belirlemek ve uygulamak için gerekli ilham, stratejik liderliğin odağını oluşturmaktadır [69]. Bu açıdan stratejik liderlik aynı zamanda stratejik yönetim süreci ve değişim yönetimi olup üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetim işletmenin vizyonunu, misyonunu, temel değerlerini, hedeflerini ve stratejilerini oluşturmada liderlik edenlerden oluşmaktadır. Stratejik liderler, kuruluşun uzun vadeli rekabet gücünü sağlayacak koşulların yaratılmasından sorumludur [53]. Stratejik liderlik, işletmenin yaşamını sürdürmesi veya rekabet üstünlüğü sağlaması ile ilgili olduğundan, stratejik liderin geleceği gören, vizyon oluşturup herkesi yönlendirebilen özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır. Stratejik liderliğin sadece üst yöneticilerle ilgilenmesi ve organizasyondaki günlük rutin işlerinin yanında stratejik düşünme ve uygulamalar üzerine odaklanmasının gerekliliği şeklindeki iki özelliğinden dolayı diğer liderlik tarzlarından ayrılmaktadır. Stratejik liderlik bu farklılıklar sayesinde, işletmenin diğer işletmelere karşı rekabet avantajı yakalamasında ve organizasyon faaliyetlerinin devam ettirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Ayrıca işletmenin değişen çevre şartlarına ve teknolojik gelişmelere hızla ayak uydurmasını sağlayarak

işletmenin gerekli değişimleri gerçekleştirebilmesinde büyük öneme sahiptir [60].

Kuruluş amacı ve yapısının ne olduğu önemli olmaksızın tüm işletmelerin ortak bir amacı vardır; o da varlıklarını korumak ve güçlendirmektir. Bir işletmedeki yöneticinin bu amacı yerine getirmek için günlük işleri yapması günümüz dünyasında artık yeterli gelmemektedir [70]. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu günümüz VUCA dünyasında değişime ayak uyduramayan ya da değişimi yönetemeyen işletmeler ya piyasa koşulları içerisinde çok gerilerde kalmakta ya da zamanla tarih sahnesinden silinmektedirler. Tarih boyunca değişimi doğru yönetebilen, doğru şekilde anlayabilen, değişim karşısında esnek davranabilen toplumlar ve işletmeler başarıyı yakalayabilmişlerdir [70]. Yakın zamanda meydana gelen pandemi, savaş, depremler gibi büyük çapta yaşanan global krizler, bilgi teknolojileri alanında gerçekleşen ilerlemeler, dijital çağın getirdiği küresel bilgi akışı, her şeyin çok hızlı bir şekilde toplumdan topluma yayıldığı, gerçek ya da kirli olmasına bakılmaksızın bilginin internet ağları vasıtasıyla inanılmaz derecede ivedi ve geniş kitlelere nüfus ettiği bu çağ, işletmeler açısından çok büyük risk ve tehditleri de beraberinde getirmiştir. İşletmeler belirlediği hedeflere ulaşip başarıyı elde etmesi, bu krizleri önceden görebilmesine ve bununla ilgili karmaşa ve kaos ortamı çıkmadan önce çevredeki belirtileri iyi okuyabilmesine bağlıdır. Bu belirsiz geleceği öngörebilme yeteneği, işletmelerin iç ve dış çevreden gelen bilgileri iyi gözlemleyebilmesi, çevreden aldığı bilgileri toplayarak gerektiğinde ihtiyaç duyulan değişimleri yapabilecek stratejik bakış açısına sahip olması ile mümkün olabilir. Bu yeni bakış açısı literatürde stratejik liderlik olarak kendini göstermektedir. [71, 72]. Yani günümüz modern işletmeleri bu zorlayıcı dönemde varlıklarını sürdürebilmek adına geçmişte kullanılan yöntem ve metotlar yerine geleceğe dönük yönetim stratejilerini benimsemeye yönelmişlerdir [73]. Bu yönelim beraberinde stratejik hedeflerin işletmeler tarafından giderek daha fazla üzerinde durulmasına ve yoğunlaşılmasına yol açmıştır. Stratejik hedeflere ulaşabilmenin temeli olan stratejik yönetim düşüncesiyle birlikte liderlerin rolleri değişmiş ve stratejik liderlik hızla değişen dünyada dikkat çekmeye başlamıştır [74]. Stratejik liderlikte liderlerin geleceğe yönelik, yol gösterici yetenek ve niteliklere sahip olması [72], doğrusal olarak düşünme tarzını ve tek çeşit liderlik davranışlarını bırakarak stratejik düşünmeye yönelmesi ve böylece birden çok liderlik davranışı sergilemesi büyük önem arz etmektedir [75].

Stratejik liderliğin bu kadar çok ön plana çıkması ve işletmelerde gerek duyulan bir liderlik yaklaşımı olup olmadığı hususu, araştırmacılar tarafından incelenen önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz dünyasında belirsizliklerden kurtulmak ve müşteri taleplerini tamamiyle karşılamak klasik yöneticilik tutumları ya da yaklaşımları ile mümkün olmamaktadır. Belirsizlik durumlarında işletmeye yön verebilmek ve değişen müşteri taleplerini karşılayabilmek için etkili bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmalara bakıldığında stratejik tarzda liderlerin işletmenin bulunduğu çevreye hızlı bir şekilde tepki verebilecek uzmanlık bilgisi ve tecrübesi ile esnekliğe sahip oldukları görülmektedir [3]. Bu nedenle işletmelerin üzerinde önemle durduğu konulardan biri olan stratejik liderlik [72] müşterileri, çalışanları, ürün sağlayıcılarını yani tüm paydaşları organizasyon süreçlerine katabilecek bir liderlik tarzıdır [76].

### **2.9.1. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı**

1960'lı yıllarda Durumsallık Yaklaşımı'nın da etkisiyle işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve içinde bulunduğu çevre koşullarının örgütsel çıktılarda esas belirleyici olduğu düşüncesi hakimdi. Yöneticilerin işletmelerin performansında çok az bir etkiye sahip oldukları düşünülmektedir [77, 78]. Yani o yıllarda liderliğin işletme performansını etkileyebilecek kadar önemli bir kavram olmadığına inanıldığı için yöneticilere işletmenin performansını etkileyebilecek kararlar almada çok az yetkiler verilmekteydi [77]. Liderlik basit bir yetenek olarak görülüyordu ve işletmede değişiklik yapabilecek önemli etkiye sahip değildi. Organizasyonel faaliyet ve işlemlerden alt ve orta kademe yöneticiler sorumlu olduğundan o yıllarda yapılan liderlik araştırmaları da sadece alt ve orta kademedeki yöneticilere yönelik gerçekleştirilmekteydi [79]. 1970'li yıllarda ise bu fikirlere ünlü örgüt teorisyeni John Child karşı çıkmıştır. Child işletme performansında işletmenin üst düzey yöneticilerini odak noktası haline getirerek ancak üst düzey yöneticilerin işletmenin performansından tamamen sorumlu olduklarını ileri sürmüştür. Child'e göre üst yönetim, işletmede önemli kararlar vermede ve çalışanları etkilemede güçlü bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda işletmenin gideceği yönü belirlemede ve işletmenin nasıl yönetileceğine karar vermede oldukça kritik bir önem arz etmektedir [78].

1980'lerden itibaren, liderlik üzerine yapılan çalışmalar değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren çalışmaların odak noktası yönetsel liderlikten stratejik liderlik çalışmalarına doğru kaymıştır [80, 81]. Liderlik araştırmalarında yaşanan bu değişime, 1984 yılında Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Teorisi'nin yol açtığı söylenebilmektedir [81]. Hambrick ve Mason'a göre, işletmedeki en üst düzey yöneticilerin kişisel özellikleri (yaş, eğitim, deneyim vb.) kullandıkları bilgiyi, verdikleri stratejik kararları ve işletme performansını etkilemektedir [80, 81]. Üst Kademe Teorisi'ne göre işletme, üst yönetimdeki kişilerin özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların düşünce, değer, inanç ve bilgilerinin bir yansımasıdır [82]. Önceki klasik liderlik yaklaşımlarında ise, liderliğin oluşumu için hiyerarşik bir gücün mevcut olmasına ihtiyaç yoktu ve liderlerin üst kademelerde çalışan bireyler olması zorunlu değildi [81]. Teorinin etkisiyle işletmelerin üst yönetimi stratejik liderlik sorumluluklarını 1980'li yıllardan sonra tek başlarına gerçekleştirmiştir ve işletmelerin stratejik liderleri olan CEO'ların görevinin, misyon ve vizyon oluşturmak ve bu değerlere ulaşma yolunda gerekenleri yapacak kişiler olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Özellikle üst yönetimin bu stratejik kararları finansal başarı ile sonuçlandığında, işletmenin kahramanı olarak görülmüştür [83]. Stratejik liderlerin, sadece işletmenin üst kademelerinde bulunduğu vurgusu yapılmış [81] ve ancak üst düzey yöneticiler (müdür, genel müdür, başkan gibi unvanlara sahip kişiler), stratejik lider olabilecek pozisyonadaki kişiler olarak değerlendirilmiştir [84-86]. Bu dönemde liderlik ile ilgili görüş tarzının klasik liderlikten üst yönetimin stratejik kararları temelinde stratejik liderlik boyutuna doğru evrildiği görülmektedir [80, 87].

21. yüzyılın getirdiği belirsizliklerle birlikte, önceki yüzyılda işletmelerin içerisinde yer aldıkları nispi stabil ve öngörülebilir çevre koşulları çok büyük değişime uğramıştır. 21. yüzyıldaki yeni belirsiz çevre ve küresel değişiklikler, işletmenin tüm yönünü üst yönetim tarafından belirlenebilmesini mümkün kılmamıştır [83]. 21. yüzyılda stratejik liderlik sadece unvana sahip olan üst düzey yöneticilerine değil, işletmenin tüm çalışanlarına odaklanmakta, işletme içindeki diğer yönetim ekiplerini, koalisyonlarını [80], yönetim kurulu üyelerini ve diğer birim (alt ve orta kademe) yöneticilerini de içermektedir [88]. Bu yeni üst yönetim ekipleri sayesinde, işletmenin geleceğinin belirlenmesine yönelik stratejik kararlar alınırken sorumluluk farklı bireyler arasında dağıtılmaktadır. Çünkü günümüzün yeni

rekabetçi yapısı, stratejik liderlik uygulamaları için tüm yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir aklı, gerekli kılmaktadır. İşletmedeki bu ekipler bilhassa farklı bilgi ve becerilere sahip kişilerden oluşmalıdır. Ekip üyelerindeki farklı bilgi, beceri ve bakış açıları işletmeyi başarı ile yönetebilmekte elzemdir [77]. Etkili stratejik liderlik yaklaşımına göre esas sorumluluk tepede kalmakla birlikte tüm işletme liderleri sorumluluğu paylaşmalıdır. Ayrıca alınan stratejik kararların uygulanabilmesi ve sürdürülebilirliğinin gerçekleşmesi için tüm işletme üyelerinin katılımı sağlanarak stratejik yönetim sürecini benimsemeleri önemlidir [88, 89].

### 2.9.2. Stratejik Liderlik Özellikleri

Stratejik liderliğin; işletmelerde stratejilerin belirlenerek uygulanmasında ve değerlendirilmesinde, strateji temelli kurum kültürünün oluşturulmasında, mevcut ve yeni teknolojilerin takibi ve kullanımında, çalışan güçlendirilmesinde, liderin belirlediği stratejiler ile organizasyon arasında uyum sağlanmasında önemli rolleri bulunmaktadır. Stratejik bir liderin bu faaliyetleri başarı ile yerine getirebilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir [90]. Swayne ve ark. (2006) stratejik bir liderde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır [89]:

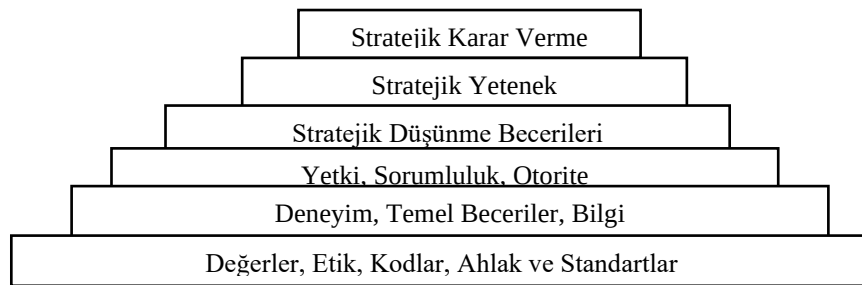
- Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
- Stratejik yönetim süreçlerine işletmenin tümünün ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
- Bugünden çok yarını yönetir.
- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve onlar ile düzenli aralıklarla konuşur.
- Çalışanların hata yapmasına izin verir. Çünkü ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır.
- İşletmenin her düzeyinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini işletmeye yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirir.
- Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için işletmedeki diğer kişilere güvenir.
- İşlerin yürümesi için zaman ve fırsat tanır.
- Davranışları ile model olur.

- Sorunları çözmek için çalışanları güçlendirir.

Bu özelliklerle birlikte işletme yönetiminde liderlik yaklaşımlarından hangisi uygulanırsa uygulansın, takipçiler üstlerinden; dürüst olmasını, güven duygusu vermesini, adil davranmasını, rehberlik etmesini, anlayışlı olmasını, motivasyon sağlamasını, katılımcı ve yenilikçi olmasını beklemektedir. Günümüz liderlerinin takipçilerinin bu beklentilerini karşılayabilmeleri için ileri görüşlü, esnek, insan odaklı, yaratıcı, tarafsız, güdüleyici, empati kurabilen ve sürekli değişimi sağlayabilen özelliklerde olması gerekmektedir [91].

### *Stratejik Bir Liderin Anatomisi*

Guillot (2003) stratejik liderde bulunması gereken özellikleri “Stratejik Bir Liderin Anatomisi” adlı çalışmasında basamaklarla açıklamaktadır (Şekil 2.1). Buna göre ilk basamakta; örgütsel değerler, standartlar ile etik yer almaktadır [92]. Bu değerler üzerine ikinci basamakta lider; deneyimini, temel beceri ve bilgisini ortaya koyarak uzman bilgisini geliştirir. Sonraki basamakta, sorumluluk ve otorite ile yetki verilir. Bundan sonraki basamakta stratejik düşünme becerileri konusunda kendisini geliştirmeli bunun için gerekiyorsa eğitim almalıdır. Stratejik yeteneklerin kazanabilmede deneyim sahibi bir lider ile çalışabilmek büyük fırsattır. Stratejik yetenekler kazandıktan sonra son basamak olan stratejik karar verme basamağında; lider yönetimde stratejik karar verme sürecine dahil olacaktır. Stratejik bir liderin gelişimi için eğitim faydalıdır. Yazara göre stratejik bir lider olmak için bu piramidin ilk basamağından başlayarak teker teker tırmanmak gerekmektedir, hiç kimse piramidin tepesinden başlayamamakta ve piramitte kısa yol bulunmamaktadır. Kısacası bu piramit ile stratejik lider olarak doğulmaz fakat basamaklar teker teker çıkıldığında stratejik lider olunmaktadır [93].



**Şekil 2.1.** Stratejik bir liderin anatomisi.  
[92]

### 2.9.3. Stratejik Liderlik Becerileri

Dünya üzerindeki ülkelerdeki sınırların ortadan kalkması işletmeler açısından fırsatlar yarattığı gibi tehditleri de beraberinde getirmiştir. Geleceği tahmin etmek, değişime ayak uydurmak, örgütsel faaliyetleri buna göre planlamak ve işletmeye esnek bir yapı kazandırmak işletme içindeki stratejik liderler ile olabilmektedir. Bir stratejik liderin bahsedilen bu değişimi yapabilmesi için üç ana yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bu yetenekler şu şekilde sıralanabilir [94];

#### *Stratejik Düşünme*

Organizasyon faaliyetlerini sürdürebilmek için gerekli stratejiler ancak stratejik düşünme ile oluşturulabilir. Kompleks durumların sistematik olarak ve derinlemesine analiz edilmesi stratejik düşünmedir. Stratejik düşünme becerisi liderlerin sadece yaşanan ana ait değil geleceğe yönelik olarak da geliştirdiği çok yönlü fikirlerinin var olmasını gerektirmektedir. Stratejik liderlerin belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada stratejik düşünmenin faydalarından yararlanabilmesi önem arz etmektedir [95].

Stratejik düşünen işletmelerde bir şeyleri doğru yapmaktan ziyade doğru şeyleri yapmak daha önemlidir. Stratejik düşünme, önsezi ve yaratıcılığı birleştiren bir süreçtir. Stratejik düşünme becerisini oluşturabilen işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yeni kaynaklar bulma fırsatı yakalayacak ve böylece üretim ya da hizmet sürecini farklı bir şekilde tasarlayabilecektir. Stratejik düşünebilen lider daha yaratıcı ve esnektir. Stratejik düşünme; yaratıcılık, olasılıkları ve fırsatları görebilme, geleceği tasarlayabilme ve gelecekte uygun yön seçimini yapabilme becerilerini gerektirmektedir. Bunun yanında stratejik düşünebilmek birbiriyle ilişkili olay ve faaliyetlerin işletmeyi nasıl etkilediğini görmek kadar, görünüşte ilişkisiz olan olay ve faaliyetler arasındaki bağlantıları bulabilmektir. Yani, alışlagelmiş sıradan düşünme tarzlarının dışına çıkarak geleceği öngörebilme yöntemidir [93].

Stratejik düşünme dört adımdan oluşmaktadır [94]:

1. Adım-Tarama: Bu aşamada işletmenin ne düzeyde olduğunu tespit etmek için analizler yapılır. Bu analizler SWOT analizleri olarak bilinen iç çevre analizi ve dış çevre analizinden oluşur.

2. Adım- Vizyon: İşletmenin gelecek bir zamanda ulaşmak istediği yer ya da durumdur.
3. Adım- Farklı açıdan bakmak: Olayların değişik çerçevelerden incelenerek gözden kaçan yerler varsa bulunmaya çalışılmasıdır.
4. Adım- Sağduyu yaratmak: Çevrede meydana gelenlerin grup üyelerine stratejik liderler tarafından açık ve net bir şekilde açıklanmasıdır.

### *Stratejik Davranış*

Örgütte istenilen hedefe ulaşmak için belirlenen stratejilerin, stratejik düşünme yoluyla uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu durum da stratejik davranış geliştirmekle mümkündür. Ancak stratejik düşünceleri her durumda hayata geçirmek mümkün olmayabilir. Stratejik düşüncelerin gerçekleşebilmesi için liderlerin belirsiz ortamlarda hedefler ortaya koyması, planlı hareket etmesi, kısa ve uzun süreli programları gözden geçirmesi ve kaynakları en uygun şekilde kullanması önemlidir [70].

Stratejik davranışı meydana getiren yetenekler şu şekildedir [94]:

- Öncelikleri net olarak belirleyebilmek,
- Daha verimli bir çalışma alanı oluşturabilmek,
- Stratejileri öğrenme aşamasındayken kurabilmek,
- Belirsizlik ortamlarında kararlı davranabilmek,
- Plan oluştururken hem kısa hem de uzun dönemi dikkate alabilmek,
- Fikirleri uygularken cesur davranabilmek.

### *Stratejik Etkileme*

Stratejik liderlik becerilerinin sonuncusu stratejik etkilemedir. Burada stratejik lider, işletmenin seyrine ve öğrenmesine katkıda bulunmaktadır. Stratejik etkileme için rekabeti destekleyen bir ortam oluşturmak önemlidir. Örgütün içinde yer aldığı çevredeki iniş çıkışlar liderler için güçlükleri beraberinde getirir. Böyle bir ortamda plan oluşturmak, onları uygulamaya geçirmek, piyasada tutunmak ve belirlenen stratejileri hayata geçirebilmek her daim istenildiği gibi olamamaktadır. Bu durumda lider, stratejileri gerçekleştirebilmek için grup üyelerini etkilemelidir. Bir liderin stratejik etkilemeyi kullanma nedenleri şu şekildedir [94]:

(1) Uzun vadede yapılan uygulamalar çerçevesinde takipçileri ortak bir bakış açısında buluşturmak,

(2) Rakiplerle baş etme, belirlenen stratejilerin süresi ve işletmedeki problemlerin çözümü gibi konular hakkında üst yönetimi bilgilendirmek,

(3) İşletmenin sahip olduğu kaynakları rasyonel kullanmak ve stratejilere uygun olarak değerlendirmek,

(4) İşletmenin bir başka işletme ile iş birliği yapması durumunda cazip bir yatırım seçeneği olacak şekilde hazır bulunmak.

#### **2.9.4. Stratejik Liderlik Fonksiyonları**

Stratejik liderliğin başarısı, kilit bazı işlevlerin işletmede etkili ve etkin olarak uygulanmasına dayanmaktadır. Bu fonksiyonların işletmelerde kullanılmasında bir ölçüt bulunmamaktadır. İşletmelerin yaşı, yapısı ve büyüklüğü ile bu fonksiyonların direkt bir bağlantısı yoktur. Bir başka deyişle; mal ve hizmet sunmayı planlayan işletmenin dönemi, senesi ve yapısı ne olursa olsun bu fonksiyonlar geçerlidir. Bunlar; Stratejik Kurgu, Stratejik Konum, Stratejik Kontrol, Stratejik Kadro ve Stratejik Kültür'den oluşmakta olup, 5SK olarak adlandırılmaktadır [83].

**Stratejik Kurgu:** Bu fonksiyonda ilk olarak işletmenin varlık sebebi, amaç ve hedefleri belirlenir. Stratejik kurgu uzun dönemli (5-10 yıl arası) bir süreci ifade ettiğinden, ileride ulaşılması gereken hedefler ve bu uğurda izlenecek yol ve yöntemlerin tespiti yapılır. Bu fonksiyon ile “temel ideoloji” ve “hayal edilen gelecek” ten oluşan örgüt ideolojisi şekillendirilir. Temel ideolojide, işletme misyon ve vizyonları doğrultusunda çalışanların motive olmaları sağlanır. Hayal edilen gelecekte ise, çalışanların beklentilerinin üstünde çaba sarfetmeleri için önemli bir sorumluluk üstlenilir [72].

**Stratejik Konum:** Bu fonksiyonda liderler; işletmenin hedef aldığı müşteri grubuna yönelik üretilecek mal ve hizmetin ne olduğuna, etkin ve verimli nasıl olunacağına dair sorulara cevaplar bulması gereklidir. Bu soruların yanıtlarıyla stratejik liderin yeni yol ve hedefler bulması gerekir [96].

**Stratejik Kadro:** Örgütün başarı elde edebilmesinin en etkili ve önemli

yollarından biri işletmenin sahip olduğu insan gücüdür. Yeni stratejik kararlara uygun olarak ve kararların uygulanması aşamasında başarı sağlayacak şekilde stratejik kadrolar oluşturulmalıdır. Burada stratejik liderliğin ve yetenek yönetiminin etkisi önemlidir [96].

**Stratejik Kültür:** Organizasyonun tamamının paylaşıp kabul ettiği değerler, semboller, ifade, düşünce ve anlayışlar o işletmenin kültürünü oluşturmaktadır. İşletmede stratejilerin uygulanmasından tutun da iş yapma biçimlerine kadar pek çok şeyi önemli ölçüde etkileyip değiştirebilen işletme kültürünün stratejik lider tarafından başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için liderin değişim süreci ve sebeplerini çalışanlara çok iyi aktarması, onların tepkilerini minimuma indirmesi ve stratejileri büyük bir katılımı ile gerçekleştirmesi beklenmektedir [97].

**Stratejik Kontrol:** İşletmenin istenilen performans düzeyine ulaşabilmesi, belirlenen stratejilerin etkinliğinin ve güvenilirliğinin ölçülebilmesi için stratejik kontrol fonksiyonu kullanılır [36]. İşletmede istenilen performansa ulaşıp ulaşamadığını tespit edebilmek için geline her aşamada stratejik kontrol işleminin yapılması gereklidir. Stratejik kontrol ile her türlü örgüt çıktıları değerlendirilir. Bu sayede işletmenin stratejilerinin etkinliği ve güvenilirliği belirlenmekle birlikte işletmenin geldiği düzeyi de belirlemek mümkündür. Stratejik kontrol aşamasında dönütlerle tüm sürece katılmak önemlidir [97].

### **2.9.5. Stratejik Liderlik Modelleri**

Stratejik liderlik modellerine göre, işletmede lider pozisyonunda bulunan kişi, o işletmede stratejik yönetim sürecinden de sorumlu kişidir. Bu nedenle stratejik liderlikte liderin önemi oldukça fazladır. İşletmenin başarısı liderin yönetim sürecini uygun şekilde yönetip yönetememesinden direkt olarak etkilenmektedir. İşletmede başarının sağlanması çalışanların stratejileri kabul etmesi ve iyi anlaması ile mümkündür. İşletmede bunu gerçekleştirebilecek olan da stratejik liderlerdir [98, 99].

Stratejik liderliğin daha iyi açıklanabilmesi ve anlaşılabilmesi için birçok stratejik liderlik modeli ortaya atılmıştır. Bunlardan öne çıkanlar Adair, Davies, Ülgen ve Mirze ile Pisapia'nın kurdukları stratejik liderlik modelleridir [70].

### *Adair'in Stratejik Liderlik Modeli*

Adair (2005) bir stratejik liderin üç ana görevinin olduğunu belirtmiş ve bunları “üç halka modeli” olarak adlandırmış ve bundan yola çıkarak stratejik liderin görevlerini esas alan yedi uygulama geliştirmiştir. Bunlar [100];

#### Üç Halka Modeli

1. Ortak amacı başarmak,
2. Takım kurmak ve korumak,
3. Çalışanları motive etmek ve geliştirmektir.

#### Yedi Uygulama

1. Vizyon (İşletmenin tümü için bir yön belirlemek),
2. Stratejik düşünme ve planlama (Başarılı politika ve strateji belirlemek),
3. Operasyonel (Stratejileri uygulamak),
4. İşletmenin duruma bağlı ihtiyaçlara uygunluğu (Örgütlenmeyi yapmak),
5. Takım ruhu (İşletmede ekip ruhu oluşturmak),
6. Müttefikler ve ortaklar (İşletmeyi diğer işletmelere bağlamak),
7. Öğrenmeyi öğretmek (Mevcut ve gelecekteki lideri belirlemek).

### *Davies'in Stratejik Liderlik Modeli*

Stratejik kararları etkili bir şekilde oluşturabilmek için işletmenin geçmişte neler yaptığının ve bugün ne durumda olduğunun bilinmesi gerekmektedir [101]. Davies ve Davies (2004) stratejiyi, işletmeye rehberlik etmede, geleceği öngörmede ve var olan faaliyetleri değerlendirmede bir şablon olarak görmektedir [102]. Davies ve Davies (2006) stratejik liderde olması gereken yetenekleri, bireysel ve örgütsel yetenekler olarak ikiye ayırmıştır [103]:

#### Örgütsel Yetenekler

- Stratejik odaklanarak işletmeye yön vermek,
- Stratejileri uygulamak,
- Stratejik beceriler geliştirmek,
- Etkili stratejiler belirlemek,
- İşletme ve çalışanların uyumunu sağlamak.

#### Bireysel Yetenekler

- Mevcut durum ile yetinmeme,

- Bilgelik,
- Uyumluluk sağlamak,
- Özümseme kapasitesine sahip olmak.

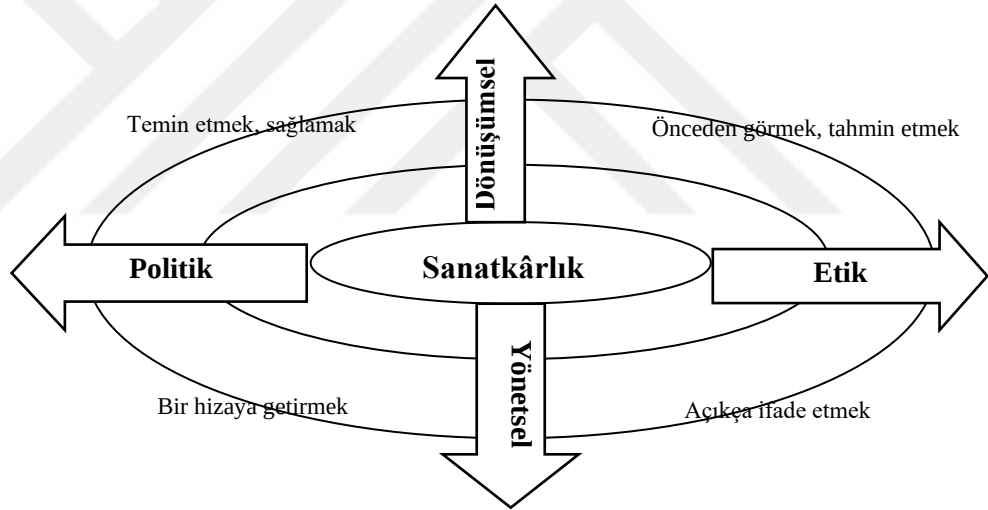
#### *Ülgen ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli*

Ülgen ve Mirze (2013), stratejik liderliği “sert ve yumuşak unsurlar” olarak ikiye ayırmıştır. Sert unsurlarda analitik teknikler ve bilimsel analizler ön planda olup objektif faaliyetler olan; stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerinden oluşmaktayken yumuşak unsurlar, stratejik liderliğin subjektif yönünü ifade etmektedir. İşletme yetenekleri, beşerî sermaye, çalışanların geliştirilmesi, teknoloji kullanımı, ahlaki değerler ve organizasyon yapısı yumuşak unsurlar arasında sayılabilmektedir [104].

#### *Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli*

Pisapia, post-modern liderlik yaklaşımlarını incelemiş ve liderlerin başarısızlık sebeplerini anlamaya çalışmıştır. Pisapia geliştirdiği Stratejik Liderlik Modeli'nde stratejik liderlerin işletmelerde sadece tepe yönetiminde yer almadığını işletme içerisinde kilit rol oynayan her düzeydeki liderin gerçekte bir stratejik lider olduğunu vurgulamıştır. Pisapia, günümüzdeki liderlerin doğrusal bir düşünce yapılarının olduğunu ve bu durumun da belirsizlik ve kaosu yaygın şekilde yaşandığı bu çağda işletmelerin başarısızlığına neden olduğunu iddia etmektedir. Liderler bu durumla başa çıkabilmek için, sayısal değerlere odaklanmak yerine ölçülemeyen çıktılara odaklanmalıdırlar [105] çünkü Pisapia, sayısal düşünen liderlerin, çevreyi etkileyen sayısal olmayan toplumsal ve kurumsal faktörleri tanımlayamadıklarından işletmelerini başarıya taşıyacak metotları bulmakta sorun yaşadıklarını düşünmektedir [75]. Ayrıca ona göre bu liderler işletmelerinin başarısının, çevredeki işletmelerin ve bireylerin faaliyetleri ile ilişkili olduğunu da görememektedir. Böylece liderler değişim için gereken fikir ve öngörülerini, grup üyelerinin ya da çevrenin istekleri ile ilişkilendirememekte ve stratejik etkilemede az sayıda liderlik özelliği bulundurmakta ve uygulamaktadır. Böylece de liderin kendisinde bulunan mevcut az sayıda liderlik özellikleri, sadece ortaya çıkan koşullarla uyum sağladığında başarıyı yakalayabilmektedir [75]. Bu bakış açısıyla Pisapia dört yönü bulanan Stratejik Liderlik Pusulası'nı geliştirmiştir (Şekil 2.2). İlk

geliştirildiği yıllarda pusulada dört yön bulunmaktayken son yapılan çalışmalar ile iletişim becerisi de eklenerek 5 boyuta çıkartılmıştır [75]. Pisapia'nın Stratejik Liderlik Pusulası yön tayin etmede kullanılan pusula görüntüsü nedeniyle bu ismi almakla birlikte pusula şeklindeki çarkta; kuzeyde dönüşümsel uygulamalar, güneyde yönetimsel uygulamalar, çarkın dengeleyici konumunda olan doğuda etik uygulamalar, batıda ise politik uygulamalar bulunmaktadır (Şekil 2.2) [75]. Bu stratejik liderlik modeline göre, günümüzde liderlerin daha etkin olabilmeleri için bu beş uygulamanın (dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik, ilişkisel) hepsini birden etkili bir biçimde kullanmaları gerekmektedir [75]. Bu uygulamaların hepsini kullananlar, kullanmayanlara nazaran daha başarılı olmaktadır. Pisapia (2006) bu çarkta stratejik liderin en önemli özelliğinin sanatkârlık olduğunu da savunmuştur [75]. Ona göre, stratejik liderlik ve geleneksel liderlik arasındaki ana fark sanatkârlıktır [71].



**Şekil 2.2.** Pisapia'nın Stratejik Liderlik Pusulası.  
[75]

“Pisapia'nın geliştirdiği modelde [105];

- 1) Dönüşümsel uygulamalar: Pisapia (2006) dönüşümsel uygulamaları, liderin mevcut yapıları kırmada ve değiştirmede etkili bir yöntem olarak görmüştür. Dönüşümcü liderler, içinde bulundukları mevcut durumla yetinmez, sürekli olarak değişim isterler [75]. İşletmede vizyon oluşturur ve çalışanlara benimsetirler [99]. Dönüşümsel lider, içinde bulunduğu koşullarla ilişkili memnuniyetsizlik içinde olduğundan vizyon ve ikna kabiliyeti sayesinde

çevre koşullarına odaklanarak çalışanlara yeni bir yön vermeye çalışır [75].

- 2) Yönetimsel Uygulamalar: Yönetimsel liderlik mevcut birçok yöneticinin kullandığı liderlik tarzıdır. Var olan sistemin korunması adına istikrar ve düzenin sağlanmasını kapsamaktadır. Bu liderler günlük rutin işlemler ile kısa vadeli faaliyetleri yönetmede oldukça iyi olduğundan bazı işletmeler, yönetsel liderler istemektedirler. Farklı alanlarda hizmet veren işletmeler, özellikle devlet kurumları, diğer işletmelere nazaran daha fazla yönetsel lider uygulamaları göstermektedir. Güçlü mali politikalar gerektirmesi bu yapılanmanın oluşmasında önemli olmaktadır. [106].
- 3) Etik Uygulamalar: Etik liderler, çalışanlarına dürüst davranan, erdemli, insanlara saygılı olan liderlerdir [99]. Karşılıklı iletişim ile doğruluk, dürüstlük, adalet, eşitlik, şeffaflık ve sorumluluk gibi tüm insanları ilgilendiren değerleri astlarına hissettiren ve işletmede etik liderlik farkındalığının oluşmasında etkili olan liderlik tarzıdır [107].
- 4) Politik Uygulamalar: Hiyerarşik yapıya sahip ve katı kuralları olan yönetim tarzlarının günümüzde geçerliliğini yitirmesi, işletmelerde rehberlik edici liderlik tarzlarının benimsenmesine yol açmıştır. Bir liderin yol gösterici ve işlemlerde kolaylaştırıcı olabilmesi çevresi ile iyi ilişkiler içinde olmasını, aynı zamanda sosyal ve politik becerilerinin de gelişmiş olmasını gerektirmektedir. İş hayatında yaşanan değişimler kısıtlı bilgi paylaşan, çalışanları denetleyen ve izleyen liderlik modellerinin terkedilmesine neden olmuştur. Günümüzdeki liderler koç rolünde görev yapmakta ve kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Ayrıca günümüzde başarılı lider olmak için grup üyelerine tepeden inme ve katı bürokratik kurallar koymak yerine engelleri gideren ve uyum oluşturabilen becerilere sahip olmak gerekmektedir [107].

Tüm bu stratejik liderlik modellerinin yanı sıra son yıllarda literatürde stratejik liderliğe yönelik olarak farklı görüşler de ortaya atılmıştır. Bu kapsamda bazı araştırmacılar stratejik liderliğin; karizmatik liderlik, demokratik liderlik, otokratik (otoriter) liderlik ya da hizmetkar liderlik gibi farklı bir liderlik türü olduğunu savunmakta iken, bazı araştırmacılar da stratejik liderliği sadece tek bir liderlik tarzının sahip olduğu belli özellikler olarak ifade etmemekte, her bir liderlik türünde olması gereken önemli bir özellik olarak görmektedirler [74]. Bu görüş savunucularından Pisapia (2009), yukarıda da bahsedildiği gibi geliştirdiği Stratejik

Liderlik Pusulası ile stratejik liderlerin; etik, dönüşümsel, politik, yönetsel ve ilişkisel liderlik uygulamalarından oluşan beş önemli stratejik liderlik davranışının doğru yer ve durumda uygulanmasının gerektiğini iddia etmiş [108] ve bu beş liderlik davranışını bir çatı altında barındıran şemsiye bir liderlik türü olarak tanımlamıştır [75]. Yine Davies ve Davies (2006)'e göre stratejik liderlik, diğer liderlik tarzlarından farklı bir tarz olarak değerlendirilememekte, diğer liderlik tarzları arasında önemli bir boyut olarak ifade edilebilmektedir. Yani stratejik liderlik tek bir liderlik tarzı olmayıp, bütün başarılı liderlik tarzlarının gerektiğinde kullanılmasını içeren bir çerçevedir [103]. Williams ve Johnson (2013)'a göre stratejik liderlik ise, bütün liderlik türleri ile ilişkili ve yönetim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlayacak özellikler ve uygulamalar üzerine kuruludur [109].

#### **2.9.6. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik**

Liderlik faaliyetleri işletmelerin hepsi için ihtiyaç iken bazıları için zorunluluk haline gelmiştir. Sağlık kurumları da liderlik uygulamalarının zorunlu olduğu işletmelerden biridir. Sağlık kurumlarını diğer kurumlardan ayıran önemli özellikler vardır. Bunların başlıcaları arasında; yüksek risk ve belirsizliğin olduğu bir ortamda faaliyette bulunmak, zamanla yarışmak, insan hayatı için belirleyici rol üstlenmek, oldukça büyük çaplı ve devamlı yenilenen bir teknolojiye sahip olmak, yoğun bilgi akışı içerisinde faaliyetlerini sürdürmek, yüksek maliyetli işlemler, ileride ihtiyaç duyulabilecek sağlık hizmetlerinin şimdiden öngörülebilmesinin oldukça zor olması gibi özellikler yer almaktadır. Bunların yanında sağlık sektöründeki hasta profili ile tedavi yöntemleri çok çeşitlidir ve bu kuruluşları ilgilendiren toplum yapısı, demografik etmenler ve hastalıklar sıklıkla değişebilmektedir. Tüm bu kompleks yapının uyum içinde ve etkin bir şekilde yönetilmesi ise oldukça zordur. Zorlukların üstesinden gelebilmek için işletmeleri bütüncül bir bakış açısı çerçevesinde etkin liderlik becerileri ile yönetmek gerekmektedir. Bu nedenle sağlık kuruluşlarında yöneticilere değil liderlere ihtiyaç duyulmaktadır [70]. Yöneticilerinin liderlik özellikleri başarı sağlamada önemli bir faktördür [110].

Sağlık hizmetleri sektörüne liderlik çerçevesinde bakıldığında, sağlık

hizmetlerinin yönetiminin giderek daha sorunlu bir hale geldiği görülmektedir. Çoğu ülkede sağlık hizmetleri, en büyük sektörlerden birisidir ve diğer sektörlerin mücadele verdiği zorluklardan çok daha büyük zorluklarla karşılaşmaktadır. Gerek teknolojik gelişmeler gerekse hukuki alanda yapılan değişiklikler, sağlık sektörü üzerinde önemli etkiler oluşturmakta ve köklü değişiklikler yaratabilmektedir. Sağlık işletmeleri arasında yaşanan yatay ve dikey işbirlikleri, hizmetlerin dışardan temini, yoğun piyasa baskısı, sağlık alanında hızla değişiklik gösteren kaotik bir yapı oluşturmakta olup sağlık kurumları liderlerinin diğer liderlerin karşı karşıya kalmadığı bir şekilde insan hayatı ile işletmenin gerektirdiği kâr kavramları arasındaki dengeyi kurmasını güçleştirmektedir [111]. Bu açıdan değerlendirildiğinde, sağlık hizmetleri sektörünün büyük bir çıkmaz içerisinde olduğu ve bu durumun da sağlık kurumlarını yoğun bir biçimde değişmeye zorladığı söylenebilmektedir. Sürekli değişen ve belirsiz bu çevre şartları; sağlık hizmetlerindeki maliyetler ve bakım kalitesi üzerinde önemli ölçüde baskı oluşturmaktadır. Yaşanan bu durum doğal olarak sağlık kuruluşlarının yönetimini güçleştirmiş [112] ve bu değişimle başa çıkmasını sağlayabilecek; etkin stratejiler oluşturabilen, dış çevreyi doğru çözümleyebilen, işletmenin faaliyetlerini uygun şekilde yönetebilen stratejik liderlere sahip olmasını gerektirmiştir. Stratejik liderlik olarak ifade edilebilecek tüm bu işlemler, dinamik bir çevrede işletmeyi yönetebilmek için gereklidir [89].

Stratejik liderlik yaklaşımının sağlık kurumlarında kullanılması 1970-1980'li yıllardan sonrasına dayanmakla birlikte sağlık kurumları tarafından benimsenen tüm yönetim yaklaşımları, öncesinde imalat sektöründe ortaya çıkmış, sonrasında sağlık sektöründe uygulamaya geçirilmiştir çünkü sağlık hizmetleri birçok açıdan ticari eyleme benzemekte olup, imalat sektörlerinde yaşanan benzer süreç ve yapıları kullanmış olduğundan benzer yaklaşım ve terminolojilerden faydalanmıştır. Sağlık kuruluşlarındaki değer ve uygulamalar itibarıyla özellikle özel sağlık hizmetlerindeki kâr amaçlı uygulamaların, sağlık hizmetleri sektörü için her daim uygun olup olmadığı tartışılmakla birlikte, stratejik liderlik sağlık hizmetleri kuruluşlarına çevrelerinde ortaya çıkan büyük değişimlerle başa çıkabilmelerinde gereken yol ve yöntemleri sağlıyor gibi görünmektedir [89]. Özellikle stratejik planlama, son zamanlarda sağlık sektöründe sıklıkla kullanılan bir yönetim aracı haline gelmiştir. Stratejik planlama, bir sağlık kurumunun hedeflerini ve yönünü belirlemesinde

yardımcı olmakta, daha isabetli ve etkin kararlar vermeyi, geleceği daha iyi anlayarak değişim ve yenilik ihtiyacını ortaya koymayı sağlamaktadır. Kurumun koordinasyonunu güçlendirmenin yanında mali performansını geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Günümüzde yeni kaynaklar ortaya koyabilen stratejiler, çok daha önemli duruma gelmiştir. 1990'lerden itibaren rekabetin giderek artmasıyla beraber geleneksel planlama geçerliliğini yitirmiş, maliyetleri düşürme ve geliri artırma amacıyla sağlık kuruluşları stratejik planlamaya önem vermiştir [113].

Önemli aşamalardan geçmiş günümüz sağlık hizmetleri, dünyada ortaya çıkan her türlü kriz, acil durum ya da toplumsal tehlike karşısında tarihsel süreç içerisinde kendini yeniden yapılandırıp yeni bir yön çizmeye çalışmıştır. Ancak bu şartlar altında stratejik liderlerin hangi sağlık sistemlerinin ya da yapılarının hayatta kalabileceğini öngörebilmesi oldukça zordur. Bu öngörülemez belirsizliğe rağmen sağlık kuruluşları sektörde rekabet etmenin yollarını bulmak zorundadır. Sağlık kuruluşlarının bu zorlu şartlarda varlıklarını sürdürebilmeleri; faaliyetlerinde hangi stratejilerin izlenmesi gerektiğini belirlemelerine, işletmenin ve rakip firmaların güçlü ve zayıf taraflarının analiz edilmesine ve kuruluşun çevresini titizlikle incelemesine bağlıdır. İşletmelerdeki rekabetçi avantaj böyle ortamlarda geçicidir ve bu nedenle strateji sıkça değişmelidir. Böylece bu kompleks ve belirsiz değişim ortamında sağlık sektöründeki stratejik liderlik daha da önemli hale gelmektedir [114].

Stratejik düşünme ve karar verme mesuliyeti sağlık kurumlarında da üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Bundan dolayı her kurumda olduğu gibi sağlık kurumlarının üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik faaliyetlerini iyi anlaması ve desteklemesi büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında sağlık sektöründeki stratejik liderlerin, diğer sektörlerdeki stratejik liderlerden önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sağlık sektöründe hekim kökenli yöneticiler ile yönetim eğitimi almış yöneticiler olmak üzere iki önemli yönetici grubu arasında anlayış farklılıkları vardır. Doktorlar tipik bir şekilde klinik bir bakış açısıyla hareket etmekte olup bu görüşe uygun olarak; esas bağlılıklarını hastalara karşı göstermekte, yetki ilişkilerini meslektaşlarıyla iş birliğine dayandırmakta, geribildirimlerin anında, somut ve karar vermenin de bireysel olması gerektiğine inanmaktadırlar. Aksine tip kökenli olmayan idari yöneticiler ise, otorite ilişkilerinin hiyerarşik olduğunu

düşünmekte, yönetsel bir zihniyet geliştirerek temel bağlılıklarını kurumlarına göstermekte, geribildirim ertelenebilir, karışık, anlaşılmaz ve karar verme sorumluluğunun da paylaşılabılır olduğuna inanmaktadırlar [115].

Sektörde yaşanan bu karmaşa, sağlık kurumlarının daha kompleks bir yapıda hizmet vermesine, dolayısıyla sağlık kurumlarında yönetim faaliyetlerinin öneminin daha da artmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda sağlık kurumları yönetiminde klasik liderlik tarzını benimseyerek değişen durumlara uyum sağlayamayan, tek tip liderlik davranışı gösteren klasik tarzdaki liderlerden çok, sağlık kurumlarına yön veren, rehberlik eden, stratejiler belirleyerek uygulamaya geçiren, çalışanlarına ilerleme sağlamaları için imkân tanıyan, gerektiği durum ve zamanda etkili müdahaleler yapabilen, alt düzey diğer liderlerin ve grup üyelerinin stratejik yeteneklerini geliştiren liderlerin ön plana çıkması önem arz etmektedir [3, 102].

## **2.10. Kalite Kavramı**

Günümüzdeki rekabet ortamının, işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlama, büyüme ve gelişme alanlarında zorladığı açıktır [116]. Günümüze kadar artarak devam eden değişimler, bir yandan dünyanın tek bir pazar haline gelerek yeni pazarların oluşması, bir yandan da artan işletme sayısı rekabet koşullarını zorlaştırmıştır [117]. Teknoloji ve bilim alanlarında gerçekleşen gelişmelerin etkisiyle işletmelerin üretim hacim ve kabiliyetleri artmış, artan üretim kapasiteleri üretilen mal veya hizmetin müşteriler tarafından alınmasına yönelik farklı anlayışlar geliştirmesine sebep olmuştur [118]. Teknolojik ve yenilikçi gelişmeler, sektörde ve dünyada ortaya çıkan krizler, değişen dünyada müşteri istek ve ihtiyaçlarında değişime, çeşitliliğe, artışa ve hatta son yıllarda müşteri tatminsizliğine yol açarak işletmenin yeni duruma uyum sağlamasını güçleştirmiştir. Bu durum da işletmelerin mal/hizmet üretimine yönelik faaliyetlerini ve yönetim modellerini yeniden sorgulamasına yol açmıştır [119, 120]. Böylece işletmeler, geçmişte olduğu gibi “ne üretilirse müşteri onu satın alır” anlayışı yerine, müşteri odaklı bir yönetim tarzı ve pazarlama stratejisi ile müşterinin istek ve beklentilerine göre ürün tasarlayıp satışa sunmak felsefesi çerçevesinde hareket etmek ve buna yönelik düzenlemeler yapmak zorunda kalmıştır [121, 122]. Bu yoğun rekabet şartlarında faaliyette bulunabilmek, mal/hizmet tasarımında değişikliğe gidilmesini, satış tekniklerinde yenilikleri

izleyerek uygulama yapılmasını, ürünün tasarım aşamasından satış sonrası aşamasına kadar her aşamada müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine kulak verilmesini, müşteriler ile daha iyi ilişkiler kurulmasını, faaliyetlerin teknolojiler ile uyumlu hale getirilmesini ve yenilikçi yönetimi gerekli kılmıştır [123]. Bu tercih ve gereksinimler, müşterilerini memnun etmek isteyen kuruluşları kaliteli mal ve hizmet üretmeye yöneltmiştir [124].

Geleneksel noktada rekabet yalnızca üretim yapmak ve düşük maliyet sağlamakla değil; hız, kalite ve müşteri memnuniyetiyle mümkündür. Kaliteyi artık birçok ülke ve işletme, çıktılarını iyileştirmede ve pazardaki paylarını artırmada etkili bir strateji olarak görmektedir [117]. İşletmeler tarafından kaliteye verilen önem günden güne artmaktadır. Geçmişte işletmeler; pazardaki ürün çeşitliliğinin azlığı, arzın yetersiz olması gibi nedenlerden dolayı performans ve kalite sağlama gayreti olmaksızın çalışmaktayken günümüzde; düşük maliyetin yanında yüksek kalite ve verimlilik, işletmeler için vazgeçilmez olmuştur [125]. Yerellikten uluslararası hale geçen rekabet koşulları işletmenin her biriminde kaliteyi olmazsa olmaz bir kavram durumuna getirmiştir. Bu durum da ürünlerdeki kalite olgusunu geliştirmiş ve değiştirmiştir [126]. İstenilen ve arzulanan kaliteye ulaşmak bütün işletmeler için tek bir hedef olmuştur. Kaliteye duyulan ihtiyaç, tüm dünyadaki işletmeler için zaman geçtikçe daha önemli hale gelmiştir. Hem ulusal hem de küresel düzeyde ortaya çıkan bu faktörler işletmelerde değişim kavramını zorunlu hale getirerek kalitenin benimsenmesini hızlandırmıştır [127].

### **2.10.1. Kalitenin Tanımı**

Kalite, herhangi bir şeyin “nasıl” oluştuğu manasına gelen “qualitas” sözcüğünden türemiş Latince kökenli bir kelimedir. Kalite kavramı, kullanım amacına göre farklılıklar göstermekle birlikte birçok kişi tarafından “pahalı”, “lüks”, “nadir”, “üstün”, “iyi olan”, “benzerlerinden ayrıcalıklı”, “daha farklı” ve “olumlu özelliklere sahip” gibi ifadelerle özdeşleştirilmektedir [128]. Kalite kavramı bu ifadelerden anlaşılacağı üzere, öznel yargılar ve kişisel değerler içermektedir. Bireyler veya toplumlar arasındaki kişisel düşüncelerin farklılık göstermesinden dolayı [129] alınan bir hizmetin veya malın hakkında oluşan müşteri veya kullanıcı algısı da kişiden kişiye değişmektedir [130]. “Aldığım kıyafet kaliteli”, “bir şey

alırken ilk olarak kalitesine bakarım” gibi sözler günlük hayatta oldukça sık karşımıza çıkmaktadır. Bazıları bir ürünün kaliteli olmasında pahalı olmasını baz alırken, bazıları ise kullanım süresinin ya da dayanıklılığının fazla olmasını baz almaktadır [117]. Bundan yola çıkarak kaliteyi kimi araştırmacılar; “şartlara uygunluk derecesi”, kimileri de “üretilen mal ya da hizmetin talep edilen ihtiyacı karşılayabilme düzeyi” diye tanımlamaktadır [128]. Kalitenin bu kadar öznel yapıda olması ve kullanılan yere ve amaca göre farklılaşması sonucunda literatürde birçok araştırmacı tarafından tanımının farklı yapıldığı görülmektedir [131]. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: “Kalite, şartlara uygunluk olup ücretsizdir ve eninde sonunda yapılan yatırımın karşılığı alınır” [132], “kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır”, “kullanıma uygunluktur” [133], “gelecekte oluşabilecek müşteri isteklerini doğru tahmin etmeye dayalı yenilik yapmaktır” [134], “halihazırda kullanılan müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ürünlerin toplamıdır” [135], “müşteri açısından bakıldığında aldığı ürünün istek ve ihtiyaçlarına karşılık gelme ve aşma seviyesidir” [136]. Bu tanımlar dışında kalite öncülerinden Kaoru Ishikawa kaliteyi; “ürün, iş, süreç, hizmet, işletme ve hedeflerin kalitesi” olarak değerlendirmiştir [137]. Uluslararası kalite kuruluşlarından ANSI (Kalite Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü) ile ASQC (Kalite Kontrol Derneği) tarafından; “bir bedel karşılığında edinilen ürünün müşterinin gereksinimlerini karşılayabilme düzeyi” olarak ifade edilmiştir [138].

Kalite, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana hayatımıza dahil olan ve gelecekte de üzerinde durulacak bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleyen önemli bir kavramdır. “İyinin de en iyisi olabileceği” görüşü, kalitenin temelini oluşturmaktadır [134]. En iyinin karşılığının bulunmasının güç olduğu günümüz dünyasında kalite, her daim değişime uğrayan ve değişikliğe açık bir olgudur. Kalite yalnızca, diğerlerinden en üstün özellikli ve en iyi nitelikli mal ya da hizmet değildir. İçimizden herhangi biri için en iyi, en kaliteli mal ve hizmet bir başkası için benzer şeyleri çağrıştırmayabilir. Daha önceleri “en iyi” olarak değerlendirilip beğenilen bir mal ve hizmet, daha sonraları beğenilmemekte hatta “kalitesiz” olarak nitelendirilebilmektedir. Kısacası; müşterinin isteklerine, beklentilerine, algılarına, zamanın ve durumun şartlarına, üretilen ürünün özelliklerine göre kalite zaman içerisinde değişikliğe uğrayabilmektedir [135]. İnsanların mükemmeli elde etme isteği ve sistemlerin yanlış yapabilme olasılıklarının

olduğu gerçeği mal ve hizmet üretiminde yöneticilerin işlerini güçleştirmektedir [136].

Kaliteye yönelik yapılan tanımlar farklılık gösteriyor gibi dursa da aslında ortak noktaları tektir ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Sonuçta üretilen ürünün iyi olup olmadığının kararını verecek olan, nihai tüketicidir. Kalite aslında önlem faaliyetlerini içermektedir, işletme ve müşteri için sorun olabilecek durumlar henüz ortaya çıkmadan çözüm bulunmaya çalışılmaktadır [139].

İnsanlara ‘kalite’ hakkında literatürde sorular sorulduğu ve karşılığında çok farklı cevaplar alındığı görülmüştür. Bu kapsamda yurtdışında yapılan bir toplantıda katılımcılara “kalite sizce nedir?” sorusu yöneltilmiş ve alınan en iyi yanıt olarak “algı” cevabı kabul edilmiştir. Çünkü her birey kaliteden farklı bir şey anlamakta ve beklemektedir. Kalite kavramı bireyin yaşadığı çevre, zaman, kültür, teknoloji ve ülkelerin sosyoekonomik seviyesi gibi etkenlerden etkilenerek bireyden bireye farklılık göstermektedir [136]. Bu farklılıklar sonucunda tüketicinin kalite algısı değişmekte, bu değişiklik de tüketicinin ürün ve hizmet seçimine yansımaktadır [140].

### **2.10.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

İnsanoğlu çok eski zamanlardan beri kalite ile sürekli ilgilene gelmiş ve tarih boyunca insanoğlunun hayatında önemli yer edinmiştir [141]. En ilkel biçimde olsa dahi milattan önceki dönemlerde hayatımıza girdiği tahmin edilmektedir [142]. Taş Devrinin bitiminden itibaren insanların bilinmeyen nesneleri standart bir birimle ölçmeye çalıştıkları bilinmektedir [143]. Mısır piramitleri, Roma yapılarının dayanıklılığı, arkeolojik kazı çalışmaları ve Babil’in asma bahçelerinin mükemmelliği gibi tarihi kalıntılar çok uzun seneler öncesinden beri kalite konusunda insanların bilinçli bir çaba sarf ettiğini doğrulamaktadır [144].

Kaliteyle ilgili ilk yazılı kaynaklara Babil Kralı Hammurabi’nin M.Ö. 2000’li yıllarda kendi çıkardığı kanunlarında rastlanılmaktadır. Bu kanun metni içerisinde 229. maddesinde yer alan “eğer bir inşaat ustasının yaptığı ev yeterince sağlam yapılmayıp, yaptıktan sonra ev sakinlerinin üzerine çökerek ölümlerine sebebiyet verirse, inşaatı yapanların kellesi uçurulur” ifadesi ile o tarihlerde kişinin yaptığı

işten sorumlu tutulduğu ve basit de olsa muayene olgusunun var olduğu görülmektedir [145]. Antik çağda Fenikeliler ürünlere denetim getirmiş ve denetim yapan kişilere, ürünlerini hatalı ya da bozuk yapan kişilerin elini kesme yetkisi vermiştir [141]. Yine M.Ö. 1400'lü yıllarda, eski Mısır'da dikilen taş blokların yüzeyleri geliştirilen bir araç ile kontrol edilmiş, aynı kontrol işlemi Aztekler tarafından da uygulanmıştır. Bu örneklerde görüldüğü gibi kalite ilk başta, işin doğru yapılması ile eş anlamlı tutulmuştur [146].

13. yüzyılda kalite uygulamalarının başlangıcı sayılabilecek Anadolu'da bir sosyal ve ekonomik sistem olan Ahilik, Türk örf ve adetlerinin sentezi olarak İslam inancı temelinde oluşan Çıraklık ve Esnaf Dayanışma Örgütü'dür [147]. O dönemde Ahilik sistemi sayesinde, kusurlu ve kalitesiz mal üretimi azaltılmıştır [141]. Ahilik, Selçuklular tarafından kurulan bir teşkilat olup aynı sistem Osmanlılarda "loncalar" olarak adlandırılmıştır [148]. 13. yy. ile 18. yy. arasındaki dönemde loncaların toplumda kalite anlayışının yerleşmesinde önemli rolleri olmuştur. Loncalarda iş ahlakı ile ilgili düzenlemeler yapılmış; yönetim, ağırlık ve ölçü standartları da oluşturulmuştur. Ayrıca bu sistemde ustaya, yeni başlayanlara mesleki eğitim verme ve yerine adam yetiştirme zorunluluğu getirilerek işlerde devamlılık sağlanılmaya çalışıldığı görülmektedir [149]. Eğer esnaf kalitesiz ya da hatalı mal yapar ve satarsa, bu durum da tespit edilirse esnafın pabucu dama atılmaktadır. Bu uygulama ile günümüzdeki kalite kontrol sistemine benzer bir yöntem oluşturulmuştur. İşyerinin üzerine ayakkabı konulması ile o esnafın hile yaptığının teşhir edilmesi, işletmenin güvenilirliğinin ortaya koyulması ve böylece tüketicilerin durumdan haberdar edilerek korunması sağlanmıştır. Bugün hâlâ dilimizde sıklıkla kullanılan pabucunun dama atılması deyimi, ahî örgütlerinde kalite kontrol mekanizmasındaki gözden düşme anlamını koruyarak günümüze kadar gelmiştir [150].

Bu gelişmeler ışığında kalite kavramının aslında 13. yüzyılın sonlarında esnafların ürettikleri ürünün kalitesini sağlamaya yönelik uygulamalar geliştirmesiyle başlamış olduğu söylenilebilir. Bu sayede kusurlu ürünlerin müşterilere ulaşması da engellenmiştir. Uygulama o dönem şartlarına göre iyi bir şekilde gerçekleştirilmiş ve ürünlerin kaliteli üretilmesine yardımcı olmuştur [151]. Esnafların ürünleri kontrol etmeleri sebebiyle bu dönemi araştırmacılar 'kalite kontrol dönemi' olarak adlandırmış olup Avrupa'daki loncalar da aynı sistemi kullanmıştır. Bu kalite kontrol

işlemi Sanayi Devrimi'nin gerçekleştiği 18. ve 19. yüzyıla kadar devam etmiştir. Sanayi Devrimi'nin öncesinde bir ürünün kalitesi daha çok ürünü üreten usta ile bundan faydalanan müşteri arasında gerçekleşmiş yani kişinin ustalığı ile değerlendirilmiştir [152]. Sanayi Devrimi ile beraber ürün üretim sürecinde değişiklikler yaşanarak yeni teknikler kullanılmaya başlanmıştır. Esnaf ve ustaların yerini fabrika çalışanları almış, faaliyetler sınıflara ayrılmış ve seri üretime dayalı fabrika sistemlerine geçilmiştir. Diğer bir ifade ile Sanayi Devrimi'nin getirdiği değişim ve gelişim, atölye tipi üretimden kitle üretimine geçilmesine sebep olmuştur. Böylece üretim miktarları artmış, çok sayıda ürünün kalitesini ölçmek için mevcut uygulamalar yetersiz kalmıştır [141]. Bununla birlikte işletme ölçeklerinin büyümesi, 1880'li yıllarda otomasyona geçilmesine ve Taylorist modelin gelişmesine yol açmış; laboratuvarlar kurulmuş, standartlar ve testler geliştirilmiştir [153]. F. W. Taylor 1911 yılında ABD'de yaptığı çalışmalar neticesinde "Bilimsel Yönetim İlkeleri" ni yayınlamış ve modern endüstri doğmuş, planlama yapma işi işçilerden alınarak mühendisler verilmiştir [141]. İşletmelerde aynı, benzer ya da ilişkili işler bir araya getirilerek iş bölümü, uzmanlaşma ve standartlaşmaya gidilmiş, ürün kalitesi kavramı gündeme gelmiş ve kalite kontrol görevlilerine sorumluluk verilmeye başlanmıştır. 1924 yılında Dr. W. A. Shewart ABD'deki Western Elektrik'te yaptığı çalışmalar ile kaliteyi bir üst seviyeye çıkarmıştır. 1930'lu yıllarda Dr. Shewart üretim süreçlerinde istatistiki yöntemleri içeren kontrol çizelgeleri oluşturmuştur. Böylece Yönetim Bilimi'nin gelişmesi modern kalite yaklaşımının doğmasına öncülük etmiştir [148].

II. Dünya Savaşı, savunma sanayinin gelişmesine neden olmuş, bu da kalite çalışmalarının gelişimini hızlandırmıştır. Savaş esnasında test maliyetlerini düşürmek adına kalite kontrolünü sağlamak için istatistiksel teknikler geliştirilerek uygulamaya geçirilmiştir. Savaşta nitelikli işgücünün önemi, hata götürmez uygulama ve ekipmanları üretme ihtiyacının duyulmasına; standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrolüne çok daha fazla önem verilmesine neden olmuştur. Bugün kullanılan pek çok standart o dönemdeki yazılı belgelerden geliştirilmiştir [141]. Böylece II. Dünya Savaşı boyunca, ürün üretim sürecinde istatistiki kalite kontrol tekniklerinden faydalanılarak daha kaliteli ve istenilen standartlarda ürün üretimi sağlanmıştır. Özellikle savaş sonrası Japonya'da ortaya çıkan kalite hareketi, kalite açısından önemli bir dönüm noktasıdır [154]. II. Dünya Savaşı sonrası ekonomisi

Çöken Japonlar hızla kalkınmak ve savaşın etkilerinden kurtulmak için hemen üretim alanında çalışmalara başlamışlardır [141]. Bunun için, ABD’li Juran, Deming, ve Feigenbaum gibi kalite guruları Japonya’ya davet edilerek kalite konusunda seminerler düzenlemeleri istenmiştir. Japonlar aldıkları eğitim ve tavsiyeler üzerine ülkedeki tüm kurum ve kuruluşların kaliteyi öğrenmesi ve benimsemesi için uğraş vermiştir [155]. Bu tutumları sayesinde kalite hareketi, ABD’de ortaya ıkırsa da Japonlar tarafından uygulamaya geçirilmiş ve geliştirilmiştir [141]. Dahası Japonlar kalite çalışmalarına hız vererek 1968 tarihinde “şirket çapında kalite kontrolü” terimini ilk kullanan ülke olmuştur. Bu durumdan on yıl sonra Feigenbaum, işletmelerde ilk defa "toplam kalite kontrolü" ifadesini kullanmıştır [156]. Bu gelişmeler çerçevesinde 1950 ve 1960’lı yılları “Kitle Üretimi ve Kültür Tüketimi” olarak tanımlamış olup [141], 1960’larda kalite sadece üretim aşamasında değil, işletmenin tümünü içine alan çok daha geniş bir içeriğe kavuşmuştur [157]. Devamında Japonya’da, 1970’li yıllarda kalite devrimi olarak adlandırılabilcek hareket başlamış ve kalitenin anlamı çarpıcı bir şekilde değişime uğramıştır [158]. Bu bağlamda tüm dünyada 1970 ve 1980’li yıllar “Kalite Yılları” olarak kabul edilmiştir. 1980’li yıllarda artarak devam eden kalite çalışmaları, her işletmenin doğasına göre değişen ve işletmedeki tüm birimleri içeren yeni bir sistemin ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur. Bu faaliyetler neticesinde kalite, artık bir üretim unsuru değil, bir yönetim işlevi haline gelmiştir [141].

1980’li yıllarda Japonya’dan sonra Amerika ve Avrupa gibi ülkeler de kalite alanında çalışmalara önem vermiştir. Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve Peters gibi kalite öncülerinin çalışmalarını, Shingo, Ishikawa ve Taguchi gibi Japon bilim insanların çalışmaları takip etmiştir [145]. 1980’lerin sonunda ülkelerin yüksek performans isteği sonucunda; standartlar, prosedürler ve kalite kontrolüne verilen önem “Kalite Güvence Sistemi” nin oluşmasına neden olmuştur [141]. 1987 yılında kalite güvence sistemleri kapsamında Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından ISO 9000 Kalite Standartlar Serisi ıkarılmıştır. Bu standartlar sayesinde kalite yolundaki önemli bir basamak daha atılmış olup, küresel çapta kalite standartları ve sistemleri kurma çabalarını artırmıştır [159].

### 2.10.3. Kalitenin Özellikleri

Tüketiciler işletmeleri, arz ettikleri mal ve hizmetin kalitesi bakımından kıyaslar ve daha kaliteli mal ürettiğini düşündüğü işletmenin malını veya hizmetini almaya eğilimli olurlar. Satın almış olduğu mal veya hizmette beklentilerini karşılayacak özelliklerin bulunmasını isterler ve ürünün sahip olduğu bu özellikler kalitenin boyutları olarak adlandırılmaktadır [160]. Bu bağlamda kalite, Garvin (1996) tarafından sekiz boyutta incelenmiştir [161]. Bunlar;

1. Boyut- Performans: Bir üründe bulunması gereken esas fonksiyonlardır. Bir üretim sektörü çıktısı olan bilgisayarda performans; bellek boyutu, hızı, görüntü kalitesi gibi fonksiyonlar iken hizmet işletmelerinde; uzun kuyruklar beklemek istememe, mal ya da hizmete ulaşma süresinin kısalığı, şikayetler karşısındaki tutumun ve çözüm sürecinin olumlu gerçekleşmesi gibi etmenler olabilmektedir [161].
2. Boyut- Özellikler: Standart normlarda üretilmiş bir ürüne tüketicinin ihtiyaç ve beklentileri kapsamında eklenen ek fonksiyonlardır. Örnek olarak; araba renginin değiştirilmesi, yolculukta ikram verilmesi gibi [161].
3. Boyut- Güvenilirlik: Ürünün kullanırken gösterdiği performans ile işletmenin taahhüt ettiği performansın uyuşup uyuşmamasıdır [162].
4. Boyut- Uygunluk: Ürünün müşteri beklentileri ile öncesinde belirlenmiş standartlara uyumlu olup olmasını gösterir [163].
5. Boyut- Dayanıklılık: Ürünün kullanım ömrünün uzun olmasıdır. Bir ürünün bozuluncaya kadarki kullanım durumunu anlatır. [164].
6. Boyut- Hizmet edebilirlik: Hız, çabukluk, yeterlilik, tamir edilebilme kolaylığı olarak tanımlanır [161].
7. Boyut- Estetik: Ürünün tüketicilerin beş duyu organına yönelik, cezbedici ve teşvik edici özellikleridir [165]. Ürünün görünüşü, rengi, ambalajı, şekli, tadı, kokusu, sesi vb. gibi özelliklerini içerir [140].
8. Boyut- Kalite algısı: Bir mal veya hizmetin kalitesine yönelik olarak kişide oluşan yargılardır [140]. Reklam, marka, imaj gibi etkenler kalite algısı yaratmaktadır. Kalite algısının oluşması müşterileri ürün satın alırken benzerlerinin arasından o ürünü satın almaya yönlendirerek ürünün tercih edilmesinde etkili olmaktadır [166].

Kalite çoğunlukla subjektif olan özelliklerinin yanında objektif özellikler de

barındırır. Kalitenin subjektif özellikleri; bireylerin algıları, değer yargıları, beğenileri ve psikolojilerinden oluşmaktadır. Bu subjektif özelliklerinin yanı sıra somut tanımlamalar, ölçüler, standartlar ve şartlar ile ölçümler yapılabilmesinden dolayı somut bilgilere dayalı objektif bir yapıya da sahiptir. [167].

Besterfield (2004)'e göre, kalitenin matematiksel olarak formülü şu şekildedir[168]:  $K=P/B$  (K: Kalite, P: Performans, B: Beklentiler). Bu formüle göre performansın beklentilere oranı kaliteyi vermektedir ve eğer oran 1'den büyük çıkarsa; müşterinin ürüne yönelik olumlu bir görüşe sahip olduğu yani ürünün müşteriler tarafından kaliteli olarak algılandığı anlaşılmaktadır [168].

#### **2.10.4. Kalite Uygulamalarının Aşamaları**

Kalite kavramı önce “kalite muayene” ile endüstriyel alanda kendini göstermiş olup sonraları; ürünü elde etme süreci, ürünün oluşmasına katkı sağlayan tedarikçiler, maliyet bileşenleri ve performans çıktıları ile müşteri memnuniyeti de eklenerek daha geniş bir içeriğe kavuşmuştur [128].

Kalitenin tarih içindeki kimlik değişimi dört aşamada gerçekleşmiştir [169] ve Dale (1999) kalite kavramının tarihsel süreçteki gelişimini şu şekilde sıralamıştır [170];

- 1.Muayene ve Test,
- 2.Kalite Kontrol,
- 3.Kalite Güvence ve
- 4.Toplam Kalite Yönetimi.

##### *Muayene Aşaması (Quality Inspection)*

Muayene yöntemi, 19. yüzyılda modern endüstriyel sistemde kullanılmaya başlanmıştır. Bilimsel yönetimin öncülüğünü yapan [141] Fredrick W. Taylor, kalite muayenesi döneminin ana kurucusudur [155]. 1910-1924 yılları arasını kapsayan bu dönemde kalite, sadece muayene amaçlıdır ve kalitenin öncelikli prensibi iyiyi kötüden ayırmaktır. O yıllarda muayene, düzeltici faaliyet yaparak kaliteyi sağlamakta kullanılmış olup, üretim imalatındaki hataları tespit etmekte henüz

kullanılmamıştır. Böylece kalite, ürünün uygunluğunu karşılamakla kısıtlı kalmış, tüm üretim sürecini içeren bir anlayış daha oluşmadığından sadece muayene ile kalite kontrolü sağlanabilmiştir [171]. Ford tarafından 1910 yılında piyasaya sürülen “T” model otomobil şirketinin istihdam ettiği müfettişlerle birlikte ürünleri test etmeye başlaması kalite muayenesinin ilk örneklerindendir. Bu test ile kaliteli ve kalitesiz ürünler birbirinden ayrıştırılarak istenilen kaliteye sahip olmayan ürünler hurdaya ayrılmış ya da parçalarından tekrardan istifade edilmiş ve bu sayede ürünün kalitesi muayene aşamasında ilk defa test edilmiştir [172].

Muayene, üretilen bir ürünün ya da gerçekleştirilen bir işin beklentileri karşılayıp karşılamadığına karar vermek amacıyla yapılan bir işlem olmakla birlikte üretim işleminin sonunda yapıldığından, başlangıç ve ara süreçlerde meydana gelebilecek hataların tespit edilmesi bu yöntem ile mümkün değildir. İşletme için büyük önem arz eden hatalar muayene aşamasından önce tespit edilemediğinden de muayene işlemi zamanla yetersiz kalmış, son muayene öncesinde süreç içinde ürün ve üretim hatalarının tespitini yapabilecek başka bir işleme ihtiyaç duyulmuştur [173].

#### *Kalite Kontrol Aşaması (Quality Control)*

Ürünlerin ilk kontrolünden ara ve son kontrollerine kadar geçen sürece kalite kontrol ya da istatistikî kalite kontrol denilmiştir [174]. İstatistiksel kalite kontrol ya da modern kalite kontrol isimleriyle de anılmakta olup, 1930’lu yıllarda Dr. W. A. Shewhart’ın endüstriyel uygulama alanında Kontrol Kartları kullanmasıyla başlamıştır [175]. Kalite kontrol yapılarak mal ve hizmetlerin müşterilere sunulması aşamasından (son aşamadan) önce beklentileri karşılayıp karşılamadığının tespiti ve yetersizliklerin önlenmesi amaçlandığından, kalite kontrolün yapılması sayesinde mal ya da hizmetin sürekli denetim altında tutulması sağlanmıştır [176].

1924-1950 yıllarını içeren kalite kontrol döneminde, kalite muayenesi ile başlayan kalite kavramı daha profesyonel hale gelmiştir. Ölçüm teknikleri, yazılı şartname ve standardizasyon ile muayene ve testlere, standartlar getirilmiştir. Shewhart’ın bulduğu istatistiki örnekleme teknikleri ve kontrol çizelgeleri sayesinde kalitede artış sağlanmıştır [172]. Kalite Kontrol anlayışının en çarpıcı yönü; hatalı ürünlerin üretim bittikten sonra muayene aşamasında belirlenmesi yerine, hatanın

kaynağının daha üretim devam ediyorken giderilmesi, bu sayede ürün kalitesini artırarak geliştirmek olarak ön plana çıkmaktadır [177].

Armand Vallin Feigenbaum kalite kontrol uygulamaları için önemli bir isimdir [178]. 1950’lilere kadar kalite ve kalite kontrolü ifadeleri ile kalite ölçümleri yapılırken toplam ifadesi kullanılmamıştır. Toplam kalite kontrol terimini ilk kullanan II. Dünya sonrasında Feigenbaum olmuştur [179] ve işletmenin sadece imalat aşamasında değil tüm üretim sürecinde kaliteye odaklanması gerektiği fikrini ortaya atmıştır [180].

### *Kalite Güvence Aşaması (Quality Assurance)*

II. Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin ilerlemesinde büyük öneme sahiptir. Savaş için gerekli ürünlerin daha kaliteli üretilmesine yönelik ihtiyaç, kalite kontrolü araştırma ve uygulamalarına farklı bir ivme kazandırmıştır. Savaş esnasında üretimde meydana gelebilen veya sonrasında fark edilebilen hatalar nedeniyle girdilerin geri gönderilmesi, süreci uzatmış başka bir çözüm arayışına girilmiştir ve ortaya çıkan bu ihtiyaçtan başlayan hareketle birlikte, nihai tüketiciye teminat sağlayan güven hissiyatı oluşturacak bir sisteme gereksinim ihtiyacı duyulmuştur. Bu gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrası kalite güvencesi kavramını ortaya çıkarmıştır [181].

1960’lı yıllardan itibaren kalitenin “hata bulma” yerine “hatayı engelleme” ye geçişiyle birlikte, hatayı mal ya da hizmet oluştuktan sonra tespit etmenin, verimsizliğe yol açtığı ve işletmeye bir değer katmadığı fikri yaygınlaşmıştır. Tüm sektörler kalite güvence kavramını, kontrol sonucunda bir yığın hurdaya çıkan ürünün yeniden işleme zahmetine katlanmamak için sistemlerine dahil etmeye başlamıştır. Hata veya kusuru daha üretim devam ederken önleyebilecek sistemler oluşturabilmek “kalite güvencesi” nin önemini artırmıştır [182].

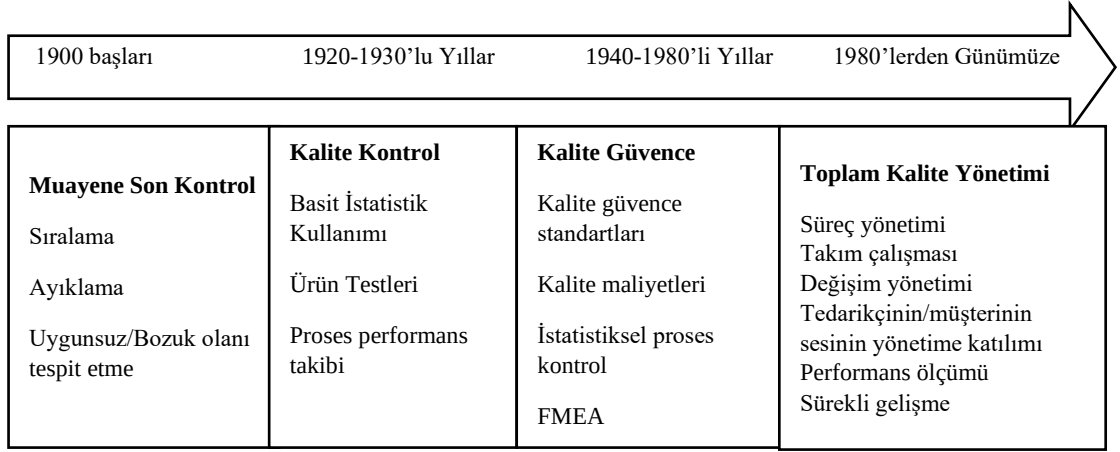
1950-1980 yıllarına denk gelen kalite güvence aşaması, daha önceki kalite aşamalarının tümünü içermekle birlikte, bunun yanında güveni sağlama, kalite sistemlerinin denetimi ve kalite kılavuzlarının kullanımını da kapsamaktadır. Ayrıca muayene ve kalite kontrol ile hatayı tespit faaliyetlerinden sıyrılarak, kötü kalitenin önlenmesine doğru bir değişim yaşanmıştır [172]. Sistemli ve planlı uygulamalar nedeniyle bu aşamada dokümantasyon işlemleri de çok yapılmaktadır [183].

Ishikawa, kalite güvencesinin önemli olduğunu, güvence sağlandığında güvenle alınabileceğini ve memnuniyet duyulacağını ifade etmiştir [175]. Bu bakımdan, kalite güvenceyi baz alan yıllarda, kalitenin odağı üründen sürece kaymıştır. Bu dönemde, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol et-Önlem al) çemberi, sebep-sonuç diyagramı, FMEA tekniği (Failure Mode and Effects Analysis/Arıza Modu ve Etki Analizi), Kaizen ve istatistiksel kontroller gibi kalite güvence teknikleri oluşturulmuştur [171].

#### *Toplam Kalite Yönetimi Aşaması*

İmalat sektörünün genişlemesi ve işletme ölçeğinin büyümesi, organizasyonların kaliteli ürün üretmesini güçleştirmiştir. Yaşanan zorlukların giderilmesinde öncelikle istatistiksel yöntemler kullanılarak kalitenin kontrolü sağlanmaya çalışılmış, sonrasında meydana gelen değişim ve gelişmeler, kalite güvenilirliği kavramını gündeme getirmiştir [156]. Kalitenin istatistiksel veri kullanılarak tespit edilmesi, çalışanların kaliteli ürün ve hizmet için gerekli sorumlulukları yerine getirmeleri için prosedürler, standartlar gibi birtakım unsurlara yer verilmesi kalitede zaten yıllardır kullanılmaktadır. Bu unsurlar kalitenin son aşaması olan TKY anlayışı sayesinde yönetim ile ilişkilendirilmiş ve kalite bir üst seviyeye taşınmıştır [169]. TKY aşaması; önceki üç aşamanın katkılarıyla birlikte, kalite kavramının işletmenin her bir sürecinde ve bileşeninde idrak edilerek uygulanmasını kapsamaktadır [184].

Yaklaşım tarzı olarak toplam kalite, 20. yüzyılın son çeyreğinde ABD’de ortaya çıkmış olup aynı yüzyılın sonlarına doğru bilim insanları tarafından ilgi duyulmuştur. Böylece 1980’li yıllardan itibaren toplam kalite kontrolü kavramındaki “kontrol” kelimesi değiştirilerek “yönetim” kelimesi getirilmiş, artık Toplam Kalite Yönetimi olarak literatürde yer bulmuştur (Şekil 2.3). O tarihlerden itibaren; “kalite; kontrol edilmez, yönetilir” anlayışı yaygın bir şekilde dile getirilmiştir. Bugün TKY, dünya üzerindeki tüm işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasının temel unsuru olarak görülmektedir [184].



**Şekil 2.3.** Kalite uygulamalarının evrimi.  
[185]

### 2.11. Toplam Kalite Yönetimi

Geçmişten günümüze tüketiciler her zaman satın aldığı mal veya hizmetin zamanın şartlarına göre en iyisi ya da en uygunu olmasını talep etmiştir ve bunun sonucunda da kalite konusunda zaman içerisinde köklü değişiklikler meydana gelmiştir [186]. İşletmeler değişime yanıt olarak kaliteli ürün üretmenin yanında kalitenin artırılması ve yönetimin geliştirilmesi faaliyetlerini de sürdürmeye çalışmışlardır. Böylece kalite alanındaki araştırmalar yönetim alanını ve yönetimdeki gelişmeler de kalite alanını etkileyerek günümüzdeki TKY anlayışı olarak bilinen ortak bir kavram ortaya çıkmıştır [187]. TKY; sanayileşme, teknolojik gelişim ve işletme yapılarındaki değişim, insana verilen değer, rekabet gibi hususların etkisiyle, müşterilerin işletme ve hizmet birimlerindeki beklentilerinin tüm yönleri ile en iyi, en ekonomik şekilde ve zamanında karşılanması için süreçte yer alanların tümünün katılımının sağlanarak üretim ve tüketim faaliyetlerinin sürekli olarak denetimini ve geliştirilerek iyileştirilmesini ön gören günümüzün vazgeçilmez yönetim anlayışı haline gelmiştir [188].

TKY, tüm üretilen ürünlerin kalitesinin en üst seviyede olması ve işletmenin içinde bulunduğu durumun devamlı iyileştirilmesi temelinde işletmeyi daima ileriye götürmeyi hedefleyen bir yönetim modelidir. Modelin en dikkat çekici yönü, problemlere kalıcı çözümler sağlayabilmek için sorunların kaynağının tespit edilerek anında düzeltici faaliyetler yapılmasına olanak tanınmasıdır. En önemli unsuru olan kalite sayesinde, işletmelerin üretim sürecindeki ürünlerine olumlu özellikler

katabilecek potansiyele sahiptir. Rekabet etmede üstünlük oluşturarak başarı elde etmek, günümüz işletmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu önem doğrultusunda, günümüzde başarı ancak kalitenin bir felsefe olarak kabul edilerek yenilikçi faaliyetlerin yapıldığı ve sürekli iyileşmenin gerçekleştirildiği bir yönetim anlayışı ile sağlanabilmektedir [177].

### 2.11.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Günümüzde “toplam kalite”, “toplam kalite kontrol” ve “toplam kalite yönetimi” terimleri çoğunlukla birbirinin yerine kullanılmaktadır. TKY, müşteri memnuniyetini esas alan müşteri odaklılık prensibi ile hareket eden bir sistemdir. Müşterinin ihtiyaç ve isteklerini her şeyden önemli görerek yapılan tüm işlemlerde buna yönelik faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktadır. İşletmelerin sürekli değişen rekabetçi çevre koşullarında ayakta kalabilmesi bu yönetim anlayışını benimsemesiyle gerçekleşebilmektedir [189]. TKY, doğru üretimi ilk seferinde yapmayı, yapılan bu doğruyu devam ettirmeyi, işletmenin etkinliğini artırmayı, esneklik sağlayarak rekabet avantajı oluşturmayı amaçlamaktadır [190]. TKY sayesinde sadece ürünün değil, yönetimin kalitesinin de iyileştirilmesi amaçlanmaktadır [191].

TKY konusunda literatür incelendiğinde çeşitli tanımlar bulunmaktadır. TKY kavramının çok boyutlu olması ve zaman içerisinde küresel bir anlayış haline gelmesinden dolayı tek bir tanım yaparak açıklayabilmek kolay değildir [169]. TKY’nin tanımlarından bazıları şu şekildedir:

Şimşek (2010) TKY’nin; Toplam, Kalite ve Yönetim kelimelerinin birleşiminden oluştuğunu ifade etmiştir [192]. *Toplam (T)*; bu kavram ile üst yönetimin de içinde olduğu işletmedeki tüm çalışanlar kastedilmektedir. Ayrıca yapılabiliyorsa müşteri ve tedarikçilerin de katılması istenmektedir. *Kalite (K)*; müşterilerin şuandaki ihtiyaç ve isteklerinin talepler doğrultusunda en iyi şekilde karşılandığı gibi gelecekteki beklentilere yönelik hazırlık yapılarak onların da kusursuz bir şekilde karşılanması için yapı oluşturulmasını ifade etmektedir [145]. *Yönetim (Y)*; işletmede kalite oluşturma, geliştirme ve sürdürme işlerinin yönetimin sorumluluğunda olduğu ve buna yönelik strateji ve hedefler geliştirmeleri gerektiği

anlamına gelmektedir [193].

TKY kendi amaçlarından sapmayarak, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini etkili biçimde karşılayacak ve sürekli iyileştirme faaliyetleri sayesinde çalışanların potansiyellerini ortaya çıkartacak faaliyetleri desteklemektedir [128]. Bu nedenle TKY, hem bir yönetim anlayışı hem de çalışanlara ve yöneticilere rehberlik eden ilkelerden oluşan bir sistemdir [185]. İnsan odaklı bir modeldir, her zaman asıl amacının “insan” olduğunu vurgulamaktadır. Temel amaç, iç ve dış müşterinin memnuniyetidir [141]. Ayrıca TKY, kalite bilincinin holistik bir bakış açısıyla tüm işletmeye yaymaya çalışarak sadece sonuç odaklı olmayıp tüm süreci önemseyen bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilmektedir [174].

### **2.11.2. Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri**

TKY farklı uygulamalardan oluşan bir bütündür. Bu uygulamalar “kalite uygulamaları” ya da “TKY ilkeleri” olarak da ifade edilebilmektedir [194]. Bu uygulama ya da ilkeler TKY’nin felsefesini oluşturmakta olup şu şekilde sıralanabilmektedir [195];

#### *Müşteri Odaklılık*

TKY’de işletme yerine müşteri, odak noktası yapılmaktadır. Günümüzde müşteri isteklerini iyi analiz ederek beklentileri karşılayabilen işletmeler, başarıyı yakalayabilmektedir [140]. Bu nedenle TKY insana önem vermekte, ‘müşteri memnuniyeti’ ve ‘müşteri odaklılık’ gibi ilkelerle kendini özdeşleştirmektedir. TKY’de müşteri denilince hem iç hem de dış müşteri akla gelmektedir. İç müşteri, işletme bünyesinde çalışan kişiler; dış müşteri kavramı ise işletmenin dışında bulunan ancak işletmenin ürettiği mal ve hizmetle ilgilenen kişileri tanımlamaktadır. Bu ilkede hem iç hem de dış müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve iki müşteri çeşidinin de aynı derecede önemli olması kıymetlidir [196]. Bunu gerçekleştirmek isteyen işletmeler, iç ve dış müşterinin arzu ettiği ürünleri en kısa sürede ve en az ücret tutarında üretmeye çalışmaktadır. TKY’de başarılı olmanın yolu müşteriye ilk sıraya koymaktır. Bunun için de müşterilerle yakın temas halinde olarak onların beklentilerini belirlemek ve ürün sürecinin her bir aşamasına müşterilerin müdahil olmasını sağlamak önemlidir. Müşteriler, ürün tasarımı ve

geliştirilmesi gibi üretim/hizmet sürecinin her aşamasına dahil edilmelidir. Böylece ürünün kalitesine yönelik beklentilerde karşılaşılabilecek sorunlar en aza düşürülmektedir [197].

### *Tedarik Zinciri Yönetimi*

Üretim aşamasının ilk safhası, hammaddelerin ve girdilerin sağlanmasıdır. Kaliteli bir ürün ortaya çıkarmak için kaliteli girdi temin edilmelidir. Bu nedenle tedarikçiler de kalitenin sağlanabilmesi için kalite sürecine dâhil edilmelidir [141]. İşletmenin rekabet avantajı sağlaması ve hedeflerine ulaşabilmesi kaliteli hammaddenin işletmeye girişine bağlı olduğundan, tedarikçilerle geliştirilecek ilişkilerin iyi olması ve doğru tedarik zincirinin oluşturulması önemlidir. Tedarikçilerin bu kapsamda, satın alma ve diğer birimlerle iş birliği içinde çalışması sağlanmalıdır [198]. Bir işletmenin performansını artırması; işbirliği halinde olduğu kişilere güven vermesi, gerekli bilgileri paylaşması ve karşılık fayda temelinde bir ilişki kurması ile olmaktadır [199]. İshikawa, Japonya'daki kalite çalışmalarından çok daha kısa sürede sonuç alınamamasının işletmedeki kalite uygulamalarının tedarikçileri de kapsayacak şekilde genişletilmemesinden kaynaklandığını bildirmiştir. Bu durumu kalitedeki “hammadde olarak kullanılacak malzeme kaliteli olmadıkça elde edilecek ürünün kaliteli olmasının mümkün olmadığını” görüşü açıklamaktadır. İşletme ve hammadde sağlayıcıları birbirinden ayrı düşünülememektedir. Bu nedenle işletmedeki tüm çalışanlar ve yöneticiler tedarikçiler ile iş birliği halinde olmalıdır [145].

### *Çalışan Katılımı*

Katılım; işletmedeki tüm bireylerin istenilen hedeflere ulaşma yolunda her düzeyde ortaya çıkabilecek problemlerin çözümüne, stratejilerin geliştirilmesine, uygulanmasına ve tüm süreçlere zihinsel olarak katkıda bulunmalarıdır [141]. Günümüz rekabet ortamında sinerjinin gücünden yararlanamayan, birkaç kişinin katılımını ancak sağlayabilen işletmeler başarılı olamamaktadır [141]. Sinerjideki esas mantık, tek tek çalışan katkılarının bireysel olarak matematiksel toplamı ( $2+2=4$ ) yerine, grup sinerjisi oluşturulması sonucunda toplu bir etkileşim ( $2+2=8$ ) yaratmaktır. TKY'de çalışanlar birbirleriyle etkileşim halinde ve sorumluluk duygusuyla hareket etmektedir. İşletmeye bütüncül bir perspektifle yaklaşılmalı,

kişisel ve genel çabaların uyumlaştırılması sağlanmalıdır. TKY süreçlerine tüm çalışanların katılımı; işletmede iletişimin sağlanmasında, bilgi akışının gerçekleşmesinde, sorun çözme becerileri kazanmada, uygulamalarda süreklilik ve gelişim sağlayarak kaliteyi artırmada önemli bir ilkedir [196]. İşletme yeterli yetkinliğe sahip, katma değer oluşturabilen ve sorumluluklarının farkında olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışan katılımı ile işletmede ortaya çıkabilecek her tür sorun farklı bakış açılarından değerlendirilerek en uygun şekilde çözümlenmektedir. Bu nedenle takım çalışmalarının, çalışanlar tarafından toplam katılımı ile sağlanması önemlidir. Çünkü başarı üst yönetim dahil bütün çalışanların fikir ve uygulama aşamalarına bir takım halinde katılımı ile sağlanabilmektedir [199].

### *Süreç Yönetimi*

Süreç yönetimi, girdileri çıktıya dönüştüren faaliyetler bütünü olarak isimlendirilmektedir. Bir süreçteki girdiler, genellikle diğer işlemlerin sonuçlarından elde edilmektedir [145]. Rungtusanatham (1994)'a göre süreç yönetimi, sonuçlar yerine süreçlerin yönetimini üzerinde duran, yönetsel ve davranışsal uygulamalardır [199]. İstenilen hedeflere ulaşmada temel faaliyetlerin belirlenmesi, gerçekleştirilecek uygulamaların yönetilmesi, analizler sayesinde ölçülmesi süreçte yapılan eylemler arasında olmakla birlikte iç ve dış müşteriye karşı şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamaktadır. Kaynakların yönetilmesi, süreçler arasındaki ilişkinin anlaşılması ve sonuçların nasıl oluştuğunu yorumlayabilmek işletmenin performansını artırıcı etki sağlamaktadır [145]. Ayrıca süreç yönetiminde elde edilen bilgilerle ilgili olarak şeffaf olunarak çalışanlarla paylaşılması önemlidir [200]. Seri üretimin artırılması, istatistiksel kontrol, tasarım, önleyici tedbirler, istihdam sağlanması, sayısal kota konulması, muayenelerin azaltılması ve ödül verilmesi süreç yönetimi örnekleri arasında sayılabilmektedir [199].

### *Sürekli İyileştirme (Kaizen)*

Sürekli iyileştirme; işletmenin üretim sonucu elde edeceği ürünlerinde ve süreçlerinde yenilikçi gelişmeler sağlamasıdır. Var olanın daha da iyi hale getirilebileceği varsayımına dayanır [199]. Japonlar bu kavramı, “Kaizen” ile açıklamışlardır. “Değişim” (Kai) ve “İyi” (Zen) kelimelerinin bir araya gelmesinden

oluşarak “Daha İyi” manasına gelmektedir [141]. Bu şekilde Kaizen, sürekli gelişimi ifade etmekle birlikte, TKY’nin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Felsefe olarak; tek seferde çok büyük köklü bir değişiklik yapmaktansa, devamlılığı olan küçük küçük gelişimler göstermenin önemini vurgulamaktadır. Kaizen, belirli bir standart oluşturup onu yapmak değil, standartların sürekli olarak geliştirilmesi ve aşılmasıdır [201]. Sürekli gelişim sağlayarak; sadece o günü ya da anı kotarmak yerine, yarını hatta geleceği iyileştirerek kalıcılığı sağlamak esastır. Bunun için de sorun detaylı olarak incelenmeli ve en uygun çözümün bulunması sağlanmalıdır [202].

Masaaki Imai, Kaizen yaklaşımını ilk bulan kişidir [203] ve ona göre Kaizen; “küçük küçük hamlelerden oluşan, süreç ve insan odaklı sürekli daha iyiyi bulma çabasıdır”. “En iyi, her zaman iyinin düşmanıdır” sözü Kaizenin temel felsefesidir. Sürekli iyileşmenin ön şartı problemlerin üstünü kapatmamak ve onları saklamamaktır. Mevcut problemleri çözmede Kaizen ekipleri görevlendirilir. Hemen ya da çok kısa bir zaman içerisinde problemi çözmek yerine kökten ortadan kaldıracak yollar bulmaya çalışılır. Yoksa, problem tekrar ortaya çıkacaktır [202]. Kaizende süreçleri iyileştirmede çok bilinen bir döngü vardır. Bu döngü, “PUKÖ” ya da “Deming Döngüsü” olarak bilinmektedir. Döngünün ilk aşaması olan planla aşamasında sorun tespit edilerek iyileştirme planı yapılır, sonraki aşamada eyleme geçirilir, daha sonra denetlenir, son aşamada ise varsa sorunlar bilgiler doğrultusunda düzeltilir ve geleceğe yönelik kalıcı ve düzeltici faaliyetler yapılır. Eğer son aşamada beklenen sonuca ulaşılmazsa istenilen iyileşme olana dek tekrar edilerek bir döngü oluşturulmuş olur [145].

### *Çalışanların Eğitimi*

İşletme çevrede yaşanan gelişmeleri takip edebilmek ve güncel kalabilmek için; çalışanlarını eğitmeli ve bunu sürekli hale getirmelidir [196]. Eğitim vasıtasıyla çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilerek potansiyellerinin maksimum yapılması sağlanır. Bilgi her yerde en önemli rekabet avantajıdır. Bilgiye erişim, çalışanların eğitimi yoluyla olur, bu da çalışanlara yatırım yapmakla sağlanabilir. Bu yatırım sayesinde işveren ve çalışan olumlu kazanımlar elde etmekte ve işletme için büyük bir değer ortaya çıkmaktadır. Bu değerlerden biri de işletmeler için donanımlı çalışan kazanmaktır ve beşerî sermaye son zamanlarda işletme için önemli bir girdiye

dönüşmüştür. Böylece eğitim, çalışanların işletme içinde ve dışında mesleki bilgi ve becerilerini artırmalarını sağlamaktadır. TKY felsefesini benimseyen işletmelerdeki çalışanlar, kendilerini bilgiyle donatmalı ve değişikliklere uyum sağlamalıdır. TKY’de eğitim; çalışan motivasyonunda ve yetiştirilmesinde temel unsurdur [141].

Ishikawa’nın ‘kalite eğitimle başlar, eğitimle biter’ sözü eğitimin TKY’de ne kadar büyük öneminin olduğunu göstermektedir. Bu açıdan eğitimin başarılı bir şekilde sonuçlanması önemlidir. TKY eğitiminde, çalışanlar aktif gruplar oluşturur [203]. Çalışanların bilgileri; düzenli yapılan toplantı, seminer, kurs gibi faaliyetlerle artırılır. Eğitimlerin işletmeye mali yük getirdiği fikri doğru bir yaklaşım değildir. Eğitimler sayesinde performans çıktıları daha yukarı bir seviyeye çıkacağı için, getirileri daha fazla olacaktır. Değişen koşullara paralel olarak çalışanların da geliştirilmesi, son değişikliklerden haberdar olması gereklidir. İşletmedeki değişim ve gelişim lider ve çalışanlardan başlayacağı için, eğitim TKY için olmazsa olmazdır [145].

#### *Üst Yönetimin Liderliği*

TKY felsefesinde liderin temel vazifesi; çalışanları motive etmek, ekip çalışmasını yerleştirmek, bütünsel bir bakış açısı geliştirmek, çalışan gelişimini sağlamak, iletişim ağları kurabilmek, bilgileri etkili ve verimli kullanabilmektir [141]. Üst yönetimin desteğinin olması TKY’nin başarılı şekilde uygulanmasında etkilidir [201] çünkü üst yönetim, stratejiler belirlemede, hedefler oluşturmada ve iyileştirme çabalarında kritik role sahiptir. TKY’nin başarılı olması için öncelikle üst yönetimin inanması, sonrasında da bu inancını göstermesi gereklidir [197]. Kalite öncüleri TKY’nin üst yönetimden başlaması konusunda hemfikirlerdir. Bu nedenle TKY ilk olarak, üst yönetim tarafından benimsenmeli ve uygulanmalıdır [141]. Araştırma sonuçlarına göre kalite sorunlarının %85’i üst yönetimden, %15’i çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bu bilgi bize klasik yönetimden toplam TKY’ye geçişin, yöneticilerin desteği olmadan zor olduğunu göstermektedir [145]. Üst yönetimden en altta bulunanlara kadar her düzeydeki yöneticilerin değişimin sağlanmasında TKY’ye katkısı yadsınmamaktadır. Bu katkı yapılan faaliyetlerin yukarıya doğru iletilmesinden ibaret değildir [141] Bu nedenle kalitenin artışı için birimler arasındaki sınırlar kaldırılmalıdır. Başarının sağlanabilmesinde çalışanların yönetime problemlerini ve isteklerini söyleyebilmeleri önemlidir [140].

### 2.11.3. Kalite Yönetim Sistemleri

Kalitenin istatistiksel yöntemlerle kontrol edilmesi anlayışından sıyrılarak bir yönetim felsefesi haline dönüşmesiyle beraber, bu alanda birtakım yönetim sistemleri geliştirilmiştir [204]. Rekabet ortamının özellikle dijital platform sayesinde uluslararası pazara taşınması bu alanda var olabilmek isteyen işletmeler için dünyaca kabul görmüş standartlarda kaliteli mal ve hizmet üretme gerekliliğini doğurmuştur. Kalitede uluslararası standartları yakalayabilmek ve kalite yönetim sistemlerini organizasyonlarına dahil etmek günümüzde tüm işletmeler için gereklilik haline gelmiştir [205].

Kalite artık birçok yönetim tarzında ve süreçlerinde önemli bir girdi olarak görülmektedir [206]. İşletmelerde faaliyetlerin uygulanması sürecinde kalite sağlamada ürüne yönelik standartlar geliştirilmektedir. Bu kalite standartları setini oluşturmada kalite yönetim sistemleri ve modelleri, temel prensipleri ve prosedürleri sağlamaktadır [207]. Bu standartlar; çeşitli ödüller, sertifikalar ve akreditasyonlarla değerlendirilmekte olup, işletmelerin kendi çevrelerinde ve dünyada ortaya çıkan gelişmeleri takip etmesi ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerle kıyaslayabilmesi açısından önemlidir [154].

#### *Uluslararası Alanda Standartlaşma ve ISO*

Standartlar; “tüm paydaşların katılımıyla geliştirilen, üzerinde uzlaşa sağlanan, ortak ve tekrarlanan kullanımlar için hazırlanan, yetkili bir kurumca onaylanmış, uygulanması genellikle zorunlu olmayan dokümanlar”dır. Genellikle “üretimde, anlayışta, ölçüm ve testlerde bir örneklik’ olarak tanımlanan standart terimini Türk Dil Kurumu (2017); “bir işletmede bir ürünü, iş yöntemini, üretilecek miktarı, bütçedeki parayı tespit etmek için konulan kural” şeklinde ifade etmektedir [208].

Standartlar, üretilen ürünün kalite ve güvenlik seviyesine katkı sağlamaktadır. Standartlar sayesinde işletmelerde ortak bir terminoloji oluşturularak, gelecekte ortaya çıkabilecek risklerden korunmakta, müşteri, tedarikçi, işletme ve ülke ekonomisi açısından önemli yararları bulunmaktadır [209]. Kalite yönetim sistemleri (KYS) işletmelere bir ürünün nasıl üretilmesi gerektiğine dair yönergeler

ortaya koymaktadır [148]. Bunları karşılayan işletme mal ve hizmet kalitesinin sağlanabileceğinin güvencesini vermektedir [210].

Standart denince ilk akla gelen kuruluş, dünya çapında ulusal standart kuruluşlarının federasyonu olan ISO (International Organization for Standardization)'dur [211]. Cenevre'de merkezi bulunan ve 162 ülkenin üye olduğu ISO, Uluslararası Standartlar Örgütü'dür. [210]. 1947 yılında kurulmasına rağmen ilk KYS standartlarını 1987 yılında yayınlamıştır [148].

Uluslararası standartlar, ISO komiteleri tarafından hazırlanmaktadır. Her bir üye ülkenin gündemdeki konuya yönelik olarak komitede temsil edilme hakkı vardır. ISO'yu kullanan hükümet dışı kuruluşlar da kalite çalışmalarına katılabilmektedir. ISO Uygunluk Değerlendirme Komitesi, uluslararası kılavuz ve standartların oluşturulmasından sorumludur. Üye ülkelerin akreditasyon kurullarına, belgelendirme kuruluşlarını yetkilendirme görevi verilmiştir [210]. ISO tarafından belge alan işletmeler belirli standartlara uygun olarak hizmet verdiklerini ve o alanda yetkinliklerinin olduğunu kanıtlamaktadır [184].

ISO serileri, işletme içinde ve dışında güvenli bir kalite sistemini oluşturmada ve kalite uygulamalarına iyi bir altyapı hazırlamada gerekli olan bir kalite yönetimi modelidir [212]. ISO, 1994 yılında ISO 9000 Kalite Güvence Standardı başlığı altında üç alt standarttan (ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003) oluşmuştur. Bu standartlar 2000 yılında ISO 9001 adıyla tek bir standarda dönüştürülmüştür. 2008 yılında ISO serisi yenilenerek ISO 9001:2008 olarak güncellenmiştir [213]. ISO 9001:2008 KYS için gerekli minimum koşulları sunmakta olup amacı; hataları önlemek, minimuma indirmek veya tamamen yok etmektir. ISO, ürün kalitesinden çok yönetim kalitesiyle alakalıdır. Çünkü temel düşüncesi; iyi bir KYS oluşturup uygulayan işletmenin müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek kaliteli ürün üretebileceğidir [148].

Artık işletmelerin uluslararası alanda rekabet edebilmesinde ürününü kaliteli sunması yeterli olmamakta, diğer millet ve uluslararası şirketlerle kuracakları ilişkilerinde dünya çapında güvenilirliği bulunan belge ve sertifikalara da sahip olması gerekmektedir. ISO 9001 işletmeler için tüm dünyada geçerliliği olan, kalite güvencesi hususunda tüketiciye garanti sağlayan bir belgedir [214]. Birçok alanda

(sağlık, güvenlik, bilgi, çevre vb.) ortaya konmuş yönetim standartları bulunmaktadır. Standartların pek çok alanda kullanılmaya başlanması nedeniyle aralarında karışıklığa yol açmaması için birbirine entegre edilmiştir. Bu kapsamda ISO yönetim standartlarında (ISO 14000, 22000, 45000 vb.) bu birleşmenin ISO 9001 KYS ile yapıldığı görülmektedir. Birbirleri ile uyum sağlayabilmeleri için standartların eklerinde eşleştirme çizelgeleri yer almaktadır [215].

ISO dışında dünyada KYS temelinde faaliyet gösteren önemli bazı kalite kuruluşları şunlardır; Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC), Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), Avrupa Kalite Örgütü (EOQ), Ulusal Kalite Kuruluşları, Türk Standartları Enstitüsü (TSE), Türkiye Kalite Derneği (KalDer), EFQM Mükemmellik Programı, Ulusal Kalite Hareketi ve Kalite Kütüphanesi'dir [210].

#### *Türkiye’de Standartlaşma ve TSE*

Türkiye’de 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren gerek üreticilerin ülke sınırlarını aşması gerekse tüketicilerin farkındalıklarının artması kalite felsefesine önem verilmesine yol açmıştır [148]. Türkiye’deki işletmelerde KYS anlayışı, 20. yüzyılın son on yılından itibaren ortaya çıkmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklar, uluslararası kalite belgeli mal ve hizmet üretme gerekliliğini doğurmuştur. İlk önce özel sektördeki işletmeleri etkileyen bu durum zamanla kamu kurumlarını da etkilemiş ve bünyelerine uluslararası KYS uygulamalarını dahil etmeye mecbur bırakmıştır [214].

Ülkemizde bu standartların oluşturulması, geliştirilmesi ve belgelendirmesi Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından yapılmaktadır [148]. TSE yasa ile belirlenen “standartlara uygun her çeşit çalışmayı yapmak ve bunlara yönelik belgeleri düzenlemek” görevini icra ederken standardizasyonun yanında kaliteye de özen göstermekte ve son yıllarda kalite alanındaki çalışmalarına ağırlık vermektedir. TSE, Avrupa Kalite Örgütü (EOQ) üyesidir ve yurtdışındaki gelişmeleri de yakından takip etmektedir. Aynı zamanda Milletlerarası Elektroteknik Komisyonu (IEC) ve Avrupa Topluluğu Standart Kuruluşları (CEN ve CENELEC) üyesidir [210]. TSEK (Kritere Uygunluk Belgesi) henüz TSE belgesinin alınamadığı durumlarda ilgili kuruluş ya da kimselere TSE’nin belirlemiş olduğu teknik özelliklere uygun üretim

yaptığını ve sorun çıkması durumunda TSE güvencesi altında bulunduğunu gösteren belgedir [216].

EN, Avrupa standartları anlamına gelmekle birlikte TS EN ISO KYS standartları süreç içerisinde değişime uğramış, zamana uygun olarak güncellemeler geliştirilmiştir. Türkiye’de hali hazırda kullanılan kalite standartlarına yönelik en son versiyonu 2015 yılında yayınlanan “TS EN ISO 9001:2015” tir ve önceki versiyonla (TS EN ISO 9001:2008) arasındaki en büyük fark risk tabanlı olmasıdır. Böylece Türkiye’de 2015 yılından itibaren risk tabanlı KYS uygulanmaktadır. Son versiyonda diğer sistemlerle entegrasyonunun sağlanması için İleri Seviye Yapı (HLS-High Level Structure) kullanılmış olup; risk esaslı, daha esnek ve daha uygulanabilir bir yapıya gelmesi sağlanmıştır [217].

#### **2.11.4. Akreditasyon**

Günümüzde artık kalite tek başına yeterli gelmemektedir. Çünkü gelişen teknolojinin yarattığı geniş ürün yelpazesi ve ürünlerin artan fonksiyonları beraberinde dayanıklılık, emniyet, uygunluk, güvence gibi taleplerin doğmasına neden olmuş ve değişen dünyada bu beklentileri karşılayan kavram olarak akreditasyon olgusu görülmüştür [218]. Akreditasyon Latince bir kelime olup, “ad” (birisine) ve “credere” (güvenmek) kelimelerinden oluşmaktadır [219]. Fransızca "accréditer = akredite" kelimesi; güvenilir, inanılır olduğunu belirtme, güvenilir olmanın izlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Akreditasyon tanım olarak; “kuruluş, program ya da grubun önceden belirlenen standart veya kriterleri karşılama düzeyinin yetkili bir değerlendirme kuruluşu tarafından incelenerek onaylanmasını içeren formal işlemler sürecidir” [220].

Akreditasyonun ana fonksiyonu, ulusal yada uluslararası kabul görmüş kalite standartları belirleyerek kaliteyi güvence altına almaktır [221]. Organizasyonlar akreditasyonu; tanınmada, güven sağlamada, mali konularda ve finansal işlemlerde bir vasıta olarak kullanmaktadır [148]. Akreditasyon işlemi uygulamada, gönüllü kuruluşlara hesap verme şeklinde yapılmaktadır. Böylece bir işletmede yürütülen faaliyetlerin kabul edilebilir bir kalite düzeyinde olduğu belgelendirilir [221]. Akredite kuruluşlar; mal, hizmet, kalite ya da çalışanlar konusunda işletmenin yeterli

özellikleri bulundurup bulundurmadığını değerlendirir ve onaylar [222]. Akredite edilmek işletme açısından büyük önem arz etmektedir çünkü ürünün akredite edilmesi, uluslararası alanda tanınan kalite standartlarına sahip olduğunu belgelendirmekte, bu durum da müşterilerde güven oluşturmaktadır. Ürettiği ürünün uluslararası standartlara uygunluğunu tescil ettirerek uluslararası platformlarda kabul gören işletmeler saygınlık kazanmaktadır. Dolayısıyla akredite edilecek işletmelerin belirlenen standartları sağlamaları ve sürdürmeleri işletme için güven ve saygınlığın artmasını sağlayarak rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmesine yol açar. Bu çerçevede akreditasyonun başta güven olmak üzere kamuoyunun bilinçlenmesi ve karar aşamasında benzer işletmeler arasından o işletmeyi tercih etmesi gibi pek çok olumlu faydası bulunur [222].

#### **2.11.5. Kalite Ödülleri**

İşletmelerin günümüzde kalite iyileştirme programlarının gereksinimini kabul etmeleri sonucunda tüm dünyada işlerin mükemmel olarak yapılabilmesi için kalite uygulamalarının yönetim sistemi ile birleşmelerinden oluşan KYS modelleri geliştirilmiştir [148]. ISO Kalite Programları (ISO 9001, 14000 vb.), EFQM (European Foundation of Quality Management), MBNQA (The Malcolm Baldrige National Quality Award) Modelleri günümüzün kalite anlayışında önemli yere sahip olan başlıca kalite yönetim sistemleri arasındadır [223]. Bu kalite yönetim sistemleri, iyileştirme sürecinin kazançlarından faydalanmak için işletmeler tarafından kullanılan uluslararası kabul görmüş prestijli TKY modelleridir [156].

TKY odaklı KYS programlarının kullanımını yaygınlaştırmak ve diğer işletmelerinin süreçlerine kalite yönetim sistemlerini entegre etmesini teşvik etmek amacıyla, dünyaca ün kazanmış kuruluşlar tarafından ödüller verilmektedir [224]. Bu bağlamda kalite ödülleri, kalite yöntem sistemlerini kullanarak işletmelerin ilerleme kaydetmesi, kaliteli mal ve hizmet üretmedeki başarısını artırması hedeflenir [225]. Dr. V. Shinghal ve Dr. K. Hendricks'in yaptıkları bir araştırmada; aynı sektörde ve benzer ölçekteki işletmeler arasında kalite ödülü kazananların diğer işletmelere göre satış, kâr, hisse değeri ve büyüme gibi temel örgüt çıktılarının çok daha iyi olduğu belirlenmiştir [224]. Aynı zamanda dünya çapındaki bu uygulamalar TKY'nin evrenselliğinin de bir göstergesi olmaktadır [226]. Bu amaçla geliştirilen uluslararası

tanınırlığı yüksek olan başlıca kalite ödülleri şu şekildedir [225];

#### *Deming Ödülü- Japonya (1951)*

Deming ödülleri küresel çapta en itibarlı ve saygın ödüllerdendir [148]. Ödül adını ABD’li bilim insanı ve kalite öncüsü Dr. W. Edwards Deming’den almıştır. 1951 senesinde ilk defa JUSE tarafından kalite uygulamalarının gelişmesine katkı sağlamak için verilmeye başlanmış olup, günümüzde Japonya’da Deming anısına her yıl verilmeye devam edilmektedir [225]. Deming o yıllarda kalite hareketinin en önemli isimlerinden biri olup, Japonya’da kalite yönetiminin yerleşmesinde büyük katkılar sağlamıştır. Deming Ödülü II. Dünya Savaşı sonrasında Japon imalat şirketlerinin yeniden hayata dönmelerinde destekleyici bir uygulama olmuştur. Ödül; kalite, standardizasyon, analiz, kontrol, güvence, plan, politika, işletme için gerekli bilgilerin elde edilmesi ve koordinasyon konularını kapsamaktadır [148]. Bu kapsamda, istatistiki kalite kontrol tekniklerini süreçler üzerinde tatbik ederek performansını en çok artıran işletmeye ödül verilmektedir [154].

#### *Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)- A.B.D (1988)*

ABD’de 20. yüzyılın sonlarına yaklaşırken, Deming ödülleri benzer çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu kapsamda 1983’te Beyaz Saray’ın hazırladığı konferanslar ve çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar ve üretkenlik konferanslarının sonucunda Japonya’da düzenlenen Deming Ödülü’ne benzer ulusal bir kalite ödülünün oluşturulması teklifinde bulunulmuştur [154]. O dönemde Ticaret Bakanlığı’nda sekreter olarak görev yapan Malcolm Baldrige kalite çalışmaları sürerken vefat etmiştir. Ölümünün hemen ardından 1987’de ulusal kalite yönetim modelinin yasalaşması ile ödüle onun adı konulmuş, 1988 yılından itibaren her yıl MBNQA ödülü Amerika’da verilmeye başlanmıştır [227]. Ödülün verilme amacı öncelikle, Amerikan imalat sektöründe kalite uygulamalarının kullanımını özendirmek, Japon sanayisinin sağladığı rekabet üstünlüğünü engelleyerek ortadan kaldırmak ve müşteri memnuniyetini elde etmektir [225]. Ödül; “müşteri odaklılık, sistem yaklaşımı, vizyoner liderlik, öğrenme, inovasyon, sonuç odaklılık, kurumsal sorumluluk, değer oluşturma ve uzun vadeli bakış” gibi temel kriterler üzerine kurulmuştur [154].

### *Avrupa Kalite Ödülü (EQA-The European Quality Award) – Avrupa (1991)*

1980’lerde Avrupalı işletmelerinin Japon işletmeleri karşısında pazardaki paylarını kaybetmesi sonrasında söz konusu işletmeler, mevcut çetin rekabet ortamında var olabilmenin yolunun kaliteden geçtiğini anlamışlardır [228]. Bu kapsamda Avrupa’daki bu işletmeler kalite uygulamalarını özendirmek ve standartlar oluşturmak için çalışmalara başlamışlardır. 1988 yılında 14 Avrupa şirketi bir araya gelerek EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)’i kurmuştur [228]. EFQM’in kâr elde etme amacı bulunmamakla birlikte, kuruluş temel olarak kalite ilkelerinin benimsenmesini ve yaygınlaşmasını hedeflemektedir [225]. Bu amaçla 1991 tarihi itibarıyla her yıl EFQM ve Avrupa Komisyonu tarafından; Avrupa Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır [148].

EFQM programı, kalite anlayışını üst düzeye çıkarıp ‘mükemmellik’ anlayışını temel alarak kaliteyi devam eden bir süreç olarak ele almaktadır. Modelin felsefesine göre, kalitenin kesinlikle tamamlanması mümkün olmayacağından işletmenin kendini devamlı geliştirerek ve güçlendirerek mükemmel olmaya çalışması gerekmektedir. Program mükemmeliyete erişmek isteyen işletmelere bütün aşamalarda yol göstermektedir. Modelin sağladığı rehberlik, işletmenin ne düzeyde olduğunu göstermekle kalmamakta, eksiklerini saptamasını sağlayarak yaşanan problemlere yönelik çözüm yolları ile kuruluşa ışık tutmaktadır [229]. EFQM Mükemmellik Modeli oluşturulduktan sonra çeşitli dönemlerde revize edilmiştir. 2000, 2003 ve 2005 yıllarında EFQM tarafından gözden geçirilen modelde temel kavramlar üzerinde bir çalışma yapılmış ve 2010 yılındaki revizyonla birlikte inovasyon, risk yönetimi, sürdürülebilirlik gibi kavramlara yer verilmiştir [230]. Bunlara ek olarak 2020 yılındaki son revize modeli stratejik nitelik, sonuç odaklılık ve operasyonel performans bileşenlerinden oluşmakta olup daha kapsamlı bir biçimde sürdürülebilirlik ve kalkınma amaçları ile işletmelere rehberlik etmektedir [231].

İşletmelerdeki artan kalite uygulamalarının sonucu olarak, esnek yapısının uygulamada kolaylık oluşturacağı ve Avrupa ile entegrasyonumuza katkıda bulunabileceği düşünülerek ülkemizde de EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmaktadır. Her yıl kriterleri karşılayan işletmelere Türkiye Mükemmellik Ödülü verilmektedir. Türkiye’de 2012 yılına kadar bu kapsamda verilen ödüllerde

EFQM Mükemmellik Ödülü ismi kullanılmış, 2013 yılından itibaren paydaşlarının tavsiyeleri dikkate alınarak Türkiye Mükemmellik Ödülü olarak ismi değiştirilmiştir. Ülkemizde bu ödül Türkiye Kalite Derneği (Kalder) tarafından verilmektedir ve ödüle başvuran işletmeleri modelin standart ve kriterlerini ne derece yerine getirip getirmediğinin değerlendirmesini Kalder'deki uzmanlar yapmaktadır. Üstün kalite uygulamaları sonucu bu ödülü almış işletmelerin ülkemizdeki başarılarını devam ettirdikleri görülmektedir. Modelin mükemmelliği yakalamada rekabet üstünlüğü oluşturmak için etkili bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir [148].

#### **2.11.6. Sağlık Kurumlarında Kalite**

Sağlığın insanlar için bitmek tükenmek bilmeyen bir ihtiyaç olması, bu ihtiyacın giderilmesine yönelik çaba ve gelişmelerin de süreklilik arz etmesine neden olmuştur [232]. Sağlık sektöründeki maliyetlerin sürekli artması, teknolojinin hızla değişmesi, hasta şikayetlerinin ve eğitim düzeyinin artması, standartların yükselmesi, daha iyi bakım taleplerinin yaygınlaşması, hizmet alanların sağlık tesisleri arasında karşılaştırmalar yaparak tercihte bulunabilme imkanlarının olması, matriks bir organizasyon yapısı içerisinde idari, teknik, yönetsel, klinik ve uzmanlık alanlarının yer alması [233], sektörün dinamik ve canlı yapısı [234] gibi pek çok unsur, sağlık hizmetlerini daha karmaşık hale getirerek [235] uygulamaların ve sonuçların analizini güçleştirmektedir. Çevrede yaşanan büyük değişim tüm sektörleri etkilediği gibi sağlık sektörünü de etkileyerek, kalite beklentisini yükseltmiştir [233]. Bu şartlar altında sağlık kuruluşlarının ayakta kalarak sürdürülebilirliği sağlaması ancak yöneticilerin değişen beklentileri karşılayacak şekilde kaliteyi tüm işlem ve süreçlere entegre edebilmesi ile mümkün olabilecektir [235].

Sağlık hizmetlerinin doğası gereği, sektörde yaşanabilecek yanlışların telafisini bazen mümkün kılmamaktadır. Bu açıdan sağlık hizmetlerindeki kaliteyi diğer sektörlerdeki kaliteden farklı düşünmek daha doğru olacaktır. Sağlık sektöründe ana unsurun insan hayatı olması nedeniyle sağlık kurumlarında kalite kaçınılmaz hale gelmektedir [234]. Bu bağlamda diğer imalat ve hizmet alanlarında kalite istenilen bir durumken, sağlık kurumlarında olmazsa olmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır [236]. Bu gereklilik ve kaliteye artan talep tüm dünyada

özel ve kamu kurumları fark etmeksizin sağlık kuruluşlarının yönetim sistemlerini daha iyi hale getirmek için büyük bir finansal kaynak ayırmalarına yol açmıştır. Dünya üzerindeki tüm ülkeler artan sağlık hizmetlerindeki maliyetleri azaltmak ve performansını artırarak verimliliğini yükseltmek için kalite odaklı çalışmalara başlamıştır [237]. Zaman içerisinde sağlık alanında yapılan kalite uygulamaları, teknik bir yöntem olmaktan çıkarak önemli bir işletme anlayışı şekline dönüşmüştür. Bu sayede sağlık kuruluşlarında kalite uygulamaları sadece uygulama ve üretim aşamasında kalmayarak yönetim kalitesinin de oluşmasını sağlamış, sağlık kurumlarının her bir biriminde kaliteyi en üst seviyeye TKY anlayışı ortaya çıkarmıştır [238]. İnsanı odağına koymuş olan TKY anlayışı sayesinde sağlığın temel fonksiyonlarından olan sağlığın korunması, geliştirilmesi, rehabilitasyonu, hasta güvenliğinin sağlanması, sağlık uygulamalarının planlanarak bakımın iyileştirilmesi gibi işlemlerde kaliteli sağlık hizmetlerinin sağlanılmasına öncelik verilmektedir.

1970’li yıllarda ABD’de malpraktis davalarının gündeme gelerek sağlık alanında şikayetlerin artması, yüksek sağlık giderlerinin bütçeyi çok zorlaması nedeniyle maliyeti düşürmeye yönelik çabalar sağlık sektöründe TKY uygulamalarına ilginin artmasına yol açmıştır. Sonrasında kalite iyileştirmeye yönelik gelişmeler neticesinde gelişmiş ülkelerde 1980’li yıllarda ilk olarak hastanelerde uygulanmaya başlanmış, zamanla tüm sağlık kuruluşlarını kapsayacak şekilde yaygınlaşmıştır [234]. Sağlık hizmetlerinde kalite başlangıçta asgari seviyede gerçekleştirilirken sonrasında ulusal ve uluslararası standartların sağlandığı bir yapı haline gelmiştir. Bugün dünyada sağlık kurumlarının önceden belirlenen standartlar kapsamında bir denetim kuruluşu tarafından belgelendirilerek akredite edilmesi yaygın olarak kabul gören bir görüştür [233].

Uluslararası düzeyde sağlık alanındaki akreditasyon uygulamaları incelendiğinde, ülkelerdeki akreditasyon sistemlerinin farklı olduğu görülmektedir. ABD’de JCI (Joint Commission International), Kanada’da CCHSA (Sağlık Hizmetleri Akreditasyonu Kanada Konseyi), İngiltere’de UKCA (Birleşik Krallık Uygunluk Değerlendirmesi), Avustralya’da ACHS (Avustralya Sağlık Hizmetleri Standartları Konseyi), Yeni Zelanda’da ve Fransa’daki akreditasyon programları, uluslararası alanda en bilinen sistemlerdir. Yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan uluslararası programın ABD merkezli JCI olduğu görülmektedir. Daha

sonra Kanada, İngiltere ve Avustralya akreditasyon programları gelmektedir. Bu akreditasyon sistemlerinin kriterleri incelendiğinde odaklandığı konuların farklılaştığı; JCI'nın hasta ve çalışan güvenliğinde, Kanada'daki CCHSA'nın kalitenin sürekliliğinde, Avusturalya'daki ACHS'nin da klinik bakımda yoğunlaştığı göze çarpmaktadır [239]. Bu çerçevede sağlık hizmetlerinde akreditasyon ilk kez Amerika'da 1913 yılında ACS (Amerikan Tabipler Birliği)'nin yayınladığı hastane akreditasyon programı olan hastane standartları ile başlamış, 1952'de JCAHO (Sağlık Kuruluşlarının Akreditasyonu için Ortak Komisyon) tarafından kurumsallaşmıştır. JC (Ortak Komisyon); bağımsız, kâr amacı olmayan, ABD'deki bilinen en eski akreditasyon kuruluşudur. JC, 20. yüzyılın ortalarına doğru uluslararası kimlik kazanarak günümüzde tanınırlığı çok yüksek olan JCI (Uluslararası Ortak Komisyon)'ı kurmuştur. Kuruluş günümüze kadar bini aşkın kurumu akredite etmiştir [240]. Kanada'daki AC (Akreditasyon Kanada) de kâr amacı gütmeyen, bağımsız bir kuruluş olup 1958'de faaliyetlerine başlamış, 2000 yılında uluslararası boyut kazanarak ACI (Uluslararası Kanada Akreditasyonu) adını almıştır [241]. 1974 yılında Avustralya'da kurulan ACHS yine kâr amacı olmayan, bağımsız bir akreditasyon kuruluşudur. Kuruluş, NSQHSS (Ulusal Güvenlik ve Kalite Sağlık Hizmetleri Standartları) programı ile sağlık kuruluşlarını akredite etmektedir. 2005 yılında ACHSI (ACHS Uluslararası) kurularak uluslararası kuruluşları akredite etmeye başlamıştır. Özellikle Orta Doğu ve Asya bölgelerinde ACHSI çok büyük ilgi görmektedir [241]. Bu bilgiler ışığında, dünyada sağlık kurumlarının akredite edilmesine yönelik olarak yürütülen akreditasyon faaliyetleri sağlık alanında ilk olarak ABD'de başladığı, tarihsel süreç içerisinde diğer ülkelerin de dikkatini çekerek artan bir ivme kazandığı görülmektedir [233].

### *ISQUA*

Sağlık sektöründe yaşanan gelişmeler, hizmetlerin standartlaşmasını ve akreditasyon programlarına yönelik faaliyetlerin artmasını sağlayarak tüm dünyada sağlık alanında uluslararası boyutlu bir çatı kuruluş oluşturma fikrini ortaya çıkarmış olup, bu fikri ilk olarak Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) gündeme getirmiştir. Bu kapsamda 1900'lerde başlayan sağlıkta kalite uygulamalarının bir uzantısı ve sonucu olarak ISQA (Uluslararası Sağlık Hizmetlerinde Kalite Güvencesi Derneği) 1985 Haziran'ında İtalya'da çalışmalarına başlamıştır. Kuruluş 1993'te ISQua

(Uluslararası Sağlık Hizmetlerinde Kalite Derneği) ismini almıştır. ISQua, 1999 senesinde Uluslararası Akreditasyon Programı'nı yayınlamıştır [233]. Kuruluş, sağlık sektöründeki akreditasyon kuruluşlarını akredite eden uluslararası alanda “akreditörlerin akreditörü” olarak isimlendirilen önemli bir topluluk olup; bağımsız, kâr amacı olmayan, dünya üzerinde yüzden fazla üyesi bulunan global bir yapılanmadır. Merkezi İrlanda'da bulunmakta olan ISQua, sağlık hizmetleri kalitesi üzerinde Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) ile resmi iş birliği halinde çalışmaktadır. Dünyada sağlık hizmetleri alanında akreditasyon yapan en tanınmış kuruluşlardan ABD'de JCI, Kanada'da CCHSA ve Malezya'da Sağlıkta Kalite Derneği ve daha pek çok uluslararası kuruluş akreditasyon yetkisini ISQua'dan almıştır [209]. ISQua, her yıl düzenlediği uluslararası konferanslar vasıtasıyla sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kişilere öncülük etmekte ve kalite kültürünün oluşturulup geliştirilmesine büyük katkı sağlamaktadır [242]. Sağlık alanında akreditasyon yapan kuruluşlara DSÖ'nün de desteklediği sağlık programları ile önderlik etmektedir. Uluslararası müşterek standartlar çerçevesinde, akreditasyon yaparken kullanılan setleri, eğitim programlarını ve dış değerlendirme kuruluşlarını akredite etmektedir [233].

## **2.12. İnovasyon Kavramı**

İçinde bulunduğumuz dijital dönem; internet kullanımının yükselişte olduğu ve tüketici ya da kullanıcıların pasiflikten aktif duruma geçtiği, sosyal medyanın da etkisiyle cazibesini artırdığı bir çağ olup; bilgi çağı, global çağ, endüstri ötesi çağ, organizasyonlar çağı gibi isimlerle de anılmaktadır. Sosyal platformlar, online bankacılık ve reklam faaliyetleri, insanların duygu, düşünce, inanç, bilgi ve kural gibi zihinsel öğelerini yer ve zamandan bağımsız şekilde etkileyerek toplum davranışlarını biçimlendirdiği bir zamanı ihtiva etmektedir. Özellikle son yıllarda gelişen teknoloji sayesinde akıllı asistanların, yapay zekâsı olan robotların kullanımına başlanması ile geline nokta, dijital çağın ilk zamanlarında var olan araç, yöntem ve uygulamalardan daha ötesine gidildiği görülmektedir. Dolayısıyla hem üreticinin hem de tüketicinin teknolojiyi kullanma becerilerinin artması, dijital devrin ortaya çıkışından bu tarihe kadar bu denli büyük ilerleme kaydetmesi, içinde bulunulan dönem için “post-dijital” kavramının kullanılmaya uygun ve hazır olduğunu göstermektedir [243]. Post-dijital çağ; hayatlarının her anında internet

erişimine sahip olan bireylerin, anlık olarak ortaya çıkan her türlü istek ve ihtiyacı için online bir çözüm arayışına girdikleri dönemi ifade etmekte olup, dijital medya ile insan hayatının iç içe geçtiği, aradaki sınırların neredeyse görünmez olduğu bir devri anlatmaktadır [244] Günümüzde post-dijital çağ ile sanal gerçeklik bireylerin etrafını sarmakta, dijital dünyadaki deneyimler ile gerçek dünyadaki deneyimler arasında fiziksel sınırlar ortadan kalkmakta, zaman-mekân ayrımı algısı kaybolmaktadır [245] İçinde bulunulan bu çağ, içerik sınırlarının ortadan kalktığı, para birimi (bitcoin vs.) ya da dil farklılıkları gibi engellerin artık olmayacağı hatta yeni nesillerin tam olarak dijital hayatın içerisine doğduğu bir dönemdir [244]. Bu bağlamda yaşanan reel dünyanın büyük bir kısmının internet, yapay zekâ, arttırılmış sanal ve karma gerçeklik gibi dijital öğeler tarafından kuşatılmış olması dünya üzerindeki tüm dinamikleri değiştirmektedir. Her değişim ve gelişim gibi post-dijital çağın da üretici ve tüketici davranışları üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bu sayede az ile yetinmeyen, arzu ettiği şeye hemen erişmek isteyen tüketiciler ortaya çıkmış, bu tüketiciler yeni nesil teknolojilerin sağladığı imkânlarla neredeyse tamamen ihtiyaç odaklı bireyler haline gelmiştir [246]. Küresel düzeyde bilgiye tam zamanlı erişim sağlanan bu dönemde, teknolojinin kullanımı yoluyla edinilen iletişim, öğrenme dünyasına dönüşen toplum ve değişen dünya ihtiyaçları dikkate alındığında post-dijital çağdaki işletmelerin, bu dünya düzeni içerisinde değişen tüketici profiline ve davranışlarına ayak uydurabilmesi için farklılaşması kaçınılmazdır [247]. İşletmelerin farklılaşma yolundaki en önemli silahlarından biri inovasyon faaliyetleridir [248]. İnovasyon faaliyetleri, insanların daha iyi bir dünya arayışı sonucu ortaya çıkmış olup, sonu olmayan bir yenilik sürecidir. Bu yenilik süreci içerisinde kuruluşların ve ülkelerin rekabet gücü; bilim ve teknoloji üretme kapasitesinin yanında inovasyon yapma kabiliyetine ve yenilikçi insan yetiştirme yeteneğine dayanmaktadır [249].

Günümüzde inovasyon, piyasada başarılı olmak isteyen işletmelerin birinci önceliği durumundadır. Küresel değişimin ekonomileri yakından etkilemesi, inovasyonu öncelikli duruma getirmiştir. Değişimin, örgütsel hayatta en temel kriterlerinden biri olduğu savunulabilir. Yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni öz kaynakların bulunması, yeni proseslerin geliştirilmesi ve örgütsel yapıyla alakalı birtakım inovasyonların gerçekleştirilmesi, yoğun rekabet şartlarında işletmelerin karşılaştığı önemli konuların başında gelmektedir [250]. Öyle ki inovasyon günümüz

ekonomik ortamında, ekonomik büyümenin lokomotifi olarak kabul edilmekte ve rekabetin giderek arttığı bu dönemde, stratejik bir unsur olarak, rekabet gücü kaynağı haline gelmiş bulunmaktadır. Dahası inovasyon; değişimin, ayakta kalabilmenin, dünya ülkeleriyle rekabet edebilmenin, gelişmenin ve zenginleşmenin tek yolu olarak gözükmektedir [251]. Ünlü ekonomist Freeman (1995) "inovasyon yapmayan ölür" diyerek inovasyonun ne kadar önemli olduğunu vurgulamıştır [252]. Günümüzde, işletmelerin rekabet avantajını artık sadece maliyetler ve fiyatlar belirlememektedir. Müşteri beklentilerine yanıt vermedeki hız, ürün, pazar veya raf ömürlerindeki kısaltmalar, mal ve hizmet kalitesi, tasarım süreci, yeni mal ya da hizmet geliştirilmesi, pazardaki değişime göre yeni mal/hizmet üretimi, işletme yönetim ve organizasyonundaki yeni yaklaşım modelleri, dijitalleşme sürecine uyum gibi pek çok parametre, artık maliyet ve fiyatlandırmadan daha önemli bir hal almıştır. İşletmelerin pazardaki rekabete etkin cevap vermeleri için tüm süreçlerinde inovasyon en itici güç haline gelmiştir [253]. Bu şekilde gün geçtikçe önemi artarak devam eden inovasyon olgusu; hükümetlerin, global şirketlerin ve dünyanın önde gelen kurum ve kuruluşlarının gündeminde son dönemde ilk sıralarda yer almaktadır [251]. Bu bağlamda, 21. yüzyılda rekabetin yeni felsefesinin inovasyon temelinde olduğu düşünüldüğünde [254], 21. yüzyıla “inovasyon çağı” denilse yanlış olmayacaktır [249].

Bugün ülkeler normalde olduklarından daha fazla yenilikçi diğer bir deyişle inovasyon gücü yüksek olmak zorundadır [255]. İşletmelerin sürekli değişimleri ve gelişmeleri gereklidir [256]. Günümüzdeki değişimin boyutu hayallerin ötesinde ve hızı tahminlerin üstündedir. Bu değişim ve yenilikler ekseninde en çok konuşulan kavramlar arasında; İnovasyon, Ar-Ge, Teknoloji, Endüstri 4.0, Girişim, Girişimcilik, Fikir, Sürdürülebilirlik, Bilgi Ekonomisi, Bilgi Çağı, Katma Değeri Yüksek Ürün, Kızıl Okyanus, Mavi Okyanus, Asimetrik Bilgi, Artırılmış Gerçeklik, Şeylerin İnterneti, Yapay Zeka, Robotlar, Otonom Sistemler, Dijital Çağ, Dijital Kültür, Dijital Toplum, Dijital İnfomasyon, Öğrenen Şehir, Öğrenen Toplum, Uzaktan Çalışma vb. gibi yenilikçi kavramlar dikkat çekmektedir. Buradaki kavramlardan inovatif faaliyetlerde sıklıkla göze çarpan “kızıl okyanus” söylemi; işletmelerin birbirleri ile rekabeti sonucunda, iş dünyası ortamının adeta kan revan içinde kalarak kızıl renkli okyanusa dönüştüğü şeklindeki betimlemeden ismini almıştır. Mavi okyanus ise; bazı işletmelerin, mevcut rekabet ortamının dışında

kendine başka bir alan bularak, henüz rekabetin olmadığı bir alanda faaliyet göstermeye başlamasıdır ve bu yeni rekabetten uzak alan, mavi okyanus ile sembolize edilmiştir. Ancak zaman içinde diğer sektörlerdeki işletmeler de bu alana gelerek yine acımasız bir rekabet ortamı başlatarak mavi okyanus, kırmızı okyanusa dönüşebilmektedir [249]. Yine bu yenilikçi kavramlardan Endüstri 4.0 olarak adlandırılan nesnelerin interneti, siber sistemler, büyük veri, akıllı uygulamalar, otonom robotlar, 3D yazıcılar, sanal gerçeklik, bulut sistemler, daha pek çok teknolojik gelişmenin ve yenilikçi kavramın arka planında inovasyon yer almaktadır. Ayrıca tüm bu gelişmeler diğer taraftan yeni inovasyon uygulamaları için son derece önemli fırsatları da beraberinde getirmiştir [257]. İnovasyon, ekonomik büyümeye katkı sağlayan bir faktördür ve Endüstri 4.0 olarak ifade edilen içinde bulunduğumuz devrin temel yapı taşlarından birisidir [258]. Bu açıdan, Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla bütün dünyada inovasyon ve ürün geliştirme süreçleri farklı bir boyuta taşınmıştır [259]. Özellikle değişimin baş döndürdüğü 21. yüzyılda inovasyona bağlı uygulamalar ağırlık kazanmakta dolayısıyla dönüşümler, teknolojik ve akıllı sistemler aracılığıyla etkinleştirilmektedir [260].

### **2.12.1. İnovasyon Tanımı ve Tarihçesi**

İnovasyon dilimize İngilizce “innovation” sözcüğünden geçmiş olup kökeni Latince “innovatus (yenilenmiş, değiştirilmiş)” kelimesinden gelmektedir [261]. Türk Dil Kurumu (TDK)’nın sözlüğünde “yenileşim” [262] olarak tanımlanmakla birlikte çoğunlukla “yenilik” ya da “inovasyon” şeklinde kullanılmaktadır [141]. Yenilik yapıldığında inovasyon olarak tanımlanabilmesi için, özgünlük getirmesi, ekonomik ve toplumsal olarak bir değer yaratması diğer bir deyişle ticarileşmesi gerekmektedir. Her yeniliği inovasyon olarak tanımlamak doğru değildir [261] çünkü ekonomi biliminde bir kavramın önemli olması için ekonomik değer taşıması, bireyin ve toplumun refahının yükselmesine katkı sağlaması olmazsa olmaz koşuldur [263]. Bu bağlamda inovasyon, iyi olan ve değişik bir fikri “paraya dönüştürme sanatı” şeklinde tanımlanabilmekle birlikte; “yeni fikirlerden faydalanarak halihazırdaki verileri bambaşka metotlarla uygulamaya geçirme ve ticari menfaate dönüştürme yolunda büyük bir değişiklik yapma” şeklinde de açıklanabilmektedir [264].

İnovasyon kavramını literatüre kazandıran ilk kişi, 1900’lü yılların başında

Avusturyalı ekonomist Joseph Alois Schumpeter'dir [265]. Schumpeter, 1911 yılında “İktisadi Kalkınma Teorisi” adında bir eser yazmış ve iş dünyasında getirdiği ses neticesinde 1934 yılında İngilizceye çevrilmiştir. Schumpeter eserinde inovasyon ve girişimciliği detaylı olarak incelemiş [265, 266] ve inovasyonu “kalkınmanın itici gücü” şeklinde ifade etmiştir [266]. İnovasyon faaliyetleri ona göre; “yeni bir ürün icat etmek, yeni bir metot geliştirmek, yeni bir pazar bulmak, yarı mamul veya mamul elde etmek için yeni kaynaklar oluşturmak ve herhangi bir sektörde yeni bir örgütsel yapı geliştirmek vb. eylemleri” içermektedir. Girişimcilerin yenilikçi yapısının piyasalardaki dengeyi bozduğunu ve böylece ekonomiyi dinamikleştirdiklerini vurgulamıştır [266]. Ona göre ekonomi devamlı değişim halindedir ve bu canlı yapısı ekonomiyi daha kompleks bir hale getirmektedir. Schumpeter Neo-Klasik İktisadi Yaklaşımın kabul ettiği Denge Teorisi'nin aksine, değişimi ve dinamizmi vurgulayarak dengesizliğin içerisindeki dengeyi bulmaya çabalamıştır. Schumpeter ekonominin durgun durumunu kıran temel tetikleyicinin yenilikçilik olduğunu ve yenilikçi girişimcilerin enerjilerinin yıkım sürecini ortaya çıkardığını iddia etmiştir [267]. Schumpeter Karl Marx'ın düşüncelerinden oldukça etkilenererek bu sürece “yaratıcı yıkım” adını vermiştir. Yaratıcı yıkım görüşü ile “sistemin hiç durmaksızın devamlı bir yenilenme içerisinde olduğunu ve devamlı bir şekilde eski faktörleri yıkarak yenilerini yarattığını” vurgulayan ilk kişi olması bakımından önemlidir [268]. Schumpeter inovasyonu ekonomik ve ticari büyümenin çıkış noktası olarak görmektedir [269]. Yaptığı bu açıklamalar sayesinde inovasyon, büyüme ve teknolojik değişim konuları 20. yüzyılın başlarında araştırmacıların odak noktası haline gelmiştir [270]. Akabinde inovasyon kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmış olsa da yapılan tanımlama ve açıklamaların, Schumpeter'in düşünceleri temelinde kurulduğu görülmektedir. O günden bugüne değin yapılan tüm tanımlardaki kaynaklar arasında listenin en başında; 2005'te Eurostat ve OECD'nin hazırladığı TUBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) tarafından da kabul gören Oslo Kılavuzu'ndaki tanım gelmektedir [251]. Bu kılavuza göre inovasyon; “organizasyon içindeki uygulamalarda ve dış ilişkilerde yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürün, süreç, pazarlama tekniği ya da organizasyonel yapı ve yöntemin geliştirilmesidir” [271]. Bu tanımda inovasyon kavramı, hem yenilenmeyi (süreç) hem de yeniliği (sonuç) açıklamaktadır [272]. Literatürde inovasyon kavramı ile ilgili olarak yapılan diğer tanımlardan bazıları ise şu şekildedir: Luecke (2011)

inovasyonu “yeni ya da özgün bir mal/hizmet veya süreç geliştirmek için bilginin sentezlenmesi, kombine edilmesi ve somut hale getirilmesidir” şeklinde ifade etmiştir [273]. Örtlek (2015) tarafından inovasyon geniş bir süreç olarak tasvir edilmiş, bu süreç “yeni fikrin oluşturulmasından sosyal fayda sağlamasına, değer katan bir ürüne ve uygulama tekniklerine dönüştürülmesine kadar geçen zaman” olarak açıklanmıştır [274]. Dam (2017)’a göre ise inovasyon, “şuana kadar çözülmemiş problemlerin çözüme kavuşturulması veyahut mevcut olan bir teknik, icat ya da çözüm üzerinde değişiklikler yapılarak geliştirilmesi” dir [275].

### 2.12.2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar

#### AR-GE

AR-GE; araştırma ve geliştirme anlamlarında kullanılmaktadır. Araştırma; “daha önce bilinmeyen, var olmayan mal/hizmet, teknoloji veya bilgiyi meydana çıkarmak ve bunlar üzerinde çalışmak”; geliştirme ise, “bilinen ve var olan ürün, teknoloji ve bilgilerin tekrardan düzenlenerek iyileştirilmesi faaliyetleri”dir [276]. OECD tarafından 2002 yılında hazırlanan Frascati Klavuzu’nda Ar-Ge; “insanların, grupların ve toplulukların oluşturduğu bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni yöntemler dizayn etmek için kullanılmasına yönelik gerçekleştirilen sistemli ve yaratıcı çalışmalar” şeklinde yer almaktadır [277]. İşletmelerdeki Ar-Ge faaliyetleri, hem Ar-Ge departmanlarında yapılan düzenli çalışmaları, hem de işletmenin Ar-Ge birimi dışındaki diğer departmanlarda görülen düzenli olmayan, ara sıra meydana gelebilen Ar-Ge faaliyetlerini kapsamaktadır. İnovasyon sürecinin her aşamasında Ar-Ge faaliyetleri yürütülebilmektedir. Ar-Ge faaliyetleri sayesinde para bilgiye, inovasyon faaliyetleri sonucunda ise bilgi paraya dönüştürülmektedir. İnovasyon sürecinde Ar-Ge’nin büyük payı bulunmaktadır. Her Ar-Ge çalışması inovasyonla bitmeyebilir, her inovasyon da Ar-Ge’ye bağlı olarak meydana gelmeyebilir. Ancak Ar-Ge yapılırken amaç, yenilik oluşturmak olduğundan yapılan her yatırım istenilen yeniliğin ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır. İşletmede inovasyon hedef olarak belirlendiğinde Ar-Ge faaliyetleri buna ulaşmada bir araç olarak ortaya çıkmaktadır [278]. Ar-Ge faaliyetlerinin işletme çıktılarını olumlu etkilediğini gösteren birçok araştırma bulunmaktadır [156].

Ar-Ge faaliyetleri şu üç eylemi içermektedir: Temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme. Temel araştırma, “bilinen bir kullanımı ya da özel uygulaması olmayan, gözlemlenebilir gerçek ve olgulara yönelik yeni veriler ortaya çıkarmak için gerçekleştirilen teorik veya ampirik çalışma”dır. Uygulamalı araştırmalar, “yeni veri elde etme amacıyla yapılan özgün araştırmalar”dır. Deneysel geliştirme ise, “var olan bilgiden faydalanarak, deneyim ya da araştırma sonucunda yeni mal/hizmet, teçhizat, malzeme, cihaz, sistem ve süreç ortaya çıkarmaya ya da daha önce üretilmiş olup halihazırda mevcut olanları geliştirmeye yönelik eylemlerdir” [278].

### *Yaratıcılık*

Ya var olan fikirler arasında şimdiye değin bulunamamış bir ilişkiyi ortaya koyma ya da daha önce kimsenin düşünmediğı orijinal bir fikri bulma yeteneğidir [279]. Yaratıcılıkla ilgili literatürde yer alan tanımların neredeyse tamamında; “orijinal olmak, ilk olmak, yeni olmak” ifadeleri bulunmaktadır. Yaratıcılığın tanımı genel olarak; “orijinal, yeni, yararlı fikirler oluşturma veya mevcut fikirlere yeni bir bakış açısı getirme yeteneğı” şeklinde yapılabilmektedir [280].

Yaratıcılık, inovasyon bakımından değerdendirildiğinde büyük bir öneme sahiptir. Yenilikler genellikle yaratıcı fikirler üstüne kurulmaktadır. Bu durum yaratıcılığı inovasyonun temel yapı taşı yapmaktadır. Ancak ilgi alanları farklıdır. İnovasyon fayda sağılayan yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesiyle ilgilenirken, yaratıcılık; yeni fikir üretilmesi ile ilgilenir. İnovasyonda yeni fikirlerin olması yetmemekte, bu yeni fikirlerin uygulamaya geçirilmesi ve işletme ya da toplum için bir değeri oluşturması gerekmektedir. Yaratıcılıkta ise böyle bir şart yoktur. Ayrıca inovasyon sadece işletme içinde ortaya konan yaratıcı fikirler değil, diğeri işletmelerin bulduğı yaratıcı fikirlerin de işletme tarafından benimsenmesidir. Bu bağlamda öncesinde bir başka işletmenin kullandığı bir teknik ya da fikir, işletme tarafından dışardan alınarak ilk kez uygulamaya konulursa bu yaratıcılık olmamaktadır ancak fikir ya da teknik, işletmede ilk kez kullanıldığında, bu faaliyet işletme bakımından bir inovasyondur [278].

## *Teknoloji*

Teknoloji kavramı TDK tarafından; “bir endüstri kolu ile ilişkili alet, malzeme, araç, gereç ve yapım teknikleri ile bunların kullanım şekillerini içeren uygulama bilgisi ve teknik bilimi” şeklinde ifade edilmiştir [262]. Başka bir tanımda da teknoloji; “insanların ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla yaşadığı ortamı kontrol etmek ya da değiştirmek için geliştirdiği üretim bilgisi” olarak açıklanmıştır [141].

İnovasyon denilince akla gelen bir başka kavram da teknolojidir. Teknoloji yeni uygulama tekniklerinin ortaya çıkmasına sebep olmakta, bu durum da yeni rekabet yapılarını tetiklemektedir. İşletmeler rekabet avantajı yakalamak için maliyetleri düşürerek ya da farklılaşma stratejileri uygulayarak üstün konumda olmaya çalışmaktadır. Bunu sağlamanın yolu da rakiplerin ürettiği ürünlerden farklı ürünleri üretmek ve teknolojiyi etkili biçimde kullanmaktır. Bu durum işletmelerin teknolojik gelişme ve yeniliklere uyum sağlamasını, bazen de bu uğurda köklü değişiklikler yapmasını gerektirmektedir. Günümüz şartlarında işletmelerin uygulama ve süreçlerini teknolojiye uygun olarak düzenlemeleri zorunluluk haline gelmiştir. Değişen rekabet şartlarından ve teknolojik değişimden işletmeler gibi ülkeler de yüksek düzeyde etkilenmiştir. Ülkeler artık güncel olmayan geleneksel ticaret yöntemleri ve teknoloji üzerinden var olamamaktadır. Ar-Ge çalışmalarını artırıp teknolojiyi yakından takip ederek ancak global mecrada rakiplerinin önüne geçebilmektedirler [281].

## *İcat (Buluş)*

Buluş; “soyut olan yeni fikir ya da düşüncelerin somutlaştırılmasıyla daha önce bulunmamış fikirlere, yeniliğe ve bilinmeyene erişme çalışmalarıdır” [282]. Buluş TDK’ye göre, “tesadüf olarak ya da bilimsel araştırmalar sonucunda insanlığın o güne kadar bilmediği yeni bir mal, malzeme, ürün veya üretim tekniği vb. herhangi bir şeyin bulunmasıdır” [283]. Buluşlar çoğunlukla bir çalışmanın son ürünüyken, buluşları takip eden son ürünler de yeniliklerdir. Buluşlar teknik bir manaya sahipken inovasyon toplumsal ve iktisadi bir kavramdır. Buluşta öne çıkan durum öncesinde hiç bilinmemesi ve kimse tarafından keşfedilmemesi iken inovasyon olması için böyle bir şart yoktur. Bir başka işletme tarafından kullanılmış olsa dahi işletme için o şey yeni ise ve iktisadi bir değeri varsa inovasyon olarak değerlendirilmektedir. Bu

açından buluşun yenilik sayılabilmesinde işletme ya da toplum için yarar sağlayacak bir değere sahip olması yeterlidir [278].

### *Değişim*

Belirli bir plan dahilinde ya da plan yapılmaksızın ortam, süreç ya da sistemin mevcut durumdan farklı bir duruma geçmesini ifade etmektedir [284]. Değişimler işletme açısından müspet olabileceği gibi menfi de olabilmektedir. İşletmedeki değişimin olumlu olması gelişmesini ve uygulamalarında daha etkili hale gelmesini sağlarken olumsuz olması verimliliği düşürerek örgütsel hedeflerden uzaklaşmaya neden olmaktadır. Tüm inovasyonlar işletme için değişimdir. Fakat tüm değişimler inovasyon değildir. İnovasyonda gerçekleşen değişimin “işletme için iktisadi değer oluşturması” en önemli unsurdur. İşletme amaçlarına katkı sağlamayan değişimler bu açıdan inovasyon değildir. İnovasyonunu mu değişime yol açtığı, değişimin mi inovasyona yol açtığı koşullara göre değişmektedir. Değişimlerin bir kısmı inovasyon neticesinde gerçekleşirken bir kısmı da inovasyon sonucu ortaya çıkmamaktadır. Bir değişimin inovasyondan kaynaklandığını dile getirebilmek için işletme tarafından istenilen ve ona faydası olan bir özellikte olması gerekir. Bu bağlamda değişim, işletmeyi inovasyona zorlayan önemli unsurlardan biridir ve işletmeler değişime ayak uydurabilmek için inovasyon yapmaktadır [278].

### *Girişimcilik*

Çevredeki fırsatları görmeye, yakalanan fırsatları yeni projelere dönüştürmeye, bu projeleri hayata geçirerek ve değer sağlayarak insan yaşamını kolaylaştırmaya yönelik faaliyetlere girişimcilik denmektedir [141]. Girişimciliği ortaya çıkaran oluşum ya da yapının büyük bir bölümünü inovasyonu oluşturmaktadır. İnovasyon, kaynak oluşturma çabalarıyla iş alanları açmaktır. Girişimciliğin başarısında girişimcilerin inovatif olması önemlidir. Girişimciler üretimde inovasyonu daha çok, yeni ürünlerin tasarlanması ve yeni pazarların tespiti için kullanmaktadır [285]. Vizyon sahibi olma, gelişim, değişim, değişik perspektiften bakabilme, büyüme, kimsenin göremediğini görebilme, yenilikçi bakış açısı girişimcilerin sahip olduğu özelliklerdendir. Girişimciler çevreyi iyi gözlemleyerek fırsatları yakalar, sorunlara pratik akılcı çözümler sunar ve değişimi temel alan kararlar alırlar [141].

## *Patent*

Patent; yenilikleri, yaratıcı fikirleri, bilgileri ve faaliyetleri koruma altına alarak kişi veya kuruluşları buluş yapmaya yöneltmek ve bu icatları yapanların haklarını korumayı mümkün kılmak amacıyla alınmaktadır. Patent, ürüne yönelik koruma hakları sunmaktadır. Fikri ya da sınai mülkiyet hakları, fikri geliştiren işletme ya da ülkelere rekabet ortamında avantajlar sağlamakla birlikte monopol olma hakkı da vermektedir. Ar-Ge aşamasında yeni ürün ya da süreçlerin üretimi sırasında geliştirilen inovasyonun korunabilmesi için patent önem arz etmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin sanayisi büyük oranda yeni üretim süreçlerine yoğunlaşan inovasyon odaklı işletmelerden oluşmaktadır. Patent sayesinde gelişmiş ülkelerdeki ve diğer ülkelerdeki bu işletmelerin ve kişilerin çıkarları korunmaktadır [285].

### **2.13. İnovasyon Türleri**

İnovasyonu yalnızca yeni bir ürün olarak görmek yanlıştır. Farklı alanlarda gerçekleştirilen birçok eylemi kapsamakla birlikte [261]; yapılma şekli, yapılma alanı ve boyutları açısından farklılaşabilmektedir [286]. Literatürde inovasyon türleri ile ilgili çok çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. İnovasyonun gruplandırılmasında önemli ve zor olan şey; bir yenilik bazen birkaç vasfı aynı anda içerdiğinden, inovasyon türlerinden her biri birbirleriyle ya da ötekileriyle bağlantı halindedir. Bu sebeple inovasyonun sınıflandırılmasında mutlak bir ayrımın olduğunu söylemek olası değildir. [285]. Bu bilgiler göz önünde bulundurulmak koşuluyla sayısı bir hayli fazla olan inovasyon türleri aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

#### **2.13.1. Kullanıldığı Alana Göre**

##### *Ürün İnovasyonu*

Ürün inovasyonu en sade ifadeyle yeni ürün olarak tanımlanmaktadır [287]. Daha geniş şekilde ise; “mevcut mal/hizmette yenilik veyahut değişiklik yapılarak ya da yeni ve farklı bir mal/hizmet geliştirilerek piyasaya sunulmasıdır” [247]. Ürün

kelimesi hem mal hem de hizmet kavramını içeren bir tanımlamadır [248]. Ürün üzerinde çok büyük değişikliklerin yapılması zorunlu değildir. Kısmi değişikliklerle ürün üzerinde yeni kullanım alanlarının geliştirilmesi ile de inovasyon sağlanmaktadır. Genellikle ufak değişiklikler ve basit değişimler ürünlerin kullanımında büyük kolaylıklar sağlayabilmektedir. İnovasyonda önemli olan müşterinin beklentilerini en iyi şekilde karşılayıp karşılamadığı ve ürünlerde fark yaratıp yaratmadığıdır. Ürün inovasyonları, mal ve hizmet inovasyonu olarak ayrı ayrı meydana gelebildiği gibi, birlikte de yapılabilir. Mal inovasyonları genellikle daha fark edilir olmakta, hizmet inovasyonlarını fark edebilmek daha zor olabilmektedir. Bu, hizmet inovasyonlarının daha az önemli olduğu anlamını vermemelidir [278]. 3 (üç) çeşit ürün inovasyonu bulunmaktadır. Bunlar: (1) Toplam inovasyon; yeni ürünü yeni tüketicilere sunma, (2) yayılcı inovasyon; mevcut ürünleri aynı tüketicilere sunma, (3) evrimci inovasyon; aynı tüketicilere yeni ürün sunma [288] şeklindedir.

#### *Süreç İnovasyonu*

Mal/hizmetin üretiminden, pazara sunulması ve dağıtımına kadar geçen sürede geliştirilmesine ve iyileştirilmesine dair yapılan faaliyetleri içermektedir [289]. Süreç inovasyonu hem yönetimi hem de organizasyonu etkilediğinden; kuralları, rolleri, süreçleri, yapıları, iletişim çeşitlerini, organizasyonel üyeleri arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir [290]. Süreç inovasyonu genel olarak, yeni mal ve hizmetlerin üretimine olanak sağlamaktadır [291]. Ürün ve süreç inovasyonunun her ikisi de yeni mal/hizmet üretimini gerçekleştirdiğinden aralarında ayırım yapmak zordur [263]. Ürün inovasyonu daha çok, pazara ve kâr elde etmeye; süreç yeniliği ise, işletmenin iç süreçlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Ürün inovasyonu piyasaya arz edilen yeni üründen oluşmakta, süreç inovasyonu ise ürünün üretiminin başlatılması ve uygulamalarından oluşmaktadır. Süreç inovasyonu; yöntem, yazılım ve donanımdaki değişiklikleri kapsayıp; yeni mal/hizmet üretmek, üretim ve dağıtım maliyetlerini düşürmek ve kaliteyi artırmak için yapılmaktadır [248]. Bu inovasyon çeşidine örnek olarak; 1967-1974 yıllarında Toyota'nın uyguladığı tam zamanlı üretim modeli olan stoksuz üretim yöntemi gösterilebilir. Bu inovasyonla Toyota otomotiv alanında dünyanın en başarılı işletmesi haline gelmiştir [285].

### *Pazarlama İnovasyonu*

İşletmede ilk kez denenmesi şartıyla “her türlü mal ya da hizmetin dizayn, fiyat, ambalaj gibi özellikleri ile konumlandırma, promosyon gibi pazarlama yöntemlerinin değiştirilmesidir” [263]. Pazarlama inovasyonundan söz edebilmek için işletmenin daha önce hiç kullanmamış olduğu bir pazarlama tekniğinin ilk defa kullanılmaya başlanması gerekmektedir. Pazarlama inovasyonu ürünün talep edilmesinde ve benimsenmesinde önemli etkindir. Yeni pazarlama tekniği, mevcut ya da yeni bir ürün için kullanılabilir. Amaç ya mevcut pazarda yeni yöntemlerle konumlanmak ya da yeni pazarlara açılarak satışları artırmaktır [271]. Bu süreçte tüketicilerle iyi bir iletişim geliştirilerek ya da tüketiciler çok iyi gözlemlenerek ürün farklılaştırmasına gidilir. Geleneksellikten ziyade inovatif bir bakış açısıyla yaklaşılması önemlidir [253]. Kullanılacak yeni pazarlama tekniğini işletme kendi geliştirilebileceği gibi başka işletmelerden de edinebilir [291]. Pazarlama inovasyonuna örnek olarak; dijital platformdaki ürün yerleştirmeleri ile online olarak yapılan bilet, tatil paketi, yemek vb. alımı verilebilir [285].

### *Örgütsel (Organizasyonel) İnovasyon*

Oslo Kılavuzu’nda örgütsel inovasyon; “yeni stratejiler kullanarak işletme yapılarının değiştirilmesi ve modern yönetim teknikleri uygulanarak süreçlerin iyileştirilmesi” olarak tanımlanmıştır [289]. İşletmenin faaliyetlerinde, organizasyon yapılanmasında ya da dış ilişkilerinde daha önce hiç kullanmadığı yeni bir organizasyon yapısı uygulamasıdır [271]. Çoğu akademik araştırmada, teknik inovasyonlara odaklanıldığı ancak işletmenin etkili çalışabilmesinde onun kadar öneme sahip olan organizasyonel inovasyonlara o kadar odaklanılmadığı görülmektedir [291]. Her işletmede desantralizasyon (yerelleşme), çalışanların daha esnek iş sorumlulukları verilmesi ve formal veya informal ekiplerin kurulmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bu ekipte yer alanların fikirleri, işletmeye fayda sağlamaktadır. Bu inovasyon çeşidi işletmelerin kendisine özgü yeteneklerini bularak uygulamaya geçirmesi açısından uzun dönemde rekabet avantajı yaratmaktadır. Organizasyonel inovasyona örnek olarak; “çalışanlara verilen eğitimler, bilgi paylaşımında yenilikçi uygulamalar, sorunların çözümünde kalite çemberi gibi kalite yönetim tekniklerinin kullanılması [285], bilgi alışverişi, iş eğitimi, tüm paydaşlarla yeni iş birlikleri ve dış kaynak kullanım tekniklerinin iyileştirilmesi” verilebilir

[292].

### *Toplumsal İnovasyon*

Toplumun farklı kesimlerine yarar sağlayacak şekilde yenilik, değişiklik ve iyileştirme faaliyetlerinin uygulanarak geliştirilmesini ihtiva eder. Sosyal inovasyonu, öteki inovasyon çeşitlerinden ayrı düşünmek yanlıştır çünkü birbirleriyle iç içe geçmiş şekildedir. Toplumsal inovasyona örnek olarak; istihdamı ve yöresel değişimi artırmayı hedefleyen siyasi karar ve planlamalar, kamu hizmetlerinin dijital platform üzerinden online sunulması ve eğitim hizmetlerinin ücretsiz verilmesi gibi sosyal refaha yönelik girişimler verilebilir [285].

#### **2.13.2. Yenilik Derecesine Göre**

##### *Radikal İnovasyon*

Yiğit ve Özyer (2011)'e göre, “kapsamlı ve yoğun Ar-Ge çalışmaları sonucunda, mevcut yöntem, teknik ve teknoloji üzerinde bir devrim yaratan, devamlılığı olmayan, şuna kadar yapılandan farklı bir inovasyonun piyasaya sürülmesidir” [285]. Bir başka ifadeyle; “daha öncesinde hiç denenmemiş ya da kullanılmamış yeni bir ürün, teknik veya süreç üstünde çalışılarak çok önemli atılımlar kaydedilmesi ve bunun da iktisadi ya da toplumsal faydaya dönüştürülmesidir” [293]. Bu inovasyon türünden bahsedilirken çoğunlukla “...çığır açıcı, devrimci, fasılalı, özgün, büyük ya da temel yenilikler” gibi terimler kullanılmaktadır [285]. Bu inovasyon türü, mevcut teknoloji ve yöntemlerden çok yeni teknik ve teknolojiler kullanılarak yapılmaktadır. Radikal inovasyon gerçekleştirebilen kişi ya da işletmeler rekabeti kendi lehlerine çevirme potansiyeline sahip olduklarından, bu inovasyonu yapan işletmeler sektörde lider konumuna geçmektedir. Radikal inovasyonun bu büyük avantajlarına rağmen, olumsuzlukları da bulunmaktadır. Radikal inovasyonlara yönelik yapılan çalışma ve uygulamalar çok riskli ve maliyetlidir; çoğunlukla sonuca varmak uzun bir çalışma ve sabır gerektirir. Beklenen süre sonunda arzu edilen amaca erişememe olasılığı da bulunmaktadır. Radikal inovasyonlar nadir olarak ortaya çıkmaktadır, süreklilik arz etmemektedir. Bu risklerinden dolayı işletmeler için artımsal inovasyonlar önemli bir hal almıştır [278].

### *Aşamalı (Kademeli, Adımsal, Artımsal, Küçük Artımsal) İnovasyon*

Alptekin (2006) kademeli inovasyonu; “adım adım gerçekleştirilen, iyileştirme, geliştirme ve yeniden oluşturma faaliyetlerini içeren inovasyon türü” olarak tanımlamıştır [285]. Tüm sektörlerde ve faaliyetlerde devamlı olarak ortaya çıkabilmektedir [278]. Aşamalı inovasyon, çoğunlukla radikal inovasyon yapılarak piyasaya sürülmüş ürünün mevcut özelliklerinin geliştirilmesi şeklinde yapılmakta olup, tüketicilere daha çok fayda sağlamaktadır. Radikal inovasyonun tamamlayıcısı şeklindedir. Küçük değişiklikler ve güncellemeler şeklinde yapıldığından kullanımı kolaydır. Daha az zahmet ve çaba harcanarak tüketicileri daha çok mutlu etmekte, böylece işletmelerin rekabet güçlerine güç katarak kullanıcılara daha kaliteli mal/hizmet sunulmasını sağlamaktadır [294].

Yapılan inovasyonlar incelendiğinde yüzde 99’unun aşamalı inovasyon şeklinde yapıldığı, yüzde 1’inin de buluş yapılarak piyasaya arz edilme yoluyla yani radikal inovasyon şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir [285]. Aşamalı inovasyon radikal inovasyona göre, daha az risk barındırmakta ve zaman almaktadır. Bu olumlu özelliklerine rağmen aşamalı inovasyonlar kuruluşun gelecekteki rekabet edebilirliğini güvence altına alamamaktadır. Aşamalı ve radikal inovasyon günlük hayatta çoğunlukla iç içe geçmiş olarak yer almaktadır. Radikal inovasyonu genelde aşamalı inovasyonlar izlemektedir. Çünkü radikal inovasyon ortaya çıktıktan sonra çoğunlukla artımsal desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Aslında, inovasyonların çoğunluğu radikal olmayıp; aşamalı inovasyon şeklindedir [278]. Cep telefonu radikal inovasyon iken daha sonradan bünyesine katılan MP3 çalma özelliği, kamera, kapakların değiştirilebilmesi gibi yenilikler aşamalı inovasyona örnektir [285].

### **2.13.3. Teknolojik Özellik İçerip İçermemesine Göre**

#### *Teknolojik İnovasyonlar*

Teknolojik inovasyonlar, “mevcut teknolojilerin yenilenmesi sonucunda ya da yeni bir teknolojik gelişmenin ürün üzerinde uygulanması şeklinde ortaya çıkan inovasyonlardır”. Önceki teknolojiyen sonra geliştirilen teknoloji daha yüksek bir teknolojik bilgi barındırdığından kendisinden önceki teknolojilerden daha üretken ve verimli olmaktadır. Bu inovasyonla yeni bir ürünün oluşturulmasını ya da

pazarlanmasını kolaylaştırarak işletmenin rekabet gücünü artıracak faaliyetler yapılmaktadır [263]. Ürün, süreç, radikal ve aşamalı inovasyonlar teknolojik inovasyon kapsamında yer almaktadır [285].

#### *Teknolojik Olmayan İnovasyonlar*

Geliştirilecek olan yeni bir hizmet, yöntem ya da sürecin daha göz alıcı olmasını sağlayarak daha çok kullanıcıyı çekmesi için pazarlama ve tasarlama faaliyetleridir [263]. Bu inovasyonda mal ve hizmetin ortaya çıkmasında veya kullanılması esnasında herhangi bir teknik kullanılmamaktadır [285]. Teknolojik olmayan inovasyonlar herhangi bir teknoloji ya da yeni icat neticesinde ortaya çıkmamaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamada teknolojik inovasyonlar kadar, teknolojik olmayan inovasyonların da önemi büyüktür. Teknolojik inovasyon yapan işletmeler yaptıkları yenilikleri teknolojik olmayan inovasyonlarla desteklemezse, istedikleri başarıyı elde edememektedir. Bu açıdan her iki inovasyon çeşidinin birlikte uygulanması işletme gelirini artıracaktır [285]. Yönetim, organizasyon ve tasarım alanında yapılan inovasyonlar teknolojik olmayan inovasyonlar kapsamında olup, örgütsel inovasyon, pazarlama inovasyonu ve toplumsal inovasyon bu bağlamda değerlendirilen inovasyon çeşitleri arasındadır [295].

#### **2.13.4. Etkisine (Neden Olduğu Değişim ve Farklılıklara) Göre**

##### *Yıkıcı (Düzen Bozucu) İnovasyon*

Piyasada bulunmayan ve bulunması düşünülmeyen herhangi bir ürün, yıkıcı inovasyon vasıtasıyla rakiplerinin uygulamalarını etkisiz hale getirerek, rekabet avantajını kendi lehine çevirmektedir. Yıkıcı inovasyon sonucunda oluşturulan ürün pazara sunulduğunda kullanıcıların algılarını değiştirerek var olan alışkanlıklarının değişmesine yol açmaktadır [285]. Yıkıcı inovasyon yıkım gücüne göre aynı sektörde bulunan diğer işletmeleri kısa, orta ya da uzun dönemde ortadan kaldırmaktadır [295]. Yıkıcı inovasyona örnek olarak; 1980'lerde kasetçalarının pazara sürülmesiyle 1960'lı yıllarda popüler olan plak ve gramofonların piyasadan silinmesi, CD ve CD çalarların çıkmasıyla, kaset ve kasetçalarının devrinin bitmesi verilebilir [285].

### *Destekleyici (Sürdürülebilir) İnovasyon*

Sürdürülebilir inovasyon, işletmeler arasında rekabet ortamını besleyen, işletmeleri inovasyon yapmaya sevk eden ve sektörde inovasyon sürecinin devamını sağlayan inovasyon çeşididir [295]. Sürdürülebilir inovasyonlar, mevcut ya da yeni ürünlerin performanslarında artışa neden olmakta ve hem radikal hem de artımsal şekilde olabilmektedir. Destekleyici inovasyonlar, pazardaki kullanıcı grupları tarafından tüketilen mevcut mal ve hizmetlerin yeni oluşan ihtiyaçları karşılayacak biçimde güncellenmesinden oluşmaktadır. Destekleyici inovasyona, cep telefonlarında yapılan güncellemeler örnek olarak gösterilebilir [285].

#### **2.13.5. Yeniliğin Kaynağına Göre**

##### *Kapalı İnovasyon*

Kapalı modelde, işletmelerin inovasyon yapmak ve rekabet gücünü korumak için fikirlerinin kendileri tarafından geliştirilmesi gerektiği görüşü esastır. Başarı elde edebilmesinin yolunu, kontrolü kendi elinde tutmasında görmektedir. Bu görüşe göre işletmeler ihtiyaç duydukları fikirleri kendileri üretilip pazarlamalı ve kendi kaynakları ile finanse etmelidir. İşletme sadece kendi kaynaklarından inovasyon yapabildiği için çalışanlarının en yetenekli ve en üstün bireylerden oluşması gerekmektedir. İşletmenin amacı, geliştirilen yeni fikir ve icatları pazara ilk süren işletme olmaktır. Kapalı inovasyonda bir işletmenin pazarda lider olabilmesi için Ar-Ge harcamalarına önemli derecede büyük bir pay ayırması gerekmektedir. Ancak sadece kurum içi kaynaklara yönelerek yapılan Ar-Ge faaliyetleri tamamen işletme içindeki kaynaklardan karşılandığından bu işlem işletme için yüksek maliyet oluşturmaktadır. Ayrıca kısıtlı kaynaklardan ötürü iyi bir fikir geliştirme ihtimali de düşüktür. Bununla birlikte Ar-Ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan buluşlar yalnız işletmenin elde etmek istediği şeye uygun olması durumunda inovasyona dönüştürülebilmektedir. Eğer ortaya çıkan buluş işletme hedeflerine uygun değilse diğer kuruluşlarla da paylaşılmadığından atıl duruma düşmektedir [296].

Kapalı inovasyonun tarihine bakıldığında, kapalı inovasyon devri olarak adlandırılabilir 20. yüzyılda; tüm işletmeler kendi imkanlarıyla ve kaynaklarıyla büyük maliyetlere katlanarak inovasyon yapmakta olduğu görülmektedir. Bu

dönemde işletmeler inovasyon çalışmalarını çok gizli şekilde sürdürmüş ve geliştirilen ürünler patentler vasıtasıyla koruma altına alınmıştır. Buldukları inovasyonları işletme sırrı olarak muhafaza etmiş ve işletme içinde yer alan Ar-Ge ortamındaki veriler dışındakilerle ilgilenilmemiştir. Kapalı inovasyon uzun bir süre bu şekilde devam etmiş ve o dönemde işletmeler tarafından doğru bir yol olarak değerlendirilmiştir [285]

### *Açık İnovasyon*

Bilgilerini tamamen iç kaynaklardan temin eden kapalı inovasyon modeli son yıllarda tercih edilmemeye başlanmıştır. İşletmeler günümüzde iç kaynaklarıyla birlikte dış kaynaklardan da yeni tekniği, fikri, işgücünü, teknolojiyi ve süreci bünyelerine katarak kullanmaktadır. Tüm paydaşlarla beraber gerçekleştirilen iş birliği uygulamaları, karşılıklı bilgi alışverişi içerisinde inovatif fikirlerin oluşmasına temel oluşturmaktadır [285].

İnovasyonun dışa açılmasına yönelik faaliyetler 1980'lerden bu yana aşamalı olarak artarak devam etmiş ve açık inovasyona zemin yaratmıştır. Açık inovasyonun terim olarak ilk kullanılması ise 2003 yılını bulmuş ve fikir Henry Chesbrough tarafından ortaya atılmıştır. Açık inovasyon ile işletmenin sınırları ortadan kalkmış, bilgi akışının artışı sağlanmıştır. Hem iç hem de dış kaynaklar sayesinde yeni fikirler üretilmiş, böylece işletme diğer yeni pazarlara erişim sağlayabilmiştir. Açık inovasyonun ortaya çıkmasında yatan temel fikir, bilgi çağının yaşandığı bir dünyada, işletmenin yalnız kendi bilgi kaynaklarına bağlı kalarak üretim yapmasının doğru olmadığıdır. İşletmeler öngörülemez gelecek için yüksek yatırımlar yerine dış kaynaklara yönelmiş, kullandığı kadarına ödeme yaparak harcamalarını azaltmıştır. Ayrıca bilgi akışının daha fazla olması nedeniyle iyi fikirlerin oluşma ihtimali kapalı inovasyon anlayışında daha yüksektir. Böylece işletme iç ve dış uzmanlardan yararlanarak verimlilik artışı sağlamakta, rekabetçi bir seviyeye ulaşmaktadır. Bu da işletmenin pazar payının önemli bir oranda artmasına yol açmaktadır [296].

### **2.14. İnovasyon Kültürü**

İnovasyon kültürü günümüz dünyasında yaşadığımız çağın kültürü olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyon farklı olmak olup etrafımızdaki her şeyi farklı

görebilmeyi gerektirmektedir. Çevredeki fırsatları yakalamak ve tehditleri görerek fırsata çevirmek farklı bir bakış açısından bakmakla sağlanabilir. Bu açıdan bireylerin ve işletmelerin olaylara ve çevrelerine farklı bakabilmelerini sağlamak için işletmede inovasyonu desteleyecek bir kültür oluşturulmalıdır. Bu kültür yeni fikirlerin üretilmesini teşvik edici, yeni fikirlere değer verici ve destekleyici bir yapıdadır [297]. İnovasyon kültürü Martins ve Terblanche tarafından; “yaratıcılık ve yenilikçiliği özendiren kültürel değerler ve kurallar” şeklinde açıklanmaktadır [295]. Gandotra (2010) inovasyon kültürünü, “yeniliği kuruluşun günlük rutini haline getiren kültür” olarak ifade etmektedir [298]. Liderler işletmede olağanın dışında, sıra dışı fikir ve uygulamaların ortaya çıkması için inovasyon kültürü oluşturacak bir ortam yaratmaya çalışmaktadır [297]. Bu bağlamda işletmede inovasyon kültürünün oluşmasında yöneticilerin inovasyona karşı davranışları çok büyük önem arz etmektedir [299]. İşletmede öncelikle yöneticilerin bu kültürü benimsemesi ve desteklemesi gerekmektedir [297]. İş görenlerin yenilikçi düşünme becerilerinin gelişmesinde yenilikçi fikirlerin desteklenerek ödüllendirilmesi önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle işletmede inovasyon kültürünün oluşturulmasında ve yaygınlaştırılmasında yöneticilerin kilit rolleri bulunmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin inovasyon bilincinin oluşturulması ve sürecin desteklenmesi şeklinde sorumlulukları vardır [299].

İnovasyon kültürünün mevcudiyeti işletmede yapılacak olan inovasyonu kolaylaştırmaktadır. İşletmede güçlü bir inovasyon kültürü varsa, çalışanların risk alma ve yeni fikirleri deneme ihtimalleri yüksektir. İnovatif kültür inovasyon için bir ön koşuldur ancak, inovasyon kültürünün inovasyona yol açacağına hiç garantisi yoktur. Diğer bir deyişle gereklidir ama yeterli değildir. [297]. Ayrıca inovasyon uygulamaları işletmenin var olan düzenine karşı yüksek oranda yıkıcı sonuçlar doğurabilen, yapı ve ilişkileri değiştirebilen bir fenomendir [295]. Bununla birlikte inovasyona odaklanan işletmelerde sürekli iş yetiştirme kaygısı yaşanması, aşırı kuralların olması ve çalışanlar arasında yaşanabilecek istenenin dışında bir rekabet ortamı oluşması, inovatif düşünme ve inovatif fikir geliştirme becerilerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir [299].

## 2.15. İnovasyon Süreci

İnovasyon süreci, “girişimcilik fikri ya da yeni bilgilerin ortaya çıkışından, üretim sürecine dahil edilmesi ve tüketicilere arzına kadar devam eden dinamik bir döngüdür” [285]. Bu döngü yeni bilginin ortaya çıkması ile başlar, yeni mal/hizmet ve süreçlerin bulunmasına kadar devam eder ve başlangıçtaki öğelerin ekonomik değer kazanmasıyla son bulur [260]. Günümüzdeki modern inovasyon modelleri, kapalı inovasyondan farklı olarak, etkili iletişimi içeren açık inovasyon süreci yönetimi şeklindedir. İnovasyonda başarılı olabilmek süreklilik ve iyi bir yönetime bağlıdır. İnovasyonun her bir adımında sürekli bir öğrenme söz konusudur. Bu öğrenme sürecinin doğru yönetilmesi gerekmektedir. İnovasyon yönetiminin başarılı olması; inovasyona yönelik stratejilerin oluşturulması ve geliştirilmesi sayesinde. Ayrıca örgütsel düzeyde inovasyon başarısı nitelikli insan kaynaklarının bulunması ve çalışanların inovasyon açısından desteklendiği bir ortamın var olması ile sağlanabilir [285].

İnovasyon süreci toplumsal ve iktisadi alanlarda yaşanan değişimin etkisiyle zaman içinde gelişim göstermiştir. Rothwell, inovasyon süreci gelişimini dönemlere ayırarak incelemiştir [300]. Buna göre 1950-1960’larda yeniliğin tetikleyicisi, teknolojiideki gelişmelerdir. Bu dönemde işletmeler teknolojik faaliyetleri sonucunda elde ettikleri buluş ya da yenilikleri pazara sürmüştür. 1960-1970’lerde tüketiciden gelen istek ve talepler inovasyon üretiminin yönünü belirlemiştir. Bu dönemde tüketicilerin gelir ve eğitim seviyelerinin artması isteklerini işletmelere yaptırabilmelerine olanak sağlamıştır. Böylece işletmeler de tüketici memnuniyetini sağlamak için Ar-Ge faaliyetlerine büyük önem vermiştir. 1970-1980’lerde inovasyon üretimi talep ve arz edenleri bir araya getiren bütünsel bir yapıya dönüşmüştür. 1980-1990’larda yapıya pazarın da girmesiyle çok boyutlu bir inovasyon modeli ortaya çıkmıştır. 2000’lere gelindiğinde ise, bilgi sağlamada ağ bağlantılarının da sürece dahil olmasıyla dinamik, karşılıklı etkileşim ve iletişimin yüksek olduğu bir inovasyon üretim yapısına erişilmiştir. Böylece inovasyon üretim süreci, teknolojik gelişmeler temelinde ortaya çıkan inovasyon yapılarından bilgi akışının yüksek olduğu dışa açık inovasyon yapılarına doğru değişim göstermiştir [296].

### 2.15.1. İnovasyon Stratejileri

“İşletmenin gelişmesine rehberlik eden planları ve teknolojiyi kullanabilme becerisi” şeklinde ifade edilmektedir [301]. İnovasyonun istenilen sonuçlar vermesi etkin inovasyon stratejileri yaratılmasına bağlıdır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları için yenilikçi bir örgüt yapısı oluşturması ve sonuç odaklı inovasyon stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir [302]. Bu stratejiler hedeflerin uygulanabilmesi için gerekli detaylı bir eylem planı içermektedir. Bu plan inovasyonun başarılı olması için önemlidir. Yapılacak muhtemel yeniliklerin tespit edilmesi, işletmenin inovasyon stratejisinin tanımlanması ve kendine bir yol haritası çıkarması çok zor bir işlemdir. Bunun için ürün, çalışan ve tüketici dahil olmak üzere mevcut çevredeki ve dünyadaki trendler hakkında veriler toplanılmalıdır. Stratejik işlemlerin belirsizlik içeren doğasından dolayı günlük rutin kararlardan daha büyük esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Esneklik sağlanarak belirsizliğin tolere edilemediği işletmelerde yöneticiler vakitlerinin çoğunu günlük rutin işlerle ilgili kararlara harcadıklarından stratejik konularla ilgilenememektedir. Bu bağlamda yöneticilerin strateji üretebilmeleri için belirsizliği iyi tolere ederek yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olması gerekmektedir [260]. İşletmede yenilikçi faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilebilmeleri genel stratejilerle inovatif stratejilerin bir arada kullanılması ile sağlanabilir [303]. Bununla birlikte yenilikçi stratejilerin işletme geneline iletilerek tanıtılması gerekmektedir [260]. İşletmenin yenilikçi stratejiler belirlemesi işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler hedeflerini net bir şekilde belirleyerek hangi pazara açılacaklarını saptamakta, yenilikçi uygulamalarının gerçekleştirilmesinde gerekli yönerge, ilke ve normlar tespit edilmektedir. İnovasyon stratejileri karar aşamasında en iyi seçeneğin belirlenmesinde yöneticilere yardım etmektedir. Bu faydalarından dolayı inovasyon stratejileri birçok araştırmacı tarafından incelenerek altı kategoriye ayrılmıştır. Bunlar: [285]

#### *Saldırgan Strateji*

“Sektördeki rakiplerinin önüne geçerek pazarda lider olma amacıyla işletmenin izlediği stratejilerdir” [264]. İşletme tarafından yeni bir mal/hizmet veya süreç diğer işletmelerden daha önce pazara sunularak pazarda hakimiyet elde edilmek istenir [260]. Rakiplerden daha önce ürün geliştirmek isteyen işletmeler Ar-

Ge harcamalarına katlanarak müşterilerin isteklerine cevap verecek ürünler geliştirmeye odaklanmakta, bu sırada da yüksek risk almaktadır [304]. Bu nedenle saldırgan strateji tarzının benimsenmesinde işletme kaynakları belirleyici olmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri yüksek maliyetli ve uzun uğraşlar sonucunda elde edilebilmekte fakat bu faaliyetler sonucunda elde edilen sonuçlar her zaman işletme için olumlu olmamaktadır. Araştırmalar sonucunda hiçbir şey elde edilemeyeceği gibi elde edilen ürün müşteri gereksinimlerinin değişmesi ya da uygun pazarlar bulunamaması nedeniyle daha pazara sunulmadan tedahülden kalkabilmektedir. Bunun aksine yeni ürün pazarda tutulur ve inovasyon başarılı olursa işletmeye yüksek kazançlar getirmektedir. Kazancın sürekliliğinin sağlanması da patent konularında dikkatli davranılmasıyla gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle saldırgan inovasyon stratejisinde uzun dönemde planlar tasarlanırken riskler gözden kaçırılmamalıdır [285].

Saldırgan inovasyon stratejisi kullanan işletmeler diğer işletmelere karşı saldırgan ve kavgacı bir tavır sergileyerek pazarda baskın konuma ulaşmakta sektör faaliyetlerinde karar verici taraf olma ve mevcut pazar payını artırma konusunda başarı sağlamaktadır [303].

#### *Savunmacı Strateji*

İşletmenin var olan pozisyonunu muhafaza etmek için uyguladığı stratejilerdir. Piyasada konumunu korumak isteyen işletmeler pazardaki rekabetten zarar görmemek adına savunmaya yönelik stratejiler geliştirir [303]. Bu tarz işletmeler pazarda ilk olmayı istemezler. Pazardaki diğer işletmelerin bulduğu yeni ürünleri geliştirmeye çalışırlar. Sektörde ilk olmanın getirdiği riskleri üstlenmek istemediklerinden yüksek getiriden de mahkûm kalırlar. [264].

Savunmacı ve saldırgan strateji arasındaki fark, inovasyonun zamanlaması ve niteliğidir. Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler yeni ürün geliştirerek pazara sunmanın yaratacağı yüksek maliyetlere katlanamadıklarından saldırgan tarz işletmelerin geliştirdiği ürünlerdeki hatalardan faydalanır, ayrıca yeni ürünün sektör tarafından kabullenilmesini beklerler. Çünkü yeni ürünlerdeki eksiklikler ya da hataların tespiti veya mevcut ürün üzerinde değişiklikler yapılarak başkalaştırılmasına yönelik katlanılan Ar-Ge faaliyetleri daha az maliyet ve riske sahiptir. Ancak savunmacı stratejileri uygulayabilmek için mevcut ürüne

alternatif sağlayacak ürünün geliştirilmesine olanak tanıyan güçlü bir teknolojik alt yapıya sahip olmak gerekmektedir. Bu nedenle savunmacı stratejide Ar-Ge faaliyetlerinin önemli olmadığı düşünülmemelidir. Tam tersine saldırgan stratejide olduğu gibi bu strateji tarzında da Ar-Ge, üzerinde durulan önemli bir konudur [285].

### *Bağımlı Strateji*

Ar-Ge uygulamalarını çok az gerçekleştiren küçük sermayeli işletmelerin tercih ettiği strateji yöntemidir. Bağımlı strateji kullanan işletmeler büyük ve güçlü bir işletmenin bir birimi gibi çalışmakta ancak pazarda bu işletmeye dahil olmayarak kendi başına faaliyet göstermektedir. Çünkü bu işletmeler gelecekte faaliyetlerinin gelişeceğini ve mevcut pazarda payını büyüteceğini düşünerek şekilsel olarak bağımsızlıklarını kaybetmek istememektedir [260]. Böylece güçlü firmaların alt kuruluşu ya da uydusu olarak faaliyet göstermektedir [304]. Büyük işletme açısından bakıldığında; kendi bünyesinde mevcut olmayan böyle bir faaliyeti bu küçük işletmelerden sağlaması, müşterilerin taleplerini karşılayarak çevredeki değişikliklerin etkisini azaltmakta ve işletmeye fayda sağlamaktadır. Bağımlı işletmelerin pazarlık gücü yetersiz olmasına rağmen, düşük maliyet ve yöresel üstünlükleri nedeniyle iyi bir gelir düzeyine erişebilirler. Sanayileşmiş ülkelerdeki büyük işletmelerin, çevrelerine yarı mamul tedarik eden ya da üreten çok sayıda uydu firmaya sahip olduğu görülmektedir. Pazardan çekilmelerinin en sık nedeni büyük işletmeler tarafından devralınmalarıdır [285].

### *Taklitçi Strateji*

Radikal inovasyonlar sayesinde teknolojik üstünlük sağlamak yerine pazarı geriden izleyen işletmelerin tercih ettiği strateji yöntemidir. Bu strateji sayesinde işletmeler düşük üretim giderlerine katlanarak faaliyetlerini sürdürmektedir [304]. Bu tarz işletmeler genellikle pazarda geliştirilen bilgi ve teknolojileri uzaktan izleyerek mevcut yenilikleri kullanmaktadır. Patent hakkı bulunan bir üründe patent süresinin bitmesinin beklenmesi, taklitçi stratejiye örnektir [260]. Taklitçi strateji benimseyen işletmeler, saldırgan ve savunmacı inovasyon stratejisini izleyen işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin benzerini yapmaktadır çünkü bu işletmeler yüksek Ar-Ge giderlerine katlanamamakta, risklerden kaçmakta, yetersiz insan gücü ve ekipmana sahip olmaktadır [303]. Mal/hizmet üretirken daha çok diğer işletmelerin ürettiği

yeniliklerden ilham alarak geliştirilen ürünün toplum tarafından ne kadar ve nasıl talep gördüğüne göre hareket etmektedirler [264].

### *Geleneksel Strateji*

Belli bir pazar bölümündeki müşterilerin gereksinimlerinin karşılanmasına dayalı stratejilerdir. Çoğunlukla yenilikleri iş yapma becerileri sayesinde gerçekleştirmekte ürün geliştirirken teknoloji olarak mesleki yetenek ve becerilerini kullanmaktadır [303]. Bu strateji daha çok, rekabetin daha az yaşandığı alanlarda görülmektedir. Bu işletmeler organizasyonlarında bir değişiklik ya da yenilik yapma gereği duymadıklarından inovasyona kapalıdır. Mevcut çevreden ve rekabet koşullarından değişiklik istemi gelmediği müddetçe ürünlerini değiştirmemektedir. Geleneksel stratejiyi kullanan işletmeler, taklitçi işletmelerin sahip olduğu kadar teknolojiye sahip değildir. Teknolojik bilgi ve yetenekten çok, trende uygun ürün tasarlamaktadır. Bu, onların en büyük gücüdür [260]. Bu stratejiler bilimsel bilgi ve araştırmalardan çok, mesleki yeteneklere dayalı olarak oluşturulur. Piyasa durumuna göre çok fazla talep de görebilmektedir ancak teknolojiye dayanan endüstrilerde ve teknolojik inovasyonun yüksek olduğu pazarlarda varlıklarını sürdürmeleri zordur. Diğer işletmelerin gerçekleştirdiği yenilikler sonucunda zamanla pazarın dışında kalabilmektedir [285].

### *Fırsatçı Strateji*

Pazardaki ürün ve faaliyetler takip edilerek eksik ve boşlukların fark edilmesi sonucu talep yaratabilecek ihtiyaçların giderilmesi amacıyla daha önceden düşünülmemiş ürünlerin ortaya çıkarılmasına yönelik strateji yöntemidir [260]. Bu işletmelerin girişimcilik ve yaratıcılık özellikleri yüksek olmalıdır [285]. Fırsatçı stratejiyi benimseyen işletmeler, diğer işletmelerin zayıf ve güçlü taraflarını araştırır ve en zayıf olduğu zamanı beklerler. Pazarda başarı elde etmek isteyen fırsatçı işletmelerin iyi bir iletişim ağına, fırsatları yakalayabilme yeteneğine, yüksek teknoloji ve piyasa bilgisine ihtiyacı vardır. Fırsatçı stratejiler ile büyük ve güçlü işletmelerin önemsemediği fırsatlar değerlendirilebilir ve potansiyeli yüksek olan yenilikçi fikirler herkesten önce tespit edilebilir [260].

### 2.15.2. İnovasyon Ölçümü

Bilginin tam manasıyla ve direkt olarak ölçümünün imkânsız olması, inovasyonun anlaşılmasını engellemektedir. Yeni bilgilerden ortaya çıkan inovasyonun değerlendirilmesi tek ölçütle ortaya konamayacak kadar güçtür. Bu nedenle araştırmacılar inovasyonu doğru ölçebilmek için arayış içine girmişlerdir. Yapılan araştırmalar sonucunda inovasyon ölçümünü etkileyen faktörlerin geçmişten bugüne değişiklikler gösterdiği görülmüştür [254].

Milberg & Vonortas inovasyonu ölçülmesine yönelik kriterleri dört evrede incelemiştir [305]. Birinci evre inovasyonda doğrusal anlayışı yansıtmakta olup, Ar-Ge harcamalarını baz almıştır. İkinci evrede teknolojik ve bilimsel faaliyetler sonucu ortaya konan çıktılarla inovasyon girdileri elde edilmiştir. Üçüncü evrede halka açık bilgilerle oluşturulan ankete dayalı endeks ve inovasyon setlerine odaklanılmıştır. Dördüncü evrede ise, bilgiye dayalı ağlardaki inovasyon sürecinin ölçümü öne çıkmaktadır. İnovasyon ölçümünde faydalanılan parametrelerin bazı zayıf ve üstün tarafları vardır. Ar-Ge en çok kullanılan inovasyon ölçüm yöntemi olup, tekniğin ayrıntıları göstermede eksiklikleri vardır. Yine diğer bir inovasyon ölçüm yöntemi olan patentler, değişken eğilim göstermesi nedeniyle olumsuzluklar içermektedir. Ürün ilanları, kişileri isteği dışında etkilemesi olasılığının yüksek olması nedeniyle olumsuzluk içermektedir. Uzman görüşleri ile inovasyon ölçüm yönteminde, bağımsız bilirkişi bulunmasının zayıflığı söz konusudur. İnovasyon anketi ile ölçüm yöntemi ise oldukça yüksek maliyetlidir [254].

### 2.16. Bireysel İnovasyon

Bireysel inovasyon; “kişinin bir yeniliği kabullenmesi, uygulaması ve geliştirmesi”dir. Başka bir deyişle “bireyin yenilikleri arayıp bulma isteği” şeklinde ifade edilebilmektedir. “Bir yeniliği herhangi bir kimsenin diğer kimselerden daha önce benimseme seviyesi” olarak da açıklanabilmektedir. Geliştirilen yeniliklere yönelik kişilerin benimseme düzeyleri farklı olabilmektedir. Bundan ötürü, bir kişi bir yeniliği bazılarının daha önce kabullenirken, bir diğer kişi aynı yeniliği daha geç kabullenebilmektedir. Bireysel farklılıklardan kaynaklı olarak bazıları yeniliğe daha çok istekli olmakta ve daha çok risk alabilmekte iken, bazıları yeniliğe daha az

istekli olmakta ve daha az risk alabilmektedir. Düşük yenilikçilik seviyesine sahip insanların bilgi üretme, bilgiye ulaşma, analiz ve sentez yapma, yeniliklere uyum geliştirme, eleştirel ve yaratıcı düşünme yetenekleri de düşük bulunmuştur [306]. İşletmelerin süreklilik arz eden gelişme ve büyüme faaliyetlerinde bireylerin yeniliğe karşı ilgi ve tepkileri önem arz etmektedir. Bireyin yeniliğe ilgisi daha çok olduğunda işletmelerde işin daha kolaylıkla yapılmasına ve üretilen ürünlere yönelik yeni fikirlerin oluşturulmasına yardım etmektedir [259].

Teknoloji ve bilim alanında kaydedilen değişme ve gelişmeler bilginin değişmez olduğu gerçeğinden çıkmasına ve çevredeki yaşanan belirsiz ve kaotik ortam neticesinde güncelliğini ve geçerliliğini hızla kaybetmesine yol açmıştır. Bu nedenle içinde bulunduğumuz çağın gerektirdiği değişimi yakalayabilmek için devamlı olarak yeni bilgi ve beceriler edinilmesi gerekmektedir [306]. Bu bağlamda bilgi akışında artarak devam eden bu değişim, bireylerin yeni roller üstlenmesini ve çok yönlü olarak gelişmesini gerekli kılmaktadır. 21. yüzyılda bireyin sadece “zeki olması” anlayışı değerini kaybederek “çok yönlü birey” anlayışına dönüşmüştür. Çok yönlü birey; “diğerlerinin fikirlerinden faydalanarak tek başına karar alabilen, eylemlerinde etki altında kalmadan hareket edebilen, yeni olaylara uyum sağlayabilen, durumlara geniş bir bakış açısıyla ve eleştirel bakabilen yenilikçi kimse” dir [307].

#### *Bireysel İnovasyon Kategorileri*

Rogers ve ark. (2014), bireyleri yenilikleri benimseme seviyelerine göre gelenekselden yenilikçiye doğru beş sınıfa ayırmıştır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır [306]:

- i. Gelenekçi Bireyler: Bu bireyler yaş olarak büyük olup; toplumsal statüleri, eğitim seviyeleri ve kitle iletişim aracı kullanımları düşüktür. Geleneklerine bağlı, toplumdan izole yaşayan ve yenilikleri en son kabullenen bireylerdir.
- ii. Kuşkucu Bireyler: Kitle iletişim araçlarından çok, kişiler arası iletişimi yeğlerler. Eğitim düzeyi düşük, yaşları ise büyüktür. Yenilikleri toplumun çoğunluğu yapana kadar reddetme eğilimindedirler.
- iii. Sorgulayıcı Bireyler: Kuşkucu ve öncüler arasında köprü kurarak yeniliklerin yayılmasını sağlarlar. Orta bir yaşta olup, kitle iletişim araçlarını orta

seviyede kullanan, ortalama eğitim ve gelir düzeyine sahip kişilerdir.

- iv. Öncü Bireyler: Vizyoner, güvenilir, değişime ve riske açık, eğitim düzeyi yüksek, teknolojiyi iyi kullanan fikir lideri bireylerdir. Yenilikleri erken benimserler.
- v. Yenilikçi Bireyler: Genç, ileri görüşlü, eğitilmiş, teknolojiyi iyi kullanan, girişken, cesur, kanıta dayalı bilgiye güvenen ve güvenilir bilgiye ulaşmak için çabalayan bireylerdir. Yeni fikirleri hemen denemeye isteklidirler.

## 2.17. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranışa ilişkin ilk araştırmaların 1980'lerde başladığı görülmektedir. West ve Farr (1990) yenilikçi davranış; "çalışanların bir grup ya da işletme için yarar sağlayacak yeni ürün, fikir, süreç ve prosedürlerin üretilmesine, uygulanmasına ve sunulmasına yönelik davranışları" olarak tanımlamıştır [308]. Bu davranışlar; bireyler için farklı düşünmeyi, sürekli gelişmek için çalışmayı, görevlerini yerine getirmede yeni yollar aramayı ve keşfetmeyi, yeni iş teknikleri denemeyi ve yeni uygulamalar için kaynak aramayı kapsamaktadır. Getz ve Robinson 2003' te yaptıkları çalışmada, bir işletmedeki fikirlerin %80'inin çalışanlar tarafından oluşturulduğunu ortaya koymuşlardır [309]. Bu nedenle işletmelerin inovatif olmasında tüm çalışanların yenilikçi kabiliyetlerinden yararlanılması gerekmektedir. Yenilik yapmak sadece Ar-Ge birimlerinin sorumluluğunda değildir. Esasında işletmedeki her bir birimin ve bireyin sorumluluğunda olmalıdır. Bu nedenle inovasyon faaliyetlerini sadece belli bir kesimin elinde bulundurduğu kapasite ile kısıtlamak işletmenin arzu ettiği amaçlara erişmesini engellemektedir [278]. Yeniliğin sadece yapılan Ar-Ge yatırımları ve icatlardan kaynaklanmadığının bilinmesi önemlidir [310].

Literatürde yenilikçi davranışların potansiyel sonuçları hakkında yapılan çalışmalar kapsamında iki farklı bakış açısı olduğu görülmektedir. İlk bakış açısına göre, yenilikçi davranışlar olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Yenilikçi davranış örneklerinden Kaizen, beyin fırtınası ve kalite çemberleri gibi tekniklerin yeni ürün üretimi ve kalite konularını teşvik ederek işletme performansını arttırdığı bilinmektedir [311]. Yenilikçi davranışların benzer şekilde bireysel iş performansı üzerinde etkili olduğu da ileri sürülmektedir [287]. Yenilikçi davranışın sonucuna

yönelik yapılan çalışmalardan ikinci bakış açısı ise, yenilikçi davranışların olumsuz sonuçlarının olduğudur. Janssen (2003) tarafından, yenilikçi davranan bireylerin, değişimi istemeyen diğer insanlarla çatışma riskleri olduğu tespit edilmiştir [312]. Yine bu görüş açısına sahip bazı araştırmacılar tarafından da yenilikçiliğin hep riskli bir gayret olduğu ileri sürülmüştür [287].

### **2.17.1. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler**

Yenilikçi davranışı etkileyen faktörler üç sınıfa ayrılmaktadır [306]. Bunlar:

#### *Bireysel Faktörler*

Kişilerin eğitim seviyesi, sorun çözme kabiliyeti, zihinsel kapasitesi, analitik düşünme yeteneği, uzmanlık alanı, yaşı ve çalışma yılı gibi kişisel özellikleri yenilikçi davranışını etkilemektedir [306]. Bu özelliklerden; eğitim seviyesi, deneyim, yaratıcı düşünme yeteneği, sorunu benimseyerek çözüm bulmaya çalışması, bireysel inovasyonun sağlanabilmesinde birer ön şart olarak kabul görmektedir [307]. Bunun yanında ortalamanın üzerinde var olan zekânın; işe yönelik becerileri kolaylaştırdığı tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalarda bireylerin yenilik yapabilmelerinde içsel gücünün ve motivasyonun zaruri olduğu anlaşılmıştır. Yenilikçi bireylerin diğer bireylere kıyasla belirsizliğe karşı toleransının yüksek olması nedeniyle daha çok risk almaya ve denemeye istekli oldukları görülmüştür. [287].

#### *Mesleki Faktörler*

Yapılan araştırmalarda kişiye özerklik sağlanması ve işine yönelik olarak kendi kontrol yetkisinin olması, kişinin yenilikçi davranışı üzerinde pozitif bir etki yaratmıştır. Aksine rol çatışması ve görev belirsizliği, yenilikçi davranış üzerinde negatif bir etki oluşturmuştur. Düzensiz işlerin ve kompleks yapıdaki uygulamaların çalışanlar tarafından daha çok işe dikkatlerini vermelerine neden olduğu bulunmuştur [287]. Amabile ve ark. (2002) yaptıkları çalışmada, çalışanların yeni bir fikir üretmesi, yaratıcı düşünmesi ve farklı bir perspektif geliştirmesi için zaman baskısının olmaması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır [313].

### *Organizasyonel Faktörler*

Örgüt kültürü, yöneticinin vasıfları, işletmenin içinde bulunduğu çevre, işletme ölçeği ve çalışma ekibi gibi etmenler bireyin yenilikçi davranışını etkilemektedir. Matriks yapılı, bürokrasinin az olduğu, özerkliğin arttığı, esnek olan ve uyumu kolay örgütlerde deneme yanılmaları ve değişikliklere daha çok izin verilmesinden kaynaklı bireyin yenilikçiliğine daha çok yarar sağladığı ifade edilmektedir [306]. Ayrıca çalışanların yaratıcı fikirlerinin inovasyona çevrilmesinde yönetimin desteğinin önemli katkısı bulunmaktadır. Bu durum da çalışan inovasyonuna ve girişimciliğine yarar sağlamaktadır. İnovasyonu olumlu etkileyen organizasyonel faktörlerin yanı sıra olumsuz yönde etkileyen organizasyonel faktörler de bulunmaktadır. Bunlar arasında; yenilikçi davranış engelleyecek içsel uyumsuzluk, yetersiz kaynak ve resmi bir örgüt yapısı sayılabilir [287].

#### **2.17.2. Yenilikçi Davranışın Aşamaları**

Yenilikçi davranış üç aşamadan oluşmakta olup [310] sırasıyla aşağıdaki şekildedir:

##### *Fikir Üretme*

İnovasyonda en önemli girdilerden biri yenilikçi fikirlerdir. Yenilik, yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi ile başlamaktadır [310]. Bir başka ifade ile inovasyonun temelinde yaratıcı fikirler bulunmaktadır. Bu bağlamda yaratıcılık, “sorunların ya da boşlukların fark edilerek algılanan bir ihtiyaca yönelik yeni fikirlerin üretilmesidir” ve yenilikçi davranışın en önemli parçasıdır. Yeniliğin ilk aşamasını oluşturan fikirler, bir yarara çevrilemediği müddetçe inovasyon olarak adlandırılmazlar. Her bir inovasyon, ekonomik ve sosyal fayda üretmeyi amaçlamaktadır. Faydadan kasıt; mali kazançların dışında artan hoşnutluk, kişisel gelişim ve yüksek düzeyde kişilerarası iletişim gibi kazanımlardır. Fikirler bazen planlı ve bilinçli olarak oluşturulup uygulanmakta ve iyi bir örgütlenmeye ihtiyaç duymakta, bazen de tesadüf eseri ortaya çıkarak inovasyonla sonuçlanabilmektedir. [278]. Janssen (2000), işe yönelik sorunların ve zorlukların yeni fikir üretmede fırsatlar yarattığını ifade etmiştir [310].

### *Fikri Yayma*

Yenilikçi davranışın ikinci aşaması olan fikri yaymada yapılacak şey, fikrin diğer bireyler tarafından da benimsenmesini sağlamaktır. Diğer bir deyişle birey bir fikir ürettikten sonra, bu fikri kabul eden destekçi, yandaş ya da finansör bulabilmek için harekete geçerek istenilen güce sahip destekçilerle işbirliği yapmak durumundadır [310]. Yenilikler başlangıç seviyesinde nadir olarak “neredeyse doğrudan biraz fazlasını” sağlamaktadır [314]. Fikirlerin başarılı yeni uygulamalara dönüşüp dönüşmeyeceği belirsizdir. Dolayısıyla insanlar geleceği görerek hareket etmek istediklerinden, çoğu zaman bilinmezlikten kaçınma eğilimindedir. Bu belirsizliklerden ötürü fikirlerin kabul görmesi çalışanlar veya yöneticiler tarafından ne yazık ki engellenebilmektedir [284].

### *Fikri Hayata Geçirme*

Bu aşamada bireyler, operasyonel davranış sergileyerek yenilikçi davranışta çok önemli bir rol oynamaktadırlar. Yeni bir fikri güçlü bir şekilde bireysel olarak benimseyen bireyler, ikna etme yoluyla diğer bireylerin ön yargılarını etkileyerek fikrin uygulamaya geçirilmesini sağlayabilirler. Fikrin benimsenmesinde olduğu gibi, fikrin hayata geçirilmesi aşamasında da yöneticilerin bulundukları pozisyon sebebiyle kritik rolleri bulunmaktadır [278].

## **2.18. Sağlık Kurumlarında İnovasyon**

Yaşamımızda yenilik ve yaratıcılığın yeri giderek artmaktadır. Teknolojik gelişmeler, hastaların artan beklentisi, son zamanlarda pandemi başta olmak üzere yaşanan hastalıklardaki artış ve değişiklik sebebiyle sağlık alanında sürekli yeni gereksinimler belirmekte, bu gereksinimler de yenilik ve değişimi beraberinde getirmektedir. Bu değişiklikler sağlık çalışanlarına yeni roller yüklemekte ve sağlık kurumlarının çok yönlü gelişmesini gerekli kılmaktadır. Aarzu edilen ve etkili sonuçlar elde edebilmek için sağlık çalışanlarının bu değişikliğe ayak uydurması gerekmektedir [307]. Sağlık hizmetleri gerek sağlık personelinin yaratıcı olmasını gerektirmesi gerekse teknolojiye bağımlılığın çok yüksek olması sebebiyle inovasyonun göz ardı edilemeyeceği sektörlerden biridir [299]. Sağlık sektöründe çoğunlukla yeni teknoloji ve hizmetlerin kullanılması, yeni iş yapma yöntemlerinin

geliştirilmesini ve süreçlerin etkinleştirilerek inovasyonun yapılmasını gerekli kılmaktadır ve sağlık kurumlarında inovasyon genellikle süreç, organizasyonel ve hizmet yeniliği şeklinde yapılmaktadır [315].

Sağlık çalışanlarının inovatif düşünme, geliştirme ve uygulama hususlarında desteklenmesi icap etmektedir. Bunun yolu da örgütte inovasyon kültürünün oluşturulmasından geçmektedir [299]. Her sektörde olduğu gibi sağlık alanında da potansiyelin açığa çıkarılabilmesi için her bir çalışanın katkısına ihtiyaç duyulmaktadır [278]. İnovasyonun kurum performansına sağladığı katkılar ülkelerin sağlık giderleri bakımından önemlidir. Yapılan sağlık harcamaları tüm dünyada giderek artmaktadır [316]. İnovasyon performansını ölçmek zor olsa da yapılan çalışmalar inovasyonun sağlık alanında kullanılmasıyla bulunan yeni mal/hizmetlerin, hastalıkların teşhisinde ve tedavisinde kolaylıklar sağlayarak ileride gerçekleştirilecek maliyetleri engellediğini ya da azalttığını göstermektedir. İnovasyon sayesinde uzun vadeli verimlilik ve hasta çıktılarında iyileşme sağlanarak kaynakların sınırlı olduğu sağlık hizmetlerinde ulaşılabilir ve maliyeti düşük yöntemler üretilmesini olası kılmaktadır [299]. Sağlık alanında yapılan her çeşit yenilikçi faaliyet çok kıymetlidir. Sağlık hizmet sunumunun olumlu sonuçlanmasının gerek bireyler gerekse toplum bakımından önemi büyüktür. Bununla birlikte gerçekleştirilen yenilikler ülke ekonomisinin refah seviyesini ve kalkınmışlık düzeyini artırmaktadır [316]. Sağlıkta yenilik ile hassas/savunmasız kesimin gereksinimlerine odaklanılarak yeni düşünme şekilleri geliştirme suretiyle toplum sağlığı sorunlarına yanıt alınmaya çalışılmaktadır. Sağlık sektöründe yenilik; kalite, etkililik, hasta güvenliği, devamlılık, verimliliğin artışı ve uygun fiyatla; bireylere, sağlık kuruluşlarına ve ülkeye değer katmayı amaçlamakta olup [317], toplumun ve ülkelerin refah seviyelerinin artmasındaki rolü nedeniyle de sektördeki önemi her geçen gün daha da artmaktadır [299].

## **2.19. İnovasyon ve Stratejik Liderlik**

İnovasyon başarısında işletmedeki pazarlama tekniklerinin, teknolojik ve beşerî kaynakların en iyi biçimde organizasyonu ve yönetilmesi gereklidir. Dolayısıyla inovasyon başarısında en önemli pay yöneticilere düşmektedir [318]. Günümüzde işletmelerin gelişmesinin en etkili yöntemi yenilikleri başarılı bir şekilde

süreçlere entegre edebilmede yatmaktadır. Bu durum da ancak uygun bir liderlikle mümkün olabilecektir. Liderler yeni fikirlerin üretilmesinde, hayata geçirilmesinde ve yayılmasında kurumda inovasyon kültürünü oluşturacak, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru bireyleri etkileyerek inovasyonu yürütebilecek yegâne insanlardır. Liderlik ve değişim birbirinden ayrılamaz iki kavram olup birbirleriyle iç içe geçmişlerdir. Dolayısıyla yenilik liderlikten ayrı düşünüldüğünde yarım kalmaktadır. Yeniliklere açık olan liderler ancak, örgütteki değişimi iyi bir şekilde yönetebilirler. İçinde bulunduğumuz çağın getirdiği hız ve geleceği kestirememeye, işletmenin inovasyon yoluyla yeni ve özgün çareler üretmesine yol açmıştır. Bu kullanışlılık öyle bir hale gelmiştir ki inovasyon kavramı günümüzde tüm faaliyetleri etkileyen sihirli bir araç olarak görülmektedir [319] .

İşletmelerin devamlılık sağlamaları, kalite artışı ve rekabet avantajı gerçekleştirmeleri gibi yararları için yenilikleri profesyonel bir biçimde yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin yenilik algıları ve yenilik sürecini yönetmek için kullandıkları yönetim tarzları işletme çıktıları bakımından önemlidir. Yenilikleri rekabet üstünlüğü biçiminde yorumlayan yöneticilerin yenilik uygulamalarını stratejik tarzda yönetmeleri daha başarılı sonuçları açığa çıkartacaktır. Stratejik liderlerin strateji belirleme, işletmeye stratejik olarak yön verme, belirlenen stratejileri hayata geçirme, stratejik dönemeçleri tespit edebilme ve stratejik beceri geliştirebilme yeteneklerinin yanında değişen çevreye uyum sağlama, doyumsuzluk, durmak bilmezlik, var olanla yetinmemek ve bilgelik gibi meziyetleri vardır [102]. Tüm bu meziyet ve yetenekler dikkate alındığında stratejik liderlerin yeniliği destekleyerek değişim yanlısı oldukları görülmektedir. Stratejik liderlerden işletmede yenilikleri desteklemeleri, inovatif ekip oluşturmak için çabalamaları istenmektedir. İnovasyon için doyumsuzluk özelliği güdüleyici bir unsur olduğundan, stratejik liderler bu özellikleri sayesinde stratejik beceriler geliştirerek inovasyonun daha etkili yönetilmesini sağlayacaklardır. Bununla birlikte stratejik liderlerin stratejik yönlendirmeleri ile stratejik dönüm noktalarını saptayabilme becerileri, işletmedeki inovasyonun başarılı bir biçimde yürütülmesine yardım edecektir [248].

İnovasyonun yöneticiler tarafından bilinmezliklerle dolu bir süreç olarak anlaşıldığı ve böyle belirsiz durumlarda stratejik liderliğin tercih edildiği görülmektedir. Gelecek bilinmezlik ve belirsizliklerle dolu olup, stratejik liderler de

daha fazla gelecek odaklıdır. Dolayısıyla stratejik liderliğin mevcut doğası göz önüne alındığında inovasyon için beklenen bir netice haline gelmektedir. Stratejik liderlikte kullanılan inovatif metotlar ve girişimler vasıtasıyla belirsizlikler ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Yöneticilerin inovasyonun ek maliyet yarattığı düşüncesinin stratejik liderlik üstündeki olumsuz tesiri, stratejik liderin başarısına negatif yansımaktadır. Ancak inovasyonun ek maliyeti işletme için önemli bir unsur olmakla birlikte, yeniliğe dair pozitif düşüncelerin önüne geçmemesi gerekmektedir. İnovasyon uygulamalarının organizasyonları diğerlerinden farklılaştıracağı unutulmamalı, tüketici ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilen inovasyonların birtakım ek giderleri olsa da uzun vadede sağlayacağı katkı dikkate alınmalıdır [248].

## **2.20. Stratejik Liderlik ve Kalite**

Teknolojik değişiklik, müşteri ihtiyaçlarının değişmesi, rekabetin ülke sınırlarını aşması, insana karşı daha çok duyarlı olma gerekliliği ve finansal yükümlülüklerin artması, organizasyonları çok yönlü bir gelişime sevk etmiştir. Bu gelişim ve yeniliklerin doğru yönetilerek başarıyı yakalamaya yönelik eylemleri başlangıçta kalite temelinde ortaya çıkan günümüzde ise yönetim anlayışı olarak adlandırılan TKY uygulamaları ile stratejik liderlik kavramlarının önemli hale gelmesinde etkili olmuştur. Devamlı etkileşim halinde olan bu iki kavram birbirini tamamlar niteliktedir. Dolayısıyla stratejik liderlik, kalite uygulamalarının unsurlarını kullanarak güçlendirilebileceği gibi kalite de stratejik liderlik özellikleri sayesinde geliştirilebilmektedir. Liderlik ve üst yönetim, dünyanın tamamında yeni yönetim felsefesi olarak kabul gören TKY'nin önemli bir bileşenini meydana getirdiğinden stratejik liderlik ile kalite uygulamalarının birlikte yürütülmesi şaşırtıcı değildir [320].

Stratejik liderlik ve kalite, gelecekte işletmelerin karşılaşılabileceği değişiklikleri önceden görmeye ve buna karşı gereken önlemleri almaya vurgu yapmaktadır. Stratejik liderlik örgütsel vizyonu öne çıkarır, işletmenin varlığını sürdürmesi için çevresel ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliği üstünde durarak, tehdit ve fırsatlara nasıl yanıt vereceğini bulmaya çalışır. Kalite ise, müşteri memnuniyetini ilk sıraya koyarak işletmeyi müşterinin ihtiyaçlarına yanıt verecek biçimde değiştirmeye çalışır. Yani kalite için en önemli mesele, müşteri tatminidir ve

işletmenin varlığını sürdürebilmesinin tek yolu müşteri memnuniyetini sağlayabilmektir. Stratejik liderlikte öncelik verilen husus ise, çevresel ihtiyaç ve uyumu sağlamaktır. Stratejik liderlere göre dış paydaşların taleplerine en iyi biçimde yanıt veren işletmeler rekabet üstünlüğü kurmaktadır. Stratejik liderler stratejik girişimleri sağlayarak gelecekteki hedeflere ulaşmaya çalıştıklarından, stratejik liderliğin yönelimi çok daha fazla gelecek zamanlıdır. Stratejik liderlik ve kalite uygulamalarının işletmede başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için örgüt kültürünün ekip çalışmasına önem veren, katılımcı, tüm paydaşların gereksinimlerine duyarlı bir hale getirilmesi gerekir. Her iki yaklaşımda da liderliğin çok büyük önemi olduğundan tüm faaliyetlerin istenilen düzeyde gerçekleştirilebilmesi için üst yönetimin organizasyonel değişime destek olması olmazsa olmaz şartlardandır [320].

Sonuç olarak, stratejik liderlik ve kalite uygulamalarının bir işletmede birlikte uygulanması, işletmede bir diğerinin etkili uygulanmasında avantaj sağlayacaktır. Her iki yaklaşımı organizasyonlarında entegre ederek birleştirmeyi başaran işletmeler verimliliği ve etkinliği artıracaklardır [320].

## **2.21. Kalite ve İnovasyon**

Günümüzde amansız rekabet ortamında hayatta kalabilmenin kalite haricindeki diğer bir yöntemi de inovasyondur. İnovasyon günümüz organizasyonlarının vazgeçilmezlerindendir. İşletmeler yalnız kalite faaliyetleriyle verimliliklerini artıramamaktadır. İşletme verimliliğinin artırılmasının yollarından biri olan inovasyona gereken değerin verilmesi gerekmektedir. Varlığını sürdürebilmek için tüketici isteklerini iyi analiz etmek, üretimde yenilikler gerçekleştirmek, ürün tasarımında iyileştirmeler sağlamak ön koşuldur [156]. TKY'deki devamlı iyileşme (Kaizen), yaratıcı düşünme ve değişimi teşvik ettiğinden önemi büyüktür [321]. İnovasyon işletmelerin belirsizlikten kurtulmaları için değişime uyum sağlamalarına, yeni ürün ve piyasalar bulmalarına yardımcı olmaktadır. Birçok işletme inovasyondan yarar sağlayarak piyasa payını artırmıştır. Bunun yanında asgari kalite standartlarına sahip mal/hizmet üretemeyen bir işletmenin sadece inovasyonla başarılı olamayacağı bilinmelidir. İşletmede inovatif faaliyetlerin başarılı olması için liderler TKY'deki insan odaklılık, yönetim liderliği ve Kaizen'i odak noktası haline getirmelidir. İşletmelerin standart bir mal/hizmet

kalitesi oluşturabilmeleri inovasyon faaliyetlerinde başarılı olmalarına bağlıdır. İnovasyon ve kalite arasındaki ilgide gelişim ve performans konuları saptayıcı özelliktedir [322].

Yenilik; değişiklik, değişim, risk ve başarısız olunabileceğini kabullenmek ile ilişkiliyken TKY; standardizasyon, kontrol ve tutarlılık ile ilişkilidir [156]. Literatürde kalite uygulamaları ve inovasyon arasındaki bu ilişkiyi temel alan iki görüş bulunmaktadır. İlk görüş, TKY'nin işletmede inovatif bir kültür oluşturarak yenilik için verimli bir alan sağladığıdır ve bu nedenle iki disiplin arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Aksi görüş ise, TKY uygulamalarının kullanılmasının işletmelerin inovatif olmasını engelleyebileceğini ileri sürmektedir [323]. İkinci görüşe göre TKY; maliyet azaltıcı, süreç iyileştirici ve öğrenmeye yönelik mekanizmaları sağlayan etki yaratırken, bunun tersine standartlaşmadan dolayı ürün inovasyonunda gereken değişimleri teşvik etmemektedir [156]. TKY'yi benimseyerek standartlaşmanın temel alındığı Toyota, birbirine benzeyen araçlar üretmesi nedeniyle standartlaşmanın inovasyonu engelleyerek yenilikçiliğin önüne geçtiği gerekçesiyle çoğunlukla eleştirilmektedir. Diğer bir örnekte ise BMW, işletme faaliyetlerinin tüm süreçlerinde TKY uygulamaları sayesinde ahenk ve çoğaltılabilirlik özelliklerine yönelik model uygulamasında kullanılan kalite gerekliliklerini tam olarak yerine getirdiğinden işletmenin insan kaynaklarında, uygulama giderlerinde ve garanti masraflarında tasarruf ettirdiği ve yeni ürün tasarımı meydana getirdiği belirtilerek pazarda takdir görmektedir [324]

### **3. MATERYAL ve YÖNTEM**

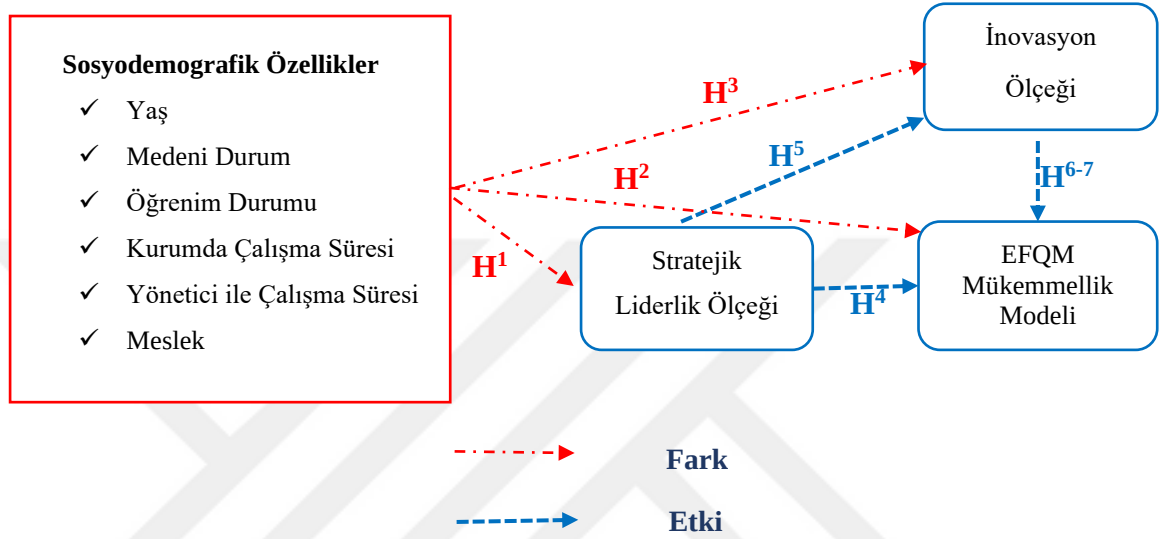
Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi, çalışma soruları, çalışmanın model ve hipotezleri, türü, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması, çalışmanın etik boyutu ve sınırlılıkları ile verilerin analiz ve bulgularına yer verilmiştir.

#### **3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Yenilikler her alanda olduğu gibi sağlık sektörünü de yakından etkilemektedir. Yeniliklerin beraberinde getirdiği değişim ve gelişimler çoğu zaman sağlık kuruluşlarının varlığını koruyabilmelerini ve yaşanan krizlerden kurtulabilmelerini güçleştirmektedir. Bu durum da sağlık kuruluşlarını yeni arayışlara yöneltmiştir. Sağlık sektörünün karmaşık ve grift yapısından dolayı bu yeniliklere ayak uydurması ve doğru yönetilmesi ancak liderlik becerilerine sahip yöneticilerin varlığı ile mümkündür. Bu bağlamda sağlık hizmetlerindeki kalite uygulamalarının ve liderlik anlayışı temelinde sağlık hizmetleri yönetiminin sağlık sektörüne dolayısıyla ülke ekonomisine fayda sağladığı bilinmektedir. Yapılan literatür incelemesi sonucunda, sağlık kuruluşlarında stratejik liderlik, kalite uygulamaları ve inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu durum, ilgili alanda çalışma yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasında inovasyonun aracılık etkisini belirlemek ve sosyodemografik özelliklere göre stratejik liderlik, kalite uygulamaları ve inovasyon algısının farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Çalışmanın stratejik liderlik, kalite uygulamaları ve inovasyon kavramlarının daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamasının yanı sıra, çalışma bulgularının sağlık sunucularına ve çalışanlarına yaşanan sorunların çözümünde ve alacakları kararlarda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Öte yandan Türkçe literatürde stratejik liderlik ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracı rolü olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir çalışma olmaması bu araştırmanın özgünlüğünü oluşturmaktadır. Bu açıdan araştırmanın Türkçe literatürdeki bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

### 3.2. Çalışmanın Model ve Hipotezleri

Çalışmanın amacını ortaya koymak üzere; stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun etkisini gösteren teorik model Şekil 3.1’de sunulmaktadır.



Şekil 3.1. Çalışmanın modeli.

H1: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre (a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Katılımcıların EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre (a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Katılımcıların inovasyona yönelik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre (a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.

H5: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri, inovasyon algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.

H6: Katılımcıların inovasyon algı düzeyleri, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.

H7: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri ile EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyleri arasındaki ilişkiye inovasyon istatistiksel olarak anlamlı şekilde aracılık etmektedir.

### **3.3. Çalışmanın Türü**

Çalışma, stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık rolünün belirlenmesini amaçlayan tanımlayıcı ve kesitsel türde bir araştırmadır.

### **3.4. Çalışmanın Evren ve Örneklemi**

Çalışmanın evrenini, 2022 yılında Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde görev yapan 617 sağlık personeli oluşturmaktadır. Çalışmada örneklem seçimine gidilmeyerek çalışmaya katılıma gönüllü tüm çalışanlar çalışma kapsamına alınmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden 454 çalışan ile evrenin %75'ine ulaşılmıştır. Ancak çalışmaya katılan 33 anket eksiklikten dolayı çalışmadan çıkarılmış ve çalışma kapsamındaki 421 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu dört

bölümden oluşmakta olup; ilk bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik olarak “Stratejik Liderlik Ölçeği”, üçüncü bölümde kalite uygulamalarını ölçmek için “EFQM Mükemmellik Modeli” çerçevesinde sorulan ifadeler ve dördüncü bölümde ise inovasyon düzeyini ölçmeye yönelik “İşyeri İnovasyon Ölçeği” kullanılmıştır. Ankette yer alan veri toplama araçlarının tümü beşli likert tipi ölçek (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılarak hazırlanmış olup kullanılan ölçüm araçlarına yönelik bilgiler aşağıda verilmiştir.

### **3.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeği**

Stratejik Liderlik Ölçeği, Pisapia (2005) tarafından geliştirilmiş ve Aydın (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılmış olup 35 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır [3]. Söz konusu boyutlar; ilişkisel, politik, dönüştürücü, etik ve yönetsel liderliktir [70].

### **3.5.2. EFQM Mükemmellik Modeli**

Kalite uygulamalarını ölçmek için, Tatlı ve ark. (2019) tarafından “EFQM Mükemmellik Modeli: Doğu Akdeniz Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı makalesinde kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde ifadeler yer almaktadır. EFQM Mükemmellik Modeline yönelik sorular beş boyut ve 23 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; liderlik, insan kaynakları yönetimi, politika ve stratejiler, kaynaklar ve yenilik faktörleridir [225].

### **3.5.3. İşyeri İnovasyon Ölçeği**

İşyeri İnovasyon Ölçeği, iş performanslarını artırmak için işyerlerinde var olan inovasyon sürecini ve seviyesini izleme yeteneği sağlayan bir araçtır. McMurray ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek ile hem Wipulanusat ve diğerlerinin (2017) iki boyutlu (ekip inovasyonu ve bireysel yaratıcılık) işyeri inovasyon ölçeği geliştirme çalışması genişletilmiş hem de ekip inovasyonu,

organizasyonel inovasyon, bireysel inovasyon ve inovasyon iklimini ölçen toplam dört boyut ele alınmıştır. Böyle bir ölçek, çok boyutlu bir inovasyon alanı oluşturan işyeri inovasyonunun kapsamlı bir ölçümünü sağlamaktadır [325].

İşyeri İnovasyon Ölçeği İngilizceden Türkçeye literatürdeki ilkeler çerçevesinde çevrilmiş olup ölçekte yer alan araştırma soruları orijinal dilden Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Dil geçerliliği için, Herrera ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilmiş olan, ölçeklerin ve soru formlarının orijinal dilden başka dile uyarlamasında tercih edilen seri yaklaşımı kullanılmıştır [326]. Bu yaklaşımın izlenmesi sırasında sırasıyla; ölçeğin ilgili dili bilen en az 3 (üç) uzman tarafından çevirisinin yapılması, anlaşılabilirlik ve açıklığın değerlendirilmesi, farklı 3 (üç) uzman tarafından tekrar geliştirildiği dile çevrilmesi, sonuçların değerlendirilmesi, pilot uygulama, güvenirlik testi, geçerlik (doğrulayıcı faktör) analizi ile kullanılacak ölçeklere son halinin verilmesi aşamaları takip edilmiştir. Çevirisi yapılan anket ifadelerinin katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının test etmek için Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi sağlık çalışanlarına yönelik pilot çalışma yapılmıştır. Çalışmanın pilot uygulaması, 2022 yılının Şubat ayında gönüllü katılım sağlayan 30 sağlık çalışanı ile yüz yüze anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonunda ankette yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından rahatlıkla anlaşıldığı tespit edilmiştir.

### **3.6. Verilerin Toplanması**

Veriler, 1 Şubat-30 Nisan 2022 tarihleri arasında Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde gündüz ve gece vardiyalarında görevli sağlık çalışanlarından anket yöntemi ile toplanmıştır.

### **3.7. Çalışmanın Etik Boyutu**

Çalışmadaki tüm prosedürler bilimsel etik ilkelerine uygun olarak yapılmıştır. Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Etik Kurulu tarafından gerçekleştirilen 09.12.2021 tarihli ve 33 sayılı toplantıda araştırma incelenmiş olup etik açıdan uygun görülmüştür (EK-1). Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi'nin 20.01.2022 tarihli ve E-42243482-71440 karar sayılı yazısı ile

Çalışmanın Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde uygulanması için gerekli izin alınmıştır (EK-2). Çalışmada veri toplama araçlarının uygulanabilmesi için kullanılan ölçek ve soru ifadeleri için elektronik ortamda gerekli izinler alınmıştır (EK-3). Katılımcılara alışma hakkında gerekli bilgiler verilmiş ve araştırmaya katılımın gönüllü olduğu belirtilmiştir. Görüşme sırasında katılımcıların kimlik bilgileri istenmemiş ve çalışma bulgularında kullanılmamıştır.

### **3.8. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bir niversite hastanesinde çalışmaya katılıma gönüllü sağlık çalışanları ile yapılan bu çalışmanın sonuçları, diğer çalışanları ve hastaneleri temsil etmemektedir.

### **3.9. Verilerin Analizi**

Verilerin düzenlenmesi ve analizleri SPSS 26 ve AMOS 24 programlarında yapılmıştır. Tanımlayıcı bulgular sayı, yüzde, minimum/maksimum değerler, ortalama, standart sapma ve medyan değerleri ile verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin veriler ile uyumu ve yapı geçerliliği Doğrulamalı Faktör Analizleri (DFA) ile analiz edilmiştir. DFA modellerinde ve aracılık hipotezlerinin değerlendirildiği Yapısal Eşitlik Modelinde (YEM) ok değişkenli normallik varsayımının karşılanamaması nedeniyle tahmin yöntemi olarak Unweighted Least Squares-ULS yöntemi kullanılmıştır. DFA ve YEM modellerinde 10000 yeniden rnekleme Bootstrap metodu ile faktör yüklerinin ve regresyon değerlerinin %95 güven aralığındaki bulguları değerlendirilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları incelenmiştir. DFA ve YEM modellerinde uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir olup olmadığına Tablo 3.1'de yer alan değerlere göre karar verilmiştir [327-330].

**Tablo 3.1.** Uyum indeksleri uyum ölçütleri.

| Uyum İndeksleri | İyi Uyum                   | Kabul Edilebilir Uyum   |
|-----------------|----------------------------|-------------------------|
| $\chi^2/df$     | $\leq 3$                   | $\leq 5$                |
| GFI             | $0,95 \leq GFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq GFI < 0,95$  |
| AGFI            | $0,90 \leq AGFI \leq 1,00$ | $0,85 \leq AGFI < 0,90$ |
| NFI             | $0,95 \leq NFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq NFI < 0,95$  |
| RFI             | $0,95 \leq RFI \leq 1,00$  | $0,90 \leq RFI < 0,95$  |
| RMR             | $0 < RMR \leq 0,05$        | $0,05 < RMR \leq 0,08$  |
| SRMR            | $0 < SRMR \leq 0,05$       | $0,05 < SRMR \leq 0,08$ |

Ölçeklerinin güvenirliği Cronbach alfa (CA) ve birleşik güvenirlik (Composite Reliability; CR) katsayılarına göre değerlendirilmiştir [328, 329].

Verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir [331]. Karşılaştırma yapılan gruplarda örneklem sayısı 30'un altında olan grup olduğunda non-parametrik testler kullanılmıştır. Varyansların homojenliği Levene testleri ile incelenmiştir. Analizlerde iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında t testi kullanılmıştır. Üç ve daha fazla bağımsız grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis veya ANOVA testleri kullanılmıştır. Anlamlı farklılık bulunduğunda Bonferroni düzeltmeli çoklu karşılaştırma testleri ile hangi gruplar arasında fark olduğu belirlenmiştir. ANOVA testinde varyansların homojen olmadığı durumlarda Welch testi bulguları dikkate alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon testleri ile değerlendirilmiştir. İki değişken arasındaki ilişkide etkisi olduğu düşünülen değişken kontrol altına alınarak kısmi korelasyon analizi yapılmıştır.

YEM analizinde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler incelenmiş, aracılık etkisinin olup olmadığına dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmamasına göre karar verilmiştir [328]. Analizlerde  $p < 0,05$  değeri istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 4.1’de sunulmuştur. Katılımcıların %54,6’sı (n=230) kadın, %49,2’si (n=207) 21-30 yaş arasında, %51,5’i (n=217) evli, %45,6’sı (n=192) lisans düzeyinde eğitime sahip, %49,9’u (n=210) 0-5 yıldır kurumda çalışmakta, %35,2’si (n=148) 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışmakta ve %67,5’i (n=284) diğer sağlık profesyonelleri olarak görev yapmaktadır.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların sosyodemografik özelliklerinin dağılımı.

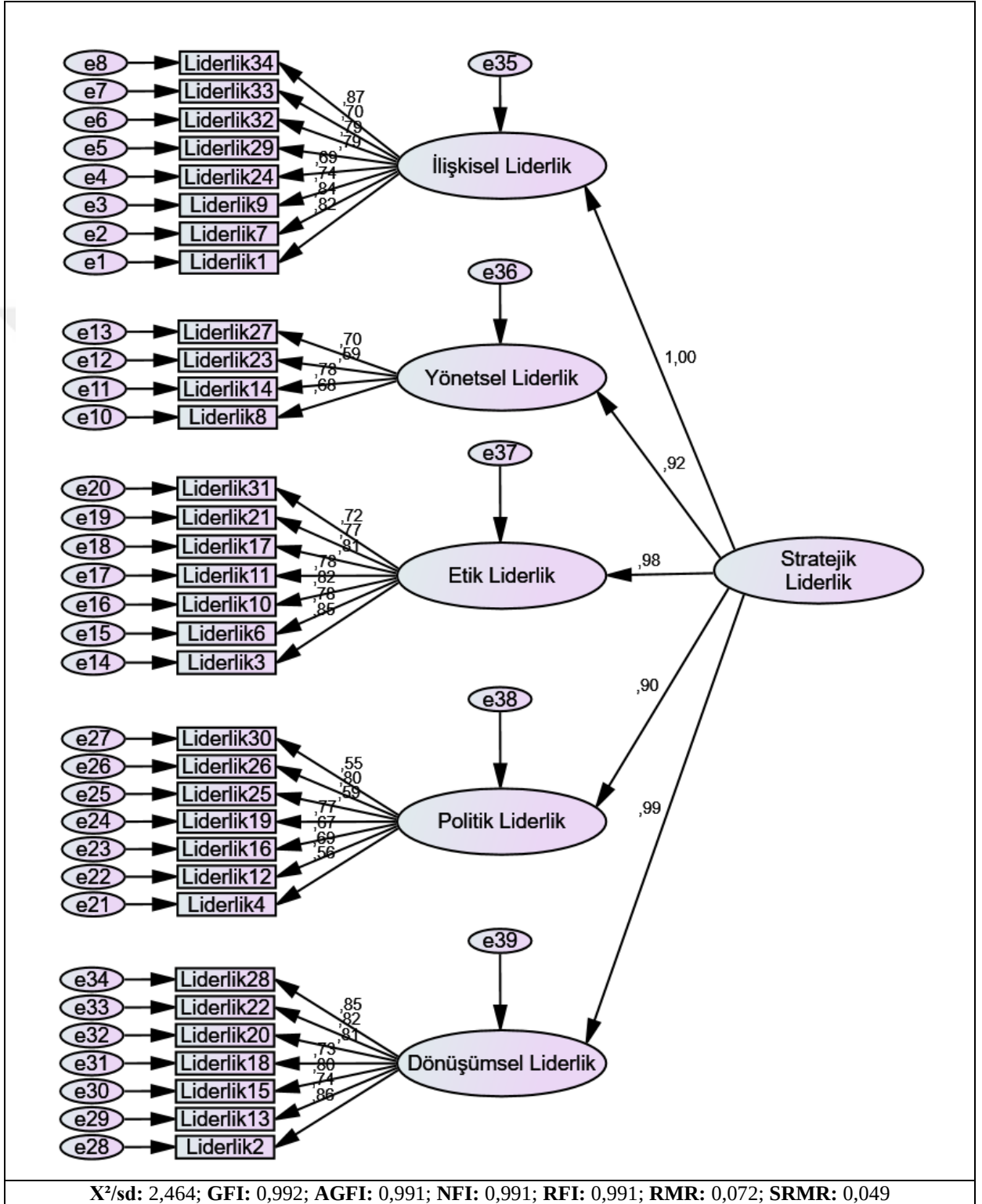
|                                    |                              | n   | %    |
|------------------------------------|------------------------------|-----|------|
| <b>Cinsiyet</b>                    | Kadın                        | 230 | 54,6 |
|                                    | Erkek                        | 191 | 45,4 |
| <b>Yaş</b>                         | 20 yaş ve altı               | 10  | 2,4  |
|                                    | 21-30 yaş                    | 207 | 49,2 |
|                                    | 31-40 yaş                    | 107 | 25,4 |
|                                    | 41-50 yaş                    | 80  | 19,0 |
|                                    | 51 yaş ve üzeri              | 17  | 4,0  |
| <b>Medeni Durumu</b>               | Evli                         | 217 | 51,5 |
|                                    | Bekar                        | 204 | 48,5 |
| <b>Eğitim Durumu</b>               | Ön lisans ve altı            | 134 | 31,8 |
|                                    | Lisans                       | 192 | 45,6 |
|                                    | Lisansüstü                   | 95  | 22,6 |
| <b>Kurumda Çalışma Süresi</b>      | 0-5 yıl                      | 210 | 49,9 |
|                                    | 6-10 yıl                     | 84  | 20,0 |
|                                    | 11-20 yıl                    | 99  | 23,5 |
|                                    | 21 yıl ve üzeri              | 28  | 6,7  |
| <b>Yönetici ile Çalışma Süresi</b> | 0-1 yıl                      | 148 | 35,2 |
|                                    | 2-5 yıl                      | 148 | 35,2 |
|                                    | 6-10 yıl                     | 76  | 18,1 |
|                                    | 11 yıl ve üzeri              | 49  | 11,6 |
| <b>Meslek</b>                      | Diğer sağlık profesyonelleri | 50  | 11,9 |
|                                    | Hekimler                     | 87  | 20,7 |
|                                    | Bakım destek çalışanları     | 284 | 67,5 |

### 4.2. Doğrulamalı Faktör Analiz Bulguları

#### 4.2.1. Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik Liderlik Ölçeği’nin araştırma verileri ile uyumunu değerlendirmek

ve yapı geçerliliğini test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği DFA modeli Şekil 4.1’de yer almakta olup model uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.



Şekil 4.1. Stratejik Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli.

**Tablo 4.2.** Stratejik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.

| Boyutlar                   | Değişkenler | Faktör Yüğü ( $\beta$ ) | %95 Güven Aralığı ( $\beta$ ) |       | p      |
|----------------------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|-------|--------|
|                            |             |                         | Alt                           | Üst   |        |
| <b>İlişkisel Liderlik</b>  | Liderlik1   | 0,822                   | 0,766                         | 0,860 | <0,001 |
|                            | Liderlik7   | 0,843                   | 0,792                         | 0,877 | <0,001 |
|                            | Liderlik9   | 0,742                   | 0,680                         | 0,796 | <0,001 |
|                            | Liderlik24  | 0,686                   | 0,615                         | 0,748 | <0,001 |
|                            | Liderlik29  | 0,792                   | 0,742                         | 0,836 | <0,001 |
|                            | Liderlik32  | 0,788                   | 0,738                         | 0,831 | <0,001 |
|                            | Liderlik33  | 0,703                   | 0,630                         | 0,764 | <0,001 |
|                            | Liderlik34  | 0,869                   | 0,842                         | 0,891 | <0,001 |
| <b>Yönetsel Liderlik</b>   | Liderlik8   | 0,679                   | 0,592                         | 0,751 | <0,001 |
|                            | Liderlik14  | 0,783                   | 0,722                         | 0,835 | <0,001 |
|                            | Liderlik23  | 0,592                   | 0,499                         | 0,674 | <0,001 |
|                            | Liderlik27  | 0,697                   | 0,617                         | 0,764 | <0,001 |
| <b>Etik Liderlik</b>       | Liderlik3   | 0,847                   | 0,810                         | 0,877 | <0,001 |
|                            | Liderlik6   | 0,775                   | 0,714                         | 0,822 | <0,001 |
|                            | Liderlik10  | 0,819                   | 0,774                         | 0,856 | <0,001 |
|                            | Liderlik11  | 0,779                   | 0,732                         | 0,819 | <0,001 |
|                            | Liderlik17  | 0,813                   | 0,770                         | 0,850 | <0,001 |
|                            | Liderlik21  | 0,773                   | 0,717                         | 0,819 | <0,001 |
|                            | Liderlik31  | 0,723                   | 0,657                         | 0,779 | <0,001 |
| <b>Politik Liderlik</b>    | Liderlik4   | 0,555                   | 0,456                         | 0,641 | <0,001 |
|                            | Liderlik12  | 0,687                   | 0,612                         | 0,750 | <0,001 |
|                            | Liderlik16  | 0,675                   | 0,600                         | 0,735 | <0,001 |
|                            | Liderlik19  | 0,768                   | 0,700                         | 0,821 | <0,001 |
|                            | Liderlik25  | 0,594                   | 0,506                         | 0,665 | <0,001 |
|                            | Liderlik26  | 0,804                   | 0,738                         | 0,861 | <0,001 |
|                            | Liderlik30  | 0,554                   | 0,449                         | 0,644 | <0,001 |
| <b>Dönüşümsel Liderlik</b> | Liderlik2   | 0,859                   | 0,820                         | 0,890 | <0,001 |
|                            | Liderlik13  | 0,736                   | 0,679                         | 0,783 | <0,001 |
|                            | Liderlik15  | 0,803                   | 0,758                         | 0,841 | <0,001 |
|                            | Liderlik18  | 0,735                   | 0,674                         | 0,788 | <0,001 |
|                            | Liderlik20  | 0,805                   | 0,762                         | 0,842 | <0,001 |
|                            | Liderlik22  | 0,821                   | 0,777                         | 0,857 | <0,001 |
|                            | Liderlik28  | 0,850                   | 0,812                         | 0,880 | <0,001 |

5 boyut ve 34 maddeden oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği DFA analizi bulgularında 5 nolu maddenin faktör yükünün 0,145 olduğu görülmüş ve faktör yükleniminin düşük olmasından dolayı modelden çıkarılmıştır. 5 boyut ve 33 maddeden oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği DFA modeline ilişkin bulgular Tablo 4.2’de yer almaktadır. Bu bulgulara göre, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu, İlişkisel Liderlik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,686-0,869 aralığında, Yönetsel Liderlik boyutu maddelerinin

faktör yüklerinin 0,592-0,783 aralığında, Etik Liderlik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,723-0,847 aralığında, Politik Liderlik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,554-0,804 aralığında, Dönüşümsel Liderlik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,735-0,859 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.3.** Stratejik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin bulgular.

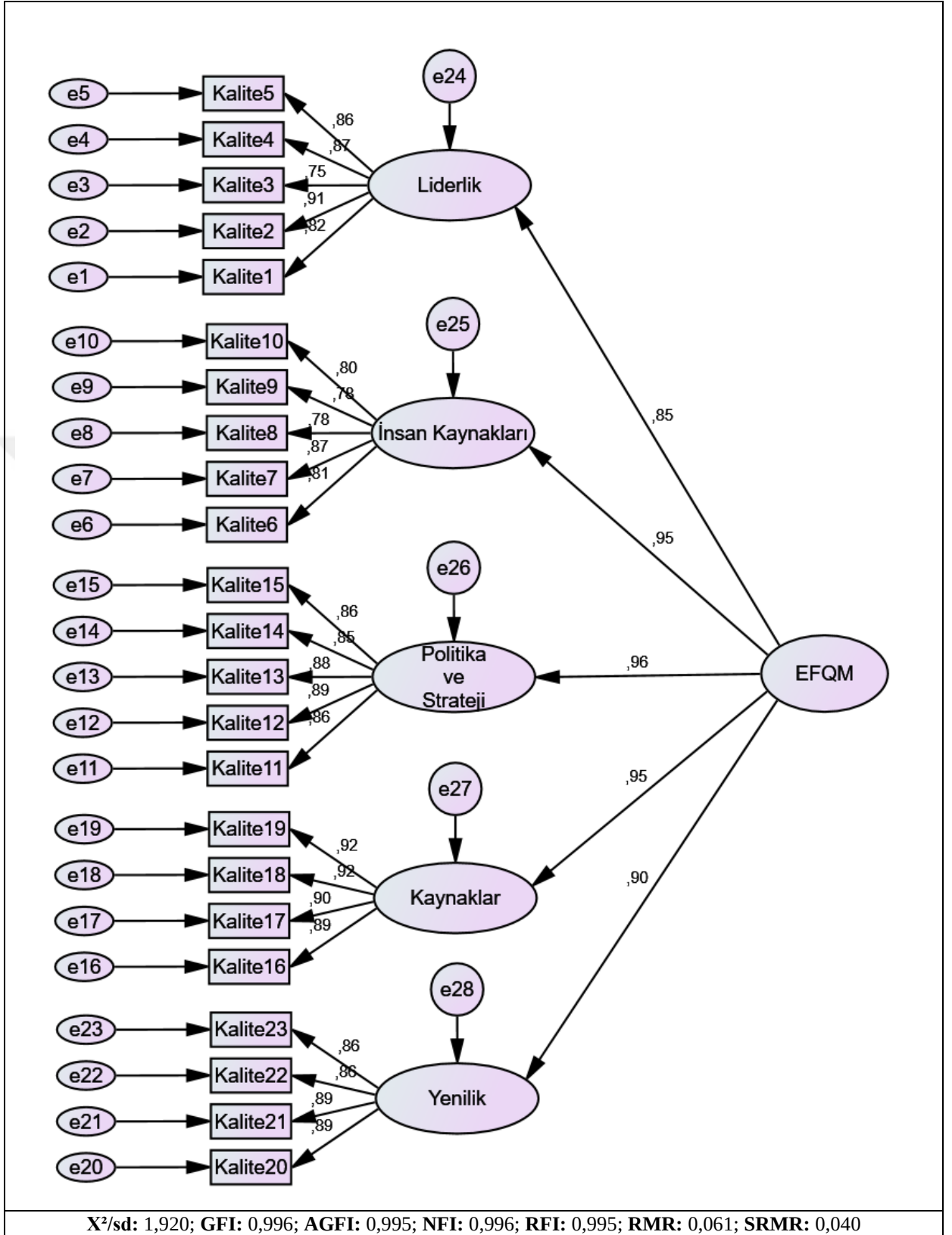
| Değişken                  | Min  | Max  | Ort  | SS   | Medyan | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha | CR    |
|---------------------------|------|------|------|------|--------|----------|-----------|----------------|-------|
| İlişkisel Liderlik        | 1,00 | 5,00 | 3,56 | 0,98 | 3,75   | -0,124   | -0,657    | 0,925          | 0,926 |
| Yönetsel Liderlik         | 1,00 | 5,00 | 3,66 | 0,78 | 3,80   | 1,278    | -0,786    | 0,784          | 0,783 |
| Etik Liderlik             | 1,00 | 5,00 | 3,54 | 1,00 | 3,71   | -0,241   | -0,572    | 0,920          | 0,920 |
| Politik Liderlik          | 1,00 | 5,00 | 3,29 | 0,87 | 3,28   | -0,094   | -0,150    | 0,846          | 0,847 |
| Dönüşümsel Liderlik       | 1,00 | 5,00 | 3,38 | 1,02 | 3,57   | -0,492   | -0,428    | 0,926          | 0,926 |
| Stratejik Liderlik Ölçeği | 1,00 | 5,00 | 3,49 | 0,85 | 3,56   | 0,151    | -0,531    | 0,974          | 0,977 |

Stratejik Liderlik Ölçeği ve alt boyutlarına ait istatistiki ve güvenilirlik bulguları Tablo 4.3'te görülmektedir. Bu bulgulara göre;

- İlişkisel Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,56 \pm 0,98$  olduğu, Yönetsel Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,66 \pm 0,78$  olduğu, Etik Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,54 \pm 1,00$  olduğu, Politik Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,29 \pm 0,87$  olduğu, Dönüşümsel Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,38 \pm 1,02$  olduğu, Stratejik Liderlik Ölçeğinin ortalamasının  $3,49 \pm 0,85$  olduğu,
- Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı,
- CA ve CR güvenilirlik katsayılarına göre ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2.2. EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modelinin araştırma verileri ile uyumunu değerlendirmek ve yapı geçerliliğini test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. EFQM Mükemmellik Modeli DFA modeli Şekil 4.2'de yer almakta olup model uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.



Şekil 4.2. EFQM Mükemmellik Modeli doğrulayıcı faktör analizi modeli.

**Tablo 4.4.** EFQM Mükemmellik Modeli doğrulayıcı faktör analizi bulguları.

| Boyutlar             | Değişkenler | Faktör Yüğü ( $\beta$ ) | %95 Güven Aralığı ( $\beta$ ) |       | p      |
|----------------------|-------------|-------------------------|-------------------------------|-------|--------|
|                      |             |                         | Alt                           | Üst   |        |
| Liderlik             | Kalite1     | 0,824                   | 0,775                         | 0,865 | <0,001 |
|                      | Kalite2     | 0,906                   | 0,872                         | 0,935 | <0,001 |
|                      | Kalite3     | 0,746                   | 0,669                         | 0,806 | <0,001 |
|                      | Kalite4     | 0,870                   | 0,823                         | 0,907 | <0,001 |
|                      | Kalite5     | 0,856                   | 0,809                         | 0,894 | <0,001 |
| İnsan Kaynakları     | Kalite6     | 0,814                   | 0,766                         | 0,857 | <0,001 |
|                      | Kalite7     | 0,872                   | 0,840                         | 0,899 | <0,001 |
|                      | Kalite8     | 0,784                   | 0,720                         | 0,834 | <0,001 |
|                      | Kalite9     | 0,781                   | 0,721                         | 0,830 | <0,001 |
|                      | Kalite10    | 0,802                   | 0,753                         | 0,844 | <0,001 |
| Politika ve Strateji | Kalite11    | 0,862                   | 0,811                         | 0,896 | <0,001 |
|                      | Kalite12    | 0,891                   | 0,862                         | 0,915 | <0,001 |
|                      | Kalite13    | 0,879                   | 0,842                         | 0,911 | <0,001 |
|                      | Kalite14    | 0,849                   | 0,809                         | 0,882 | <0,001 |
|                      | Kalite15    | 0,855                   | 0,813                         | 0,888 | <0,001 |
| Kaynaklar            | Kalite16    | 0,891                   | 0,860                         | 0,917 | <0,001 |
|                      | Kalite17    | 0,900                   | 0,870                         | 0,924 | <0,001 |
|                      | Kalite18    | 0,919                   | 0,895                         | 0,940 | <0,001 |
|                      | Kalite19    | 0,924                   | 0,897                         | 0,945 | <0,001 |
| Yenilik              | Kalite20    | 0,894                   | 0,852                         | 0,928 | <0,001 |
|                      | Kalite21    | 0,892                   | 0,862                         | 0,921 | <0,001 |
|                      | Kalite22    | 0,857                   | 0,820                         | 0,889 | <0,001 |
|                      | Kalite23    | 0,861                   | 0,823                         | 0,892 | <0,001 |

5 boyut ve 23 maddeden oluşan EFQM Mükemmellik Modeli DFA modeline ilişkin bulgular Tablo 4.4'te yer almaktadır. Bu bulgulara göre, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) olduğu, Liderlik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,746-0,906 aralığında, İnsan Kaynakları boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,781-0,872 aralığında, Politika ve Strateji boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,849-0,891 aralığında, Kaynaklar boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,891-0,924 aralığında, Yenilik boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,857-0,894 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.5.** EFQM Mükemmellik Modeli ve alt boyutlarına ilişkin bulgular.

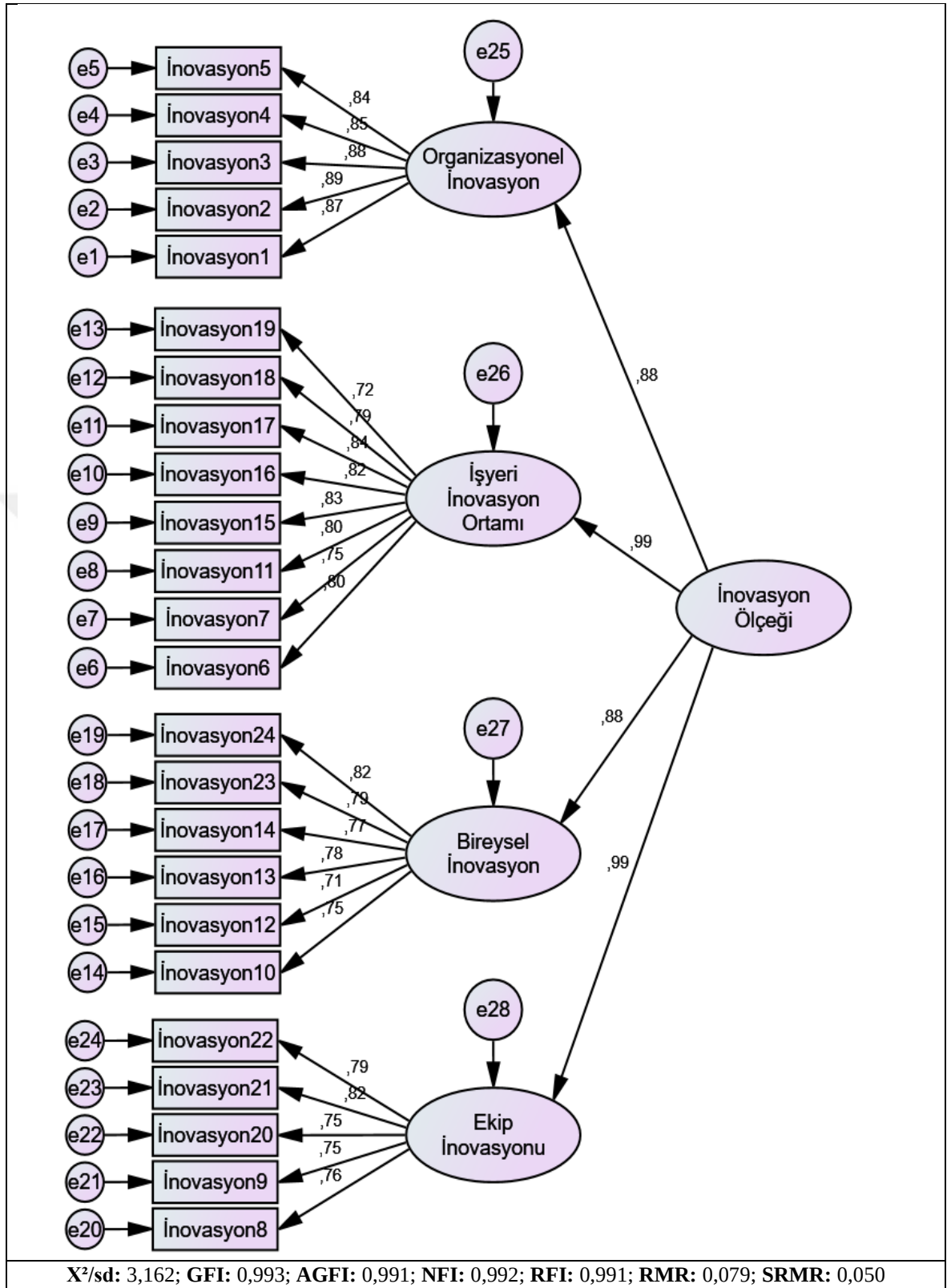
| Değişken                | Min  | Max  | Ort  | SS   | Medyan | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha | CR    |
|-------------------------|------|------|------|------|--------|----------|-----------|----------------|-------|
| Liderlik                | 1,00 | 5,00 | 3,15 | 1,05 | 3,20   | -0,491   | -0,205    | 0,923          | 0,923 |
| İnsan Kaynakları        | 1,00 | 5,00 | 3,02 | 1,07 | 3,00   | -0,753   | -0,107    | 0,905          | 0,905 |
| Politika ve Strateji    | 1,00 | 5,00 | 2,95 | 1,10 | 3,00   | -0,748   | -0,016    | 0,938          | 0,938 |
| Kaynaklar               | 1,00 | 5,00 | 2,93 | 1,15 | 3,00   | -0,848   | -0,029    | 0,949          | 0,949 |
| Yenilik                 | 1,00 | 5,00 | 2,92 | 1,12 | 3,00   | -0,770   | -0,020    | 0,930          | 0,929 |
| EFQM Mükemmellik Modeli | 1,00 | 5,00 | 2,99 | 1,00 | 3,00   | -0,588   | -0,047    | 0,976          | 0,984 |

EFQM Mükemmellik Modeli ve alt boyutlarına ait istatistiki ve güvenilirlik bulguları Tablo 4.5'te görülmektedir. Bu bulgulara göre;

- Liderlik boyutunun ortalamasının  $3,15 \pm 1,05$  olduğu, İnsan Kaynakları boyutunun ortalamasının  $3,02 \pm 1,07$  olduğu, Politika ve Strateji boyutunun ortalamasının  $2,95 \pm 1,10$  olduğu, Kaynaklar boyutunun ortalamasının  $2,93 \pm 1,15$  olduğu, Yenilik boyutunun ortalamasının  $2,92 \pm 1,12$  olduğu, EFQM Mükemmellik Modelinin ortalamasının  $2,99 \pm 1,00$  olduğu,
- Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı,
- CA ve CR güvenilirlik katsayılarına göre ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.2.3. İnovasyon Ölçeği

İnovasyon Ölçeği'nin araştırma verileri ile uyumunu değerlendirmek ve yapı geçerliliğini test etmek için ikinci düzey DFA yapılmıştır. İnovasyon Ölçeği DFA modeli Şekil 4.3'te yer almakta olup model uyum indekslerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.



Şekil 4.3. İnovasyon Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi modeli.

**Tablo 4.6.** İnovasyon Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi bulguları.

| Boyutlar                 | Değişkenler | Faktör Yüğü<br>( $\beta$ ) | %95 Güven Aralığı<br>( $\beta$ ) |       | p      |
|--------------------------|-------------|----------------------------|----------------------------------|-------|--------|
|                          |             |                            | Alt                              | Üst   |        |
| Organizasyonel İnovasyon | İnovasyon1  | 0,875                      | 0,839                            | 0,904 | <0,001 |
|                          | İnovasyon2  | 0,889                      | 0,850                            | 0,916 | <0,001 |
|                          | İnovasyon3  | 0,879                      | 0,840                            | 0,910 | <0,001 |
|                          | İnovasyon4  | 0,848                      | 0,804                            | 0,885 | <0,001 |
|                          | İnovasyon5  | 0,843                      | 0,795                            | 0,884 | <0,001 |
| İşyeri İnovasyon Ortamı  | İnovasyon6  | 0,800                      | 0,749                            | 0,841 | <0,001 |
|                          | İnovasyon7  | 0,755                      | 0,700                            | 0,802 | <0,001 |
|                          | İnovasyon11 | 0,799                      | 0,758                            | 0,833 | <0,001 |
|                          | İnovasyon15 | 0,826                      | 0,785                            | 0,858 | <0,001 |
|                          | İnovasyon16 | 0,818                      | 0,779                            | 0,850 | <0,001 |
|                          | İnovasyon17 | 0,843                      | 0,807                            | 0,871 | <0,001 |
|                          | İnovasyon18 | 0,786                      | 0,736                            | 0,826 | <0,001 |
|                          | İnovasyon19 | 0,719                      | 0,657                            | 0,771 | <0,001 |
| Bireysel İnovasyon       | İnovasyon10 | 0,749                      | 0,680                            | 0,808 | <0,001 |
|                          | İnovasyon12 | 0,712                      | 0,644                            | 0,770 | <0,001 |
|                          | İnovasyon13 | 0,784                      | 0,733                            | 0,827 | <0,001 |
|                          | İnovasyon14 | 0,769                      | 0,710                            | 0,819 | <0,001 |
|                          | İnovasyon23 | 0,791                      | 0,732                            | 0,840 | <0,001 |
|                          | İnovasyon24 | 0,819                      | 0,766                            | 0,862 | <0,001 |
| Ekip İnovasyonu          | İnovasyon8  | 0,761                      | 0,707                            | 0,808 | <0,001 |
|                          | İnovasyon9  | 0,746                      | 0,689                            | 0,793 | <0,001 |
|                          | İnovasyon20 | 0,754                      | 0,700                            | 0,800 | <0,001 |
|                          | İnovasyon21 | 0,823                      | 0,778                            | 0,859 | <0,001 |
|                          | İnovasyon22 | 0,792                      | 0,746                            | 0,831 | <0,001 |

4 boyut ve 24 maddeden oluşan İnovasyon Ölçeği DFA modeline ilişkin bulgular Tablo 4.6’da yer almaktadır. Bu bulgulara göre, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin istatistiki olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) olduğu, Organizasyonel İnovasyon boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,843-0,889 aralığında, İşyeri İnovasyon Ortamı boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,719-0,843 aralığında, Bireysel İnovasyon boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,712-0,819 aralığında Ekip İnovasyonu boyutu maddelerinin faktör yüklerinin 0,746-0,823 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.7.** İnovasyon Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin bulgular.

| Değişken                 | Min  | Max  | Ort  | SS   | Medyan | Basıklık | Çarpıklık | Cronbach Alpha | CR    |
|--------------------------|------|------|------|------|--------|----------|-----------|----------------|-------|
| Organizasyonel İnovasyon | 1,00 | 5,00 | 2,84 | 1,11 | 2,80   | -0,737   | 0,128     | 0,938          | 0,937 |
| İşyeri İnovasyon Ortamı  | 1,00 | 5,00 | 2,99 | 1,04 | 3,00   | -0,663   | -0,037    | 0,931          | 0,931 |
| Bireysel İnovasyon       | 1,00 | 5,00 | 3,19 | 0,97 | 3,16   | -0,175   | -0,360    | 0,898          | 0,897 |
| Ekip İnovasyonu          | 1,00 | 5,00 | 3,04 | 1,04 | 3,00   | -0,575   | -0,116    | 0,882          | 0,882 |
| İnovasyon Ölçeği         | 1,00 | 5,00 | 3,01 | 0,96 | 3,00   | -0,378   | 0,000     | 0,971          | 0,977 |

İnovasyon Ölçeği ve alt boyutlarına ait istatistiki ve güvenilirlik bulguları Tablo 4.7’de görülmektedir. Bu bulgulara göre;

- Organizasyonel İnovasyon boyutunun ortalamasının  $2,84 \pm 1,11$  olduğu, İşyeri İnovasyon Ortamı boyutunun ortalamasının  $2,99 \pm 1,04$  olduğu, Bireysel İnovasyon boyutunun ortalamasının  $3,19 \pm 0,97$  olduğu, Ekip İnovasyonu boyutunun ortalamasının  $3,04 \pm 1,04$  olduğu, İnovasyon Ölçeğinin ortalamasının  $3,01 \pm 0,96$  olduğu,
- Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre verilerin normal dağıldığı,
- CA ve CR güvenilirlik katsayılarına göre ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğu belirlenmiştir.

#### 4.3. Hipotezlere İlişkin Analiz Bulguları

**Tablo 4.8.** Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Stratejik Liderlik Ölçeğine ilişkin farklılık analiz bulguları.

| Sosyodemografik Özellikler  |                              | N   | Ort  | SS   | K/t/W               | p                | Anlamlı Fark <sup>B</sup> |
|-----------------------------|------------------------------|-----|------|------|---------------------|------------------|---------------------------|
| Cinsiyet                    | Kadın                        | 230 | 3,49 | 0,79 | 0,125 <sup>t</sup>  | 0,901            | -                         |
|                             | Erkek                        | 191 | 3,48 | 0,93 |                     |                  |                           |
| Yaş                         | 20 yaş ve altı <sup>1</sup>  | 10  | 3,91 | 1,16 | 12,381 <sup>K</sup> | <b>0,012</b>     | 1-4<br>1-5                |
|                             | 21-30 yaş <sup>2</sup>       | 207 | 3,59 | 0,80 |                     |                  |                           |
|                             | 31-40 yaş <sup>3</sup>       | 107 | 3,44 | 0,86 |                     |                  |                           |
|                             | 41-50 yaş <sup>4</sup>       | 80  | 3,29 | 0,89 |                     |                  |                           |
|                             | 51 yaş ve üzeri <sup>5</sup> | 17  | 3,21 | 0,81 |                     |                  |                           |
| Medeni Durum                | Evli                         | 217 | 3,34 | 0,88 | -3,735 <sup>t</sup> | <b>&lt;0,001</b> | -                         |
|                             | Bekar                        | 204 | 3,64 | 0,80 |                     |                  |                           |
| Öğrenim Durumu              | Ön lisans ve altı            | 134 | 3,34 | 0,96 | 2,424 <sup>w</sup>  | 0,091            | -                         |
|                             | Lisans                       | 192 | 3,55 | 0,84 |                     |                  |                           |
|                             | Lisansüstü                   | 95  | 3,55 | 0,67 |                     |                  |                           |
| Kurumda Çalışma Süresi      | 0-5 yıl <sup>1</sup>         | 210 | 3,70 | 0,75 | 28,007 <sup>K</sup> | <b>&lt;0,001</b> | 1-2<br>1-3<br>1-4         |
|                             | 6-10 yıl <sup>2</sup>        | 84  | 3,35 | 0,86 |                     |                  |                           |
|                             | 11-20 yıl <sup>3</sup>       | 99  | 3,28 | 0,91 |                     |                  |                           |
|                             | 21 yıl ve üzeri <sup>4</sup> | 28  | 3,02 | 0,93 |                     |                  |                           |
| Yönetici ile Çalışma Süresi | 0-1 yıl <sup>1</sup>         | 148 | 3,66 | 0,85 | 11,352 <sup>w</sup> | <b>&lt;0,001</b> | 1-3<br>1-4<br>2-4<br>3-4  |
|                             | 2-5 yıl <sup>2</sup>         | 148 | 3,58 | 0,71 |                     |                  |                           |
|                             | 6-10 yıl <sup>3</sup>        | 76  | 3,33 | 0,96 |                     |                  |                           |
|                             | 11 yıl ve üzeri <sup>4</sup> | 49  | 2,91 | 0,82 |                     |                  |                           |
| Meslek                      | Diğer Sağlık Profesyonelleri | 284 | 3,51 | 0,85 | 1,713 <sup>w</sup>  | 0,185            | -                         |
|                             | Hekimler                     | 87  | 3,54 | 0,75 |                     |                  |                           |
|                             | Bakım Destek Çalışanları     | 50  | 3,25 | 1,01 |                     |                  |                           |

K: Kruskal Wallis Testi; t: T Testi; W: Welch Testi; B: Bonferroni Düzeltmeli

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre Stratejik Liderlik Ölçeğine ilişkin farklılık analiz bulguları Tablo 4.8’de sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumları ve mesleklerine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulgulara dayanarak “hipotez 1a, 1d ve 1g” reddedilmiştir.
- Katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamasının 41-50 yaş arasındaki ve 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 1b” kabul edilmiştir.

- Katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde bekar katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 1c” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 1e” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların yönetici ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-1 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu, 2-5 yıl ve 6-10 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 1f” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.9.** Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin farklılık analiz bulguları.

| Sosyodemografik Özellikler  |                                | N   | Ort  | SS   | F/K/t               | p      | Anlamlı Fark <sup>B</sup> |
|-----------------------------|--------------------------------|-----|------|------|---------------------|--------|---------------------------|
| Cinsiyet                    | Kadın                          | 230 | 2,99 | 0,97 | -0,116 <sup>t</sup> | 0,908  | -                         |
|                             | Erkek                          | 191 | 3,00 | 1,05 |                     |        |                           |
| Yaş                         | 20 yaş ve altı <sup>1</sup>    | 10  | 3,87 | 1,16 | 21,409 <sup>K</sup> | <0,001 | 1-3<br>1-4<br>1-5<br>2-3  |
|                             | 21-30 yaş <sup>2</sup>         | 207 | 3,14 | 1,02 |                     |        |                           |
|                             | 31-40 yaş <sup>3</sup>         | 107 | 2,78 | 0,98 |                     |        |                           |
|                             | 41-50 yaş <sup>4</sup>         | 80  | 2,84 | 0,91 |                     |        |                           |
|                             | 51 yaş ve üzeri <sup>5</sup>   | 17  | 2,71 | 0,66 |                     |        |                           |
| Medeni Durum                | Evli                           | 217 | 2,79 | 0,96 | -4,310 <sup>t</sup> | <0,001 | -                         |
|                             | Bekar                          | 204 | 3,21 | 1,01 |                     |        |                           |
| Öğrenim Durumu              | Ön lisans ve altı <sup>1</sup> | 134 | 2,82 | 1,05 | 3,422 <sup>F</sup>  | 0,034  | 1-2                       |
|                             | Lisans <sup>2</sup>            | 192 | 3,12 | 1,02 |                     |        |                           |
|                             | Lisansüstü <sup>3</sup>        | 95  | 2,99 | 0,88 |                     |        |                           |
| Kurumda Çalışma Süresi      | 0-5 yıl <sup>1</sup>           | 210 | 3,26 | 0,99 | 34,138 <sup>K</sup> | <0,001 | 1-2<br>1-3<br>1-4         |
|                             | 6-10 yıl <sup>2</sup>          | 84  | 2,79 | 0,93 |                     |        |                           |
|                             | 11-20 yıl <sup>3</sup>         | 99  | 2,71 | 0,97 |                     |        |                           |
|                             | 21 yıl ve üzeri <sup>4</sup>   | 28  | 2,58 | 0,91 |                     |        |                           |
| Yönetici ile Çalışma Süresi | 0-1 yıl <sup>1</sup>           | 148 | 3,27 | 1,03 | 11,098 <sup>F</sup> | <0,001 | 1-3<br>1-4<br>2-4         |
|                             | 2-5 yıl <sup>2</sup>           | 148 | 3,00 | 0,94 |                     |        |                           |
|                             | 6-10 yıl <sup>3</sup>          | 76  | 2,82 | 1,01 |                     |        |                           |
|                             | 11 yıl ve üzeri <sup>4</sup>   | 49  | 2,40 | 0,75 |                     |        |                           |
| Meslek                      | Diğer Sağlık Profesyonelleri   | 284 | 3,01 | 1,00 | 0,224 <sup>F</sup>  | 0,799  | -                         |
|                             | Hekimler                       | 87  | 2,97 | 0,97 |                     |        |                           |
|                             | Bakım Destek Çalışanları       | 50  | 2,92 | 1,10 |                     |        |                           |

F: ANOVA Testi; K: Kruskal Wallis Testi; t: T Testi; B: Bonferroni Düzeltmeli

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre EFQM Mükemmellik Modeline ilişkin farklılık analiz bulguları Tablo 4.9’da sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Katılımcıların cinsiyet ve mesleklerine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulguya dayanarak “hipotez 2a ve 2g” reddedilmiştir.
- Katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamasının 31-40 yaş arasındaki, 41-50 yaş arasındaki ve 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu, 21-30 yaş arasındaki katılımcıların ortalamasının 31-40 yaş katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 2b” kabul edilmiştir.

- Katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde bekar katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 2c” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde lisans mezunu katılımcıların ortalamasının ön lisans ve altı mezunu katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 2d” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 2e” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların yönetici ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-1 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu, 2-5 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 2f” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.10.** Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre İnovasyon Ölçeğine ilişkin farklılık analiz bulguları.

| Sosyodemografik Özellikler  |                              | N   | Ort  | SS   | F/K/t               | p                | Anlamlı Fark <sup>B</sup> |
|-----------------------------|------------------------------|-----|------|------|---------------------|------------------|---------------------------|
| Cinsiyet                    | Kadın                        | 230 | 2,97 | 0,94 | -0,972 <sup>t</sup> | 0,332            | -                         |
|                             | Erkek                        | 191 | 3,06 | 0,99 |                     |                  |                           |
| Yaş                         | 20 yaş ve altı <sup>1</sup>  | 10  | 3,89 | 1,22 | 18,925 <sup>K</sup> | <b>0,001</b>     | 1-3<br>1-4<br>1-5         |
|                             | 21-30 yaş <sup>2</sup>       | 207 | 3,14 | 0,99 |                     |                  |                           |
|                             | 31-40 yaş <sup>3</sup>       | 107 | 2,85 | 0,93 |                     |                  |                           |
|                             | 41-50 yaş <sup>4</sup>       | 80  | 2,86 | 0,84 |                     |                  |                           |
|                             | 51 yaş ve üzeri <sup>5</sup> | 17  | 2,71 | 0,66 |                     |                  |                           |
| Medeni Durum                | Evli                         | 217 | 2,83 | 0,90 | -3,997 <sup>t</sup> | <b>&lt;0,001</b> | -                         |
|                             | Bekar                        | 204 | 3,20 | 0,99 |                     |                  |                           |
| Öğrenim Durumu              | Ön lisans ve altı            | 134 | 2,90 | 0,97 | 1,291 <sup>F</sup>  | 0,276            | -                         |
|                             | Lisans                       | 192 | 3,07 | 1,01 |                     |                  |                           |
|                             | Lisansüstü                   | 95  | 3,06 | 0,85 |                     |                  |                           |
| Kurumda Çalışma Süresi      | 0-5 yıl <sup>1</sup>         | 210 | 3,28 | 0,96 | 36,149 <sup>K</sup> | <b>&lt;0,001</b> | 1-2<br>1-3                |
|                             | 6-10 yıl <sup>2</sup>        | 84  | 2,72 | 0,86 |                     |                  |                           |
|                             | 11-20 yıl <sup>3</sup>       | 99  | 2,75 | 0,93 |                     |                  |                           |
|                             | 21 yıl ve üzeri <sup>4</sup> | 28  | 2,80 | 0,82 |                     |                  |                           |
| Yönetici ile Çalışma Süresi | 0-1 yıl <sup>1</sup>         | 148 | 3,24 | 1,03 | 8,690 <sup>F</sup>  | <b>&lt;0,001</b> | 1-3<br>1-4<br>2-4         |
|                             | 2-5 yıl <sup>2</sup>         | 148 | 3,05 | 0,90 |                     |                  |                           |
|                             | 6-10 yıl <sup>3</sup>        | 76  | 2,83 | 0,91 |                     |                  |                           |
|                             | 11 yıl ve üzeri <sup>4</sup> | 49  | 2,51 | 0,75 |                     |                  |                           |
| Meslek                      | Diğer Sağlık Profesyonelleri | 284 | 3,05 | 0,95 | 0,810 <sup>F</sup>  | 0,446            | -                         |
|                             | Hekimler                     | 87  | 2,93 | 0,93 |                     |                  |                           |
|                             | Bakım Destek Çalışanları     | 50  | 2,93 | 1,06 |                     |                  |                           |

F: ANOVA Testi; K: Kruskal Wallis Testi; t: T Testi; B: Bonferroni Düzeltmeli

Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre İnovasyon Ölçeğine ilişkin farklılık analiz bulguları Tablo 4.10’da sunulmuştur. Bu bulgulara göre;

- Katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumları ve mesleklerine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ( $p>0,05$ ). Bu bulguya dayanarak “hipotez 3a, 3d ve 3g” reddedilmiştir
- Katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamasının 31-40 yaş arasındaki, 41-50 yaş arasındaki ve 50 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 3b” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde bekar katılımcıların ortalamasının evli

katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 3c” kabul edilmiştir.

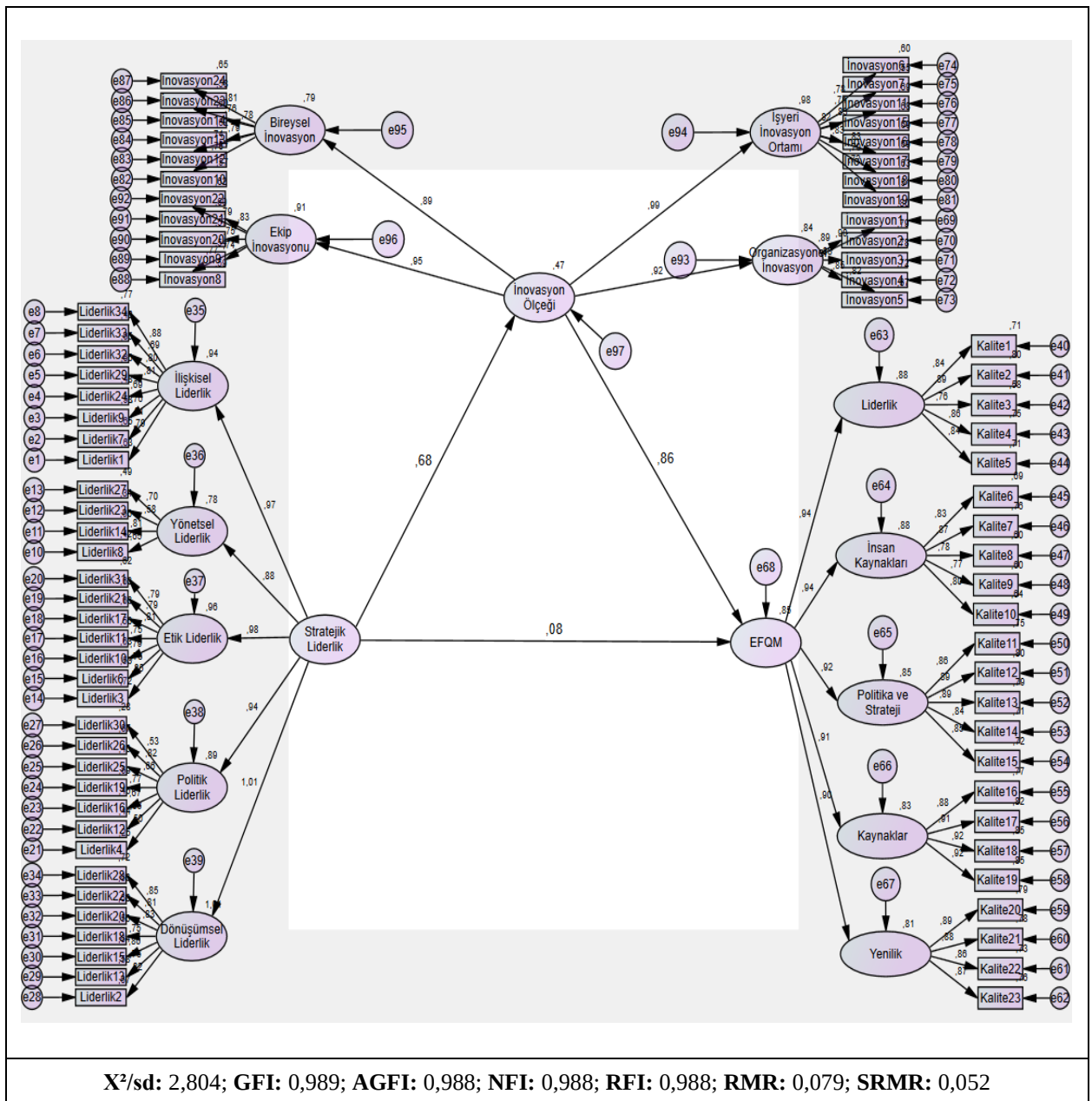
- Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 3e” kabul edilmiştir.
- Katılımcıların yönetici ile çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Bulgular incelendiğinde 0-1 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu, 2-5 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının 11 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguya dayanarak “hipotez 3f” kabul edilmiştir.

**Tablo 4.11.** Stratejik Liderlik Ölçeği, EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon Ölçeği arasındaki korelasyon analiz bulguları.

|                         |   | Stratejik Liderlik Ölçeği | EFQM Mükemmellik Modeli |
|-------------------------|---|---------------------------|-------------------------|
| EFQM Mükemmellik Modeli | r | 0,632                     | 1                       |
|                         | p | <b>&lt;0,001</b>          |                         |
| İnovasyon Ölçeği        | r | 0,639                     | 0,873                   |
|                         | p | <b>&lt;0,001</b>          | <b>&lt;0,001</b>        |

Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon Ölçeği arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için yapılmış olan Pearson korelasyon analiz bulguları Tablo 4.11’de sunulmuştur. Bu bulgulara göre Stratejik Liderlik Ölçeği, EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon Ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). İnovasyon Ölçeği kontrol altına alındığında Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkideki değişim kısmi korelasyon testi ile incelenmiş olup bulgulara göre Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki pozitif yönlü anlamlı ilişkinin devam ettiği fakat ilişki düzeyinin ( $r=0,198$ ;  $p=0,000$ ) azaldığı görülmüştür.

Bu durum Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkide İnovasyon Ölçeğinin etkisinin olduğunu göstermiştir.



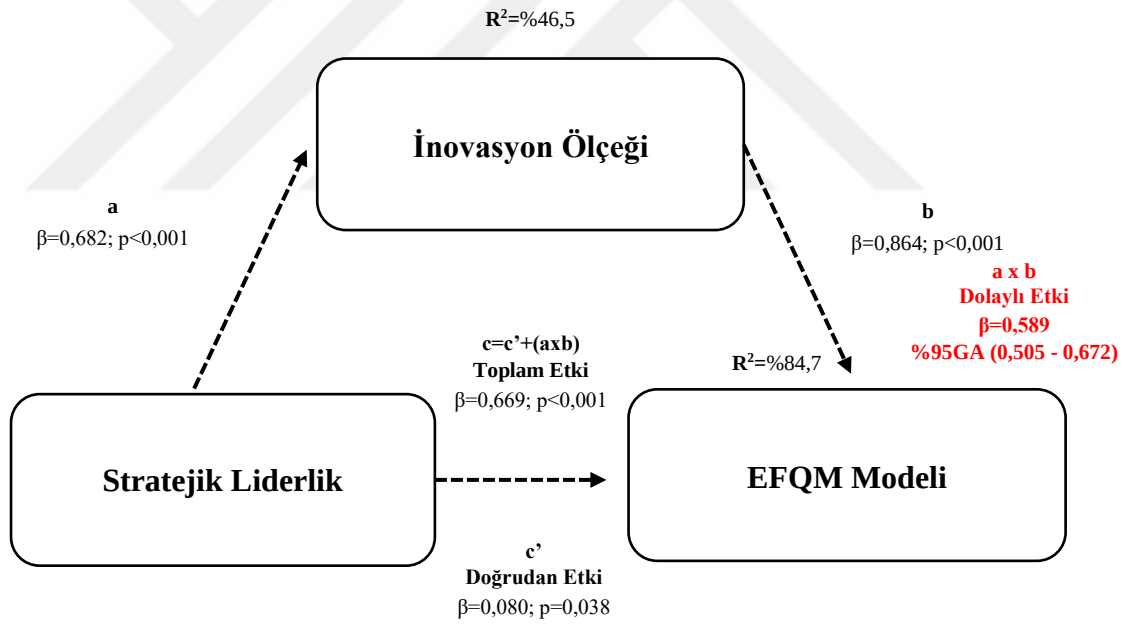
**Şekil 4.4.** Aracılık analiz modeli.

Aracılık analizlerine ilişkin model Şekil 4.4'te yer almaktadır. Modele Stratejik Liderlik Ölçeği, EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon Ölçeği DFA sonucunda yapısı doğrulanmış şekli ile dahil edilmiştir. Ölçekler arasındaki etkileri değerlendirmek için Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli ve İnovasyon Ölçeği arasında, İnovasyon Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli

arasında oklar çizilmiştir. Bulgularda modelin uyum indeks değerlerinin analiz için uygun olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.12.** Aracılık analiz bulguları.

|                                       | Regresyon Katsayısı | Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı (β) | Standart Hata | %95 Güven Aralığı (β) |       | p      |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|---------------|-----------------------|-------|--------|
|                                       |                     |                                             |               | Alt                   | Üst   |        |
| Toplam Etki                           |                     |                                             |               |                       |       |        |
| Stratejik Liderlik → EFQM Modeli      | 0,641               | 0,669                                       | 0,039         | 0,585                 | 0,737 | <0,001 |
| Doğrudan Etkiler                      |                     |                                             |               |                       |       |        |
| Stratejik Liderlik → İnovasyon Ölçeği | 0,629               | 0,682                                       | 0,040         | 0,594                 | 0,751 | <0,001 |
| Stratejik Liderlik → EFQM Modeli      | 0,077               | 0,080                                       | 0,040         | 0,005                 | 0,162 | 0,038  |
| İnovasyon Ölçeği → EFQM Modeli        | 0,897               | 0,864                                       | 0,036         | 0,789                 | 0,930 | <0,001 |
| Dolaylı Etki                          |                     |                                             |               |                       |       |        |
| Stratejik Liderlik → EFQM Modeli      | 0,565               | 0,589                                       | 0,042         | 0,505                 | 0,672 | <0,001 |



**Şekil 4.5.** Aracılık rolünün değerlendirilmesi.

Aracılık analizlerine ilişkin YEM bulguları Tablo 4.12 ve Şekil 4.5'te sunulmuştur. Bulgulara göre;

- Toplam etkiye göre Stratejik Liderlik Ölçeğinin EFQM Mükemmellik Modeli ( $\beta=0,669$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre Hipotez 4 kabul edilmiştir.
- Doğrudan etkiler incelendiğinde Stratejik Liderlik Ölçeğinin İnovasyon Ölçeği ( $\beta=0,682$ ) ve EFQM Mükemmellik Modeli ( $\beta=0,080$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin, İnovasyon Ölçeğinin EFQM Mükemmellik Modeli ( $\beta=0,864$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgulara göre Hipotez 5 ve Hipotez 6 kabul edilmiştir.
- Dolaylı etki incelendiğinde Stratejik Liderlik Ölçeğinin EFQM Mükemmellik Modeli ( $\beta=0,589$ ) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Stratejik Liderlik Ölçeği ile EFQM Mükemmellik Modeli arasındaki ilişkide İnovasyon Ölçeğinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre Hipotez 7 kabul edilmiştir.
- Bulgulara göre Stratejik Liderlik Ölçeği İnovasyon Ölçeğindeki varyansın %46,5'ini, Stratejik Liderlik Ölçeği ile İnovasyon Ölçeği EFQM Mükemmellik Modelindeki varyansın %84,7'sini açıklamaktadır.

**Tablo 4.13.** Hipotez ret/kabul tablosu.

| Hipotez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Sonuç                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H1: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre ( <i>a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek</i> ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.                                                 | a. Ret<br>b. <b>Kabul</b><br>c. <b>Kabul</b><br>d. Ret<br>e. <b>Kabul</b><br>f. <b>Kabul</b><br>g. Ret          |
| H2: Katılımcıların EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre ( <i>a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek</i> ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. | a. Ret<br>b. <b>Kabul</b><br>c. <b>Kabul</b><br>d. <b>Kabul</b><br>e. <b>Kabul</b><br>f. <b>Kabul</b><br>g. Ret |
| H3: Katılımcıların inovasyona yönelik algı düzeyleri sosyodemografik özelliklerine göre ( <i>a. cinsiyet, b. yaş, c. medeni durum, d. öğrenim durumu, e. kurumdaki çalışma süresi, f. yönetici ile çalışma süresi, g. meslek</i> ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.                                                 | a. Ret<br>b. <b>Kabul</b><br>c. <b>Kabul</b><br>d. Ret<br>e. <b>Kabul</b><br>f. <b>Kabul</b><br>g. Ret          |
| H4: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri, EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.                                                                                                                                            | <b>Kabul</b>                                                                                                    |
| H5: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri, inovasyona yönelik algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.                                                                                                                                                                                            | <b>Kabul</b>                                                                                                    |
| H6: Katılımcıların inovasyona yönelik algı düzeyleri EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir.                                                                                                                                             | <b>Kabul</b>                                                                                                    |
| H7: Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri ile EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyleri arasındaki ilişkiye inovasyon istatistiksel olarak anlamlı şekilde aracılık etmektedir.                                                                                                        | <b>Kabul</b>                                                                                                    |

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışmada sağlık kurumlarında stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisi ile sağlık çalışanlarının stratejik liderlik, inovasyon ve kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ulaşılan sonuçlar tartışılmıştır.

### *Katılımcıların Sosyodemografik Özelliklerine İlişkin Hipotez Bulguları;*

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ülker (2017) Sivas Numune Hastanesi'ndeki sağlık yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmada da stratejik liderlik algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir [332]. Şeremet (2013) Kamu Hastaneler Birliği'nde görev yapan sağlık yöneticileri üzerine yapmış olduğu çalışmada, hizmet kalitesinin cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermediğini ortaya koymuştur [333]. Ergen (2011) 112 Acil Sağlık Hizmetleri'nde çalışanlar ile gerçekleştirdiği bir çalışmada, 112 çalışanlarının stratejik liderlik algılarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını tespit etmiştir [334]. Benzer şekilde, Şahinli (2018), Koç ve ark. (2019) ile Köse (2013) tarafından stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin katılımcı algılarını belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [3, 335, 336]. Bu sonuçların aksine Uğurluoğlu (2009) Türkiye'deki Sağlık Bakanlığı hastanelerinde gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin cinsiyet durumlarına göre anlamlı şekilde farklılaştığını bulmuştur [337]. Çalışmada kadın sağlık yöneticilerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu bulmuştur. Alan yazında yapılmış çalışma bulgularının bazıları bu çalışmanın bulgularını desteklerken bazılarının desteklemediği görülmektedir. Çalışmamızda cinsiyete göre stratejik liderlik algı düzeyinin farklılık göstermemesinin nedeni olarak, sağlık çalışanlarının kadın ve erkek fark etmeksizin aynı ekip içerisinde yoğun iş ortamındaki benzer zorlukları yaşamalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde yaşla birlikte stratejik liderlik algısının azaldığı, 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamasının en yüksek, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmüştür. Bu durum genç katılımcıların liderlik beceri ve uygulamalarına daha yatkın olması ile açıklanabilir. Koç ve ark. (2019) tarafından yapılan bir çalışmada stratejik liderlik algılarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür [335]. 30 yaş altındakilerin stratejik liderlik algıları, yaşı 31-40 olanların stratejik liderlik algılarından yüksek bulunmuştur. Bu çalışma bulgularında da genç katılımcıların stratejik liderlik algılarının daha ileri yaştaki katılımcılara göre daha yüksek olması yaşla, stratejik liderlik algısı arasındaki negatif ilişkinin varlığını pekiştirmektedir. Benzer şekilde Şahinli (2018) yaptığı çalışmada, yöneticilerin stratejik liderliğe ilişkin algılarında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur [3].

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bulgular incelendiğinde bekâr katılımcıların stratejik liderlik algısı ortalamasının evli katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kızıl (2016) ve Ergen (2011) yaptıkları çalışmada da benzer sonuçları ortaya koymuştur. Bu durum yaş bulgumuzun sonucunu da doğrular niteliktedir [334, 338].

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri öğrenim duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Kızıl (2016) üç özel hastanenin çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, stratejik liderlik algı düzeyinin öğrenim durumuna göre anlamlı şekilde farklılık göstermediğini saptamıştır [338]. Şahinli (2018), Koç ve ark. (2019) ile Köse (2013) yaptıkları çalışmalarda da benzer sonuçları ortaya koymuştur [3, 83, 335]. Buna göre alan yazında yapılmış çalışma bulguları ile bu çalışmanın bulguları paralellik göstermektedir.

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının en yüksek, 21 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma süresi arttıkça stratejik liderlik uygulamalarına yönelik algı düzeyleri düşmektedir. Bu sonuç, kıdem süresi artan

sağlık çalışanlarının yıllar geçtikçe liderlik uygulamalarına yönelik algılarının ve liderlikten beklentilerinin olumsuz yönde bir seyir izlediğini düşündürmektedir. Benzer şekilde Şahinli (2018) tarafından yapılan çalışmada stratejik liderlik algılarının kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur [3]. Bununla birlikte çalışma bulgularından farklı olarak; 16-20 yıl kurumda çalışan sağlık yöneticilerinin, 6-10 yıl süre ile kurumda çalışan sağlık yöneticilerine göre stratejik liderlik algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Koç ve ark. (2019) tarafından yapılan çalışmada çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olanların yönetsel liderlik puanları en yüksek, çalışma süresi 0-10 yıl arasında olanların ise en düşük bulunmuştur [335]. Aksine Köse (2013) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların stratejik liderlik algılarında kıdem süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır [336]. Alan yazında sağlık çalışanlarının stratejik algılarının kurumda çalışma süresine göre değişiminde tutarlılık görülmemekle birlikte, genellikle bu algı farklılığı çalışma yılı arttıkça pozitif ya da negatif bir seyir izleyebilmektedir. Bu seyir farkının, kurum uygulama farklılıklarından ya da yöneticilerinin liderlik becerilerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. 0-1 yıl süre ile yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının en yüksek, 21 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yeni işe başlayan çalışanların stratejik liderlik algılarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Korku (2018) hastanede görev yapan alt ve orta düzey sağlık yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada da katılımcıların yöneticisi ile birlikte çalışma süresi dönüşümcü liderlik algılarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur [339]. Çalışma süresinin iki kategoride sınıflandırıldığı ilgili çalışmada iki yıldan az çalışanların iki yıl ve üzerinde yöneticisiyle çalışanlara göre puan ortalamalarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum yöneticisi ile 0-1 yıldır çalışan sağlık çalışanlarının kurumdaki stratejik liderlik uygulamalarına yönelik bakış açısının daha olumlu olduğu ve yönetici ile birlikte çalışılan ilk yıllarda stratejik liderlik uygulamalarına yönelik uygulamalara katılımın ve lider ile uyumun daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin meslek (unvan) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Korku (2018) ve Köse (2013) yaptıkları çalışmada liderlik algılarının kurumdaki meslek (unvan) değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur [336, 339]. Bu bulguların aksine Şahinli (2018) sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik algılarının kurumdaki mesleğe (pozisyona) göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır [3]. Yine Kocatepe (2010) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların stratejik planlamaya yönelik görüşleri meslek (unvan) değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği belirlenmiştir [340].

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde Bayer (2016) Sağlık Bakanlığı Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kalite algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur [341]. Sarıduman (2016) akreditasyon belgesine sahip iki hastanede çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada hemşirelerin kalite yönetimi algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır [342]. Çavlı (2014), Boz (2018) ile Göçen ve Aslan (2021) yaptıkları çalışmada çalışanların kalite uygulamaları algılarında cinsiyete göre benzer sonuçlar ortaya koymuştur [141, 148, 343]. Aksine Kaya (2021) Numune Hastanesi çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada kalite yönetimi algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur. Çalışmada kadın çalışanların kalite yönetimi algıları erkek çalışanlardan yüksek bulunmuştur [344]. Yine Tsai ve ark. (2018) yaptıkları çalışmada, erkeklerin kadınlara göre TKY konusunda daha fazla farkındalığı olduğunu tespit etmiştir [345].

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalaması en yüksek, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasının ise en düşüktür. Hupal (2019) Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının kalite algıları yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur [346]. Benzer şekilde Tsai ve ark. (2018) yaptıkları çalışmada katılımcıların TKY algılarında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Çalışmada 40-49

yaş arası çalışanlar, 30-39 yaş arasındakilere göre TKY konusunda katılımı yüksek ve daha bilinçli olarak tespit edilmiştir [345]. Bu bulguların aksine Dursun (2019) hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların TKY algılarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur [347]. Yine Dur ve Akyüz (2018), Boz (2018), Çavlı (2014) ile Kınır ve ark. (2009) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar ortaya koymuştur [141, 148, 348, 349].

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bekâr katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum, bekâr katılımcıların muhtemelen yaşlarının evli katılımcılara göre küçük olması ve işe yeni başlamış olması nedeniyle kurumdaki kalite uygulamalarına katılımlarının yüksek olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde Özcan Çaklı (2021) Medicana İnternational Hastanesi'nde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, sağlık çalışanlarının toplam kalite uygulamalarına yönelik algıları medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur. Çalışma bulgularına göre bekâr katılımcıların toplam kalite uygulamalarına yönelik algıları evlilere göre yüksek bulunmuştur [350]. Ancak Azboy (2019) üçüncü basamak hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların kalite yönetimi algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır [351]. Yine Boz (2018) yaptığı çalışmada, katılımcıların TKY ile ilgili görüşlerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur [141].

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinde öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Lisans mezunu sağlık çalışanları ortalamasının lisansüstü ile önlisans ve altı mezunu sağlık çalışanları ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum lise ve ön lisans mezunu sağlık çalışanlarının kalite uygulamalarına yönelik beklentilerinin karşılanmadığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çalışmamız kapsamındaki lisansüstü mezun grup çoğunlukla doktorlardan oluşmakta olup; doktorların hastane ortamında aynı anda eğitim, hizmet ve araştırma yapmak gibi çok fazla iş yüküne sahip olmalarından dolayı kalite çalışmalarına katılımlarının düşük olduğu görülmektedir. Çalışmamız da bunu destekler nitelikte lisansüstü mezun grubun

kalite uygulamalarına katılım düzeyini lisans mezunu gruptan daha düşük bulmuştur. Göçen ve Aslan (2021), Hatunoğlu ve Koca (2020), Dur ve Akyüz (2018) ile Tsai ve ark. (2018) yaptıkları çalışmalarda, katılımcıların TKY'ye yönelik algılarının öğrenim durumu değişkeninden etkilendiğini bulmuştur [343, 345, 348, 352]. Bu bulgularının aksine Kaya (2021) hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların kalite yönetimi algılarının öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur [353]. Özcan Çaklı (2021), Sarıduman (2016) ve Akar (2014) yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçları ortaya koymuştur [350, 354]. Yine Boz (2018) ile Çavlı (2014) yaptığı çalışmalarda öğrenim durumunun katılımcıların TKY algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur [141, 148]. Çalışma sonuçlarının nedeni olarak, çalışmamızın pandemi sonrasına denk gelmesi nedeniyle, Covid-19 sürecinde yaşanan sorunların sağlık çalışanları üzerinde negatif bir etki yaratarak sağlık çalışanlarının kalite uygulamalarına yönelik düşüncelerini ve memnuniyetlerini azalttığı düşünülmektedir.

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. 0-1 yıl arasında yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının en yüksek, 21 yıl ve üzerinde yönetici ile çalışan katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma süresi arttıkça stratejik liderlik uygulamalarına yönelik algı düzeyleri düşmektedir. Bu sonuç, kıdem süresi artan sağlık çalışanlarının yıllar geçtikçe liderlik uygulamalarına yönelik algılarının ve liderlikten beklentilerinin olumsuz yönde etkilendiğini düşündürmektedir. Benzer şekilde Dursun (2019) ve Hupal (2019) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının TKY algılarının kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur [346, 347]. Hatunoğlu ve Koca (2020), Çavlı (2014) yaptıkları çalışmada benzer sonuç ortaya çıkarmıştır [148, 352]. Bu bulguların aksine Bostancı (2009) Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi'nde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, hemşirelerin TKY algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuştur [355]. Bayer (2016) kalite belgesi (JCI ve/veya ISO) alan bir üniversiteye bağlı üç hastane, bir özel hastane ve bir Sağlık Bakanlığı hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada sağlık çalışanlarının kalite

algılarının kurumda çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini saptamıştır [356]. Yine Göçen ve Aslan (2021), Tsai ve ark. (2018) ile Dur ve Akyüz (2018) yaptığı çalışmada, kurumda çalışma süresinin TKY algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını bulmuştur [343, 345, 348].

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının en yüksek, 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmüştür. Bu durum, yöneticisi ile çalışmaya yeni başlayan çalışanların kalite uygulamalarına yönelik ilgi ve bilinç düzeyinin yüksek olduğu ve yönetici ile çalışılan ilk yıllarda uyumun ve uygulamaların daha fazla olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yıllar geçtikçe süreç ve organizasyon yapısı ya da uygulamalar ile ilgili yaşanan sorun ve sıkıntıların devam etmesi, kalıcı çözümlerin ortaya konmamasının verdiği bıkkınlık ya da ümitsizlik hissi, çalışanların yönetici ile çalışmaya devam ettiği ileriki yıllarda kaliteye yönelik beklenti ve ilgilerinin azalmasına yol açarak işletmedeki kalite uygulamalarına katılımı düşürmüş olabilir.

Katılımcıların kalite uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin meslek (unvan) değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Bayer (2016) ve Sarıduman (2016) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının kalite algılarının meslek (unvan) değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık göstermediğini bulmuştur [342, 356]. Alhadad ve Çavdar (2019) yaptıkları çalışmada EFQM mükemmellik girdi kriterlerine yönelik olarak kalite algılarında statüye göre farklılığın istatistiksel olarak anlamsız olduğunu belirlemiştir [357]. Benzer şekilde Dur ve Akyüz (2018) yaptıkları çalışmada TKY ilkelerinin çalışanların statü durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturmadığını saptamıştır [348]. Bu bulguların aksine Akar (2014) ve Azboy (2019) yaptıkları çalışmada sağlık çalışanlarının kalite algısının meslek (unvan) değişkenine göre farklılaştığını bulmuştur [351, 354]. Özcan Çaklı (2021) yaptığı çalışmada doktorların kalite algılarını en yüksek, hemşire ve ebelerin kalite algılarını ise en düşük olarak belirlemiştir [350]. Çavlı (2014) tarafından yapılan çalışmada, unvan bakımından kalite algısı istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir [148]

yine Cinel ve Karaman (2021) tarafından yapılan çalışmada unvan değişkenine göre TKY algı düzeyinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir [196].

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kesici (2014) özel-kamu hastanelerinde çalışan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada inovasyon algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur [358]. Aydemir (2022) hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada inovasyon algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık tespit etmemiştir [359]. Yine Himmet (2021) cerrahi kliniklerde çalışan 500 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin bireysel yenilikçi algılarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadığını saptamıştır [306]. Bu açıdan, cinsiyetin kurumdaki inovasyonu tayin etmede belirleyici olmadığı yorumu yapılabilir. Kosa (2019), Boz (2018) ve Şelçuk (2018) yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya koymuştur [141, 360, 361]. Bu bulguların aksine Pekşen (2019) gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların inovasyon düzeylerinde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit etmiştir [362]. Çalışmada erkeklerin inovasyon düzeyi kadınlara oranla daha yüksek bulunmuştur. Korku (2018) yaptığı çalışmada, katılımcıların yenilikçi davranışında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur. Erkek katılımcıların yenilikçi iş davranışı puan ortalamalarını, kadın katılımcıların puan ortalamasına göre daha yüksek olarak tespit etmiştir [339].

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinde yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 20 yaş ve altındaki katılımcıların ortalamasının en yüksek, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, genç katılımcıların güncel konu ve olayları daha çok takip etmesi ve daha kolay benimsemesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde Kesici (2014) yaptığı çalışmada, hastane yöneticilerinin inovasyon algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir. Çalışmada 30 yaş ve altı çalışanların inovasyon algıları, 41 yaş ve üzeri yaş grubu çalışanların inovasyon ortalamalarından istatistiksel olarak anlamlı yüksek bulmuştur [358]. Boz (2018) tarafından yapılan çalışmada, yaşın örgütsel yenilikçilik üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir. Çalışmada 18-37 yaş grubu, 38-52 ile 53-71

yaş grubuna göre anlamlı farklılık göstermiştir [141]. Benzer şekilde Kosa (2019) yaptığı çalışmada, yöneticilerin inovasyon becerisinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiğini bulmuştur. Çalışmada, “30 yaş ve altı” ve “31-40” yaş gruplarında bulunan yöneticilerin daha büyük yaş gruplarına göre inovasyon becerileri ve girişimcilik algıları daha yüksek çıkmıştır [360]. Aksine Toprak (2019) özel bir hastanenin çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada, çalışanların inovasyon algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini belirlemiştir [363]. Yine Günce (2022) hastane çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, sağlık çalışanlarının inovasyon algılarının yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediğini bulmuştur [364]. Erdoğan ve Hatipoğlu (2021), Himmet (2021) ile Selçuk (2018) yaptığı çalışmada benzer sonuçlar ortaya koymuştur [306, 361, 365]. Bu bulgular ışığında elde edilen sonuçlar birbiri ile çelişiyor gibi gözükse de alan yazında çalışmamızın bulgularını destekler nitelikte çok sayıda çalışmanın var olduğu da görülmektedir.

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bekâr katılımcıların ortalamasının evli katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Aydemir (2022) yaptığı çalışmada, sağlık çalışanlarının inovasyon algılarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir [359]. Kılıç (2022) kamuda çalışan 433 hemşire üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, hemşirelerin bireysel inovasyon algılarında medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı fark bulmuştur. Çalışmada bekâr katılımcıların evli katılımcılardan daha yüksek puan aldığı bulunmuştur [366]. Aksine Boz (2018) yaptığı çalışmada, katılımcıların örgütsel yenilikçilik görüşlerinde medeni duruma göre anlamlı bir farklılık olmadığını bulmuştur [141]. Yine Erdoğan ve Hatipoğlu (2021), katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmiştir [365]. Çalışmanın yapıldığı kurumun içinde bulunduğu toplumun konjonktürü ile kurum inovasyon kültürü ve bireysel faktörler, çalışmadan elde edilen sonuçlarda farklılık görülmesine neden olmuş olabilir.

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Baksi ve ark. (2020)

dahiliye, cerrahi ve yoğun bakım kliniklerinde çalışan toplam 150 hemşire üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hemşirelerin bireysel yenilikçilik düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediğini saptamıştır [367]. Kılıç (2022) yaptığı çalışmada, sağlık çalışanlarının inovasyon düzeyleri öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını belirlemiştir [366]. Benzer şekilde Korku (2018) tarafından yapılan çalışmada, katılımcıların yenilikçi iş davranışında öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [339]. Bu bulguların aksine Karapınar (2020) sağlık çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel inovasyon algılarının öğrenim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuştur [368]. Erdoğan ve Hatipoğlu (2021), Pekşen (2019) ve Boz (2018) yaptığı çalışmada, benzer sonuçlar ortaya koymuştur [141, 362, 365]. Alan yazındaki bu farklılıkların, kurumdaki inovasyon kültürüne ve inovatif uygulama düzeyine bağlı olarak değişebileceği gibi katılımcıların kişilik özelliklerindeki farklılıklardan da kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 0-5 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının en yüksek, 6-10 yıl arasında çalışma süresine sahip katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu görülmüştür. Çalışma bulgularına benzer şekilde Himmet (2021), hemşirelerin cerrahi klinikteki çalışma sürelerine göre bireysel yenilikçilik ölçeğinin fikir önderliği, risk alma alt boyutu ve toplam puanları arasında farklılık bulmuştur [306]. Selçuk (2018) yaptığı çalışmada, yöneticilerinin inovasyon yeterliliğine ilişkin algı düzeyleri, hizmet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini belirlemiştir [361]. Bu bulguların aksine Erdoğan ve Hatipoğlu (2020) yaptığı çalışmada, kurumdaki örgütsel inovasyon algılarının mevcut kurumda çalışma süresine göre farklılık göstermediğini bulmuştur [365]. Yine Korku (2018) yaptığı çalışmada, katılımcıların yenilikçi iş davranışı algılarında dört yıldan az çalışanlar ile dört yıl ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmadığını tespit etmiştir [339]. Alan yazında çalışma süresi ve inovasyon düzeyi arasında ilişkiyle ilgili farklı sonuçlara rastlanmakla birlikte genel olarak elde edilen sonuçlar neticesinde, çalışma süresi kısa olan ve meslekte daha yeni olan çalışanların daha fazla risk alabildikleri ve yeniliğe daha açık oldukları görülmektedir. Ayrıca sağlık çalışanlarının kurumda

çalışılan ilk yıllarda inovasyon algılarının yüksek çıkması, yeni başlayan çalışanların daha dinamik oluşundan ve çevresinde meydana gelen yenilik ve değişikliklere daha çabuk entegrasyonundan kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin yönetici ile çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu, 2-5 yıl arasında yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalaması en yüksek, 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ortalamasının ise en düşük olduğu tespit edilmiştir. Korku (2018) yaptığı çalışmada, sağlık çalışanlarının yenilikçi iş davranışı ölçeğinin fikri hayata geçirme alt boyutunda yöneticisiyle birlikte iki yıldan az çalışanların iki yıl ve üzeri çalışanlara göre puan ortalamalarını anlamlı bir şekilde daha yüksek bulmuştur. Diğer boyut ve alt boyutlarda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [339]. Alan yazında yenilikçiliğin farklı boyutlarında yönetici ile çalışma süresine göre farklı bulgular olduğu görülmektedir. Bu durum kurum içindeki inovasyon yapısının ve örgüt dinamiklerinin nasıl sağlandığı ile ilgili olabileceği gibi, kurumdaki yöneticilerin çalışanların rutin işlerinde, gelecek planlarında ve inovatif faaliyetlerinde onlara destek olma ve rehber olma yolunda ne denli başarılı oldukları ile ilişkili olabilir.

Katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Benzer şekilde Erdoğan ve Hatipoğlu (2020) yaptığı çalışmada, katılımcıların kurumdaki örgütsel inovasyon algılarında mesleğe (pozisyona) göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir [365]. Özkan ve ark. (2020) tarafından yapılan çalışmada bireysel yenilikçilik ölçeğinin risk alma alt boyutunda mesleğe göre istatistiksel olarak bir farklılık oluşturmadığını saptamıştır [369]. Bu bulguların aksine Pekşen (2019) yaptığı çalışmada pozisyona göre katılımcıların inovasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmuştur [362]. Toprak (2019) yaptığı çalışmada hastane çalışanlarının inovasyon algılarında mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirlemiştir [363]. Yine Boz (2018) yaptığı çalışmada katılımcıların örgütsel yenilikçilik

görüşlerinin statüye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir [141].

*Katılımcıların Stratejik Liderlik Algı Düzeylerinin Kalite Algı Düzeyi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular;*

Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda, katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin kalite uygulamalarına yönelik algı düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Alayoubi ve ark. (2020) tarafından yapılan çalışmada, stratejik liderlik uygulamalarına ne kadar çok ilgi gösterilirse hizmet kalitesini iyileştirme olasılığının o kadar yüksek olduğu sonucuna varılmıştır [370]. Aboudahr (2021) çalışmasında örgütsel iklimin sürekli kalite iyileştirme üzerindeki dolaylı etkisine tam aracılık ettiğini tespit etmiştir. Böylece stratejik liderlik yoluyla kalite iyileştirme sağlamanın önemine vurgu yapmıştır. Yapılan çalışma, kurumdaki stratejik liderliğin sürekli bir kalite iyileştirme yapma eğilimi yarattığını göstermiştir [371]. Taş ve Aksu (2011) yaptıkları çalışmada, TKY ve stratejik liderlik görüşleri arasında pozitif yönlü orta dereceli bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Çalışmada TKY'nin uygulanmasında stratejik liderliğin çok önemli olduğu ve liderlerin tutum ve davranışlarına bağlı olarak kalite sürecinin geliştiği görülmektedir. Çalışma ile TKY ve stratejik liderliğin birbirlerini oldukça etkiledikleri belirlenerek TKY uygulanmasında ve geliştirilmesinde stratejik liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu tespit edilmiştir [372]. Ölmez ve Önen (2019) tarafından yapılan çalışmada stratejik yönetim ve TKY özelliklerinin birbirleri arasında olumlu yönde doğrusal bir ilişki olduğu bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, TKY ile stratejik yönetim algısı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir [373]. Yine Taş (2009) tarafından yapılan çalışmada, TKY ve stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinin liderin tutum ve davranışlarına bağlı olduğu bulunmuştur [374]. Bu bilgiler ışığında çalışma bulgularımız alan yazındaki sonuçlar ile paralellik göstermektedir.

*Katılımcıların Stratejik Liderlik Algı Düzeylerinin İnovasyon Algı Düzeylerini Etkilemesi Açısından Bulgular;*

Yapılan çalışma kapsamında elde edilen bulgular, katılımcıların stratejik liderlik algı düzeylerinin inovasyon algı düzeyleri üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, inovasyonun başarılı bir şekilde

hayata geçirilmesi için bir süreç olarak algılanması ve profesyonel şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Son dönemde konuya ilişkin yapılan çalışmaların odak noktasının, inovasyonu kavramsal olarak tartışmak yerine, inovasyon sürecini kimlerin yönetmesi ve sürecin nasıl yönetilmesi konularına kaydığı görülmektedir. Benzer şekilde Günce (2022) tarafından yapılan çalışmada, sağlık kurumlarında çalışanların stratejik yönetim ve inovasyon algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir [364]. Taşgit ve Torun (2016) tarafından yapılan çalışmada; inovasyon algısının, stratejik tarzda yönetme ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ve stratejik tarzda yönetmedeki toplam varyansın %36'sını açıkladığı tespit edilmiştir. Söz konusu çalışmada; stratejik tarzda yöneten liderler, inovasyonun “rekabet avantajı, krizden çıkış, kalite artışı ve belirsizlik” algılarından pozitif yönde etkilenmiş ve böyle durumlarda stratejik liderliği tercih etmişlerdir [375]. Alkurt (2020) tarafından yapılan çalışmada da liderliğin inovasyon seviyesi üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre, insan odaklı liderlik örgüt içi inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir [376]. Demircioğlu ve Van Der Wal (2022)’in çalışmasında, üst düzey yöneticilerden gelen destek ile yenilikçiliğin olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur [377]. Asbari ve ark. (2021) tarafından yapılan çalışmada, liderliğin bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçi davranış üzerine olumlu ve önemli etkisi olduğu tespit edilmiştir [378]. Yine Gharama ve ark. (2020) tarafından yapılan çalışmada, stratejik liderliğin yenilik üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir [379]. Bu bulguların aksine Tatlı ve ark. (2019) tarafından yapılan çalışmada “liderlik ile yenilikler”, “strateji ve politikalar ile yenilikler” arasında olumlu bir etkileşim olmadığı görülmüştür [225]. Bu bilgiler ışığında alan yazında yer alan bulgular ile çalışma bulgularımızın örtüştüğü görülmektedir.

*Katılımcıların İnovasyon Algı Düzeylerinin Kalite Algı Düzeylerini Etkilemesi Açısından Bulgular;*

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, katılımcıların inovasyon algı düzeylerinin kalite algı düzeylerini anlamlı olarak pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Alan yazında benzer çalışmalar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu sonuçlar alınmıştır: Boz (2018) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel yenilikçiliğin TKY uygulamaları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit

edilmiştir [141]. Karayel (2017) tarafından yapılan çalışmada, TKY ilkelerinin uygulanması arttıkça işletmelerin düzenli olarak yenilik yapmaya daha hazır hale geldiği belirtilmiş ve TKY ile yenilik arasında pozitif yönde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir [380]. Yıldız (2018) tarafından yapılan çalışmada, TKY uygulamalarının firma performansını ve inovasyon performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulunmuştur [2]. Yine Koç (2022) tarafından yapılan çalışmada, kalite yönetimi uygulamalarının bireysel yenilikçiliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir [381]. Bu açıdan çalışmada elde edilen sonuçlar ile alan yazında yer alan sonuçların birbiri ile paralellik gösterdiği görülmektedir.

*Katılımcıların Stratejik Liderlik Algılarının Kalite Algılarını Etkilemesinde İnovasyonun Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular;*

Çalışma kapsamındaki bulgular sonucunda, katılımcıların stratejik liderlik algı düzeyleri ile kalite algı düzeyleri arasında inovasyonun aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; Stratejik Liderlik Ölçeği İnovasyon Ölçeğindeki varyansın %46,5'ini, Stratejik Liderlik Ölçeği ile İnovasyon Ölçeği EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde değerlendirilen kalite uygulamaları varyansının %84,7'sini açıklamaktadır. Alan yazında stratejik liderlik, kalite ve inovasyona yönelik tek tek ya da ikili olarak kısmî olarak yapılmış çalışmalar bulunmakla birlikte bu üç değişkeni bir arada inceleyen çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. İnovasyon ve kalite uygulamalarına yönelik yapılan çalışmaların da genellikle kurum ya da çalışan performansını değerlendirmede yoğunlaştığı görülmektedir. Yıldız (2018) kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı arasında inovasyon performansının etkisi üzerinde yaptığı çalışmada, kalite uygulamalarının firma performansı üzerinde inovasyon performansının kısmi aracılık rolü olduğunu tespit etmiştir [2]. Yine Koç (2022) kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracılık rolünü araştırdığı çalışmada, kalite uygulamalarının çalışma performansı üzerindeki etkisinde bireysel yenilikçiliğin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır [381]. Ayrıca Asbari ve ark. (2021) tarafından liderlik özerkliğine verilen destek ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, bu iki değişken arasında bireysel yaratıcılığın pozitif ve anlamlı bir aracılık etkisi olduğu saptanmıştır [378]. Görüldüğü üzere, inovasyonun aracılık etkisinin anlamlı ve pozitif olduğunu

gösteren alan yazındaki bu çalışmalar ile çalışma bulgularımız paralellik göstermektedir. Böyle bir çalışmanın sağlık sektöründe ilk defa yapılmış olması ve daha önce stratejik liderlik, kalite ve inovasyon kavramlarının bir arada araştırıldığı bir başka çalışma olmaması nedeniyle, çalışmamız sonucunda elde edilen bulguların bu boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.



## 6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yapılan çalışma neticesinde, sağlık kurumlarında stratejik liderlik ile kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik liderlik, kalite ve inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde; birbirini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkiledikleri görülmüştür. Böylece sağlık kurumlarında kalitenin uygulanması ve geliştirilmesinde yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu, sağlık kurumlarındaki kalite uygulamalarının stratejik liderlik yönetim tarzında ve inovatif uygulamalar aracılığı ile girdi, süreç ve sonuçlardaki mevcut etkilerini daha da artıracak sonucuna varılmıştır.

Sağlık çalışanlarının stratejik liderlik algı düzeylerinin sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan inceleme kapsamında; medeni durum, yaş, kurumdaki çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, bekar katılımcıların stratejik liderlik algılarının evli katılımcılardan; 20 yaş ve altı çalışanların diğer yaş gruplarından; kurumda 0-5 yıl çalışan katılımcılar ile 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların karşılaştırılan diğer gruplardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Katılımcıların kalite algılarının sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan incelemede; yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, lisans mezunu katılımcıların kalite algılarının lisansüstü, ön lisans ve altı mezunu katılımcılardan daha yüksek; bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha yüksek; 20 yaş ve altındaki katılımcıların en yüksek, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların en düşük; kurumda 0-5 yıl çalışan katılımcıların diğer çalışma süresine sahip katılımcılardan daha yüksek; 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların en yüksek, 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların ise en düşük kalite algı düzeylerinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların inovasyon algılarının sosyodemografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan incelemede ise; yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiş olup, inovasyon algı düzeyleri bakımından bekar katılımcıların evli katılımcılardan daha

yüksek; 20 yaş ve altındaki katılımcıların en yüksek, 51 yaş ve üzerindeki katılımcıların en düşük; kurumda 0-5 yıl çalışan katılımcıların en yüksek, 6-10 yıl çalışan katılımcıların en düşük, 0-1 yıldır yöneticisi ile çalışan katılımcıların en yüksek ve 11 yıl ve üzerinde yöneticisi ile çalışan katılımcıların inovasyon algılarının ise en düşük olduğu bulunmuştur.

Çalışmadan elde edilen sonuçların; sağlık yöneticilerinin stratejik liderlik, kalite ve inovasyon kavramlarına yönelik farkındalıklarının artırılmasında, stratejik liderlik yönetim tarzının sağlık yönetiminde daha fazla kullanılmasında, sağlık kurumlarında inovasyona öncelik verilmesinde ve tüm süreçlerde kalite uygulamalarına yönelik iyileştirmeler elde edilmesinde yöneticilere, araştırmacılara ve sağlık çalışanlarına fikir vermesi açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

*Çalışma bulguları doğrultusunda aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:*

- Sağlık yöneticileri; kalite, stratejik liderlik ve inovasyonu rekabet ve mükemmellik stratejisi olarak benimsemeli ve mevcut kalitenin, liderlik becerilerinin ve inovatif faaliyetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, kurumun önceliklerinden biri olarak belirlenmelidir.
- Her pozisyondaki çalışan ve yöneticinin acil durum, değişim ya da yeniliğe uygun şekilde yanıt verebilmeleri, mevcut fırsatlardan yararlanabilmeleri ve potansiyel tehditlere karşı koyabilmeleri için beyin fırtınası, kalite çemberleri gibi kalite teknikleri kullanabilmesine olanak tanıyan, yenilikçi davranışı destekleyen ortamların oluşturulmasına, yetki devrinin sağlanmasına ve karar alma süreçlerine dahil edilmesi ile çalışanların ve yöneticilerin tam katılımı sağlanmalıdır.
- Üst, orta ve alt kademe yöneticiler ile tüm çalışanların genel olarak görevlerini yerine getirmede stratejik liderlik becerileri, kalite uygulamaları ve inovatif faaliyetlere yönelik bilgi düzeylerini artırıcı eğitim programları, seminerler ve sempozyumlar düzenlenerek iyileştirmeler sağlanmalıdır.
- Literatürde hizmet sektörü ve imalat sektörünün karşılaştırmalı analizini içeren böyle bir araştırma olmaması nedeniyle gelecekte yapılacak çalışmalarda araştırmanın hem hizmet sektörünü hem de imalat sektörünü kapsayacak şekilde genişletilmesinin literatüre katkı sağlayacağı

düşünülmektedir.

- Veriler sağlık çalışanlarından elde edildiğinden araştırmadaki kaynak yanlılığı olasılığını azaltmak için sonraki çalışmalarda yönetici ve çalışanların karşılaştırmalı sorularını içeren bir araştırmanın tasarlanması önerilmektedir.
- Çalışma zaman kısıtlılığından dolayı kesitsel nitelikte yapıldığından, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedenselliği hakkında bilgi edinebilmek adına araştırmacılara boylamsal bir çalışma önerilmektedir.
- Çalışmada stratejik liderlik tarzı ile diğer değişkenler arasındaki ilişki incelenmiş olup, bundan sonraki yapılacak araştırmalarda diğer liderlik tarzlarının araştırmaya dahil edilerek farklı liderlik tarzlarının kalite ve inovasyon üzerindeki etkisinin incelenmesinin literatüre farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Sağlık çalışanlarının kalite, liderlik ve inovatif becerilerini geliştirmek için tasarlanmış bir aktif öğrenme programı klinisyenlerin ve diğer sağlık çalışanların ilgisini çekmede ve kurumdaki kalite, inovasyon ve liderlik uygulamalarına olan güveni artırmada etkili olacağı tahmin edilmektedir.
- Sağlık alanında lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim veren kurumların müfredatlarına kalite, liderlik ve inovasyon temalı dersler eklenmesi neticesinde sağlık stajyerlerinin bu konulara yönelik bilgi ve bilinç düzeyinin artırılması sağlanarak risk ve belirsizliklerle dolu sağlık sektöründe karşılaşabilecekleri zorluklarla başa çıkabilmelerinde daha donanımlı hale gelmelerini sağlayacak beceriler edinmelerine yardımcı olunmalıdır.
- Covid-19 salgını eski kuralların geçerliliğini kaybettiği yeni bir argüman yaratmıştır. Birçok sağlık personeli ve kuruluşu artık yeni bu zorluklara yanıt vermek için çözümler aramaktadır. Sağlık kurumlarında yeni düzeni kurmada kullanılacak uygulanabilir, etkili ve güncel liderlik, kalite ve inovasyon modelleri tasarlanarak mevcut sistemi rahatlatacak, çözüm yolları sunacak, tele-tıp ve mobil sağlık uygulamaları gibi yenilikçi uygulama ve faaliyetlerle iyileştirmeler sağlanmalıdır.

## 7. KAYNAKLAR

1. Boz D, Duran C, Behdioğlu S. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 58:160-184.
2. Yıldız B. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Inovasyon Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, 2018.
3. Şahinli S. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi: 2018.
4. Yıldız, B. Aytekin, M., Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolü İle Çevresel Dinamizmin Moderatör Rolü. *Journal of Yasar University*, 2019, 14(56).
5. Çalışal S, Yücel L. Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2019, 6(3): 167-172.
6. Ayhan Ö. Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması “Kocaeli İli Örneği”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2012.
7. Bektaş Ç. Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2016, 2(7): 43-53.
8. Özalp M. Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası BM’de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007, Eskişehir: Anadolu University, 2021.
9. Şahne BS, Şar S. Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2015, 19(2): 109-115.
10. Işık N. *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2014.
11. Özmen Hİ. Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, 2009.
12. Douglas S, Merritt D, Roberts R, Watkins D. Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 2022, 30(2): 568-588.
13. Benmira S, Agboola M. *Evolution of leadership theory*. BMJ Leader, 2021(leader-2020).
14. Wisittigars B, Siengthai S. Crisis leadership competencies: the facility management sector in Thailand, *Facilities*, 2019, 37(13-14): 881-896.

15. Jamalia AR, Bhutto A, Khaskhely M, Sethar W. Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education, *Management Science Letters*, 2022, 12: 1-20.
16. Bosibori OS. Leadership Competencies on Performance of Christian Private Universities in Kenya, Doctoral Dissertation, Kenya: Case of Daystar University, 2018.
17. Stärk RM. *Which Leadership Competencies Are Required In The 21st Century? A Cross Industry Case Study In Service-Providing Departments In Germany On Leadership Competencies*, Master Thesis, Malmö University, 2022.
18. Dirani KM, Abadi M, Alizadeh A, Barhate B, Capuchino G, Gunesakara N, Ibrahim G, Majzun Z. Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 2020, 23(4): 380-394.
19. Mashele W, Alagidede IP. The appropriate leadership styles in times of crisis: A study of women in senior leadership positions in corporate South Africa, *Gender in Management: An International Journal*, 2022, 37(4): 494-508.
20. Thompson CL, Kuah ATH, Foong R, Ng ES. The development of emotional intelligence, self-efficacy, and locus of control in Master of Business Administration students, *Human Resource Development Quarterly*, 2020, 31(1): 113-131.
21. Raharja WTS, Suryanto JI, Suaedi F. Reindrawati DY. Local public leadership development through social learning to face the Fourth Industrial Revolution, *Journal of Southwest Jiaotong University*, 2019, 54(6).
22. Doğan N, Özalp M. Liderlik Kuramları Çerçevesinde Soğuk Savaş Sonrası Bm'de Liderlik Sorunu: Kofi Annan Yılları, 1996-2007, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2019.
23. Eraslan L. Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Journal of National Education*, 2004, 162(3).
24. Silva A. What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 2016, 8(1): 1.
25. Katz D, Kahn R. *The Social Psychology of Organizations* Wiley Eastern University, Edition baskı. 1970.
26. Yukl G. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 1989, 15: 215-289.
27. Becker L, Ehrhardt J, Gora W. *Führungskonzepte und Führungskompetenz. Die Neue Führungskunst- The New Art of Leadership*. The New Art of Leadership. Symposium Publishing GmbH, 2006.
28. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 8th edition, Upper Saddle River: Pearson Education Inc, 2013.
29. Koçel, T., *İşletme yöneticiliği*, 18. baskı. 2020: Beta Yayınları.
30. Colenda CD. *Leadership The Warrior's Art*, second edition, Stacpole Books, 2021.

31. Lassitier C, Fisher D, Frey N, Simith D. *How Leadership Works A Playbook for Instructional Leaders*, Corwin Press, 2022.
32. Topping P. *Managerial leadership*, McGraw-Hill Companies, 2002.
33. Kouzes J, Posner B. *Learning leadership: The five fundamentals of becoming an exemplary leader*, 1st edition, John Wiley & Sons, 2016.
34. Hendijani R. Sohrabi B., The effect of humility on emotional and socialcompetencies: The mediating role of judgment, *Cogent Business & Management*, 2019. 6(2): 16.
35. Radwan OAA, Razak AZA, Ghavifekr S. Leadership competencies based on gender differences among academic leaders from the perspective of faculty members: a scenario from saudi higher education. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2020, 4(1): 18-36.
36. Gunter RC. *Emotional intelligence and its relationship to project manager leadership competencies and project success*, Saint Leo University, 2020.
37. Clark DR. *Leadership competency model*, 2016.
38. Stefan T, Nazarov AD. Challenges and competencies of leadership in covid-19 pandemic, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2020, 486: 518-524.
39. Kazancıoğlu ŞC. *Eğitim kurumu yöneticilerinin kişilik özelliklerinin benimsedikleri liderlik tarzları üzerindeki rolünün incelenmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Rize: Recep Tayyip Erdogan University, 2018.
40. Taşdöven H, Emhan A, Dönmez M. Liderlik tarzı ve mizaç-karakter ilişkisi: Polis teşkilatında bir uygulama, *Journal of Management and Economics*, 2012, 19(2): 165-177.
41. Pendleton D, Furnham AF, Cowell J. *Leadership: No more heroes*. 3rd edition, 2020.
42. Korkmaz M. Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki, *Educational Management in Theory and Practice*, 2006, 46(46): 199-226.
43. Çelik A, Karaca A. Hemşirelerde ekip çalışması ve motivasyon arasındaki ilişkinin ve etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi. *Journal of Education and Research in Nursing*, 2017, 14(4): 254-263.
44. Osborne C., *Leadership (Essential Managers)*, DK Publishing, 2021.
45. Talip M. Etik Liderlik Ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, 2019.
46. Çıraklı Ü, Çelik Y, Beylik U. Etkili ekip çalışmasının sağlıktaki önemi ve faydaları: Bir literatür çalışması, *Journal of Health Academics*, 2015, 2(3): 140-146.

47. Özdemir M, Yirmibeş A. Okullarda liderlik ekibi uyumu ve öğretmen performansı ilişkisinde iş doyumunun aracı etkisi, *Journal of Gazi University Gazi Education Faculty*, 2016, 36(2): 323-348.
48. Boykins C, Campbell S, Corey R, Harp M, Mason T, Stanton D. Business as usual LLC: Leadership fundamentals for the small business community, *Journal of Information Technology and Economic Development*, 2015, 6(1): 58.
49. Schyns B, Kiefer T, Kerschreiter R, Tymon A. Teaching implicit leadership theories to develop leaders and leadership: How and why it can make a difference, *Academy of Management Learning & Education*, 2011, 10(3): 397-408.
50. Şensoy, N. ve Avci, K., *Conceptual Analysis of Leadership*, in *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism*, IGI Global, 2023: 1-22.
51. Parris DL, Peachey JW. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal Of Business Ethics*, 2013, 113: 377-393.
52. Greve HR. Microfoundations of management: Behavioral strategies and levels of rationality in organizational action, *Academy of Management Perspectives*, 2013, 27(2): 103-119.
53. Lussier R, Achua, C. *Leadership: Theory, application, & skill development*, Cengage learning, 2015.
54. Sayan İ. Kurumsal Liderlik Tarzlarını Algılamının Örgütsel Bağlılık ve Vatandaşlığa Etkisinde Çalışanların Motivasyon Seviyelerinin Rolü ve Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Aydın: Aydın Üniversitesi*, 2018.
55. İlbars Z. Yılmazlık ile Liderlik Arasındaki İlişkinin Öğretim Üyelerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi, *Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi*, 2022.
56. Önen SM, Kanayran HG. Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme, *Journal of Individual and Society*, 2015, 5(10): 43-63.
57. Kılınç E. Sivil toplum kuruluşlarında liderlik, *Bingol University Journal of Social Sciences Institute*, 2019, 9(18).
58. Çelik S. Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi*, 2011.
59. Dinç B. Konfüçyüs' ün otantik ve dönüşümcü liderliği. *International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 2020, 3(2): 109-116.
60. Balaban S. Kriz Yönetiminde Liderlik Ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi*, 2018.
61. Toğay G. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları Ve Çalışan Motivasyonu İlişkisi: Bir İlaç Firması Örneği, *Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi*, 2015.

62. Hacıcaferoğlu Y. Liderin Inovasyon Üzerindeki Etkisinin Incelenmesi: Havacılık Sektörü, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2023.
63. Demir C, Yılmaz MK, Çevirgen A. Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 2(1): 129-152.
64. Şafaklı OV. KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2005, 6(1): 132-143.
65. Saç Ö. Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, 2019.
66. Parris DL, Pecaheew JW. A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts, *Journal of Business Ethics*, 2013, 113(3): 377-393.
67. Süzer AS, Süzen E. Liderlikte çağdaş yaklaşım olarak hizmetkâr liderlik, *Turan-Sam International Scientific Refereed Journal*, 2019, 11(43): 98-204.
68. Schoemaker PJH, Krupp S, Howland S. Strategic leadership: The essential skills, *Harvard Business Review*, 2013, 91(1): 131-134.
69. Salleh M, Grenawald D. Organizational leadership—the strategic role of the chief exec, *Journal of leadership, Accountability and Ethics*, 2013, 10(5): 9-20.
70. Kılınç E. Stratejik Ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya: İnönü Üniversitesi, 2019
71. Düzgün A. İşletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik algılarının değerlendirilmesi üzerine nitel bir çalışma, *İstanbul Management Journal*, 2020, 88: 169-200.
72. Taşdemir B. Algılanan Stratejik Liderlik Davranışı Ve İş Tatmini İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi, 2017.
73. Alkurt E. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Inovasyon Performansına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2020.
74. Köse AA, Güçlü N. Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018, 5(3): 241-252.
75. Pisapia J. *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. Education Policy Studies Series No. 61, The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong*, 2006.
76. Özyer K, Döven MS, Irk E. Türk tekstil sektörünün rekabetçiliğinin Porter' ın elmas modeline göre analizi, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (Journal Of Strategic Management Research)*, 2020, 3(1):27-49.

77. Ireland RD, Hitt MA. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership, *Academy of Management Perspectives*, 2005, 19(4): 63-77.
78. Besler S. *İşletmelerde Stratejik Liderlik*, İstanbul, Beta Yayınları, 2004..
79. Leavy B. A leader's guide to creating an innovation culture, *Strategy and Leadership*, 2005, 33(4): 38-45.
80. Boal KB, Hooijberg R. Strategic leadership research: Moving on, *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(4): 515-549.
81. Hambrick DC, Mason PA. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 1984, 9(2): 193-206.
82. Dursun İT, Köseoğlu Y. Üst kademe teorisi'ni yeniden düşünmek: Üst yönetim ekiplerinin bilişsel özellikleri & teorik açıdan kapsamı ve önemi, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 2016, 4(4): 117-133.
83. Girgin Köse S. *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği*, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013.
84. Shrivastava P, Nachman SA. Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 1989, 10(S1): 51-66.
85. Finkelstein S, Hambrick DC. *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, CiteSeer, 1996.
86. Özer F, Tınaztepe C. Effect of strategic leadership styles on firm performance: A study in a Turkish SME, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 150: 778-784.
87. Yukl G. *Leadership in Organization*, 5. edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc, 2002.
88. Hitt MH, RE Hoskisson, Ireland RD. *Management of Strategy*, International Student Edition, China, Thomson South-Western, 2007.
89. Swayne LE, Duncan WJ, Ginter PM. *Strategic Management of Health Care Organizations*, 5. edition, Cornwall, Blackwell Publishing, 2006.
90. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. baskı, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998.
91. Erer B, Demirel E. Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış, *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 2018, 4(13): 647-656.
92. Guillot WM. Strategic Leadership: Defining The Challenge, *Air and Space Power Journal*, 2003, 17(4): 67-75.
93. Uğurluoğlu Ö. Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009.
94. Hughes LW, Transparency, Translucence Or Opacity? An Experimental Study Of The Impact Of A Leader's Relational Transparency And Style Of Humor Delivery On Follower Creative Performance, Major:

- Interdepartmental Business Area (Management), Phd Thesis, Lincoln: The University of Nebraska, 2005.
95. Leblebici DN. 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış, *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 32(1): 61-72.
  96. Ergen T. Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü Erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2011.
  97. Pajunen K. The more things change, the more they remain the same? Evaluating strategic leadership in organizational transformations, *Leadership*, 2006, 2(3): 341-366.
  98. Eren E. *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003
  99. Aydın MK. *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi: 2012.
  100. Adair J. *Etkili Stratejik Liderlik*, 2. baskı, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 2005.
  101. Boal KB. *Monographs in Leadership and Management*, USA, Emerald Group Publishing, 2007.
  102. Davies BJ, Davies B. Strategic leadership, *School Leadership & Management*, 2004, 24(1): 29-38.
  103. Davies BJ, Davies B. Developing a model for strategic leadership in schools, *Educational Management Administration & Leadership*, 2006, 34(1): 121-139.
  104. Ülgen H, Mirze K. *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi*, 7. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2013.
  105. Pisapia J, Reyes-Guerra D, Coukos-Semmel E. Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures, *Leadership Review*, 2005, 5(1): 41-68.
  106. Rowe WG. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership, *Academy of Management Perspectives*, 2001, 15(1): 81-94.
  107. Brown ME, Treviño LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 2005, 97(2): 117-134.
  108. Pisapia J. *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*, Iap, 2009.
  109. Williams H, Johnson T. Strategic leadership in schools, *Education*, 2013, 133(3): 350-355.
  110. Duygulu S, Kublay G. Yönetici hemşirelerin ve birlikte çalıştıkları hemşirelerin liderliğe ilişkin değerlendirmeleri ve yönetici hemşirelerin sahip oldukları liderlik özellikleri, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 2008, 15(1): 1-15.

111. Hartman SJ, Crow SM. Executive development in healthcare during times of turbulence: Top management perceptions and recommendations, *Journal of Management in Medicine*, 2002.
112. Schultz FC, Pal S. Who should lead a healthcare organization: MDs or MBAs? *Journal of Healthcare Management*, 2004, 49(2): 103-116.
113. Zuckerman AM. Creating a vision for the twenty-first century healthcare organization, *Journal of Healthcare Management*, 2000, 45(5): 294-305.
114. Luke RD, Begun JW, Walston S. *Strategy Making in Health Care Organizations*, USA, Delmar Thomson Learning, 2000: 394-432.
115. Schaefer DR, Dillman DA. *Development of A Standard E-Mail Methodology: Results of An Experiment*, Public Opinion Quarterly, 1998: 378-397.
116. Çankır B. Akademisyenlerin sürdürülebilir kalite algısının performans üzerindeki etkisinde öz-yeterliliğin aracılık etkisi üzerine bir araştırma, *Çukurova Araştırmaları*, 2019. 5(1): 108-122.
117. Şimşek M. *Toplam Kalite Yönetimi*, 5 baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2007.
118. Ağin K. Toplam kalite yönetimi bağlamında kaizen felsefesinin örgütlerin maliyet, verimlilik ve kalite düzeylerine etkileri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2020, 24(3): 1191-1207.
119. Kurutkan MN, Orhan F. *Kalite Prensiplerinin Görsel Haritalama Tekniğine Göre Bibliyometrik Analizi*, Sage Yayıncılık San. Tic. ve Ltd. Şti, 2018, 1: 7-14.
120. Fırat S, Genç G, Yıldız HH. *Liderlik-Kalite Prensiplerinin Görsel Haritalama Tekniğine Göre Bibliyometrik Analizi*, SAGE Yayınları, 2018: 77-126
121. Lings IN. Internal market orientation: Construct and consequences, *Journal of Business Research*, 2004, 57(4): 405-413.
122. Tek ÖB. *Pazarlama İlkeleri-Global Yönetimsel Yaklaşım*, İzmir, Cem Ofset Matbaacılık AŞ., 1997.
123. Gümüsoğlu Ş. Bilimsel yaklaşımlarla değişim, dönüşüm ve kalite 4.0, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2018, 33(2): 543-568.
124. Vargün H, Gül S. Kalite Maliyetlerinin Analizi ve Raporlanması: Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2020, 23(2): 550-564.
125. Salık Ç. Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi: Bir Sağlık İşletmesinde Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2014.
126. Arıcı F. Sınırsız İyileşme İle Örgüt Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kastamonu İlinde Bir Uygulama, *The International New Issues in Social Sciences*, 2019, 7(2): 181-196.

127. Sunder MV. Constructs of quality in higher education services, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2016, 65(8): 1091-1111.
128. Canbay ŞK. Toplam Kalite Yönetiminin Endüstri 4.0 Bileşenleri Ile Etkileşiminin Analizi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, 2021.
129. Özçakar N. Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 39(1): 106-124.
130. Bozkurt R, Odaman A. *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara, MPM Yayınları, 1995.
131. Sebastianelli R, Tamimi N. How product quality dimensions relate to defining quality, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2002, 19(442-453).
132. Crosby PB, *Quality is Free*, New York, McGraw Hill, 1979.
133. Juran JM. *Quality Control Handbook*, New York, McGraw Hill, 1988.
134. Deming WE. *Out Of The Crisis: Quality, Productivity And Competitive Position, Productivity and Competitive Position*, Massachusetts, USA, Cambridge University Press, 1986.
135. Feigenbaum AV. *Total Quality Control*, 3rd edition, New York, McGraw-Hill, 1991.
136. Rai Technology Universty. Total Quality Management. <https://www.raitechuniversity.in/>. 10 Mayıs 2018.
137. Ishikawa K. *Toplam Kalite Kontrol*, İstanbul, Kalder Yayınları, 1995.
138. ASQC Kalite Sözlüğü. Kalite Sözlüğü. <https://asq.org/quality-resources/qualityglossary/q>. 14 Haziran 2022.
139. Peker Ö. Toplam kalite yönetimi ve kamu hizmetinde kalite, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 1996, 5(6): 43-57.
140. Yayla P. Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişkinin Operasyonel ve İşletme Performansına Etkisi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2019.
141. Boz D. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri: TR33 Zafer Kalkınma Ajansı Bölgesindeki İşletmelerde Bir Örnek Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, 2018.
142. Harman A. Müşteri İlişkileri Yönetimi Açısından Akreditasyon ve Kalite Yönetim Sisteminin Kırıkkale Üniversitesinde Çalışan İç Müşteriler Tarafından Algılanmasına Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, 2018.
143. Peşkircioğlu N. Toplam kalite yönetimi ve katılımcılık, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Özel Sayı, 1996: 31-32.

144. Gencel U. Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2001, 3(3): 164-218.
145. Papahova G. ISO 9001: 2015 Kalite Yönetim Sistemi Uygulayan Organizasyonlarda Çalışanların Kalite Liderliği Ve Performans Algıları Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi, 2019.
146. Yılmaz E. Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme, *Türk Kütüphaneciliği*, 2010. 24(1): 33-62.
147. Demirpolat A, Gürsoy A. Ahilik ve Türk sosyo-kültürel hayatına katkıları, *Selçuk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 2004(15): 355-376.
148. Çavlı S. Yükseköğretimde Kalite Uygulamalarının İş Tatminine Etkisinin Karşılaştırmalı Bir Analizi: Mersin-Sakarya Üniversitesi Uygulamaları, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çaağ Üniversitesi, 2014.
149. Tuncay A. Özel öğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması, *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri*, 2022, 8(15): 107-116.
150. Elkatmış M, Demirbaş M. Ahi Evranı Velinin düşüncelerinin demokrasi kültürüne yansımaları, *Electronic Turkish Studies*, 2013, 8(3): 719-728.
151. Yusufoglu E. Devlet Hastanelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması (Uşak Devlet Hastanesi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2008.
152. Şimşek M. *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Alfa Basım, 2002.
153. Eyitmiş AM. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ve Uludağ Üniversitesi İİ BF'de ISO 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludag Üniversitesi, 2000.
154. Evliyaoğlu F, Hemedoğlu E. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2012, 4(3): 127-147.
155. Garvin DA. *Managing Quality: The Strategic And Competitive Edge*, New York, Simon and Schuster, 1988.
156. Yıldız B. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Inovasyon Ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi, 2018.
157. Reid RD, Sanders ND. *Operations Management: An Integrated Approach*, 4th Edition International Student Version, USA, Wiley Desktop Edition, 2011.
158. Halis M. *Toplam Kalite Yönetimi MYO Müfredatına Uygun*, 2 baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2013.
159. Önal FS. Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması Durumuna Göre Kamu Kamplarında Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Huzurevi Örneği, Eğitim Bilimleri

- Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2015.
160. Yılmaz M. Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan ve Bulanmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2007.
  161. Garvin DA. Competing on the eight dimensions of quality, *IEEE Engineering Management Review*, 1996, 24(1): 15-23.
  162. Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL. Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research, *Journal Of Marketing*, 1994, 58(1): 111-124.
  163. Demircioğlu EN, Küçüksavaş N. Kalite maliyetleri, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2009, 13(1): 32-67.
  164. Çalmaşur G, Daştan H, Kaya N, Anık K. Türkiye’de hane halkının dayanıklı tüketim malları sahipliğini etkileyen faktörler, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 6(16): 36-48.
  165. İnceoğlu M. Kentsel Açık Mekânların Kalite Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Yaklaşım: İstanbul Meydanlarının İncelenmesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007.
  166. Aaker DA. Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 1996, 38(3): 102-120.
  167. Şen A. Hastane İşletmelerinde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının ve İç Müşteri Algılarının Servqual Ölçeği Kullanılarak Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2010.
  168. Besterfield DH. *Quality Control*, 7. edition, Pearson Pretice Hall, 2004.
  169. Albayrak HM. Toplam kalite yönetimi tekniklerinden kaizen ve altı sigma uygulamalarının kıyaslanması üzerine örnek bir uygulama, *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 2018, 4(1): 24-57.
  170. Dale BG. *Managing Quality*, Oxford, Blackwell Publishers, 1999.
  171. Hamid SR, Isa S, Chew BC, Altun A. Quality management evolution from the past to present: Challenges for tomorrow, *Organizacija*, 2019, 52(3): 157-186.
  172. Bilgili MY, Çolak Ç. Sıfır atık yaklaşımının ortaya çıkışında toplam kalite yönetiminin rolü, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2021, 23(3): 763-786.
  173. Çabuk SN. Kalite yönetim sistemlerinde temel kavramlar: kalite kontrol, kalite güvence ve kalite iyileştirme, Anadolu Üniversitesi, *Kalite Yönetim Sistemleri*, 2013: 46-73.
  174. Efil İ. *Toplam Kalite Yönetimi*, 8. baskı, Bursa, Dora Basım-Yayın Dağıtım, 2016.
  175. Ishikawa K. *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, United States of America, Prentice Hall, 1985.

176. Ulaş D, Kara E. Sözleşmeli üretici açısından ar-ge, tasarım, tedarik, eğitim, marka geliştirme, kalite kontrol ve denetim konularının değerlendirilmesi, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022, 51: 133-149.
177. Telsaç C. Toplam kalite yönetimine kamu yönetimi perspektifinden bakmak, *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 2019, 2(1): 14-23.
178. Halis M., *Toplam Kalite Yönetimi*, 2. baskı, Adapazarı, Sakarya Yayıncılık, 2008.
179. Agrawal N. A framework for Crosby's quality principles using ISM and MICMAC approaches, *The TQM Journal*, 2020, 32(2): 305-330.
180. Dale BG. *Managing Quality*, USA, Blackwell Publishing Ltd, 2003.
181. Taşkın E, Ekici KM. *Kalite Güvence Standartları*, Ankara, Yargı Yayınevi, 2008.
182. Derdiyok T. Üniversitelerde kalite güvence sistemi kapsamında PUKÖ yönetim döngüsü uygulamasında bir model önerisi, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, 8(15): 173-198.
183. Oakland JS. *Total Quality Management And Operational Excellence: Text With Cases*, 4. edition, New York: Routledge, 2014.
184. Çukurova M. Toplam Kalite Yönetimi Kriterleri Kapsamında Ulusal Çeviri İşletmelerinde Çeviride Kalite, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 2020.
185. Dale BG. *Managing Quality*, Fourth Edition, USA, Blackwell Publishing Ltd, 2003.
186. Öztürk A. *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, İstanbul, Ekin Yayınevi, 2013.
187. Schermerhorn JR. *Management*, New York, John Wiley&Sons Inc, 1999.
188. Çakmakkaya BY, Batur N, Akpınar T. Adli Soruşturma Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1): 154-166.
189. Yatkın A. Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2007, 9(1): 126-147.
190. Peker Ö. Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 Standartları, *Verimlilik Dergisi*, 1993 (Özel Sayı).
191. Mucuk İ. *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2005.
192. Şimşek H. *Toplam Kalite Yönetimi İlkeler Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2010.
193. Özenir Y, Ersoy H. Çeviri işletmelerinin internet sitelerinin kalite yönetim sistemlerinin kriterlerine göre incelenmesi: Almanya'daki ve Türkiye'deki çeviri işletmeleri örneği, *Journal of History School (JOHS)*, 2021, 14(LIV): 3607-3636.
194. Dean Jr JW, Bowen DE. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy Of Management Review*, 1994, 19(3): 392-418.

195. Arıkan A. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Arık Bey Tekstil Fabrikasında Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2018.
196. Cinel MO, Karaman G. Belediye çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algıları; Giresun Belediyesi örneği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2021, 20(79): 1262-1278.
197. Zhang Z. *Developing A TQM Quality Management Method Model*, Citeseer, 1997.
198. Cinel MO, Karaman G. Belediye çalışanlarının hizmetkâr liderlik ve toplam kalite yönetimi algıları; Giresun Belediyesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2021, 20(79): 1262-1278.
199. Altındış S, Ergin A. Kalite bağlamında sağlık personeli eğitimi, *Sakarya Tıp Dergisi*, 2018, 8(1): 157-169.
200. Çapacioğlu E, Özçakar N, Çetin O. Kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının Deming yönetim metodu ile analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 2018, 29(85): 107-125.
201. Uryan B. Toplam kalite yönetimi, *Mevzuat Dergisi*, 2002, 55(5): 1-37.
202. Akdağ M. Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindeki yeri, *Selçuk İletişim*, 2005, 4(1): 159-170.
203. Şimşek M. *Toplam Kalite Yönetimi*. 4. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004.
204. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, 13 baskı, İstanbul, Beta Yayın, 2011.
205. Kaya S, Aşkar ÖD, Uecguel O, Reyhani M. The comparison of ISO 9000: 2000 and EFQM excellence model for apparel sector, *Textile and Apparel*, 2007, 17(4): 273-278.
206. *ISO 9000*. Uluslararası Standart: Kalite Yönetim Sistemleri – Temel bilgiler ve kelime bilgisi, Türk Standartları Enstitüsü, Ankara, Türkiye, 2015.
207. Duman F. ISO 9001 kalite yönetim sisteminin firma performansı üzerine etkisi: Ampirik literatür taraması, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 2018, 4(22): 882-889.
208. TDK, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ad3a554cac478.36265664](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ad3a554cac478.36265664). 2017
209. Kavak DG. Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA) sağlıkta akreditasyon standartları, *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 2018, 1(1): 14-20.
210. Ergülen A, Atıcı F. Toplam kalite, çevre ve sıfır atık yönetimi; Yaklaşımlar, kazanımlar ve eleştiriler, *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2020, 24(2): 299-328.
211. Şale İ. *ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Uygulamaları*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2004.
212. Akın Ö. *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan*, 1. baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001.

213. Standart Kalite ve Teknik Danışmanlık. Standart kalite. <http://www.standartkalite.com/>. 5 Kasım 2018.
214. Karaman HC, Tosuner M. Stratejik planlama, iç kontrol ve kalite yönetiminde risk yönetimi süreçleri, *Denetim*, 2020, 11(21): 98-113.
215. Bütünler O. Kalite yönetim sistemi kavramının bibliyometrik analizi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2022, 14(3): 2565-2590.
216. Tekin M. *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya, Eralp Yayın, 2013.
217. Kalitest. ISO-90012015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı, 2018.
218. Eurocons. ISO Sistemleri. <http://www.eurocons.com.tr>. 2 Haziran 2018.
219. Artugal SM. Mühendislik Eğitiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Metalürji ve Malzeme Mühendisliği Bölümündeki ABET Uygulamaları, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, 2010.
220. Ceylan M. Türkiye’de Kalite Akreditasyonu ve TÜRKAK, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Muğla: Muğla Üniversitesi, 2009.
221. Güney A. Kalite yönetimi çerçevesinde yükseköğretimde akreditasyon süreci, *Electronic Turkish Studies*, 2019, 14(2): 401-412.
222. Özçiçek Y, Karaca A. Yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon: mühendislik eğitim programlarının değerlendirilmesi, *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2019, 3(1): 114-149.
223. Kaya S, Üçgül Ö, Aşkar ÖD, Rerhani M. Konfeksiyon Sektörü için ISO 9000: 2000 ve EFQM Mükemmellik Modeli’nin Karşılaştırılması, *Ege Üniversitesi Tekstil ve Konfeksiyon Araştırma Uygulama Merkezi*, 2007. 17(4): 273-278.
224. Kalder. *Ulusal Kalite Ödülü Kitabı*, 2012.
225. Tatlı Y, Öztürk E, Okatan BS, B. EFQM Mükemmellik Modeli: Doğu Akdeniz Bölgesinde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde bir araştırma, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 10(Ek Sayı): 221-231.
226. Akkanat F. Hava seyrüsefer kuruluşlarında toplam kalite yönetiminin öz benlik değerlemesi üzerine etkisi, *Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2020, 39(2): 59-85.
227. Parlak S. *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa, Ekin Kitabevi, 2004.
228. Davies E, Isaac A. The European quality award, *Engineering Management Journal*, 1998, 8(1): 11-16.
229. KALDER. EFQM Mükemmellik Modeli, İstanbul, 2016.
230. Top S. *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, İstanbul, Beta Yayınları, 2009.
231. Yavuz E, Benhür Aktürk E. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet gücüne etkisinin turizm sektörü açısından değerlendirilmesi, *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 2022.

232. Alpa K, Ertay FC, Gney G. Sağlık İşletmelerinde Kalite Maliyet Analizi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Bir Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2021, 89: 27-44.
233. Kayral İH. Dünya’da ve Türkiye’de sağlık hizmetleri akreditasyonu, *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 2018, 1(1): 27-31.
234. Oğuz Alramazanoğlu B. PAF Modeli ile Bir Devlet Hastanesinde Kalite Maliyetlerinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2019.
235. Kurşun A. Kalite yönetimi ve ilişkisel pazarlama: Sağlık hizmetlerinin pazarlamasında etkin bir yöntem olabilir mi? *Journal of Academic Perspective on Social Studies*, 2019, 1: 44-52.
236. Akman E, Kopuz K. Sağlık hizmetlerinde kalite algısı: SERVQUAL model incelemesi, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2020, 10(3): 866-880.
237. Biğer EB. Sağlık kurumlarında hizmet kalite algısı üzerine meta analiz çalışması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2019, 20(2): 22-47.
238. Lüleci M. İkizler C, Aytekin GK. Sağlık kurumlarında toplam kalite yönetimi TKY ve personel performansını etkileyen faktörler: bir vakıf üniversite hastanesi örneği, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, 8(16): 13-41.
239. Şahin D. JCI akreditasyonu ile Türkiye’de sağlık hizmetlerinin kalite ve akreditasyonu ile ilgili kuruluşların çalışmalarına ilişkin araştırma, *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 2020, 3(1): 16-26.
240. The Joint Commission. <https://www.jointcommission.org/>. 14 Nisan 2018.
241. Accreditation Canada. <https://accreditation.ca/intl-en/>. 15 Nisan 2018.
242. ISQua. The International Society for Quality in Health Care Company Limited by Gaurantee trading as The International Society for Quality in Health Care. [www.isqua.org](http://www.isqua.org). 5 Eylül 2017.
243. Pochmann HJ. *The Question Concerning The Sustaining Support of Digital Objects*, Royal College of Art, 2016.
244. Cramer F. *What Is ‘Post-Digital’? Postdigital Aesthetics: Art, Computation And Design*, London, Palgrave Macmillan, 2015:12-26.
245. Kouvaras LI. *Loading The Silence: Australian Sound Art In The Post-Digital Age*, Routledge, 2016.
246. Bassett, C. *Not Now? Feminism, Technology, Postdigital. In Postdigital Aesthetics: Art, Computation And Design*, London, Palgrave Macmillan, 2015: 136-150.
247. Başar EE, Durmaz A. *İnovasyon: Ekonomik ve Sosyal Eğilimler*, Ankara, İmaj Yayınevi, 2018.
248. Çetinkaya FF. Endüstri 4.0 farkındalığının inovasyon üzerindeki etkisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2021, 21(2): 571-598.

249. Günay D, Çalık A. İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 2019, 2(1): 1-11.
250. Tekin M, Etlioğlu M, Tekin E. Kamu kurumlarında inovasyon ve girişimcilik, *International Journal of Academic Value Studies*, 2018, 4(18): 111-130.
251. Elverdi S, Atik H. İnovasyon ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin analizi: Bir yapısal eşitlik modellemesi, *Pearson Journal*, 2021, 6(10): 183-205.
252. Freeman C. The 'National System of Innovation' in historical perspective, *Cambridge Journal of Economics*, 1995, 19(1): 5-24.
253. Pado G, Tezcan L. Kültür ve kültür boyutlarının inovasyon kapasiteleri üzerine etkileri, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 2018, 3(1): 275-292.
254. Tekin E, Hancioğlu Y. İnovasyon belirleyicilerinin ihracat performansına etkisi üzerine bir araştırma, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2018, 14(4): 897-917.
255. Güler EÖ, Veysikarani D. OECD ülkelerinin inovasyon göstergeleri açısından çok değişkenli istatistiksel analizlerle karşılaştırılması, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2018, 19(2): 157-168.
256. Meterellioz M, Tayar T. İnovasyon Etkenlerinin Araştırılması ve Optimal İnovasyon Portföy Yapılanması, *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2020, 6(1): 83-102.
257. İbiş S. Gastronomi ve inovasyon ilişkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme, *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2022, 5(2): 288-298.
258. Çoban H, Balıkcıoğlu E. Güven, inovasyon ve ekonomik büyüme ilişkisi, *Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2020, 6(3): 77-92.
259. Kuban D, Yeşilay RB. PLM ve inovasyon: PLM, inovasyon için bir kolaylaştırıcı olabilir mi? *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*, 2021, 5(1): 76-84.
260. Korucuk S, Memiş S, Ergün M. Kobi'lerde İnovasyon Stratejilerinin Önceliklendirilmesine Yönelik Bir Uygulama: Giresun İli Örneği, *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 2020, 10(1): 156-168.
261. Çetinkaya FF, Gülbahar HO. Stratejik yönetim ve inovasyon ilişkisi: KOBİ'ler üzerine bir araştırma, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, 5(2): 349-367.
262. TDK Sözlüğü. <https://sozluk.gov.tr/>. 26 Şubat 2023.
263. Yılmaz Z, İncekaş E. Türkiye'de inovasyon ve bölgesel kalkınma, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 2(1): 154-169.
264. Demir Ö, Sezgin EE. Kobilarda stratejik yönetim anlayışına inovasyon perspektifinden bakış, *İktisadi Yenilik Dergisi*, 2016, 4(1): 16-32.
265. Śledzik K. Schumpeter's View On Innovation and Entrepreneurship. Management Trends in Theory and Practice, University of Zilina & Institute of Management, 2013.

266. Elçi Ş, Karataylı İ, Karaata S. *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, TUSİAD Yayınları, 2008.
267. Kitapçı İ. Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: Yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları, *Journal of Empirical Economics and Social Sciences*, 2019, 1(2): 54-74.
268. Çütçü İ, Bozan T. İnovasyon ve ekonomik büyüme ilişkisi: G7 ülkeleri üzerine panel veri analizi(The Relationship Between Innovation And Economic Growth: Panel Data Analysis On G7 Countries), *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 2019, 3(2): 289-310.
269. Schumpeter JA. *The Theory Of Economic Development*. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934.
270. Özbay F. Arıcan M, Oğuztürk BS. Çin rüyasının gerçekleşmesinde inovasyonun önemi: Büyüme ve inovasyon ilişkisi üzerine ekonometrik bir analiz, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2021, 10(1): 413-437.
271. OECD. Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, Oslo Kılavuzu, 2005.
272. TÜSİAD. *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul, TÜSİAD Yayınları, 2003.
273. Luecke R. *Managing Creativity and Innovation (İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık)*, İstanbul, İş Bankası Yayınları, 2011.
274. Örtlek Z. İnovasyon ve Bölgesel Kalkınma Perspektifinden Türkiye, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray: Aksaray Üniversitesi, 2015.
275. Dam MM. *Ar&Ge, İnovasyon ve Ekonomik Büyüme*, Bursa, Ekin Yayınevi, 2017.
276. Güleş HK, Bülbül H. *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
277. OECD Frascati Kılavuzu. Araştırma ve deneysel geliştirme taramaları için önerilen standart uygulama, Ankara, 2002.
278. Ögüt A, Aksay K. Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 1(2): 39-63.
279. Robbins S, Coulter M. *Management*, 8. edition, Prentice Hall, 2002.
280. Yeloğlu HO. Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları, *Ege Academic Review*, 2007, 7(1): 133-152.
281. Ay Türkmen M, Aynaoglu Y. Küresel rekabet endeksi göstergelerinin küresel inovasyon endeksi üzerindeki etkisi, *Business Management Studies: An International Journal*, 2018, 5(4): 257-282.
282. Trott P. *Innovation Management And New Product Development*, Pearson education, 2008.
283. TDK Elektronik Sözlük. <http://www.tdk.gov.tr/>. 12 Kasım 2018.

284. Durna U. *Yenilik Yönetimi*, 1. baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
285. Karaman H. Stratejik İnovasyon Yönelimi, İnovasyon Yetenekleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Altınbaş Üniversitesi, 2019.
286. Nişancı ZN, Bakkal E. Hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini arasındaki ilişki: bir çağrı merkezi örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2020, 19(39): 898-924.
287. Çetin SM. Çalışanların Yenilikçi Davranışlarında Sosyal Sermayenin Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, 2021.
288. Esmer Y, Özbek A, Alan MA. Tekstil İşletmelerinde İnovasyon Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma: İstanbul Sanayi Odası Örneği, *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2019, 3(6): 129-144.
289. Selçuk Ş. Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin İnovasyon Yeterlilikleri İle Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2018.
290. Esmer Y, Yüksel M, Şaylan O. Yerel yönetimlerde inovasyon uygulamalarına yönelik bir değerlendirme, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2019, 11(2): 175-189.
291. Altan S. Türkiye’deki yenilikçi örgütleri arttırabilmek için, eğitim sistemine inovasyon kavramı üzerinden bir bakış ve çözüm önerileri, *Journal of Management Marketing and Logistics*, 2018, 5(2): 124-139.
292. OECD The Oslo Manual. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data, Brussels, 2005.
293. Demirci AE, Uzkurt C, Işık N, Aluftekin N, Göktepe H, Akdeve E. *Yenilik Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2014.
294. Ulusoy GL, Alpkan K, Kılıç A. İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları, Sobag Projesi (105k105), Tübitak Yayını, İstanbul, 2008.
295. Uyan B, Çakır M, Kızıl C, Gaberli Ü, Yaşa AA, Erpay İ, Küçüktopuzlu KF, Dağ M, Aslan T, Aslan Y. *İktisadi Yönleriyle İnovasyon*, Ankara, İksad Publications, 2019.
296. Kılıç F, Türkmen MA. Kavram ve farkındalık bağlamında açık inovasyon üzerine bir uygulama, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2018, 6(3): 274-292.
297. Tetik S, Emeklier B, Emeklier N. Dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürüne etkisi: Büyük ölçekli işletmelere yönelik bir saha araştırması, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 2019, 7(16): 165-195.
298. Gandotra NK. Innovation culture for sustainable competitive advantage, *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2010, 1(2): 51-59.
299. Özbey H, Başdaş Ö. Hemşirelikte inovasyon, *ERÜ Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2018, 5(1-2): 1-7.

300. Rothwell R. Towards the fifth-generation innovation process, *International Marketing Review*, New York, 1994. 11(1):7-31.
301. Deniz M. Kobi'lerde yenilik, yenilik stratejileri ve bir uygulama, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2011, 11(22): 141-176.
302. Pınar AH. İnovasyon çağında stratejik teknoloji yönetimi ve işletmelerde teknoloji ve inovasyon stratejileri ile rekabet stratejileri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 23(1): 13-30.
303. Özdokur S. İstanbul bölgesindeki restoran yöneticilerinin inovasyon anlayışı, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 16(1): 279-303.
304. Seçilmiş N, Aylin K. OECD ülkelerinde ar-ge teşvikleri ve inovasyon ilişkisi üzerine ampirik bir inceleme, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 16(2): 686-702.
305. Stone A, Rose S, Lal B, Shipp S. *Measuring innovation and intangibles: A business perspective. Institute for Defense Analysis, Science and Technology Policy Institute*, Washington, DC, 2008, 31: 277-280.
306. Himmet S. Cerrahi Hemşirelerinin Bireysel Yenilikçilik Ve Profesyonellik Düzeylerinin Kanıta Dayalı Hemşireliğe Yönelik Tutumlarına Etkisi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi, 2021.
307. Merih YD, Alioğulları A, Kocabey MY, Gülşen Ç, Sezer A. Hemşirelikte inovasyon kültürü oluşturma; bir başarı öyküsü, *Zeynep Kamil Tıp Bülteni*, 2019, 50(3): 175-181.
308. West MA, Farr JL. *Innovation At Work*, John Wiley & Sons, 1990.
309. Getz I, Robinson AG. Innovate or die: Is that a fact? *Creativity And Innovation Management*, 2003, 12(3): 130-136.
310. Janssen O. Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 2000, 73(3): 287-302.
311. Imai M. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach To A Continuous Improvement Strategy*, New York, McGraw Hill, 2012.
312. Janssen O. How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful, *Journal of Organizational Behavior*, 2004, 25: 201-215.
313. Amabile TM, Schatzel EA, Moneta GB, Kramer SJ. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(1): 5-32.
314. Drucker PF. *Innovation and Entrepreneurship: Practices and Principles*, Oxford, Butterworth, Heinemann, 1985.
315. Özgün AH. Sosyal Sermaye, Entelektüel Sermaye, Inovasyon ve Performans İlişkisi: Sağlık Kurumları Üzerine Bir Araştırma, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2019.

316. Yıldız YK. İnovasyon endekslerine göre Türkiye'nin durumu ve sağlık sektörüne etkileri, *Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2018, 2(2): 107-117.
317. WHO. Health Topics. Innovation. <http://www.who.int/topics/innovation/en/>. 2018.
318. Türk M, Kara E. Genç Lider Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı: *Turizm Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*, *OPUS International Journal of Society Researches*, 2018, 8(1): 108-124.
319. Akyürek Mİ. İnovasyon ve liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2020, 3(1): 15-24.
320. Özgüner M, Özgüner Z. Stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi ilişkisi, stratejik toplam kalite yönetimi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, 21: 437-449.
321. Zehir C, Ertosun ÖG, Zehir S, Müceldilli B. Total quality management practices' effects on quality performance and innovative performance, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2012, 41: 273-280.
322. Shan AW, Ahmad MF, Nor N, Hisyamudin M. *The Mediating Effect Of Innovation Between Total Quality Management (TQM) And Business Performance. IOP Conference Series: Materials Science And Engineering*. IOP Publishing, 2016.
323. Prajogo DI, Sohal AS. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM, *European Journal Of Operational Research*, 2006, 168(1): 35-50.
324. Silva GM, Gomes PJ, Lages LF, Pereira ZR. The role of TQM in strategic product innovation: an empirical assessment, *International Journal of Operations & Production Management*, 2014, 34(10): 1307-1337.
325. McMurray A, Muenjohn N, Scott D. Measuring workplace innovation: Scale development, *Journal of Small Business Management*, 2021: 1-20.
326. Herrera RS, DelCampo RL, Ames MH. A serial approach for translating family science instrumentation. *Family Relations*, 1993, 42(3): 357.
327. Bayram N. *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, 2010.
328. Gürbüz S. *AMOS Ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2019.
329. Karagöz Y. *SPSS 23 ve AMOS 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Nobel Akademik Yayıncılık, 2016.
330. Meydan CH, Şeşen H. *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, 2011.
331. Stevens JP, *Applied Multivariate Statistics For The Social Sciences*, Routledge, 2012.

332. Ülker H. Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Sivas İli Numune Hastanesi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, 2017.
333. Şeremet M. Sağlık Sektörü Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Balıkesir İli Kamu Hastanelerine Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi, 2013.
334. Ergen T. Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü Erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2011.
335. Koç M. Bir Y, Demiraslan E. Kamu kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının incelenmesi, 2019.
336. Köse SG Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2013.
337. Uğurluoğlu Ö. Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, 2009.
338. Kızıl S. Yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının kurumsal itibar algısı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve kurumsal sosyal sorumluluğun rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2016.
339. Korku C. Sağlık Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Otantik Liderlik Özelliklerinin Yenilikçilik İklimine ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi: 2018.
340. Kocatepe Ş. Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 2020.
341. Bayer N. Kalite Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Hemşirelerin Kalite Algısı: Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2016.
342. Sarıduman M. Sağlık Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Akreditasyon Uygulamalarının ve Kalite Algısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Örnek Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi, 2016.
343. Göçen A, Aslan O. Yükseköğretimde Kalite Yönetimi: Harran Üniversitesi Örneği. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 2021, 5(1): 148-159.
344. Kaya C, Ulusoy H. Hastanelerin kalite direktörlerinin, kalite birim çalışanlarının ve klinik kalite sorumlularının kalite indikatör yönetimi hakkındaki görüşlerin değerlendirilmesi: Sivas ili örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2022, 7(1): 24-31.

345. Tsai Y, Wu SW, Tsai YH. Employee perceptions of service quality based on hospital quality improvement strategy, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 2018, 7(Special Issue): 13-25.
346. Hupal AF. Sağlıkta Kalite Standartlarına Yönelik Uygulamaların, Sağlık Çalışanlarının Kalite Algılarına Etkisi (Amasya Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi, 2019.
347. Dursun TN. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Hastane Çalışanlarının İş Tatmini, İş Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Özel-Kamu Hastanelerinde Bir Alan Uygulaması, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, 2019.
348. Dur Z, Akyüz GA. Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması: Gerede Belediyesi örneği, *Verimlilik Dergisi*, 2018, 4: 195-231.
349. Kınır S, Karagöz Y, Yıldız MS, Ağraş S. Toplam kalite yönetimi ile ilgili çalışmalara katılım düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, 13(2): 255-278.
350. Özcan Çaklı İ. Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Donabedian Kalite Özellikleri ve Sağlık Çalışanlarının Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi, 2021.
351. Azboy Z., Sağlık Kurumlarında Kalite Yönetimi Ve Hizmet Kalitesinin Ekonomik Performans Üzerine Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi, 2019.
352. Hatunoğlu Z, Koca N. Bağımsız denetçinin eğitim seviyesi ve mesleki tecrübesine göre mesleki bağlılık ve denetimde kalite algı düzeyi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2020, 17(2): 1118-1134.
353. Kaya C. Hastanelerin Kalite Direktörlerinin, Kalite Birim Çalışanlarının Ve Klinik Kalite Sorumlularının Kalite İndikatör Yönetimi Hakkındaki Görüşlerin Değerlendirilmesi: Sivas İli Örneği, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, 2021.
354. Akar Y. Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Sağlık Yöneticilerinin Kalite Anlayışı (Ankara İli Örneği), Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Okan Üniversitesi, 2014.
355. Bostancı Y. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Bolu İzzet Baysal Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesinde Hemşirelerin Kalite Anlayışına Yönelik Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu: İzzet Baysal Üniversitesi, 2009.
356. Bayer N. Kalite Algı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Hemşirelerin Kalite Algısı, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 2016.
357. Alhadad A, Çavdar E. Yükseköğretimde EFQM mükemmellik modeli, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2019, 44: 193-222.

358. Kesici N. Sağlık Kurumları İtibar Yönetiminde Kalite ve Inovasyon, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi: 2014.
359. Aydemir M. Hastane Çalışanlarında Stratejik Planlama Tutumu ve Inovasyon Davranış İlişkisi: Bir Araştırma Hastanesi Örneği, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.
360. Kosa G. Yöneticilerinin girişimcilik ve inovasyon algılarının incelenmesi: Kobi yöneticileri üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2019. 11(3): 1792-1806.
361. Selçuk Ş. Özel Ortaöğretim Kurumlarında Yöneticilerin Inovasyon Yeterlilikleri ile Örgütsel İmaj Algısı İlişkisi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi: 2018.
362. Pekşen, G., Bireylerin Kalite Çalışmalarına Katılımı İle Inovasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, 2019.
363. Toprak B. Sağlık Teknolojilerinde Inovasyon, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, 2019.
364. Günce C. Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim İle Inovasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi, 2022.
365. Erdoğan E, Hatipoğlu Z. Çalışanların işveren markası algısının örgütsel inovasyon iklimi ve çalışan performansı üzerine etkisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2021, 8(2): 79-101.
366. Kılıç S. Covid-19 Salgını Sürecinde Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Inovasyon Algısına Etkisi: Elâzığ İli Örneği, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi: 2022.
367. Baksi A, Sürücü HA, Gülfidan K, Hemşirelerin bireysel yenilikçilik davranışları ve bu davranışları etkileyen faktörlerin incelenmesi, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2020, 2: 310-315.
368. Karapınar Ö. Sağlık İşletmelerinde Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Inovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: İstanbul İli Kamu Hastaneleri Örneği, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul: Beykent Üniversitesi: 2020.
369. Özkan O, Özer Ö, Özmen S. Sağlık çalışanlarında bireysel yenilikçilik özelliklerinin incelenmesi: Özel bir hastanede uygulama, *İnönü Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2020, 8(2): 302-311.
370. Alayoubi MM, Al Shobaki MJ, Abu-Naser SS. Strategic leadership practices and their relationship to improving the quality of educational service in Palestinian Universities, *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 2020, 5(3): 11-26.
371. Aboudahr S, Mohamed FM., Mohamad MB. Strategic leadership as a mediating variable between organisational climate and quality improvement in higher education, *Journal of Southwest Jiaotong University*, 2021, 56(2).

372. Taş YF, Aksu A. Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 3(2): 351-361.
373. Ölmez M, Önen SM. Stratejik Yönetim, toplam kalite yönetimi ve motivasyon ilişkisi: Meslek yüksek okulu öğrencileri üzerinde ampirik bir araştırma, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019, 8(1): 294-313.
374. Taş YF. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009.
375. Taşgıt YE, Torun B. Yöneticilerin inovasyon algısı, inovasyon sürecini yönetme tarzı ve işletmelerin inovasyon performansı arasındaki ilişkiler: KOBİ'ler üzerinde bir araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2016, 14(28): 121-156.
376. Alkurt E. Liderlik Tarzlarının Örgütsel Inovasyon Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, 2020.
377. Demircioglu MA, Van der Wal Z. Leadership and innovation: what's the story? The relationship between leadership support level and innovation target, *Public Management Review*, 2022, 24(8): 1289-1311.
378. Asbari M. Purba JT, Hariandja ES, Sudibjo N. From leadership to innovation: managing employee creativity, *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2021, 4(1): 143-154.
379. Gharama ANA, Khalifa GS, Al-Shibami AH. Measuring the mediating effect of cultural diversity: An investigation of strategic leadership's role on innovation, *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 2020, 24(03): 1914-1929.
380. Karayel S. Ayakkabı sektöründe toplam kalite yönetimi ile yenilik arasındaki ilişki, *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 2017, 7(1): 47-52.
381. Koç M. Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yenilikçiliğin Aracı Rolü, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi, 2022.

#### EK-4. Soru Kâğıdı

Bu anket çalışması, bir sağlık kurumunda stratejik liderlik ve kalite uygulamaları arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bilgiler, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü bünyesinde hazırlanan “Stratejik Liderlik ve Kalite Uygulamaları Arasındaki İlişkide İnovasyonun Aracılık Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar, sadece bu araştırma için kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacak ve kişisel değerlendirmelerde bulunulmayacaktır. Ankete katılımınız yalnızca gönüllük esasına dayanmaktadır. Ankete katıldıktan sonra istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz. Lütfen aklınıza takılan soruları anketi uygulayan araştırmacıya sormaktan çekinmeyiniz. Değerli vaktinizi bize ayırdığınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Nimet ŞENSOY  
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim:

| BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 1. Cinsiyetiniz                                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |   |
| 2. Yaşınız                                                                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> 20 yaş ve altı <input type="checkbox"/> 21-30 yaş <input type="checkbox"/> 31-40 yaş <input type="checkbox"/> 41-50 yaş <input type="checkbox"/> 51 yaş ve üzeri                                                                                                        |   |   |   |   |
| 3. Medeni Durumunuz                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar                                                                                                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| 4. Eğitim Durumunuz                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans<br><input type="checkbox"/> 6 Yıllık Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/> Tıpta Uzmanlık |   |   |   |   |
| 5. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz                                                                                                                                                                          | <input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri                                                                                                                                                   |   |   |   |   |
| 6. Yöneticiniz ile Çalışma Süreniz                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri                                                                                                                                                     |   |   |   |   |
| 7. Meslek                                                                                                                                                                                                | <input type="checkbox"/> Diğer Sağlık Profesyonelleri <input type="checkbox"/> Hekimler <input type="checkbox"/> Bakım Destek Çalışanları                                                                                                                                                        |   |   |   |   |
| Aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı;<br><b>1. Kesinlikle katılmıyorum- 2. Katılıyorum, 3. Kararsızım- 4. Katılıyorum- 5. Kesinlikle katılıyorum</b> kutularından birini işaretleyerek belirtiniz. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| BÖLÜM II. STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| Lütfen aşağıdaki soruları <b>birinci derece amiriniz</b> açısından değerlendiriniz.                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |   |
| 1. İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler                                                                                                                                               | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.                                                                                                                                                     | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Bize karşı dürüsttür.                                                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.                                                                                                                                                                       | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.                                                                                                                                                              | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.                                                                                                                                                               | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.                                                                                                                                                            | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.                                                                                                                                                              | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Hastane dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Bizi, lider olmaya özendirir.                                                                                                                                                                        | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kuralları ve politikaları işletir.                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.                                                                                                                           | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.                                                                                                                                                             | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Politikalar/stratejiler oluşturur.                                                                                                                                                                   | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Bize karşı dürüsttür.                                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Çalışanlar tarafından yapılan iyi işleri ödüllendirir.                                                                                                                                               | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Fırsatları görmemize yardım eder.                                                                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.                                                                                                                                                             | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Çalışmalarımızı takip eder.                                                                                                                                                                          | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.                                                                                                                                                 | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.                                                                                                                                                                | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.                                                                                                                    | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 31. Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde hastanenin temel değerlerini vurgular.                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>BÖLÜM III. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ</b>                                                                                                                                 |   |   |   |   |   |
| 1. Yöneticimiz mükemmellik kültürünün bir referans modeli olarak misyon, vizyon, değerler, etik ilke ve davranışlar geliştirir.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Yöneticimiz bizzat kendileri organizasyonun yönetim sisteminin geliştirilmesi, tanıtımı ve sürekli iyileştirme garanti ederler.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Yöneticimiz müşteriler, iş ortakları ve toplum temsilcileri ile etkileşim halindedir.                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Yöneticimiz çalışanları arasında mükemmellik kültürünü pekiştirmektedirler.                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Yöneticiler örgütteki değişikliklerin ne olacağını tanımlar ve artırır.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve geliştirilmesi yapılmaktadır.                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Kurumumuz insanların bilgi ve kapasitelerini belirlemeye, geliştirmeye ve gelişimini sürdürmeye yardımcı olur.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Kurumdaki insanlar tarafından sorumluluklar üstlenilir ve yerine getirilir.                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. İnsan ve organizasyon (kurum) arasında diyalog vardır.                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Kurum; çalışanları için tanıma, dikkat ve ödül sistemi kurmuştur.                                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Kurumumuz politika ve stratejilerinde paydaşların mevcut ve gelecekteki ihtiyaçları ve beklentilerini temel almaktadır.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Kurumumuzun politika ve stratejileri performans, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerin göstergelerinin bilgilerine dayanmaktadır.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Kurumumuzun politika ve stratejileri geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir.                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Kurumumuzun politika ve stratejileri şematik olarak tebliğ edilir ve dağıtılır.                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Mükemmele ulaşmak için kurumumuz dış çevre ile iş birliğini iyi bir şekilde yönetir.                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Mükemmele ulaşmak için kurumumuz ekonomik kaynaklarını iyi bir şekilde yönetir.                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Mükemmele ulaşmak için kurumumuz teknolojik kaynaklarını iyi bir şekilde yönetir.                                                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Mükemmele ulaşmak için kurumumuz bilgi ve tecrübesini iyi bir şekilde yönetir.                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Mükemmele ulaşmak için kurumumuz sistem tasarımı ve iş süreçlerini iyi bir şekilde yönetir.                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Kurumumuzda müşteriler ve diğer grupların tam olarak tatmin edecek şekilde gittikçe daha büyük değer üretecek yenilikler (inovasyon) için gerekli iyileştirmeler yapılıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Kurumumuz müşterilerimizin ihtiyaçları ve beklentilerine göre ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesi konusuna büyük önem verir.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Kurumumuz müşterilerimizin ihtiyaçları ve beklentilerine göre ürün ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve bakım hizmetlerine büyük önem verir.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Kurumumuz müşteri ilişkilerinin yönetimi ve geliştirilmesi konusuna büyük önem verir.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>BÖLÜM IV. İŞYERİ İNOVASYON ÖLÇEĞİ</b>                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 1. Kurumumuz, çalışanlara çok net bir şekilde ifade edilen bir vizyona sahiptir.                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Kurumumuzun vizyonu genellikle çalışanların hedeflerini belirlemelerine yardımcı olur.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Kurumumuzdaki yenilik, iş hedefleriyle bağlantılıdır.                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Kurumumuzda öğrenme fırsatları, sistemler ve prosedürler aracılığıyla yaratılır.                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Kurumumuz yenilikçi fikirleri düzenli olarak ödüllendirir.                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Kurumumuzda performans ölçümü, kişinin sorunları çözme girişimi ile ilgilidir.                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Kurumumuzda bireyin performans ölçümü kendi yaratıcılığı ile ilgilidir.                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Karmaşık sorunları çözmek için ekipler halinde çalışıyoruz.                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Kurumumuzda ekipler, izin istemeye gerek kalmadan karar verme ve bunlara göre hareket etme özgürlüğüne sahiptir.                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. İş yerinde bazen özgünlük gösteririm.                                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Yöneticim yaratıcı düşüncede rol modelimizdir.                                                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. İşim yenilikçi kararlar vermeme gerektiriyor.                                                                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Kendi fikirlerimi veya projelerimi sürdürmek için zaman ayırıyorum.                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. İşyerimi geliştirmek için sürekli yeni fikirler düşünürüm.                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Nasıl ilerlemem gerektiği konusunda yöneticimle düzenli olarak tartışırım.                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Sorunlara yeni fikirler ve yaklaşımlar denemem için bana her zaman fırsatlar verilir.                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Yöneticim bana yaratıcı fikirlerimle ilgili faydalı geri bildirimler verir.                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Yöneticim bana hatalarımdan ders alma fırsatı verir.                                                                                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Personel toplantılarında kendimi açıkça ifade ederim.                                                                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Karmaşık sorunları çözmek için ekipler halinde çalışırım.                                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Kurumumda insanlar güçlü bir üyelik ve destek duygusu hissederler.                                                                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Meslektaşlarım, işimle ilgili belirsizliği ve olağandışı durumları memnuniyetle karşılar.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Meslektaşlarım arasında yeni fikirleri ve yöntemleri ilk deneyen benim.                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Yöneticim ve iş arkadaşlarım beni yaratıcı bir problem çözücü olarak algırlar.                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |