

## ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ<sup>1</sup>

Dursun BOZ<sup>2</sup>  
Cengiz DURAN<sup>3</sup>  
Sema BEHDİOĞLU<sup>4</sup>

### Öz:

Değişimin hızı ve rekabet ile baş edebilmek için işletmeler çeşitli usuller ile buna cevap aramaktadırlar. Bu cevaplardan biri de çalışanlardır. Çalışanların iş gereklerinde yazılmayan, beklenenin ötesinde gönüllü faaliyetleriyle desteği buna bir cevaptır. Bu faaliyetlere işletme içindeki uygulamaların yeni bilgi ve teknoloji ile değer yaratacak çıktılarına dönüştürülmesi ise diğer bir cevaptır. Küreselleşme, yoğun rekabet ve değişimin baskısı altındaki işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamalarında kalite bir başka cevap niteliği taşımaktadır. İşletmeler fırsatlar ve tehditler içeren rekabete karşı kaliteyle cevap verebilirler. Faaliyet gösterdikleri sektörlerde müşteri tatminini önceleyen, kaliteli mal/hizmet sunan, sürekli iyileştirme yapan, tedarikçiden tüketiciye kadar uzanan zincirdeki süreçleri yöneten işletmeler rekabet avantajı elde edeceklerdir. TKY uygulamaları bu avantajların elde edilebilmesine yönelik çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçilik ile Toplam Kalite Yönetimi uygulaması algılamalarının ilişkisini tespit etmektir. Araştırma kapsamında TR33 Zafer Kalkınma Ajansı bölgesindeki 4 ilden 24 özel işletmedeki 397 beyaz ve mavi yakalı çalışandan veri seti oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Yenilikçilik, Toplam Kalite Yönetimi  
**JEL Kodları:**D23, M10,O30

## THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL INNOVATIONS ON TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES

### Abstract:

To cope with the pace of change and competition, businesses are seeking answers through a variety of procedures. One of those answers is the employees. It is a response to volunteer activities that are not written to the job requirements of the employees and beyond the expectations. This is another way of transforming applications within the enterprise into output that will create value with new information and technology. Quality is another answer quality as globalization, intense competition and the sustainability of enterprises under the pressure of change. Businesses can respond to qualifications that include opportunities and threats. Businesses that prioritize customer satisfaction, provide quality goods / services, continuously improve, and manage the processes of the chain extending to the supplier are going to gain competitive advantage in the sectors in which they operate. TQM applications form the basis for efforts to achieve these advantages. The aim of this study was to determine the relationship between the participants' perception of Organizational Citizenship Behavior and Organizational Innovation and Total Quality Management. Within the scope of the research, a data set was formed from 397 white and blue-collar employees in 24 private enterprises from 4 provinces in TR33 Zafer Development Agency. As a result of the study, positive and meaningful relationships between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Innovation on Total Quality Management applications were determined.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Organizational Innovation, Total Quality Management.  
**JEL Codes:**D23, M10,O30

<sup>1</sup> Bu çalışma 2018 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde kabul edilen “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkileri: TR33 Zafer Kalkınma Ajansı Bölgesindeki İşletmelerde Bir Örnek Uygulama” başlıklı Doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. dursunboz@hotmail.com

<sup>3</sup> Doç.Dr. Kutahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF. İşletme Bölümü cengiz.duran@dpu.edu.tr

<sup>4</sup> Prof.Dr. Kutahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF. Ekonometri Bölümü sema.behdioglu@dpu.edu.tr

## Giriş:

İş hayatı dinamik yapısı gereği her geçen gün değişmektedir. Çalışanlar da değişimin içinde evrilerek gelişmektedir. Bu gelişim örgütsel bağlamda düşünüldüğünde verimlilik ve etkinlik artırıcı değişkenlerdir. Örgütlerin sahip olduğu bu değişkenlerin temelinde kaynak olarak görülmesi gereken unsur çalışanlardır. Yetiştirilmesi ve örgütsel faaliyetlerdeki devamlılığın sağlanmasında değerli ve kıt bir kaynak olan çalışanlar ve çalışanların davranışlarıdır. Bu davranışların iyi anlaşılması örgütsel faaliyetlerin etkinliği açısından önemli olmaya devam etmektedir. Biçimsel rol davranışlarının ötesinde iradi temelli bu davranışların önemi artarak devam etmektedir. Bu öneme işletmeler açısından bakıldığında iş tatmini, iş performansı, kaynak tasarrufu, çatışmaların önlenmesi, sorumluluk bilinci, örgütsel işlerlik vb. gibi unsurlarla işletmelerin hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

### 1.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında ya da var olan avantajları sürdürmesine en önemli katkıyı (Öge ve Erdoğan, 2015) sağlayan çalışanlardır. Bu katkı çalışanın ihtiyacı ile işletmenin gereksinimleri arasında bir denge kurulduğunda daha da anlamlı hale gelmektedir. Ortak yarar-karşılıklı çıkar dengesi içerisinde işletmelerin; çalışanlarını bir kaynak olarak görmeleri, çalışanların ise biçimsel rol davranışlarının ötesinde “fazladan rol davranışı” sergilemeleri önem arz etmektedir (Erdoğan ve Bedük, 2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) olarak tanımlanan bu tür davranışlarla; çalışma arkadaşlarına yardım eden (Arslan vd., 2016:91), işle ilgili sorunları şikâyet etmeden çözmeye çalışan, kendinden önce diğerlerini düşünen, çalışanlara karşı saygılı ve sorumlu, örgüte karşı gönüllü olarak faydalı davranışlar bütünüdür (Özler, 2015:101). Hem ulusal hem de uluslar arası alandaki yoğun rekabetin üstesinden gelmek için çalışanların biçimsel rol davranışlarının ötesinde gayret göstermesi oluşturulacak örgütsel iklimle etkinlik sağlanabilir. Bu iklimi oluşturulduğunda çalışanların sadece itaati değil rızası da kazanılmış olur. Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliğini belirleyen önemli unsurlardan biri de çalışan çalışanların potansiyelini açığa çıkarmak ve bu potansiyeli harekete geçirebilmektir (Aydoğan ve Altuğ, 2006). Etkinlik ve verimlilik sadece ileri teknoloji kullanılarak elde edilememektedir. Çalışan davranışları da önemli bir çarpan unsurudur. Bu çarpan unsuruyla çalışanların biçimsel rollerinin dışındaki fazladan rol davranışları önemini artırmaktadır. Bu davranışları Barnard (1938) işbirliği yapma istekliliği, Katz (1964) biçimsel rol performansı ile yaratıcı spontane davranışlar arasındaki fark, Bateman ve Organ (1983) iyi asker sendromu, Organ (1988) yardımcı olma - inisiyatif kullanma, Özdevecioğlu (2003) yüksek enerjisi ile katkıda bulunmaya niyetlenme, Begüm (2005) örgüt kurallarına tam uyum, Basım ve Şeşen (2006) örgüte zarardan kaçınma olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları birbirinden oldukça farklı biçimlerde ele alınmış olmakla birlikte en çok kabul gören Organ (1998) çalışmasındaki gibi 5 boyut (Diğerkâmlık, Vicdanlılık, Sportmenlik, Nezaket, Sivil Erdem) esas alınarak yapılmıştır.

### 1.2. Örgütsel Yenilikçilik (ÖY)

Yenilikçilik; işletme yaşamının sürdürülebilir olmasında, yeni fikirler bulunmasında, var olan fikirlerin geliştirilerek müşteri istek ve beklentisini karşılansında elzemdir. Bu istek ve beklentilerin karşılanması sürdürülebilir teknolojik ilerlemeler ve elde edilen başarılarla mümkün olmaktadır. Günümüz dünyasında bu başarıya ulaşmanın yolu girdilerin en önemlisi bilginin mahiyetini kavramaktan geçmektedir. Bilgiyle elde edilen yetenekler ile işletmeler hedeflerine ulaşarak toplumsal refaha da katkı sağlamaktadırlar. Bu katkının başında gelen yenilikçilik; yeni ya da iyileştirilmiş mal/hizmet veya üretim yöntemi temelinde yeni düşünceler üretmektir.

Latince kökenli “nova”, “yeni” kelimesine dayanana inovasyon, yani “yenilik” sözcüğü genelde yeni bir şeyin, veya yöntemin tarifi ya da sunumu (Yüksel, 2015:3) olarak ifade bulmaktadır. Kapsamlı tanımlamak istenirse orijinal, yenilik, yeni ve değerli bir ürün, bir ürün/hizmet üretmede, bilginin analiz ve sentezi, birleşimi veya somutlaştırılmasını ifade etmektedir (Luecke, 2008:3). Avrupa Birliği (1995)’ne göre yenilik; ana kaynağı bilim ve teknolojideki yeni bilgiler ile pazarlanabilir ürün veya hizmet fikrinin imal edilip dağıtılarak toplumsal hizmete dönüşüm sürecindeki yenilenmeyi ve sonucu ifade etmektedir (Tüsiad:2003:23). Diğer bir deyişle; farklı ve iyi bir fikri paraya dönüştürerek topluma fayda sağlama olarak tanımlanabilir (Altun, 2007:7-8).

Küreselleşmenin etkisiyle yoğun rekabet baskısı altında kalan işletmeler rekabetçi olabilmek ve pazarın beklentilerini karşılayabilmek amacıyla çeşitli yollar aramaktadır. İşletmeler bu yolları kullanabilmek için, üretecekleri ürün/hizmet, yönetim yaklaşımları, pazarlama teknolojileri ve üretim yöntem ve süreçlerinde bir farklılık oluşturacak araçlara sahipliği zorunlu kılmıştır. İşletmelerin verimlilik ve kârlılık elde etmesini sağlayacak değişim, dönüşüm ve farklılıklar örgütsel yenilik olarak kabul görmektedir (Uzkurt, 2008:13). Örgütsel yenilikçilik; stratejik yönelimli yenilikçi davranış ve süreç ile birleştirilerek bir organizasyonun pazara yeni ürün ve hizmetler sunması veya yeni pazarlar açması yönündeki yenilikçi kabiliyetidir. Örgütsel yenilikçiliğin değerlendirilmesi için beş boyutlu bir sınıflandırma modelini önermektedir. Bu beş boyut Örgütsel Yenilikçilik bileşen faktörlerini içermektedir. Wang ve Ahmed (2004)’e göre bu boyutlar; davranışsal yenilikçilik, ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği ve stratejik yenilikçiliktir.

### **1.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve değişimin hızıyla mal/hizmet üreten işletmeler için çetin rekabet koşulları oluşmuştur. İşletmeler ortaya çıkan rekabette sürdürülebilirlikleri ile müşteri istek ve beklentilerini sağlamak için yeni ve dinamik yönetim teknikleri uygulamak durumunda kalmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü elde etmenin ve sürdürmenin yolu müşteri istek ve beklentilerini iyi anlamak, bu istek ve beklentilere kısa zamanda cevap verebilmek, müşteriye ucuz ve kaliteli mal/hizmet sunmaktan geçmektedir. Doğru mal/hizmeti, uygun fiyat ve kalitede, doğru zamanda sunabilen işletmeler günümüzün yoğun rekabet koşullarında sürdürülebilirliklerini sağlayarak ayakta kalmayı başarabilmektedirler. İşletmelere kaliteyle birlikte maliyet avantajı, esneklik ve hız sağlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları uzun dönemli başarıyı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Hızla değişen ve acımasız rekabetle mücadele zorunda kalan işletmeler için TKY çağdaş bir yönetim düşüncesi olarak pek çok aşamadan geçerek günümüze kadar ulaşmıştır. Kaliteyi temel alan müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması için tüm çalışanların katılımını ifade eden TKY ile işletmeler sürdürülebilir rekabet ve verimlilik ile rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar.

Toplam Kalite Yönetimi; uzun vadeli müşteri tatminini esas alan, kendi çalışanlarıyla birlikte toplumsal sorumluluğu önemseyen, kalite odaklı ve tüm çalışanların katılımının sağlanmasına dayanan yönetim biçimidir (Efil, 2016:61). TKY sadece teknoloji, hizmet ve ürün ile değil, davranış biçiminde, düşüncede, yönetim yaklaşımında ve uygun metot ile kaliteye erişmektir. Bu açıdan TKY, liderlik, müşteri odaklılık, sürekli eğitim, katılımcılık, sürekli gelişme, sıfır hata ve toplumsal sorumluluğu önceleyen her alanda kaliteyi geliştirmeyi esas alan yönetim felsefesidir (Akdemir, 2009:409). Müşteriye “daha ucuz”, “daha kaliteli” ve “daha çabuk” mal ve hizmet sunumunu gerçekleştirmek için kalite olayı istatistiksel ve teknik bir uygulama olmaktan çıkıp ürünün müşteriye ulaşana kadarki zincirde yer alan çalışan davranışlarını, sorumluluklarını ve iş yapma usulleri belirlemeye kadar geniş bir yelpazeye yayılan “felsefe”ye dönüşmüştür (Koçel, 2007:289). TKY, işletmede üretilen ürün veya hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların devamlılık içindeki iyileştirme devinimleri ve geliştirilmesiyle minimum maliyet seviyesinde, önceden belirlenmiş müşteri istek ve beklentilerini çalışanların katılımıyla ve beklenen

yükümlülükleri karşılanması amacıyla işletme performansının sürekli iyileştirilmesi stratejisidir (Taşkın ve Ekici, 2008:29). TKY Uygulamaları Ustasüleyman (2011) çalışması baz alınarak; Eğitim, Müşteri Odaklılık, Liderlik ve Üst Yönetim, Takım Çalışması, Sürekli İyileştirme, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi ve Ürün Tasarımı alt boyutlarıyla ele alınmıştır.

#### 1.4.ÖVD, ÖY ve TKY ile ilgili yapılmış çalışmalar

Öz (2008) yaptığı; TKY, ÖVD, Örgütsel Bağlılık ve İşe Cezbolma ilişkisi çalışmasında TKY Uygulamaları arttıkça Örgütsel Vatandaşlık Sergilenme davranışlarının arttığını ifade etmektedir. Buentello (2015) yaptığı; TKY, ÖVD ve Performans İlişkisi çalışmasında TKY Uygulamalarının ÖVD ve performans üzerinde aracılık etkisinin olduğunu iddia etmektedir. Carlos vd. (2011) yaptıkları; TKY'nin Çalışanlar Üzerindeki Tutum ve Davranışlarının İlişkisi çalışmasında TKY uygulamalarının aracılık etkisiyle ÖVD ve bireysel performansı etkilediğini iddia etmişlerdir. Adawiyah ve Pramuka (2012) yaptıkları; İnsan Odaklı TKY ve ÖVD'nin Endonezya İslam Bankasındaki İlişkisi çalışmasında İnsan Odaklı TKY Uygulamalarının ÖVD'yi pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini iddia etmişlerdir. Adawiyah vd. (2011) yaptığı; TKY ve İnsan Odaklı TKY ile İşyeri Spiritüalizminin aracılık etkisi çalışmasında İnsan Odaklı TKY Uygulamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulmuştur. Mehrabi vd. (2013) yaptıkları; ÖVD, TKY ve İş Performansı çalışmasında TKY Uygulamalarının ÖVD ve Örgütsel performans üzerinde aracılık etkisini doğrulamışlardır. Narimani vd. (2013) yaptıkları; ÖVD'nin Kurumsal Kaynak Planlaması başarısında TKY'nin Aracılık Etkisi çalışmasında TKY Uygulamalarının ÖVD ve Kurumsal Kaynak Kullanımında aracılık etkisinin olduğunu iddia etmişlerdir. Aslefallah ve Badizadeh (2014) yaptıkları; Bir Sigorta İşletmesinde ÖVD'nin TKY ve Örgütsel Performans çalışmasında TKY uygulamalarının ÖVD ve örgütsel performansa aracılık etkisinin olduğunu iddia etmişlerdir. Ramezian vd. (2013) yaptıkları; Beden Eğitimi Bürolarında Örgütsel Davranış, TKY ve Örgütsel Etkinlik çalışmasında TKY Uygulamalarının ÖVD ve Örgütsel etkinlikte önemli rol oynadıklarını iddia etmişlerdir. Cahyono (2013) çalışmasında İş tatmininin ÖVD'yi pozitif etkilediğini, takım çalışmasının da ÖVD'yi iş tatmini yoluyla aracılık etkisinin olduğunu iddia etmişlerdir. Deluga (1995) yaptığı çalışmada ÖVD ile karizmatik liderlik arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmiştir. Horng ve Huarng (2002) çalışmalarında dahili değişkenler tanınma, stratejik adaptasyon ve ÖVD ile TKY ve Örgütsel davranış teorileriyle bağlantılı olduğunu iddia etmişlerdir. Romle vd. (2016) çalışmalarında ÖVD'yi Bireysel ve Örgütsel olarak 2 ayrı kategoride incelemişlerdir. Örgütsel ÖVD'nin yüksek performansla ilgili olduğunu iddia etmişlerdir. Aslında toplam kalite yönetimi bir örgüt felsefesidir ve süreçlerin kalite ve hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi üzerine odaklanan bir problem çözme metodolojisidir (Koys, 2001). Birçok çalışma, (Samson ve Terziovski, 1999) TKY Uygulamalarını iki gruba; insan odaklı, sistem odaklı olarak ikiye ayırdı. Sistem odaklı TKY istatistiksel süreçlerin kontrolü, görevlerin niceliksel olarak geliştirilmesi, performanslar ve genellikle niceliksel ve araçsal olan diğer ölçme araçları bulunmaktadır. İnsan odaklı TKY ise; çoğunlukla insan kaynakları yönetimi ile ilgilidir (Ho vd., 2001).

Özdaşlı (2006) yaptığı "Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay" çalışmasında TKY ilkelerinin yenilik türleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Dede (2012) yaptığı "Toplam Kalite Yönetimi Ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi" çalışmasında TKY uygulayan işletmelerin inovasyon uygulamalarına geçişleri daha kolay olduğunu, TKY ve inovasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Güleş ve Bülbül (2004) yaptıkları "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları" çalışmasında TKY'nin ölçme, geri besleme, problem çözme ve sürekli öğrenmeyi teşvik edici yapısı nedeniyle yenilik çalışmaları için yapılan çalışmalarda yapılan tekrar ve hataların azaltılması ve kaynak kullanımının verimliliğini önemli ölçüde arttırdığını ifade etmektedirler. Erdil ve Kitapçı (2007) yaptıkları "TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni

Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi” çalışmada TKY uygulamalarının firma yenilikçiliği üzerinde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Agus ve Hassan (2011) Malezya’da üretim işletmelerine yaptıkları “Üretim ve Müşteri Performansını TKY yoluyla Geliştirme: Rekabet Avantajı için Stratejiler” çalışmada TKY Uygulamalarının yeni teknoloji ve yenilikçilik arasında doğrusal korelasyon olduğunu bulmuşlardır. Prajogo ve Sohal (2003) yaptıkları TKY uygulamaları ve Yenilikçilik ve kalite performansı çalışmasında; TKY ile ürün kalitesi ve ürün yeniliği performansı arasında pozitif ve önemli ilişkiler tespit etmişlerdir. Buna ilaveten; Çok Boyutlu TKY uygulamalarının Kalite ve Yenilik Performansıyla Belirlenmesi çalışmasında; Sistem Odaklı TKY’nin kalite performansı ile İnsan Odaklı TKY’nin ise yenilik performansını desteklediğini iddia etmişlerdir. Prajogo ve Hong (2008) yaptıkları “TKY’nin AR-GE çevresindeki etkisi: Güney Kore İşletmelerinden bir perspektif” çalışmasında TKY uygulamaları ile ürün kalitesi ve ürün inovasyonu arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulmuşlardır. Pekovic ve Gallia (2009) yaptıkları “Kaliteden İnovasyona: Fransız İşçilerinin Durumunun Araştırılması” çalışmasında TKY Uygulamaları ile inovasyon türleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. TKY ve Yenilikçilik konusunda çalışma yapan Daniel I. Prajogo ve Amrik S. Sohal (2006), Sanjay L. Ahire ve T. Ravichandran (2001), Prakash J. Singh ve Alan J. R. Smith (2004), Jesus Perdomu-Ortiz, Javier Gonzalez-Benito ve Jesus Galende (2009), Jose Carlos Pinho (2007), Panagiotis Trivellas ve Ilias Santouridis (2009), Hung vd. (2011), Dede (2012) gibi araştırmacılar TKY ile Yenilikçilik arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir.

## 2. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma; Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla 2010-2017 yılları arasında TR33 Zafer Kalkınma Ajansından destek, hibe ve teşvik almış olan ve Toplam Kalite Yönetimi uygulayan 24 işletmedeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada 3 ölçek ile demografik ifadelerden oluşan veri seti kullanılmıştır. TKY Uygulamaları Ölçeği (Ustasüleyman, 2011) 52 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği; Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Özeren (2011) tarafından Türkçe’ye çevrilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Organ (1988) tarafından geliştirilen Bitmiş vd. (2014) tarafından tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Toplamda 96 ifade Likert tipinde (1.Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım-Ortadayım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum) ve 8 adet demografik özellikler içeren ifadelerden oluşan anket 397 beyaz ve mavi yakalıya uygulanmıştır. Araştırmanın veri analizinde SPSS (18.0) ve AMOS (16.0) paket programı kullanılmıştır.

## 3. Araştırmanın Amacı Ve Önemi

Değişimin ve rekabetin çok hızlı yaşandığı günümüz dünyasında işletmeler bunun üstesinden gelmek için çeşitli usuller ile cevap aramaktadırlar. Bu cevaplardan biri de çalışanlardır. Çalışanların iş gereklerinde yazılmayan, beklenenin ötesinde gönüllü faaliyetleriyle desteği buna bir cevaptır. Bu faaliyetlere işletme içindeki uygulamaların yeni bilgi ve teknoloji ile değer yaratacak çıktılara dönüştürülmesi ise diğer bir cevaptır. Küreselleşme, yoğun rekabet ve değişimin baskısı altındaki işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamalarında kalite bir başka cevap niteliği taşımaktadır. İşletmeler fırsatlar ve tehditler içeren rekabete karşı kaliteyle cevap verebilirler. Faaliyet gösterdikleri sektörlerde müşteri tatminini önceleyen, kaliteli mal/hizmet sunan, sürekli iyileştirme yapan, tedarikçiden tüketiciye kadar uzanan zincirdeki süreçleri yöneten işletmeler rekabet avantajı elde edeceklerdir. TKY uygulamaları bu avantajların elde edilebilmesine yönelik çalışmaların temelini oluşturmaktadır.

#### 4.Örneklem ve Veri Seti

Araştırma kapsamında; TR33 Zafer Kalkınma Ajansından 2010-2017 yılları arasında 184 işletme destek, hibe ve teşvik almış ve bu işletmelerden 24'ünden veri sağlanmıştır. Bu işletmelerdeki 397 mavi ve beyaz yakalı çalışan araştırmamıza destek sağlamıştır.

##### 4.1.Bulgular

Araştırma kapsamındaki katılımcıların demografik özellikleri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, frekans dağılımları, regresyon analizleri vb. ile yorumlanması yer almaktadır.

##### 4.2.Demografik Özellikler

Bu kısımda demografik özelliklere ilişkin tanımlayıcı analizler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:Demografik Özellikler**

<b>İşletme Türü</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli</b>	<b>Kümülatif</b>
İmalat	200	50,4	50,4	50,4
Hizmet	197	49,6	49,6	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Katılımcıların Statüsü</b>				
Beyaz Yakalı	158	39,8	39,8	39,8
Mavi Yakalı	239	60,2	60,2	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Katılımcıların Cinsiyetleri</b>				
Kadın	147	37,5	37,5	37,5
Erkek	250	62,5	62,5	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Medeni Durumu</b>				
Evli	283	71,3	71,3	71,3
Bekar	114	28,7	28,7	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Yaş Bilgileri</b>				
18-37	175	44,1	44,1	44,1
38-52	187	47,1	47,1	91,2
53-71	35	8,8	8,8	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>İşletme Büyüklüğü</b>				
1-49	128	32,2	32,2	32,2
50-249	147	37	37	69,3
250 üstü	122	30,7	30,7	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Eğitim Bilgileri</b>				
İlkokul	10	2,5	2,5	2,5
Ortaokul	38	9,6	9,6	12,1
Lise	132	33,2	33,2	45,3
Ön lisans	73	18,4	18,4	63,7
Lisans	127	32	32	95,7
Lisansüstü	17	4,3	4,3	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Aylık Gelir Bilgileri (TL)</b>				
0-1000	3	0,8	0,8	0,8
1001-2500	206	51,9	51,9	52,6
2501-4000	138	34,8	34,8	87,4
4001-5500	38	9,6	9,6	97
5501-7000	4	1	1	98
7000 üstü	8	2	2	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	
<b>Katılımcıların Çalıştıkları İl Bilgileri</b>				
Uşak	50	12,6	12,6	12,6
Manisa	80	20,2	20,2	32,7

Afyonkarahisar	116	29,2	29,2	62
Kütahya	151	38	38	100
<b>Toplam</b>	<b>397</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Tablo 1'e göre; araştırmaya katılanların %50,4'ü imalat işletmesinde, %49,6'sı hizmet işletmesinde çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %39,8'i beyaz yakalı, %60,2'sinin mavi yakalı olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %37,5'i kadın, %62,5'inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %71,3'ünün evli, %28,7'sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %44,1'inin 18-37 yaş aralığında, %47,1'inin 38-52 yaş aralığında ve %8,8'inin 53-71 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %32,2'si 1-49 çalışandan oluşan işletmede, %37,0'i 50-249 çalışandan oluşan işletmede, %30,7'si ise 250 üstü çalışandan oluşan bir işletmede çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Araştırmaya katılanların %2,5'i ilkokul, %9,6'sı ortaokul, %32,2'si lise, %18,4'ü ön lisans, %32,0'ı lisans ve %4,3'ü lisansüstü mezunu olduklarını beyan etmişlerdir. Araştırmaya katılanların %0,8'i aylık gelirin 0-1000 TL. arasında olduğunu, %51,9'u aylık gelirin 1001-2500 TL. arasında olduğunu, %34,8'i aylık gelirin 2501-4000 TL. arasında olduğunu, %9,6'sı aylık gelirin 4001-5500 TL. arasında olduğunu, %1'i aylık gelirin 5501-7000 TL. arasında olduğunu ve %2,0'i aylık gelirin 7000 TL. ve üstü olduğunu beyan etmişlerdir. Araştırmaya katılanların %12,6'sı Uşak'ta, %20,2'si Manisa'da, %29,2'si Afyonkarahisar'da ve %38,0'i Kütahya'da çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

### 4.3. Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ölçeği için Açıklayıcı Faktör analizi (AFA) ile Geçerlilik ve Güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Oluşturulan veri setinin; Kalaycı (2010)'ya göre Açıklayıcı Faktör analizi, Doğrulayıcı faktör analizi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik testi, Eğiklik-Basıklık test değerlerine uygun olduğu tespit edilmiştir. Büyüköztürk (2007)'ye göre iç tutarlıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısının iyi olduğu, Hair vd.(2010)'a göre ise faktör yüklerinin dağılımının uygun olduğu gözlenmiştir. Araştırmada kullanılan 3 ölçek için eğik döndürme (Promax), faktör yükleri 0,40 üzerinde, çıkarım metodu olarak temel bileşenler (Principal Compenents) seçilerek faktör analizi yapılmıştır.

#### 4.3.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Organ (1988) tarafından geliştirilen ÖVD Ölçeği, Bitmiş vd. (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 24 ifadeden oluşan ölçeğinin faktör analizi sonucunda teorik olarak uygun faktör altında yer almayan ve faktör yükleri düşük anketin 77, 82 ve 83. (ölçeğin 5, 11 ve 12. ifadeleri) ifadeleri çıkartılmıştır. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin 5 faktör ve 21 ifade ile tekrar edilen faktör analizi sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Ölçeği Faktör Analizi**

Faktörler	İfade	Faktör Yükleri (Component)				
		1	2	3	4	5
Centilmenlik	94	,926				
	95	,869				
	96	,863				
	93	,861				
	92	,807				
Vicdanlılık	88		,798			
	89		,753			
	87		,743			
	90		,602			
	91		,506			
Diğerkamalık	75			,835		
	74			,805		
	76			,692		
	73			,681		
Nezaket	80				,857	
	79				,846	
	81				,680	
	78				,599	
Sivil Erdem	85					,860
	86					,766
	84					,683
Cronbach's Alpha		,917	,727	,773	,761	,722
Açıklanan Varyans%		23,760	18,192	7,974	7,074	5,929
Kümülatif Varyans%		23,760	41,952	49,926	57,000	62,929

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Öm.Yeterliliği ,817

Bartlett Testi  $\chi^2= 3706,373$  df:210 p:0,000

ÖVD Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri ,822

Tablo 2'de görüldüğü gibi faktör yükleri ,506 ile ,926 arasında değişmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,822 ile çok iyidir. 5 faktörlü ve 21 ifadeden oluşan ölçeğin KMO değeri ,817 ile çok iyi olduğu ve toplam varyansın %62,929'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.3.2.Örgütsel Yenilikçilik (ÖY) Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilen Örgütsel Yenilikçilik Ölçeği, Özeren (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak tekrar geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. 20 ifadeden oluşan ölçeğin faktör analizi sonucunda teorik olarak uygun faktör altında yer almayan ve faktör yükleri düşük 60 ve 64. ifadeleri (ölçeğin 8 ve 12. ifadeleri) çıkartılmıştır. Örgütsel Yenilikçilik 5 faktör ve 18 ifade ile tekrar edilen faktör analizi sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur.



**Tablo 3: Örgütsel Yenilikçilik (ÖY) Ölçeği Faktör Analizi**

Faktörler	İfade	Faktör Yükleri (Component)				
		1	2	3	4	5
Davranışsal Yenilik	55	,865				
	54	,863				
	53	,729				
	56	,677				
Süreç Yeniliği	71		,846			
	70		,796			
	69		,690			
	72		,634			
Stratejik Yenilik	66			,752		
	65			,704		
	67			,631		
	68			,499		
Ürün	57				,736	
	58				,706	
	59				,675	
Pazar Yenilikçiliği	61					,833
	62					,711
	63					,619
Cronbach's Alpha		,771	,772	,611	,692	,593
Açıklanan Varyans%		25,941	10,340	9,971	7,218	6,779
Kümülatif Varyans%		25,941	36,281	46,252	53,470	60,249

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Öm.Yeterliliği ,809

Bartlett Testi  $\chi^2= 2076,179$  df:153 p:0,000

ÖY Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri ,810

Tablo 3'de görüldüğü gibi madde yükleri ,499 ile ,865 arasında değişmektedir. Örgütsel Yenilikçilik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,810 ile çok iyidir. 5 faktörlü ve 18 ifadeden oluşan ölçeğin KMO değeri ,809 ile çok iyi olduğu ve toplam varyansın %60,249'unu açıkladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.3.3. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

52 ifadeden oluşan Ustasüeyman (2011) TKY Uygulamaları ölçeğinin faktör analizi uygulanmış ve Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4: TKY Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi**

Faktör	İfade	Faktör Yükleri (Component)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Tedarikçi Kalite Yönetimi	29	,936							
	28	,928							
	32	,858							
	30	,784							
	31	,587							
Süreç Yönetimi	50		,880						
	51		,796						
	49		,778						
	52		,570						
	48		,496						
Ürün Tasarımı	42			,853					
	43			,781					
	44			,764					
	41			,625					
	45			,542					
Eğitim	36				,895				
	35				,843				
	34				,736				
	37				,702				
Sürekliliği İyileştirme	19					,835			
	18					,797			
	17					,631			
	20					,572			
Müşteri Odaklılık	02						,799		
	01						,796		
	03						,716		
	04						,538		
Liderlik	13							,797	
	10							,742	
	14							,717	
	15							,571	
Takım Çalışması	23								,863
	24								,826
	25								,648
Cronbach's Alpha		,889	,772	,778	,800	,729	,737	,693	,721
Açıklanan Varyans%		20,790	9,429	6,268	5,876	5,324	4,844	4,350	3,891
Kümülatif Varyans%		20,790	30,219	36,487	42,363	47,686	52,531	56,881	60,772

Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) Öm.Yeterliliği ,825

Bartlett Testi  $\chi^2= 5486,580$  df:561 p:0,000

TKY Ölçeği Cronbach's Alpha Değeri ,880

Tablo 4'e göre, teorik olarak uygun faktör altında yer almayan ve faktör yükleri düşük 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 16, 21, 22, 26, 27, 33, 38, 39, 40, 46 ve 47. (Toplam 18 ifade) ifadeleri çıkartılmıştır. TKY uygulamalarını 8 faktör ve 34 ifade ile tekrar edilen faktör analizi sonuçları Tablo 4'de sunulmuştur. Faktör yükleri ,496 ile ,936 arasında değişmektedir. Güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha Değeri ,880 ile çok iyidir. 8 faktörlü ve 34 ifadeden oluşan ölçeğin KMO değeri ,825 ile çok iyi olduğu ve toplam varyansın %60,772'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.3.4. Demografik Özelliklere ait Anova ve T-Testleri

Bu kısımda bazı demografik özellikler ile ÖVD, ÖY ve TKY arasındaki ilişkiler t-testi ve Anova ile analiz edilecektir. T-Testi iki örneklem arasındaki ortalamaların önemli seviyede farklılık olup/olmadığının ayırımında kullanılan bir testtir. Tek yönlü varyans (ANOVA) ise ikiden fazla örneklem grubu arasındaki ortalamalar arasında farklılık olup/olmadığının ayırımında kullanılan bir testtir (Kalaycı, 2010:74-131).

##### 4.3.4.1. Statü ile ÖVD, ÖY ve TKY'ye Ait T-Testi Bulguları

Araştırmaya katılanların ÖVD, ÖY ve TKY ile ilgili görüşleri statü değişkenine göre gruplandırılmış ve "bağımsız iki grup t- testi" yapılmıştır. Tablo 5'de görüleceği üzere mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre TKY üzerinde,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre ÖVD ve ÖY üzerinde pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılık ülkemizdeki yüksek güç mesafesi ile açıklanabilir.

**Tablo 5: Statü T- Testi**

	Statü	N	Ort	ss.	t	f	P
ÖVD	Beyaz Yakalı	158	3,9018	,39776	-4,765	,335	,000
	Mavi Yakalı	239	4,1011	,41457	-4,806		,000
ÖY	Beyaz Yakalı	158	3,7746	,39937	-4,194	1,243	,000
	Mavi Yakalı	239	3,9416	,38115	-4,154		,000
TKY	Beyaz Yakalı	158	3,9316	,38467	-2,960	4,548	,003
	Mavi Yakalı	239	4,0370	,32045	-2,853		,005

Tablo 5'e göre; mavi yakalı çalışanların ÖVD konusunda katılım düzeyi ( $\bar{x}=4,101$ ), ÖY konusunda katılım düzeyi ( $\bar{x}=3,941$ ) ve TKY konusunda katılım düzeyi ( $\bar{x}=4,037$ ) iken beyaz yakalı çalışanların ÖVD konusunda katılım düzeyi ( $\bar{x}=3,901$ ), ÖY konusunda katılım düzeyi ( $\bar{x}=3,770$ ) ve TKY konusunda katılım düzeyinden ( $\bar{x}=3,931$ ) daha yüksektir.

##### 4.3.4.2. İşletme türü ile ÖVD, ÖY ve TKY'ye Ait T-Testi Bulguları

Araştırmaya katılanların ÖVD, ÖY ve TKY ile ilgili görüşleri işletme türü değişkenine göre gruplandırılmış ve "bağımsız iki grup t- testi" yapılmıştır. Tablo 6'da görüleceği üzere hizmet işletmesinde çalışanların imalat işletmesinde çalışanlara göre ÖVD ve ÖY konusunda  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 6: İşletme Türü T-Testi**

	İşletme Türü	N	Ort	ss	t	f	P
ÖVD	İmalat	200	3,9532	,40672	-3,327	,034	,001
	Hizmet	197	4,0914	,42081	-3,326		,001
ÖY	İmalat	200	3,8278	,42781	-2,410	5,581	,016
	Hizmet	197	3,9232	,35677	-2,413		,016
TKY	İmalat	200	4,0035	,34135	,483	,599	,629
	Hizmet	197	3,9865	,36078	,483		,629

Tablo 6'ya göre, hizmet işletmesinde araştırmaya katılanların ÖVD ( $\bar{x}=4,091$ ) ve ÖY ( $\bar{x}=3,923$ ) konularına katılım düzeyleri, imalat işletmesinde araştırmaya katılanların ÖVD ( $\bar{x}=3,953$ ) ve ÖY

( $\bar{x}=3,827$ ) konularında katılım düzeylerinden daha yüksektir. Bu farklılığın hizmet işletmelerinde çalışanlara yönelik tanınan ayrıcalıklar ile açıklanabilir.

#### 4.3.4.3. İller arasında ÖVD, ÖY ve TKY Arasındaki ANOVA Bulguları

Araştırmaya katılanların ÖVD, ÖY ve TKY ile ilgili görüşleri İller değişkenine göre gruplandırılmış ve “Tek Yönlü ANOVA” yapılmıştır.

**Tablo 7: İller ile ÖVD, ÖY ve TKY Arasındaki ANOVA Bulguları**

		Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Ortalama Kareler	F	P
<b>TKY</b>	Gruplar arası	2,192	3	,731	6,170	,000
	Grup içi	46,536	393	,118		
	Toplam	48,728	396			
<b>ÖY</b>	Gruplar arası	6,121	3	2,040	14,281	,000
	Grup içi	56,150	393	,143		
	Toplam	62,271	396			
<b>ÖVD</b>	Gruplar arası	15,920	3	5,307	38,906	,000
	Grup içi	53,603	393	,136		
	Toplam	69,522	396			

Tablo 7’de görüleceği üzere TR33 Zafer Kalkınma Ajansı kapsamında bulunan Kütahya, Afyonkarahisar, Uşak ve Manisa illeri arasında ÖVD, ÖY ve TKY’nin üzerinde  $p<0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tablo 8’de sunulduğu üzere Post Hoc Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 8:** İller arasında ÖVD, ÖY ve TKY'ye Ait Çoklu Karşılaştırılma Sonuçları (Post Hoc Tukey Testi)

Bağımlı Değişken	(I) İL	(J) İL	Ortalama Farkı (I-)	S.H.	P	95% Güven aralığı	
						Alt sınır	Üst Sınır
TKY	USAK	MANİSA	-,03189	,06204	,956	-,1919	,1282
		AFYON	-,07738	,05822	,545	-,2276	,0728
		KUTAHYA	,09773	,05615	,304	-,0471	,2426
	MANİSA	USAK	,03189	,06204	,956	-,1282	,1919
		AFYON	-,04550	,05001	,800	-,1745	,0835
		KUTAHYA	,12962*	,04758	,034	,0068	,2524
	AFYON	USAK	,07738	,05822	,545	-,0728	,2276
		MANİSA	,04550	,05001	,800	-,0835	,1745
		KUTAHYA	,17511*	,04248	,000	,0655	,2847
	KUTAHYA	USAK	-,09773	,05615	,304	-,2426	,0471
		MANİSA	-,12962*	,04758	,034	-,2524	-,0068
		AFYON	-,17511*	,04248	,000	-,2847	-,0655
ÖY	USAK	MANİSA	,08079	,06814	,636	-,0950	,2566
		AFYON	,14988	,06395	,090	-,0151	,3149
		KUTAHYA	,33507*	,06167	,000	,1760	,4942
	MANİSA	USAK	-,08079	,06814	,636	-,2566	,0950
		AFYON	,06909	,05493	,590	-,0726	,2108
		KUTAHYA	,25428*	,05227	,000	,1194	,3891
	AFYON	USAK	-,14988	,06395	,090	-,3149	,0151
		MANİSA	-,06909	,05493	,590	-,2108	,0726
		KUTAHYA	,18519*	,04667	,000	,0648	,3056
	KUTAHYA	USAK	-,33507*	,06167	,000	-,4942	-,1760
		MANİSA	-,25428*	,05227	,000	-,3891	-,1194
		AFYON	-,18519*	,04667	,000	-,3056	-,0648
ÖVD	USAK	MANİSA	,15391	,06658	,097	-,0179	,3257
		AFYON	-,07096	,06248	,668	-,2322	,0902
		KUTAHYA	,39655*	,06026	,000	,2411	,5520
	MANİSA	USAK	-,15391	,06658	,097	-,3257	,0179
		AFYON	-,22486*	,05367	,000	-,3633	-,0864
		KUTAHYA	,24264*	,05107	,000	,1109	,3744
	AFYON	USAK	,07096	,06248	,668	-,0902	,2322
		MANİSA	,22486*	,05367	,000	,0864	,3633
		KUTAHYA	,46751*	,04560	,000	,3499	,5852
	KUTAHYA	USAK	-,39655*	,06026	,000	-,5520	-,2411
		MANİSA	-,24264*	,05107	,000	-,3744	-,1109
		AFYON	-,46751*	,04560	,000	-,5852	-,3499

Post Hoc Tukey Testi çoklu karşılaştırmalara imkan sağlayan bir testtir. Tablo 8'e göre; ÖVD, ÖY ve TKY konusunda Kütahya ilinde çalışanların Manisa ve Afyonkarahisar'daki çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca ÖVD ve ÖY konusunda Kütahya ilinde çalışanların Uşak'taki çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bunlara ilaveten ÖVD konusunda Afyonkarahisar'daki çalışanların Manisa'daki çalışanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların sözkonusu iller arasındaki

gelişmişlik düzeyi farklılıkları ile sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği söylenebilir.

#### 4.3.4. Değişkenler arası Korelasyon Analizleri

İki veya daha çok değişken arasındaki ilişki büyüklüğünü, düzeyini ve yönünü tespit etmek için kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon denir. Nedensellik ile korelasyon birbirlerine yakın kavramlar gibi görünseler de farklı kavramlar olup çalışma yapana nedenselliğin sebebini bulmada ön bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analizi ile bir ilişkinin varlığı korelasyon katsayısıyla bulunabilir. “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eksi değerler değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya koyarken pozitif değerler doğru orantılı bir ilişkiyi ifade etmektedirler (Nakip, 2006:342-343). Açıklayıcı Faktör analizleri sonucunda belirlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunmasında “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmaktadır. Bu analizde  $r=$  “0,00-0,20 Çok Zayıf”, “0,20-0,40 Zayıf”, “0,40-0,60 Orta”, “0,60-0,80 Yüksek”, “0,80-1,00 Çok Yüksek” ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:359).

**Tablo 9:** ÖVD, ÖY ve TKY Korelasyon Analizi

		ÖVD	ÖY	TKY
<b>ÖVD</b>	Pearson	1	,423**	,404**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	397	397	397
<b>ÖY</b>	Pearson	,423**	1	,580**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	397	397	397
<b>TKY</b>	Pearson	,404**	,580**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	397	397	397

Tablo 9’da görüldüğü üzere ÖVD ile ÖY arasında  $r=0,423$  kuvvetinde ve  $p<0,001$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, ÖVD ile TKY arasında  $r=0,404$  kuvvetinde ve  $p<0,001$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, ÖY ile TKY arasında  $r=0,580$  kuvvetinde ve  $p<0,001$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.

#### 4.3.4. Değişkenler arası Regresyon Analizleri

Regresyon analizi; değişkenler arasındaki etkinin test edilmesi, iki değişkenden birindeki değişimin diğerindeki değişim ile açıklanması amacıyla kullanılan istatistiksel metot olarak ifade edilmektedir. Bu metot özellikle değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisinin test edilebilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Birden çok bağımsız değişken ile geçerli ve açıklayıcı modeller üretilebildiğinden dolayı sık kullanılan istatistiksel analizlerden biridir (Gürüş ve Çağlayan, 2005: 199). Regresyon analizinde R:bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında olan korelasyonu,  $R^2$ : bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken tarafından ne kadarını açıkladığı, F: yapılan regresyon analizinin anlamlı olup/olmadığını ( $p<0,05$  den küçük olması),  $\beta$ : bağımsız değişkenin etkisinin sabit tutularak bağımlı değişken üzerindeki etkisinin analizinde kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010:259-269). Araştırmanın bu kısmında ÖVD, ÖY ve TKY arasındaki regresyon analizi Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10: ÖVD, ÖY ve TKY Regresyon**

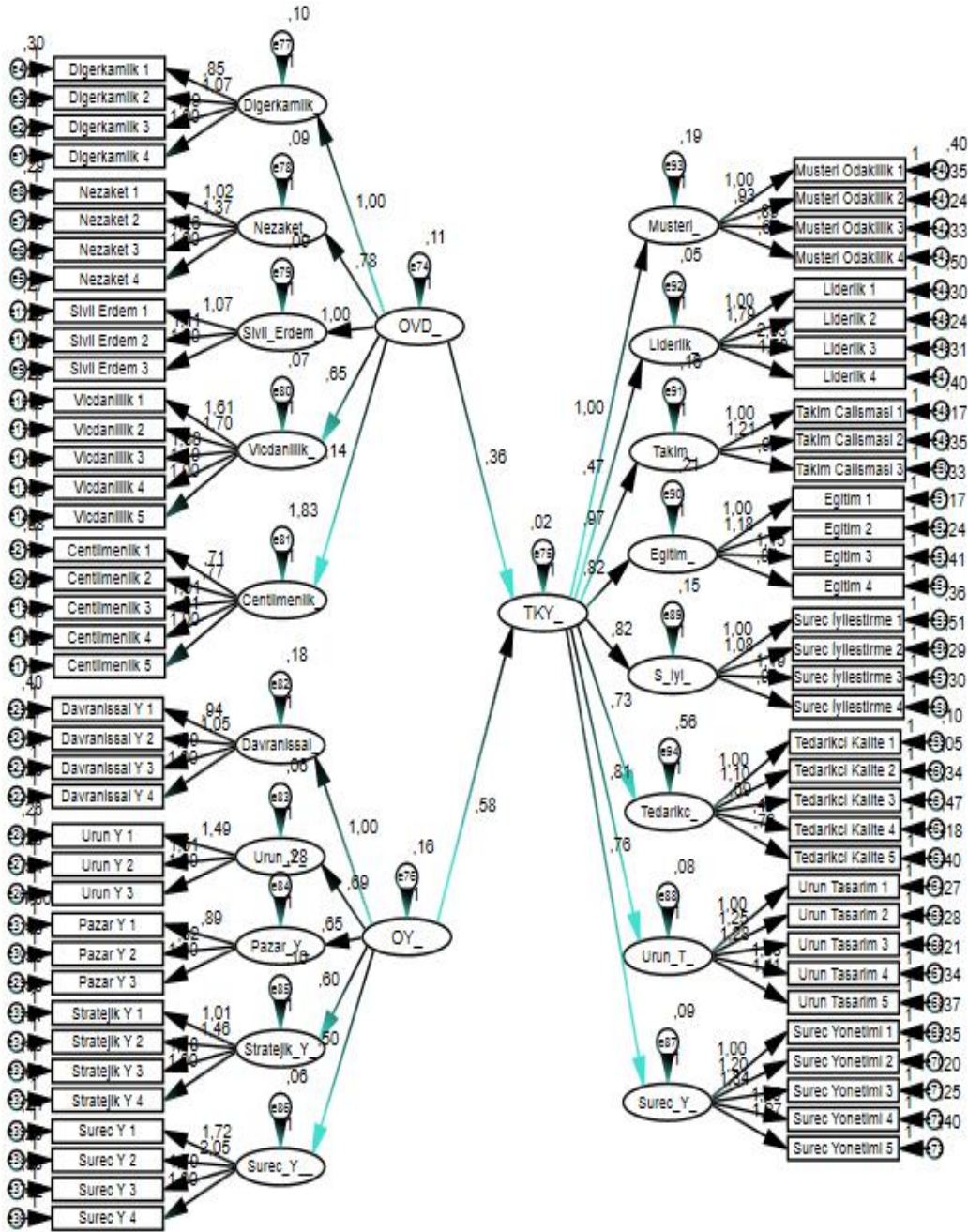
Model	ÖVD ile TKY	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
		0,404	0,163	0,32126	77,143	0,000
Sabit		β	S.H.	Beta	t	P
		2,634	0,156		16,908	0,000
ÖVD		0,338	0,039	0,404	8,783	0,000
<i>TKY=2,634+0,338* (ÖVD)</i>						
Model	ÖY ile TKY	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
		0,580	0,336	0,28621	199,827	0,000
Sabit		β	S.H.	Beta	t	P
		2,008	0,141		14,214	0,000
ÖY		0,513	0,036	0,580	14,136	0,000
<i>TKY=2,008+0,513 * (ÖY)</i>						

ÖVD-TKY modeli (F=77,143 ; p<0,05) anlamlı çıkmıştır. TKY Uygulamaları ile ÖVD arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,163 olarak bulunmuş olup, TKY Uygulamalarındaki değişimin %16,3'ünün ÖVD tarafından açıklandığı söylenebilir. Benzer şekilde, ÖY-TKY modeli (F=199,827 ; p<0,05) anlamlı çıkmıştır. TKY Uygulamaları ile ÖY arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,336 olarak bulunmuş olup, TKY Uygulamalarındaki değişimin %33,6'sının ÖY tarafından açıklandığı söylenebilir.

#### 4.3.5. Değişkenlere ilişkin Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile Yol Analizi

Yol analizi; kuramsal olarak kurgulanan modelin değişkenler arasındaki ilişkilerin (yollar) anlamlı olup/olmadığı ile gücünün test edilmesine olanak vermektedir. Test birden çok değişkenin karşılıklı etkileşimlerinin analizini sağlamakta ve bütüncül bakışla değişkenler arası ilişkiler ortaya çıkarılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011:97). Değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki direkt/endirek etkilerini bulmak amacıyla YEM yol analizi yapılmıştır.

Şekil 1. ÖVD, ÖY ve TKY Uygulamaları Kurgulanan Yol Analizi Modeli





**Tablo 11: ÖVD, ÖY ve TKY Model Uyum Kriteri ve Model Sonuçları**

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
$X^2$ Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$	,000
CMIN / SD	$X^2 / sd \leq 3$	$X^2 / sd \leq 5$	1,816
<b>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</b>			
NFI	$,95 \leq NFI$	$,90 \leq NFI$	,92
TLI	$,95 \leq TLI$	$,90 \leq TLI$	,92
IFI	$,95 \leq IFI$	$,90 \leq IFI$	,94
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$	,94
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$	,09
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$	,92
AGFI	$0,90 \leq AGFI$	$0,85 \leq AGFI$	,88
<b>Artık Temelli Uyum İndeksleri</b>			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$	,04
<b>Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri</b>			
AIC	En küçük model		200,021
CAIC	En küçük model		304,683
ECVI	En küçük model		0,205

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37

Modelin genel uyumu Tablo 4-29 incelendiğinde CMIN değerinin 158,021 serbestlik derecesinin 87 anlamlılık değerinin  $p=,000$  olduğu görülmektedir. Ki-kare testi veriyle model arasındaki uyumun testidir. Oluşturulan model ile gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan modelin farklı olup olmadığını hipotezini test eder.  $X^2 / sd \leq 3$  olması modelin uyumluğunu gösterir. Modelde yer alan  $X^2 / sd=1,816$  değeri veriyle model arasında uyumun iyi olduğunu göstermektedir.

Karşılaştırmalı uyum indeksi olan normlandırılmış uyum indeksi NFI değeri, Tucker-Lewis İndeksi TLI, artırmalı uyum indeksi IFI değeri 0,90 ve üzeri kabul edilebilir iyi uyumu göstermektedir. Modelde NFI ,92 IFI ,94 TLI ,92 çıkmıştır. Yine karşılaştırmalı uyum indeksi CFI değeri ,95 ve üzeri kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Modelde CFI değeri ,94 çıkmıştır. Genel olarak karşılaştırmalı uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir.

Yaklaşık hataların ortalama karekökü olan RMSEA değeri ,08 ve daha küçük ise kabul edilebilir uyumu ,05'e eşit veya küçük ise iyi uyumu göstermektedir. Modelde RMSEA değeri ,09 çıkmıştır. Bu bulgu modelde kabul edilebilir uyuma çok yakın değeri ifade etmektedir. Diğer uyum

indekslerinin uyumu göz önüne alındığında kabul edilebilir değere çok yakın olduğu görülmektedir.

Mutlak uyum indekslerinden iyilik uyum indeksi GFI değeri model ile açıklanan varyans ve kovaryansın nispi miktarıyla ilgili bir ölçüttür. GFI değeri ,85 ve üzeri kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Düzeltilmiş iyilik uyum indeksi AGFI değeri ,85 ve üzeri kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Modelde GFI değeri ,92 ve AGFI değeri ,88 çıkmıştır. Bu da modelin mutlak uyumunun iyi olduğunu göstermektedir.

Artık temelli uyum indeksi olan ortalama hataların karekökü RMR değeri ,08 ve daha küçük ise kabul edilebilir uyumu ,05'e eşit veya küçük ise iyi uyumu göstermektedir. Modelde RMR değeri ,04 çıkmıştır. Bu da modelin artık temelli uyum indeksinin iyi olduğunu göstermektedir.

Modelin karşılaştırma uyum indeksleri Akaike bilgi kriteri AIC, tutarlı bilgi kriteri CAIC ve beklenen çapraz doğrulama indeksi ECVI değerleri hem doymuş hem de bağımsız modellerden küçük ise gerçeğe yakın modeller olarak kabul edilmektedir. Modelde AIC değeri 200,021 CAIC değeri 304,683 ECVI değeri 0,205 çıkmıştır. Bu değerler doymuş ve bağımsız model değerlerinden küçüktür. Bu da modelin gerçeğe yakın model olduğunu göstermektedir.

**Tablo 12: Hipotezlerin test edilmesi**

Hipotez	t	P	Sonuç
H <sub>1</sub> :Örgütsel Vatandaşlık Davranışı TKY Uygulamaları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	10,131	,000	<b>Kabul</b>
H <sub>2</sub> :Örgütsel Yenilikçilik TKY Uygulamaları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.	-4,324	,000	<b>Kabul</b>

Araştırmada ÖVD ile TKY arasındaki etkileşimin incelenmesi amacıyla regresyon yapılmıştır. “Regresyon Analizinde Beta” değerleri ( $\beta$ ), “kısmi korelasyon katsayıları” olup, diğer bağımsız değişkenlerin etkileri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne derece etkilediğini ve aralarındaki ilişkiyi gösteren ölçüttür (Kalaycı, 2010). Elde edilen bulgular Bağımsız değişken ÖVD'nin bağımlı değişken TKY Uygulamaları üzerinde regresyon ( $\beta=0,338$   $p<0,05$ ), sonucu orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla “**H<sub>1</sub>:Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir” hipotezi kabul edilmiştir.** Benzer bulgular bazı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Öz (2008), Carlos vd. (2011), Adawiyah vd. (2011), Adawiyah ve Pramuka (2012), Mehrabi vd. (2013), Narimani vd. (2013), Ramezaniyan vd. (2013), Cahyono (2013), Badizadeh (2014), Buentello (2015), Romle vd. (2016) çalışmalarında ÖVD ile TKY arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Hem Toplam Kalite Yönetimi hem de örgütsel vatandaşlık davranışı teorik olarak örgütsel etkinliğin artırılması olduğundan, yüksek örgütsel aidiyete sahip olan çalışanlar tarafından yapıldığı zaman işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi daha kolay olacaktır. TKY Uygulamalarının 8 alt faktörü (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Takım Çalışması, Sürekli iyileştirme, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Eğitim, Ürün Tasarımı, Süreç Yönetimi) ile yoğun rekabet koşullarına direnebilmektedirler. Bu direncin daha da sağlamlaştırmanın desteklenmesi ÖVD ile mümkün olacaktır. ÖVD'nin 5 alt faktörü (Diğerkâmlık, Nezaket Tabanlı Bilgilendirme, Sivil Erdem, Vicdanlılık ve Centilmenlik) ile sektörde ciddi rekabet etme avantajı elde etmeyi kolaylaştıracaktır. TKY Uygulamaları uygun liderlik etrafında takım çalışmasına dayalı, sürekli iyileştirmeyi baz alan, tedarikçi kalitesine önem veren, süreç yönetimiyle süreçleri kısaltarak maliyet avantajı sağlayan, müşteri istek ve beklentilerine uygun ürün tasarımı yapan, eğitilmiş

çalışanların diğer çalışma arkadaşlarına yardım eden, biçimsel rol davranışlarının ötesine geçen, birbirleriyle etkileşimde bulunan, iş zamanını etkin ve verimli kullanan, sorumluluk sahibi, işletmenin gelişmesine katkıda bulunmaya hazır çalışanlar ile işletmeler her türlü engeli aşacak potansiyele sahip olacaklardır. Bu potansiyeli çalışanlarının işletmenin öznesi yapılarak büyük meydan okumalara cevap verecek gücü de kendi ellerinde tutmakla toplumsal faydalarını da gerçekleştirebileceklerdir.

Araştırmada ÖY ile TKY arasındaki etkileşimin incelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. “Regresyon Analizinde Beta” değerleri ( $\beta$ ), “kısmi korelasyon katsayıları” olup, diğer bağımsız değişkenlerin etkileri sabit tutulduğunda, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne derece etkilediğini ve aralarındaki ilişkiyi gösteren ölçüttür (Kalaycı, 2010). Elde edilen bulgular Bağımsız değişken ÖY'nin bağımlı değişken TKY Uygulamaları üzerinde regresyon ( $\beta=0,513$   $p<0,05$ ) sonucu güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuçla “**H<sub>2</sub>: Örgütsel Yenilikçilik Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları üzerinde anlamlı etkiye sahiptir**” hipotezi kabul edilmiştir. Benzer bulgular bazı araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Prajogo ve Sohal (2003), Güleş ve Bülbül (2004), Özdaşlı (2006), Daniel I. Prajogo ve Amrik S. Sohal (2006), Erdil ve Kitapçı (2007), Pinho (2007), Prajogo ve Hong (2008), Pekovic ve Gallia (2009), Agus ve Hassan (2011), Dede (2012), Karayel (2017) çalışmalarında ÖY ile TKY arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Küreselleşme, ileri teknoloji ve değişimin hızıyla işletmeler sürdürülebilir verimlilik ve rekabet avantajlarını koruyarak müşteri tatminini sağlamada TKY uygulamalarına adapte olmaktan geçmektedir. TKY Uygulamalarının 8 alt faktörü (Liderlik, Müşteri Odaklılık, Takım Çalışması, Sürekli iyileştirme, Tedarikçi Kalite Yönetimi, Eğitim, Ürün Tasarımı, Süreç Yönetimi) ile yoğun rekabet koşullarına direnebilmektedirler. Bu direncin daha da sağlamlaştırmak ÖY ile mümkün olacaktır. ÖY'nin 5 alt faktörü (Davranışsal Yenilik, Ürün/Hizmet Yeniliği, Pazar Yenilikçiliği, Stratejik Yenilikçilik, Süreç Yenilikçiliği) ile rakiplerine karşı ciddi rekabet etme avantajı elde edeceklerdir. Uygun liderliğin etrafında ortak bir amaç için oluşturulan takımlarda en alttan en üste kadar herkesin katılımıyla yeni fikirlerin oluşturulması, ticarileştirilebilmesi ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine çalışılması kalite kültürüyle mümkündür. Araştırmaya konu işletmelerde bu nosyonun çalışanlarca benimsendiğinin göstergesi TKY ile ÖY arasındaki anlamlı pozitif ilişkinin varlığı ile açıklanabilir. TKY Uygulamaları küçük küçük de olsa her gün daha iyiye gitmenin; sürekli ilerlemenin yönetim düşüncesindeki Japon yaklaşımıdır. Örgütsel Yenilikçilik ise değişime açıklığı ve değişimin içinde müşteri istek ve beklentilerinin en iyi şekilde yerine getirilmesini amaçlamaktadır. TKY'nin kalite kültürüyle harmanlanmış çalışanları için yenilikçilik daha kolay ve anlaşılabilir olmaktadır.

## 5.Sonuç ve Öneriler

Küreselleşme ve teknoloji sayesinde işletmeler teknolojik ve organizasyonel anlamda sürekli yeniliğe gereksinim duymaktadırlar. Bu gereksinimlerin müşteri istek ve beklentilerinin ötesinde mal/hizmet üretimi için kendini adanmış çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu adanmışlıkla işletmenin hedeflerini gözeten çalışanlar sayesinde işletmeler rekabette öne çıkmaktadırlar. Yaptığımız bu çalışmada ÖVD, ÖY ve TKY Uygulamalarının etkileşimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde ettiğimiz bulgularla ÖVD'nin TKY uygulamaları üzerinde regresyon ( $\beta=0,338$   $p<0,05$ ), sonucu orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. ÖY'nin TKY uygulamaları üzerinde ise ( $\beta=0,513$   $p<0,05$ ) sonucu güçlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Elde ettiğimiz bulgular ışığında hem işletmelere hem de çalışanlara şu önerilerde bulunulabilir;

\*Hızla değişen dünyaya ayak uydurmak için teknolojik ve organizasyonel anlamda sürekli yeniliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı bir takım çalışmasıyla başarmak daha kolay görünmektedir. Takım çalışmasıyla; karşılaşılan sorunlara yöneticilerle beraber çözüm üreten, katılımcılıkları yüksek çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır. Bu yönüyle takım çalışanları ile bilgi paylaşımı yapılmalı, kısmi özerklik tanınmalı ve

desteklenmelidir. Takımlar oluşturacakları sinerjiyi işletme yararına enerjiye dönüştürmede oldukça mahirdirler. Takım çalışmasıyla katılımcılığın sağlanacağı, sorunlara ortak akılla cevap bulunabileceği, takım üyeleri arasında iletişimi artıracacağı, üyelerinin moral-motivasyonunu artıracacağı ve neticesinde sürdürülebilir etkinlik ve verimlilik sağlayacağı göz ardı edilmemelidir. Üst yönetimlerin takım çalışması oluşturmalarına ve takımların desteklemesine önem vermeleri önerilebilir. Takım çalışmasına katılan çalışanlara bazı ayrıcalıklar sağlanarak, yaratıcı düşünceleri olan çalışanlara imkân sağlanabilir.

\*Çağdaş dünyada önemi günbegün artan eğitim önemli parametrelerden biri olmaya devam etmektedir. Günümüz dünyasında eğitim artık yaşam boyu eğitim ile anılmaktadır. Özellikle bilgi çağıyla başlayan bu gelişmeler her türden yeniliğin yapılmasında eğitim başat rol oynamaktadır. Bilginin eğitim yoluyla elde edileceğini muhakkaktır. Günümüz dünyasında bilgi çok çabuk eskimekte ve kıymetini kaybetmektedir. Bundan dolayı gelecek toplumunda bilgiye ulaşmak için herkesin aynı bilgisizlikle yola çıkmaları gerekmektedir. Kutsal Kitabımızda ilk emrin “OKU” olması manidardır. Bilgilenmenin ilk safhası okumak ile başlar. Bunun sağladığı fırsat eşitliği toplumda yukarı doğru akışkanlığı mümkün kılmaktadır. İşletmeler de sosyal sorumluluğunun bir parçası olarak bu akışkanlığı çalışanlarının daha mutlu yaşaması için, ekonomik refah için, adalet için, toplumun ilerlemesi ve kalkınması için desteklenmelidir. Bu desteği hem işletme içinde hem de dışındaki kurslar, seminerler, konferanslar, çalıştaylar ve hizmet içi eğitimler ile sağlayabilirler.

\*İşletmeler rekabet için yüksek kalitede ve düşük maliyette mal/hizmet üretebildiklerinde sürdürülebilir olmaktadır. “Bir işin en iyisini yapan bilir” anlayışından hareketle işletmeler açısından tedarikçiler çok önemlidir. Tedarikçiden başlayıp müşteri tatminini sağlayıncaya kadar geçen süreçte mal/hizmet üreten işletmeler için tedarikçi kalitesi önem arz etmektedir. Girdinin kalitesi güvenceye alınmadan çıktının kalitesinden söz edilemez. Bu yüzden işletmelerin tedarikçileri bir paydaş olarak görmeleri, buna uygun işletme politikaları uygulamaları gerekmektedir.

\*Dünya genelinde işgücü, ürün, para ve teknolojinin kolay ve hızlı bir şekilde yer değiştirdiğini gözlemlemekteyiz. Bu yer değişiminden müşteriler de etkilenmiştir. Dünyanın bir ucundaki yeniliğin bir diğer ucundaki müşteriler tarafından talep edilmesi doğal hale gelmiştir. Bu durumda stratejik yenilikler üretilen mal/hizmetin işlevselliğinin geliştirilmesiyle müşteri istek ve beklentilerine cazip gelmesini sağlamaktır. Pazarla hâkim olan işletmelere karşı, pazara yeni giren işletmelere yeni iş ve pazarlama modelleriyle büyüme dalgası yaratacak olan yeniliklerdir. Stratejik yenilikler gelecekteki en önemli rekabet silahlarından biri olacağından buna erişim yetişmiş insan kaynağı ile sürdürülebilir farklılık yapmaktan geçmektedir. Bu farklılıkları işletmeler; pazar odaklı düşünce, yeni fırsatlar arama, yeni iş modelleri bulma, gelecek yönelimli yaratıcılık, örgütsel misyon ve vizyon ile elde edebilirler. İşletmeler bunu sağlamak için yapı ve işleyişlerinde değişikliklere gitmelidir. Stratejik yenilik; yenilikçi insan kaynağı, hatalara tolerans gösterme, riski teşvik etme, takım çalışması, dağıtılmış karar merkezleri ve farklılıkların yönetimiyle sağlanabilir.

\*Rekabetin altındaki işletmeler için “Ya yenilik yaparsın, ya da ölürsün” anlayışı yenilikçiliğe hayati bir ivme kazandırmıştır. Bu ivme işletmeleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. İşletmeler yenilikçi insan kaynağı ile kısa-orta-uzun vadede bunun üstesinden gelmeye çalışarak riskleri, krizleri, tehditleri ve fırsatları görmekte öncü olacaklardır. Bu bağlamda pazar yenilikçiliği ürün tasarımında, yeni dağıtım kanalları bulunmasında, konumlandırılmasında, tutundurma faaliyetlerinde ve

fiyatlandırılmasındaki yeni değişiklikleri kapsamaktadır. İşletmeler hali hazırda ürettikleri mal/hizmetin tasarımında, ambalajlanmasında veya pazara sunulmasında farklılık yaratarak rekabet avantajı sağlayabilirler. Bunu sağlamanın yolu müşteri istek ve beklentilerini ve önerilerini iyi anlamak, müşteri geri bildirimlerine sürdürülebilir çözümler bulmaktan geçmektedir.

\*Örgütsel Vatandaşlık Davranışının alt boyutu olan vicdanlılık; işletme yararına sergilenen rol üstü davranışları kapsamaktadır. İşe devam etmede, işteki zamanı verimli geçirmede, mola zamanlarına dikkat etmekle kendini göstermektedir. Vicdanlılık; yeni yaşam amaçları edinerek, yeni meşgaleler bularak, yeni sorumluluklar alarak bilişsel seviyede oluşabilmektedir. İşletmeler açısından vicdanlılık; oluşturulacak işletme kültürü, empati, sevgi ve duyarlılık eğitimleriyle artırılabilir. Bu eğitimlere katılanlar şu sorulara cevap aramalıdır;

√Bu işletmedeki amacım nedir?

√Bu hayattaki amacım nedir?

√Para her şey midir?

√Her gün farklı bir şeyler yapabiliyor muyum?

√İyi insan olmak adına bugün ne yaptım?

√Zihnimi aktif tutmak için bugün ne yaptım?

√Birinin uykusundan önce ettiği duada yer alabiliyor muyum?

\*Centilmenlik çalışanların işe ve işletmeye ilişkin pozitif bakış açılarını, istekli biçimde çalışma hevesini korumayı, işler ters gittiğinde bile olumlu olmayı sürdürme eğilimlerini ifade etmektedir. Uygun işletme iklimi ile çalışanların sorumluluk aldığı, kendi yeteneklerini örgütsel amaçlar için kullanmayı, çevresel değişikliklere uyum sağlayarak işletme performansını etkilemeyi başarabilmektir. Bunun başarılabilmesinde işletmeler yatay, dikey ve çapraz iletişim kanallarını aktif hale getirmesi, çalışanların yakından tanınması amacıyla sosyal faaliyetlere ağırlık verilmesi, tanınma ve ödüllendirmeye ağırlık verilmesi, adalet ve hoşgörünün işletme ortamında yaygınlaştırılması önerilebilir.

## Kaynakça

- Adawiyah, W. R., & Pramuka, B. A., (2012). The Relationship between Soft TQM and Organizational. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 2(2), 213-226.
- Adawiyah, W. R., Shariff, M. N. M., Saud, M. B., & Mokhtar, S. S. M. (2011). Workplace spirituality as a moderator in the relationship between soft TQM and organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10).
- Agus, A., & Hassan Z. (2011). Enhancing Production Performance and Customer Performance Through Total Quality Management (TQM):Strategies For Competitive Advantage. *The 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 1650–1662.
- Ahire, S. L.,& Ravichandran, T. (2001). An innovation diffusion model of TQM implementation. *IEEE transactions on engineering management*, 48(4), 445-464.
- Akdemir, A., (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Akgül, A., & Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri-SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Emek Ofset Ltd.Şti, Ankara.

- Altun, Ş. (2008). *A'dan Z'ye Türkiye'de İnovasyon Manzaraları*. Doğu İletişim Yayıncılık, İstanbul.
- Arslan, A. E., Baş, M., & Özler, D. E. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi SBE. Dergisi*, (49), 78-94.
- Aslefallah, H., & Badizadeh, A. (2014). Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Total Quality Management and Organizational Performance (Case study: Dana Insurance Co.). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 3(4), 1124.
- Aydoğan, E., & Altuğ, M. (2006). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 87-110.
- Barnard, C. (1938). 1.(1938). *The functions of the executive*.
- Basım, N. H. & Şeşen, H., (2006). İşletmelerin Verimlilik ve Etkililiğini Arttırmada Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Büyük Ölçekli İşletmeler ve KOBİ'ler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, Cilt 21, Sayı:242.
- Bateman, T.S. & Organ, D.W., (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol.26.
- Begüm, N., (2005).The Relationships Between Social Power and Organizational Citizenship Behavior:The Mediation of Procedural Justice. Organizational Commitment, And Job Satisfaction In Context of a Private Commercial Bank in Bangladesh, *Independent University*, 1-38.
- Bitmiş, M. G., Sökmen, A., & Turgut, H. (2014). Organizational Citizenship Behavior Scale: A Reevaluation Of Validity And Reliability. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2.
- Buentello, O. J., Jung, J. & Sun, J.(1995). Exploring The Casual, Relationship Between OCB, TQM and Performance. *The Journal of American Academy of Business*, 4(1), 78- 87.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, Güz, 2002. Sayı: 32, s.470-483.
- Cahyono, E. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja pada Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) dengan Komitmen Tim sebagai Variabel Pemoderasi. *Riset Manajemen dan Akuntansi STIE Atma Bhakti*, 4(7).
- Carlos-Pinho, J. (2007). The impact of ownership: Location-specific advantages and managerial characteristics on SME foreign entry mode choices. *International Marketing Review*, 24(6), 715-734.
- Dede, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Deluga, R. J. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1.
- Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Dora yayımları, Bursa.
- Erdil, O., & Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı Ve İşletme Performansına Etkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Ocak 2007 Sayı: 1 ss 233-245.

- Erdoğan, P., & Bedük, A. (2013). Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 17-36.
- Güleş, H.K. & Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları, *Gazi Üniversitesi, İİBF. Dergisi* 1/2004 ss 115-129.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güriş, S. & Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*. Der Yayınları, İstanbul.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Ho, D.C.K, Duffy V.G. & Shih, H.M. (2001). Total Quality Management and empirical test for mediation effect. *International Journal of Production Research*, 39(3), 529-548.
- Hornig, C., & Huarng, F. (2002). TQM adoption by hospitals in Taiwan. *Total Quality Management*, 13(4), 441-463.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Yang, B., WU, C. M., & Kuo, Y. M. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International business review*, 20(2), 213-225.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 5.Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karayel, S. (2017). Ayakkabı Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişki. *Journal of Current Researches on Business and Economics*. Year: 2017, Volume: 7 Issue: 1 (www.stracademy.org/jocrebe).
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çeviren: Halil Can Ve Yavuz Bayer, T.O.D.A.İ.E Yayınları, Ankara.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım. Yayın No: 203, 11. Baskı, İstanbul.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level. *Longitudinal study pers psycho*, 54:101-14.
- Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Çev: Turan Parlak, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mehrabi, J., Abtahi, M. S. & Dehbalae, D. (2013). The Investigation of Relationship between the Organizational Citizenship Behavior (OCB), TQM practice and Organizational Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 506-521.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, 2.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Narimani, M., Tabaeian, E., Khanjani, M., & Soltani, F. (2013). The impact of organizational citizenship behavior on enterprise resource planning success: The mediator role of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1), 53-65.
- Organ, D. (1998). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

- Ortiz, P., J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2009). An analysis of the relationship between total quality management-based human resource management practices and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1191-1218.
- Öge, S. & Erdoğan, P. (2015). Investigation of Relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Health Sector. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Economics and Management Engineering*, Vol:9, No:10, 2015.
- Öz, O. (2008). *The Relationship Between Total Quality Management And Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Job Attraction*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE., İstanbul.
- Özdevecioğlu, M., (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özeren, E. (2011). *Örgüt kültüründe yeni bir boyut olan sıklık-esneklik ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi: Türk ve İtalyan mermer sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE., İzmir.
- Özdaşlı, K. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi* ISSN:1694 – 528X Sayı: 10 Eylül – 2006 İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi – Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü Celalabat – Kırgızistan.
- Özler; D. E., (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. 2.Basım Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Pekovic, S., & Galia, F. (2009). Kaliteden İnovasyona: Fransız işçilerinin Durumunun Araştırılması”. *Technovation*, 29(12), 829-842.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A.S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International journal of quality & reliability management*, 20(8), 901-918.
- Prajogo D.I., & Sohal, A.S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168 (2006) 35–50.
- Prajogo, D. I., ve Hong, S. W. (2008). The effect of TQM on performance in RveD environments: A perspective from South Korean firms. *Technovation*, 28(12), 855-863.
- Ramezani, M. R., Hosseini, S. S., Ashkani, A., Bastchi, A., & Jalili, M. (2013). The relation among the citizenship behavior, the total quality management and the organizational effectiveness of the physical education office. *International Journal of Sport Studies*. Vol., 3 (11), 1266-1272.
- Romle, A., Talib, N., & Shahuri, N. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and high performance organization from the perspective of the students in the higher education institution in Malaysia. *Journal of Scientific Research and Development*, 3(5), 37-42.
- Samson, D., & Terziowski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance, *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.



- Singh, P. J., & Smith, A. J. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394-401.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Söylemez, C., & Taşkın, E. (2015). Tüketicilerin Küresel Marka Algısı Ve Satın Alma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 45. Sayı, ss. 34-48.
- Taşkın, E., & Ekici, K.M. (2008). *Kalite Güvence Standartları*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Trivellas, P., & Santouridis, I. (2009). TQM and innovation performance in manufacturing SMEs: The mediating effect of job satisfaction. In *Industrial Engineering and Engineering Management, 2009. IEEM 2009. IEEE International Conference on* (pp. 458-462). IEEE.
- TÜSİAD. (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) Yayınları (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*. No: 2003/10/362, İstanbul.
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma". *İİBF. Dergisi*, 13(2), 1-30.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Yüksel, S.M. (2015). *Türkiye'deki İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu SBE. Ankara.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 303-313.