

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YALIN YÖNETİM İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz Hasret KAYA

1700005648

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme – Uzaktan Öğretim

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Ocak 2022

**T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**YALIN YÖNETİM İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Deniz Hasret KAYA

1700005648

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme – Uzaktan Öğretim

Tez Danışmanı :Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Jüri Üyeleri :Dr. Öğr. Üyesi S. Begüm SAMUR TERAMAN

:Dr. Öğr. Üyesi Özge TURHAN – İstanbul Gelişim Üni.

Ocak 2022

TEŞEKKÜR

Tez konusunda beni sınırlandırmayıp özgür bırakan ve tez süresi boyunca yardımını esirgemeyen değerli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY’a, kayıt olduğum günden itibaren desteğini esirgememekle birlikte tez konumda bana ilham olan değerli bölüm danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK’e ve tez çalışmam boyunca küçük büyük yardımcı olan herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm hayatım boyunca yanımda olan, aldığım kararları her zaman destekleyen, sadece bu çalışmamda değil bana her zaman güvenip cesaret ve güç veren sevgili annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ediyor, bu çalışmamı onlara ithaf ediyorum. İyi ki varsınız.

Deniz Hasret KAYA
İstanbul, 2022

Üniversite : İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : İşletme Ana Bilim Dalı
Programı : İşletme – Uzaktan Öğretim
Tez Danışmanı : Dr. Öğretim Üyesi Andaç TOKSOY
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans – Ocak 2022

ÖZET

YALIN YÖNETİM İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE LİDERLİK TARZLARININ ARACILIK ROLÜ: İSTANBUL ÖRNEĞİ

Deniz Hasret KAYA

Bu araştırmada yalın yönetim ile görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul ilinde Bankacılık, eğitim, elektrik ve enerji, maden, sağlık ve tekstil sektöründe çeşitli pozisyonlarda (çalışan, orta ve üst düzey yönetici) çalışan 383 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada tarama modellerinden sıklıkla kullanılan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Aydın (2018) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Yalın Yönetim Ölçeği”, Giray ve Güngör (2015) tarafından Türkçe’ye uyarlanan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği” ve Bağcı (2014) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılan “Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada “çalışan ve yönetici tutumu”, “mesleki tatmin ve iş yükü” ortalamalarının “orta düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte “yönetici ve çalışan tutumu” ile “ilişki ve görev yönelimli liderlik” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada “görev performansı” ve “bağlamsal performans” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada görev performansı ile bağlamsal performans, yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan analizler sonucunda yalın yönetim ile göre performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde, görev ve ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca yalın yönetimin göre ve ilişki yönelimli liderliği anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Son olarak görev

yönelimli liderliğin bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu ancak görev performansı üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: Yalın Yönetim, Görev, İlişki, Liderlik, Performans

Bilim Dalı Sayısal Kodu:



University : Istanbul Kultur University
Institute : Institute of Graduate Education
Department : Business Administration
Programme : Business Administration Distance Education
Supervisor : Dr. Lecturer Andaç TOKSOY
Degree Awarded and Date : January, 2022

ABSTRACT

THE INTERMEDIACY ROLE OF LEADERSHIP STYLES IN LEAN MANAGEMENT BUSINESS PERFORMANCE RELATIONSHIP: THE CASE OF ISTANBUL

Deniz Hasret KAYA

In this study, it was pointed to decide the interceding role of leadership styles within the relationship between task performance and contextual execution in terms of lean management. The investigation was carried out with 383 individuals working in different positions (employed, middle and senior directors) within the managing an account, education, power and energy, mining, wellbeing and material sectors in Istanbul. Snowball examining strategy was utilized within the research. The relational study model, which is one of the foremost as often as possible utilized overview models, was used within the consider. "Lean Administration Scale", legitimacy and reliability consider of which was done by Aydın (2018), "Task and Relationship Oriented Leadership Scale" which was adjusted to Turkish by Giray and Güngör (2015) and translated into Turkish by Bağcı (2014). The "Task Performance and Contextual Performance Scale" was utilized. Within the research, it has been uncovered that the midpoints of "representative and director attitude", "proficient satisfaction and workload" are "direct". In addition, it was found that the averages of "chief and representative attitude" and "relationship and task-oriented leadership" behavior were "high". Within the ponder, it was uncovered that the midpoints of "task performance" and "relevant performance" behavior were "high". Within the inquire about, it has been uncovered that there is a positive relationship between errand execution and relevant performance, supervisor and worker demeanor, proficient fulfillment and workload, waste of development, squander of inventory and physical conditions, relationship-oriented administration, task-oriented authority. To conclude, in the investigation, it was found that assignment and relationship-oriented administration did not have a intervening impact on the relationship between incline

administration and relative execution and contextual execution. The study moreover uncovered that lean administration altogether influences both task and relationship-oriented authority. At last, it was revealed that task-oriented authority had an impact on relevant execution, but not on assignment execution.

Key Words: Management, Task, Relation, Leadership, Performance

Science Code:



İÇİNDEKİLER TABLOSU

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ	1
2. YALIN DÜŞÜNCE, YALIN DÜŞÜNCENİN GELİŞİMİ VE İLKELERİ ...	3
2.1. Yalın Kavramı ve Ortaya Çıkışı.....	3
2.2. Yalın Düşünce Kavramı.....	4
2.3. Yalın Düşüncenin Gelişimi	4
2.4. Yalın Düşünce'nin İlkeleri.....	4
2.4.1. Değerin Tanımlanması.....	5
2.4.2. Değer Akışını Tanımlamak.....	7
2.4.3. Sürekli Akış Prensibi	8
2.4.4. Çekme Prensibi	9
2.4.5. Mükemmellik Prensibi.....	10
3. YALIN ÜRETİM KAVRAMI, GELİŞİM SÜRECİ VE İLKELERİ	10
3.1. Yalın Üretim Kavramı.....	10
3.2. Yalın Üretimin Gelişim Süreci	11
3.3. Yalın Üretim Teknikleri	13
3.3.1. Kanban Sistemi	13
3.3.2. Poka-Yoke ve Jidoka	14
3.3.3. Deney Tasarımı (DOE)	15
3.3.4. U Tipi Yerleşim Planı ve İş Rotasyonu	16
3.3.5. Toplam Üretken Bakım (TPM)	16
3.3.6. Kaizen ve Kalite Çemberleri	17
3.3.7. Tam Zamanında Üretim (JIT)	18
3.3.8. 5S	18
3.4. Yalın Üretim ve Seri Üretimin Karşılaştırılması.....	19
4. YALIN YÖNETİM KAVRAMI, GELİŞİMİ VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	20
4.1. Yalın Girişim.....	20
4.2. Yalın Organizasyon	20
4.3. Yalın Yönetim Kavramı ve Gelişimi	22
4.4. Yalın Üretimden Yalın Yönetime Geçiş.....	22
5. LİDERLİK TARZLARI	23

5.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri	23
5.2. İlişki Yönelimli Liderlik Davranışı	25
6. PERFORMANS YÖNETİMİ	25
6.1. Görev Performansı	26
6.2. Bağlamsal Performans.....	26
6.3. Liderlik Tarzları Hakkında Araştırmalar	26
6.4. Görev ve Bağlamsal Performans Hakkında Araştırmalar	27
7. YÖNTEM.....	29
7.1. Araştırmanın Amacı	29
7.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri	29
7.3. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi.....	30
7.4. Veri Toplama Araçları	30
7.5. Araştırma Verilerinin Analizi	34
8. BULGULAR.....	36
8.1. Sosyo-Demografik Bulgular	36
8.2. Yalın Yönetim İle İlgili Bulgular	37
8.3. Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular	44
8.4. Görev ve Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular	48
8.5. Değişkenler Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular.....	53
8.6. Yalın Yönetim İş Performansı İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	55
TARTIŞMA VE SONUÇ	62
KAYNAKÇA.....	68
EKLER.....	73
EK-1: Yalın Yönetim Ölçeği.....	73
EK-2: Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği	74
EK-3: İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Ölçeği	75

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yalın Organizasyon'un Dayanakları.....	21
Tablo 2. Yalın Yönetim Ölçeği Ortalama, Puan Değeri, Anket Seçenek ve Sonuç Bilgileri	31
Tablo 3. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Bilgiler	31
Tablo 4. İlişki ve Görev Yönelimli Ölçeği Maddelere İlişkin Bilgiler.....	32
Tablo 5. İlişki ve Görev Yönelimli Ölçeği Ortalama, Puan Değeri, Anket Seçenek ve Sonuç Bilgileri.....	33
Tablo 6. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Maddelere İlişkin Bilgiler	34
Tablo 7. Sosyo-Demografik Bilgiler	36
Tablo 8. Çalışılan İş kolu, Çalışma Yılı ve İşletme Büyüklüğüne İlişkin Bilgiler.....	37
Tablo 9. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Yönetici ve Çalışan Tutumu” İle İlgili Bulgular	38
Tablo 10. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Mesleki Tatmin ve İş Yüğü” İle İlgili Bulgular	39
Tablo 11. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Hareket İsrافی, Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar” İle İlgili Bulgular	40
Tablo 12. Cinsiyete Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	40
Tablo 13. Medeni Duruma Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular.....	41
Tablo 14. Çalışılan Pozisyona Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	41
Tablo 15. Çalışılan Sektöre Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular.....	42
Tablo 16. İşletme Büyüklüğüne Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	43
Tablo 17. İlişki Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular	44
Tablo 18. Görev Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular	45
Tablo 19. Cinsiyete Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	45
Tablo 20. Medeni Duruma Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	46

Tablo 21. Çalışılan Pozisyona Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	46
Tablo 22. Çalışılan Sektöre Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	47
Tablo 23. İşletme Büyüklüğüne Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	48
Tablo 24. Görev Performansı İle İlgili Bulgular	49
Tablo 25. Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular	50
Tablo 26. Cinsiyete Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği	
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	50
Tablo 27. Medeni Duruma Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği	
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	51
Tablo 28. Çalışılan Pozisyona Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans	
Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	51
Tablo 29. Çalışılan Sektöre Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans	
Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	52
Tablo 30. İşletme Büyüklüğüne Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans	
Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular	52
Tablo 31. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve	
Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular	53
Tablo 32. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve	
Bağlamsal Performans İle Gelir, Yaş ve Çalışma Yılı Arasındaki İlişki İlgili Bulgular	
.....	53
Tablo 33. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve	
Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki İlgili Bulgular.....	54
Tablo 34. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları ile Görev Performansı ve Bağlamsal	
Performans Regresyon Analizi Sonuçları	56
Tablo 35. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları İle İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 36. İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik ile Görev Performansı ve Bağlamsal	
Performans Regresyon Analizi Sonuçları	58
Tablo 37. Yalın Yönetim İle Görev Performansı Regresyon Analizi Sonuçları.....	58
Tablo 38. Yalın Yönetim İle Görev Performansı İlişkisinde Görev Yönelimli Liderlik	
Regresyon Analizi Sonuçları.....	59

Tablo 39. Yalın Yönetim İle Görev Performansı İlişkisinde İlişki Yönelimli Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 40. Yalın Yönetim İle Bağlamsa Performansı Regresyon Analizi Sonuçları ..	60



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üretim Sistemine Göre 7 Temel İsraf Kaynağı	6
Şekil 2. Değer Akımı Haritası Örneği.....	8
Şekil 3. U Tipi Yerleşim Planı	16
Şekil 4. Araştırma Modeli	29
Şekil 5. Araştırma Modeli (son hali)	61



1. GİRİŞ

Günümüzde şirketler, iyi kaliteye sahip ürünler, iyi hizmetler en iyi kaliteyi sunarak, müşterilerini tatmin etmekle ilgilenmektedir. Müşterilerin davranışlarının değişmesiyle, ürün kalitesine daha fazla önem veren, uygun bir iş stratejisi yönetiminin ortaya çıkması açısından kalite çok önemliydi. Bunun gerçekleşmesi için üretimdeki israf olarak tanımlanan herşeyin çıkarılması ve değer yaratan işlemlerin artırılması ve böylelikle kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Günümüzde, “yalın yönetim”, “yalın düşünce”, “yalın üretim”, “yalın organizasyon” ve “yalın girişim” gibi kavramlar karşımıza çok sık çıkmaktadır. Yalınlığın gelişimini anlamak ve bahsedilen bu terimlerin anlamlarına daha vakıf olabilmek adına bu çalışma düzenlenmiştir. Yalın üretimin ne olduğu, yalın üretimden yönetime nasıl entegre edildiği, yalın yönetimin gelişim süreci boyunca hangi parametrelerden etkilenecek değişim gösterdiği ve dünyada uygulanmaya başlamasının nedenleri üzerinde durulmuştur. Yalın üretim hususları incelenerek oradan yalın yönetime geçiş sürecinin evrimi takip edilmiştir. Yalın olmak gerekli olmayan herşeyden kurtulmayı amaçlamaktadır. Bunun organizasyonlar için anlamı, üretimle ilgili israf yaratan işlemlerden arınmak kadar organizasyonda gerekli olmayan iş süreçlerinden ve maliyet unsurlarından da kurtulmaktır. Yalın düşünce sistemi; işletmelerde gereksiz iş ve işlemlerin çıkarılmasını, ürünlerin girdilerinin azaltılmasını, sıfır hata ile maksimum verim elde edilmesini amaçlayan bir sistemdir. İşletmelerde “Yalın Üretim Sistemi” olarak nitelenen yalın düşünce prensipleri, kısaca en az girdi ile en çok çıktıyı elde etme ve bunu yaparken verimli ve etkin olabilmeyi amaçlamaktadır.

Yalın yönetim, yönetimle alakalı ilk yaklaşım değildir, son da olmayacaktır. Fakat yönetimde “yalın” düşüncenin önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Yalın yönetim öncelikle müşterilerin ürüne bakış açısıyla tüm gereksiz işlemlerden kurtularak değer yaratmayı amaçlamaktadır. Sonraki amaçları daha sadeleşmiş ürünler, üretimdeki gereksiz maliyetler, elde edilen değerde artış ve en önemlisi de kalitedir. Uygulanan başka üretim sistemleriyle karşılaştırıldığında zaman olarak daha kısa sürdüğü gözlemlenecektir. İşletmelerinde yalın yönetim uygulayan yöneticiler ısrar ve gereksiz zaman kaybından kurtulduklarını gözlemlemektedirler. Bu zamana kadar uygulanan yönetim yaklaşımların temelindeki amaç hep daha verimli ve kaliteli çıktılar elde etmektir. çok kaliteye ulaşmaktır fakat uygulanan teknikler farklılık

göstermektedir. (Demers 2002). Yalın yönetim az sayıda insanla işleri yürütmeyi amaçlamaktadır. Yalın yönetimin prensiplerine göre daha kaliteli ve maliyeti düşük üretimin devamlılığının sağlanabilmesi için gereksiz insan gücünün ortadan kaldırılması gerekmektedir. Böylece işletme daha üretken olacak ve devamlılığını sağlayacak yeterli personelle sadeleşecektir. İşletme yalınlaştıkça yönetimdeki ve üretimdeki kalite de dolaylı olarak artacaktır. Kalitesini ve etkinliğini artıran bir işletme müşterilerini de memnun etmekte zorlanmayacak müşterinin gözündeki değerini de artıracaktır. (Sampson, 2005).

Bu çalışmada yalın düşünceden yola çıkarak oluşturulan yalın üretim sistemi ve yalın prensiplerin organizasyonun yönetimine kadar uzanan yolculuğu üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada yalın düşünce kavramı, gelişimi ve ilkeleri, yalın üretim kavramı, gelişim süreci ve ilkeleri, liderlik tarazları, performans yönetimi kavramları ele alınmıştır.

2. YALIN DÜŞÜNCE, YALIN DÜŞÜNCENİN GELİŞİMİ VE İLKELERİ

2.1. Yalın Kavramı ve Ortaya Çıkışı

Yalın düşünce kavramını tanımlamadan önce “yalın” kavramından kısaca bahsetmek gerekir. Yalın olmak, ihtiyacımız olmayan her şeyden tamamıyla arındırılmak anlamına gelmektedir. Bu sebeple yalın düşünce, yalın girişim, yalın yönetim, yalın organizasyon, yalın üretim gibi benzer kavramların temelinde; bu ihtiyaç fazlası işlemleri yapan gereksiz elemanların tümünden kurtulma düşüncesi yatmaktadır. (Ertürk 2001).

Yalınlık kısaca, ürünün veya hizmetin elde edilmesi için gereksiz tüm süreçlerin, gereksiz hammadde alışlarının, gereksiz eleman çalıştırmanın, bekletilen stokların, çözilemeyen problemlerin ve uzatılan hazırlama sürelerinin tümüyle yok edilmesidir. (Kavrakoğlu 1998).

1986 yılında, MIT (Massachusetts Institute of Technology)’deki ofiste Uluslararası Motor Araç Programı’nın bulguları üzerine ilk makale çalışması yapılırken ve Toyota üretim tarzının başarısı dikkat çekmişti ve başarının sırrı incelenmeye başlanmıştı. İncelemeler sonucunda Toyota tarzı üretim sistemi ile geleneksel seri üretim arasındaki farklar üzerinde durulmuştur:

- Ürünlerin tasarımı ve üretimi sürecinde daha az insan gücü kullanıldığı farkedilmiştir.
- Daha az yatırım ile daha fazla kapasitede ürün elde edildiği farkedilmiştir,
- Üretim sürecinde daha az hata ile karşılaşıldığı ve bunun yanında hataların çözümünün de daha kısa sürede yapıldığı anlaşılmıştır,
- Ürün tedariki yapılan işletmelerin daha az sayıda işinde etkin olanlar arasından seçildiği gözlemlenmiştir.

Ürünlerin tasarımından başlayarak tanıtım, pazarlama, satış ve satış sonrası desteğe kadar olan daha az elemanla daha az sürede sonuca varılmakta ve tüm bunların oluşumu içinse daha az işgününe ihtiyaç duyulmaktadır. Karşılaştırmalar sonucunda . dikkat çeken en önemli olgu herşeyin “daha az”ına ihtiyaç duyulmasıydı ve incelemeler sonucunda madem belirli bir miktar ürün yaratılması için daha azına ihtiyaç duyuluyor biz buna “yalın” diyelim düşüncesiyle “Yalın” kavramı ortaya çıkmıştır. Zamanla yalın kavramı incelenir ve farklı sektörlerde de ele alınarak gelişme gösterir. (Kongresi, “Yalın Düşünce Gelişimi” Konulu Bildiri 2004).

2.2. Yalın Düşünce Kavramı

Her olgunun olduğu gibi yalın sistemlerin de temelinde düşüncesi yatmaktadır. Yalın düşünce, israfı azaltmaya yönelik olarak ortaya çıkan bir düşünce sistemidir. Yalın düşüncede israf, ürünün veya hizmetin oluşum aşamasından başlayarak müşteriye ulaşana kadar olan süreçte meydana gelen ve gereksiz olarak görülen, değer yaratmayan tüm işlemlerden uzaklaşmak anlamına gelmektedir.

Yalın düşünce, üretilecek değer çerçevesini belirlemek, üretim sürecini tasarlayarak kesintisiz ve hatasız sonuca varmayı hedefleyen bir sırayla her şeyin yapılmasını sağlamak ayrıca bu süreçte karşılaşılabilecek hataları minimize etmek ve karşılaşılan aksaklıkları daha kısa sürede çözüme kavuşturmak amacıyla bir sistem tasarlamayı hedeflemektedir. Böylece en etkili ve verimli yöntem seçilmiş olacaktır. (Womack ve Jones, 2007, s.23).

2.3. Yalın Düşüncenin Gelişimi

Toyota üretim fabrikasında başlayan ve batının çok sonradan farketdiği “Toyota Üretim Sistemi” tüm ilkeleriyle sanayi sisteminde farklı bir bakış açısı oluşturuyordu. “Toyota Üretim Sistemi’nin en temel ilkesi müşteri için değer yaratmaktı ve bunu ancak tam zamanında ve talep edilen miktarda üretim yaparak gerçekleştirebilirdi. Bu prensibe göre gereksiz stok bulundurmak gereksiz bir maliyetti. Üretimdeki tüm adımlar sırayla yapılmalıydı ve bir sonraki üretim adımının ihtiyaç duyduğu miktar ve zamanı “Kanban” adı verilen kartlara yazılıp muhafaza ediliyordu. Amaç gerekli olmayan ve maliyet unsuru olarak görünen stoklardan kurtulmaktı. (Kongresi 2004).

Buradaki israf kelimesi Japonca “muda” kelimesinden gelmektedir. İç ve dış müşteriler için değer yaratmayan her türlü gereksiz faaliyet israf olarak ifade edilir. Yalın düşüncenin temelinde ise bu israf unsurlarının tamamını ortadan kaldırarak, daha kısa sürede, sıfır hata ile mükemmeli elde etmeye çalışmak yatar.

2.4. Yalın Düşünce’nin İlkeleri

Yalın düşüncenin beş temel ilkesi;

- Ürünün oluşumu için “değer” kavramını belirlemek ve açıklamak,
- Tüm ürünler için “değer” yaratan süreci tanımlamak

- Değer'in üretim sürecinin kesintisiz olmasını sağlamak
- Müşterinin gözündeki "değer" i belirlemek ve buna ulaşmasını sağlamak
- Sıfır hata ile mükemmeli yakalamak

Saydığımız bu ilkeleri uygulamaya koymak işletmeyi verimli ve etkin kılmaya yarayacaktır (Womack ve Jones, 1998).

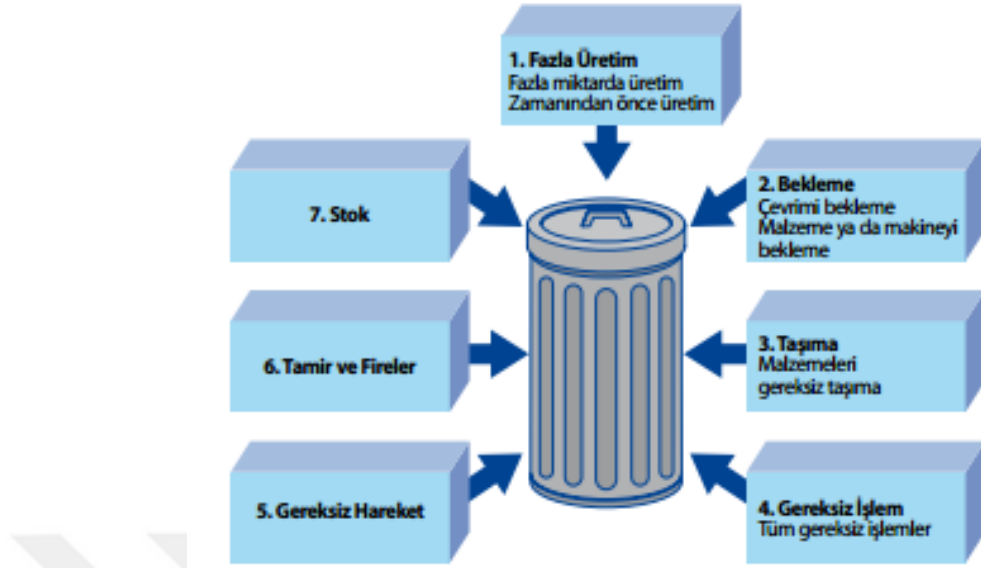
2.4.1. Değerin Tanımlanması

Yalın Düşünce, temel prensibi olarak bahsettiğimiz "değer" olgusunun çerçevesinin belirlenmesi ile başlar. Yalın Düşünce anlayışında değeri nihai tüketici tanımlamakta, bunları tüketicinin ağzından ifade etmektedir (Womack ve Jones, 2006)

Üretici tarafından yaratılan değer, müşterinin ürün veya hizmetten ne kazandığı ile ilgilidir. Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın aldığı anda algıladığı değeri, karşılığında takas yaptığı maddi ya da manevi şeylerle kıyaslar. Ortaya çıkan sonuç müşterinin beklentisinden yüksekse, müşteri bu tecrübeyi yaşamaktan ötürü mutludur. Aksi halde müşteri kötü bir deneyim yaşamıştır. İnsanlar edindikleri iyi veya kötü tecrübeleri diğerleriyle paylaşarak ürün veya hizmet hakkında bir algı oluştururlar. Ürün veya hizmeti tecrübe etmeden önceki algı aynı zamanda müşterilerin beklentilerini oluşturur. Potansiyel müşteriler için ürün veya hizmeti satın alma aşamasında sahip oldukları algı, müşterilerin olumlu ya da olumsuz karar vermeleri açısından çok önemlidir.

Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan biri üreticinin sunduğu değerle müşterinin algıladığı değer her zaman aynı olmayabileceği ve müşterilerin beklentilerini çok yüksek ya da çok düşük tutup algılanan değer sonucunda rasyonel bir yargıya varamamalarıdır. Arz edilen ürün veya hizmet ile birlikte sunulan değer piyasadaki rakiplere oranla çok daha üstün olabilir, ancak müşterilerin beklentisinin altında kalıyorsa müşteriler bu tecrübeyi yaşamaktan memnun kalmayacaklardır.

Şekil 1. Üretim Sistemine Göre 7 Temel İsraf Kaynağı



Kaynak: (Erol, 2012)

Değer kavramını ele aldığımızda, Japoncada israf anlamına gelen “Muda” kelimesinin de anlaşılmasına katkı sağladığını görmekteyiz. Muda, değere ulaşırkenki süreçteki gereksiz faaliyetleri ifade etmektedir. Hatadan dolayı tekrar üretime sokulması gereken ürünler, müşterinin henüz sipariş vermediği halde üretilmiş olan stoklar, tüm üretim sürecindeki gereksiz adımlar ve işlemler, pazarlama satış ve dağıtımdaki aksaklıklar, bu aksaklıklardan dolayı çalışmayıp bekleyen personeller, müşterilerin değer algısını karşılayamayan ürünler ve verilen hizmetlerin tümü israf olarak görünmektedir ve yukarıda belirtilen şekildeki “7 tip muda” ya dahil olmaktadır. (Ohno 1998).

Bu zamana kadar işletmelerin yaptığı en büyük yanılğı kendileri ürün arz ederek müşteriye sunmalarıydı. Oysa önemli olan müşterinin talepleri, beklentileri ve “değer” yargısıydı. Bir ürün üretilip müşterinin ilgisini çekmeye çalışırkenki olan süreçlerin tümü israf kaynağıydı ve işletmeler günümüz rekabet koşullarında asıl önemli olan müşteri beklentilerini karşılayacak ürünler üretmenin ve bu tür hizmetlere yönelmenin verimliliği artıracaklarını sonradan anlamışlardır. Artık önemli olan müşteri odaklı yaklaşımdır ve rekabet ortamının gerekliliği odak noktayı üreticiden müşteriye çekmiştir. Geçmişe baktığımızda üretim yapan işletmelerin az müşteri sayısının daha fazla olduğunu görmekteyiz fakat günümüzde üretim ve rekabet koşullarının artmasıyla pazarda üretim yapan işletme sayısı da artmıştır. Bu sebeple üretici işletmelerin müşteriye memnun edebilmesi için onun beklentilerini belirlemesi

gerekmekte ve tam zamanında istediği miktarda ürün ve hizmet vermesi amaçlanmaktadır (Gökçe, 2006).

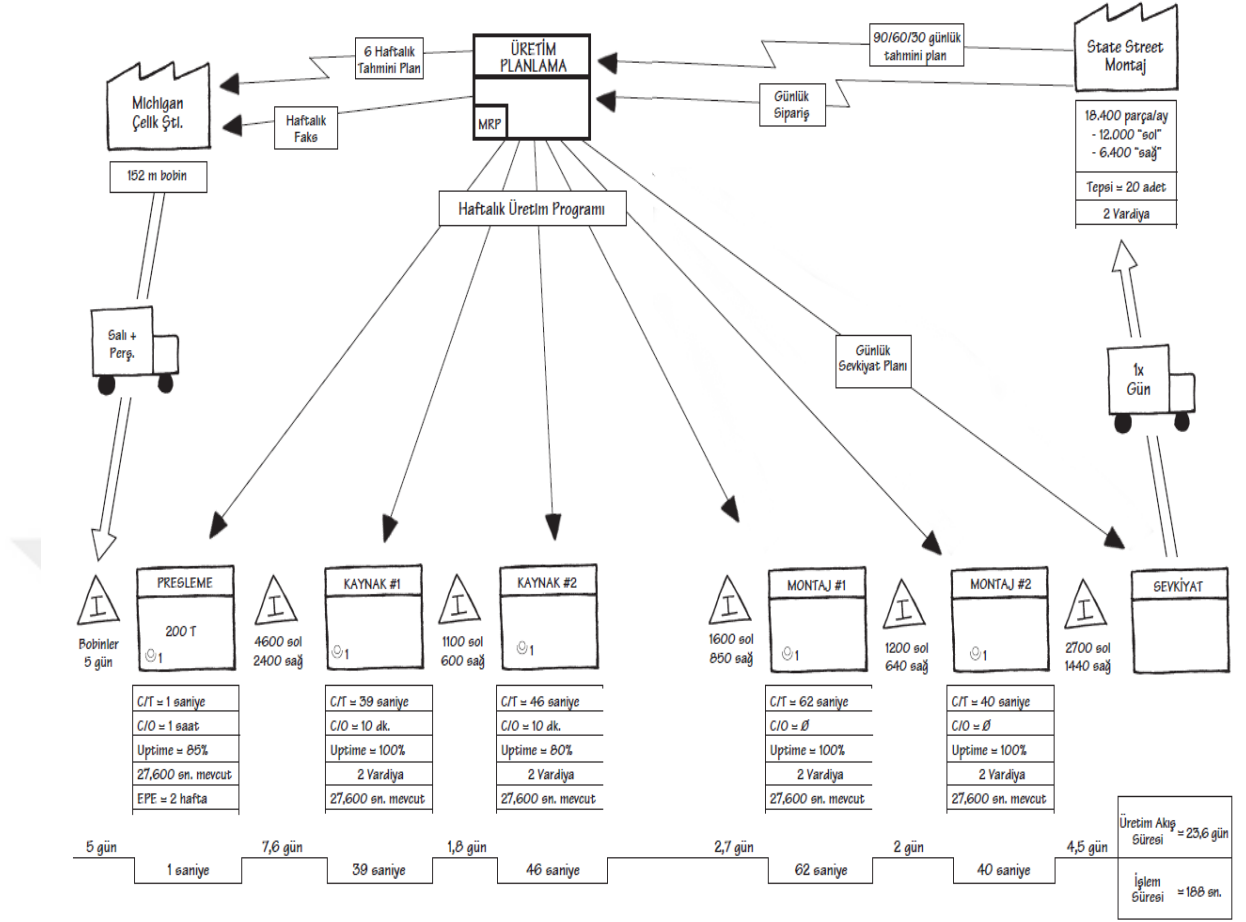
2.4.2. Değer Akışını Tanımlamak

İmalat ve hizmet sektöründe sürecin en başından müşteriye ulaşana kadar ürüne veya hizmete değer katan ya da katmayan tüm faaliyetler değer akışını oluşturur. Değer akışı, her bir ürün için, malzeme tedarikinden nihai ürüne ulaşana kadar olan üretim akışını ve geliştirme süreçlerini kapsar (Adalı, ve diğerleri 2016).

Montaj, işçilik, boyama gibi değer akış sürecindeki faaliyetlerden bir kısmı müşteriler için değer yaratma yönündedir. Aynı zamanda kalibrasyon, nakliye ve kalite kontrol gibi üretim sürecinde müşteri için bir değer katmayan ancak yapılması zorunlu olan faaliyetler de vardır. Bunların yanısıra, tamir, bekleme, hatalı üretim gibi faaliyetler hem müşteriler için bir değer ifade etmez, hem de kaçınılabildir. Değer akış süreci düşünüldüğünde işletmeler müşteri için herhangi bir değer oluşturmamayan ve kaçınılabilir aktivitelerden yani israflardan kaçınmalıdırlar.

Değer akış sürecini daha detaylı inceleyebilmek için firmalar çeşitli değer akış haritalandırma (VSM) tekniklerini kullanmaktadırlar. VSM oluşturma sürecinde işletmeler ilk olarak sahalardan gerekli bilgileri toplayarak mevcut durumu çizerler. Mevcut ve gelecek durumlar arasındaki birbirleri ile ilişkili durumları göstermek için çift yönlü oklar kullanılır. Gelecek durumlar ile ilgili fikirler mevcut durum ile şekillenecekken, gelecek durum çizimi, mevcut durumda daha önce gözden kaçırılan noktaları ortaya çıkarabilecektir (Özçelik ve Cinoğlu 2013). Üretim faaliyetlerine bağlı olarak VSM çok karmaşık olabilmektedir. Örnek bir VSM Şekil-2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Değer Akımı Haritası Örneği



Kaynak: (Soydan, 1999)

2.4.3. Sürekli Akış Prensibi

Değer akışı sürecinde israf ortadan kaldırıldıktan veya en aza indirildikten sonra, geri kalan sürecin herhangi bir kesinti, bekleme ya da darboğaz olmadan birbirini takip eden faaliyetler bütünü olarak işlenmesi önemlidir. Böylelikle malzeme tedarikinden nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadarki değer yaratan eylemler akışkan bir şekilde birbirini takip edebilirler. Sürekli akış üretim sisteminde her seferinde bir parça işleyerek bir sonraki aşamaya geçme esasına dayanır. Sürekli akış felsefesinde dikkat edilmesi gereken husus malzeme ve hammadde gibi girdilerin birbirini takip eden operasyonlar sayesinde en kısa sürede ürüne dönüştürülmesidir. Bu sayede, tam zamanında üretim, ilk seferinde doğru üretim, değer katma gibi fonksiyonlar rahatlıkla uygulanabilir.

20. Yüzyıl'ın başlarında uygulanan birkaç farklı model üründen çok sayıda üretim yapan işletmelerde sürekli akışı sağlamak nispeten daha kolay olsa da;

günümüz işletmeleri değişen müşteri talebine uyum sağlamak amacıyla çok çeşitli üründen partiler halinde ürettiğinden sürekli akışı sağlamak yalın üretimin uygulaması en zor aşamalarından bir tanesidir. Ancak sürekli akışı sağlayabilen işletmelerde gecikmelerin ve geriye dönüşlerin en aza indiği, kaliteden kaynaklı problemlerin gözle görülür bir şekilde azaldığı ve kaçınılan israflar ile birlikte ürün maliyetlerinin ciddi oranda düştüğü gözlemlenmiştir.

2.4.4. Çekme Prensibi

Çekme prensibi montaj hattında başlar. Buradaki bir işçinin üretim bandına devam edebilmesi için gerekli olan miktarı bilmesi gereklidir ve bu miktarı da bir önceki çalışanın vermesi gerekir. Yani buradaki işçi üretim için gerekli olan parçaları ve miktarları ancak Kanban adı verilen kartlara bakarak anlayabilir ve kendisinden önceki aşamadan çekerek alır. Böylece üretimden önceki tedarikçiye kadar olan süreçte gereksiz olan israf kaynaklarının önüne geçilmiş olur. (Gökçe 2006)

Çekme sisteminin amaçları;

- Daha sonra karşılaşılabilecek talep sorunlarının önüne geçmek,
- Üretim sırasında karşılaşımla olasılığı olan stok problemlerini yok etmek,
- Stok ve üretimdeki kontrollerin üretim zincirindeki tüm çalışanlarına eşit ölçüde dağıtabilmek ve basit bir üretim bandı oluşturmak.

Çekme sisteminde;

- Stoklar her aşamada miktar olarak belirlenmiş ve hazır olmalıdır.
- Her aşamada kullanılacak ürünün hazır olması ve gereksiz beklemleri yok etmek için daha önceki sürece önden haber vermelidir.

Bu sonuçlara ulaşabilmek için;

- Üretim büyüklüğü saptanmalı ve tekrar sipariş birimi belirlenmelidir
- Eğer varsa stoklar ve talep edilen ürünler bilinmelidir.

Çekme ilkesi müşterinin ürünü veya hizmeti talep ve elde etmesi ile ilgilidir. Seri üretimde olduğu gibi kabul edilebilir bir kalitede ve stok tutarak yapılan üretime kıyasla, yalın üretim felsefesinde müşteri talebi olmadan üretim başlamamalıdır. Böylelikle stok tutma, fazla üretim yapma ve talep dalgalanmalarının yarattığı maliyetler önemli ölçüde azaltılır. Üretim sürecinde sürekli akış sağlandıktan sonra ürün veya hizmet ile ilgili talep oluştuğunda tam zamanında üretim tekniği ile üretimin her aşamasında müşteriye sağlanan değerler sorgulanıp, müşteri talebindeki

değişmelere hızlı bir şekilde cevap verilebilir. Bunlara ek olarak, müşterilerin ürün tedarik süresi ile ilgili beklentileri doğru bir şekilde karşılanarak, müşteri talebi belirli bir oranda yönetilebilir bir hale getirilir.

2.4.5. Mükemmellik Prensibi

Organizasyonlar değeri doğru bir biçimde tanımlar, üretim birimleri arasındaki değeri oluşturan akışı kesintisiz bir biçimde sağlayıp müşterilerin firmalardan değer çekmelerini sağlayabilirlerse, müşteri beklentilerini karşılayan ve üstün değer sunan ürünleri çaba, maliyet, tedarik süresi ve israf unsurlarını en aza indirerek sağlayabilirler. Bu sürecin devamında işletmeler, müşteri beklentilerine uygun değer katan uygulamaları iyileştirmenin, maliyeti arttıran ve kaçınılması gereken unsurları azaltmanın bir sonu olmadığını görerek sürekli olarak mükemmelle yakın olma arayışına girerler (Şeker, 2016).

Mükemmellik arayışı bir süreç işidir ve malzeme tedariğinden nihai ürünün nakliyesine kadar olan üretim ve tedarik sürecinin tüm fonksiyonlarını kapsar. Mükemmellik ilkesinde şeffaflık esastır, üretim sürecinde bulunan kişilerin üretim sisteminin tümünü görebilmeleri, müşteriye değer sağlayacak unsurlarda yapılacak iyileştirmelerin ve maliyeti arttıran sebeplerin ortadan kaldırılmasında önemli bir rol oynar. Mükemmeli elde etmek hiçbir işletme için mümkün olmayacaktır. Ancak mükemmelle ulaşma doğrultusunda atılan adımlar çok az ilave maliyetler ile ürün çeşitliliğini ciddi bir şekilde arttırıp, üretim maliyetlerini düşürerek müşterilere rakiplerinden daha üstün değerler sunabilmektedirler.

3. YALIN ÜRETİM KAVRAMI, GELİŞİM SÜRECİ VE İLKELERİ

3.1. Yalın Üretim Kavramı

20. Yüzyıl'ın başlarında seri üretim bandının icadı ile başlayan, ürünü üretebilmeye odaklanan üretim felsefesi, pazara giren firma sayısının artması, müşteri taleplerinin değişmesi gibi birçok nedenden ötürü yetersiz kalmıştır. Küresel rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek için müşterilerin fiyat düşüklüğü, kalite yüksekliği, teslimatın hızlanması gibi müşteri isteklerini yerine getirmek zorundadırlar. İşletmeler, çok çeşitli ürünlerden oluşan, daha az tutarda verilen ve değişkenlik gösteren siparişlere uyum sağlayıp müşterilerine üstün değerler sunmalıdırlar (Şeker, 2016).

Yalın üretim en basit tanımlamayla daha kısa bir süreçte, mümkünse stok bulundurmada, çok az sayıda eleman ve sermaye ile birlikte daha çok ürün elde etmeyi amaçlar. Müşteri isteklerine tam anlamıyla cevap verebilmek, sahip olunan tüm üretim faktörlerini esnek bir biçimde kullanıp en az israf ve sıfır hata ile sürekli gelişime açık olmak yalın düşüncenin temelini oluşturur (Özçelik ve Cinoğlu 2013).

Yalın üretim, bir üretim tesisinde imkanların tümünü doğru bir şekilde kullanarak gerekli çıktıları en kısa zamanda, en az kaynak kullanarak ve en hatasız biçimde elde etme prensibine dayanan bir üretim felsefesidir. Yalın üretim felsefesinde amaç malzeme tedarikinden sevkiyata kadar ürünün üretimindeki tüm gereksiz unsurları ortadan kaldırarak maliyeti düşürüp, üretimi hızlandırıp, müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Bunlara ek olarak, yalın üretim felsefesi ile birlikte hataların en aza indirilip ürün kalitesinin artırılması da hedeflenmektedir.

3.2. Yalın Üretimin Gelişim Süreci

Yalın üretimden ilk olarak 1991 yılında “*Dünyayı Değiştiren Makine*” kitabında James P. Womack, Daniel Roos ve Daniel T. Jones yazarları tarafından söz edilmiştir. Kitapta Japon ve Amerikan şirketler karşılaştırılmış ve Toyota Motor Şirketi yalın üretim anlayışı ile yönetilen ilk şirket olması açısından takdir toplamıştır. (Dekier 2012) Yalın üretim sistemi, Toyota şirketinin geliştirmiş olduğu üretim sisteminin devamı olarak nitelendirilir ve Toyota tarafından geliştirilen üretim ve yönetim uygulamalarının tümünü kullanır.

Toyota üretim sisteminin gelişimi 20. yüzyıl'ın ilk zamanlarına kadar dayanır. Sakichi Toyoda tekstil sektöründe çalıştığı dönemlerde ip koptuğunda otomatik olarak duran motor kontrollü bir dokuma tezgahı geliştirmişti. Arıza tespit sensörü olarak işlev gören bu yenilik sayesinde insan kaynaklı kusurlar en aza indirilip, üretim kapasitesi arttırılmıştır. Bu mekanizma daha sonra Toyota Üretim Sistemi'nin kullanıldığı en büyük iki üretim sisteminden biri olan Jidoka'nın temelini oluşturmuştur.

Sakichi Toyoda, 1910 yılında Amerika Birleşik Devletlerine yaptığı ziyarette otomotiv devrinin yeni başlayacağını gördü. 1929 yılında Sakachi Toyoda'nın oğlu Kiichiro Toyoda otomotiv endüstrisini incelemek amacıyla Amerika Birleşik Devletleri'ni ziyaret etti. Henry Ford'un tasarladığı otomobili duran işçinin önüne

getiren üretim sisteminden ve Ford markasının ilk olarak toplu üretime geçtiği otomobili Model T'den çok etkilenmiştir. Toyota üretime ilk başladığında Kiichiro Amerika'da gördüklerinin bir kısmını Toyota için de uygulamaya karar verdi. Ford'un süreçlerin akışını üretimin en başından sonuna kadar tüm süreçler için arttıran ve süreçler arası zamanı da en aza indirmeyi hedefleyen üretim felsefesi Toyota için de bir örnek teşkil etmiştir.

Ford'un üretim felsefesi olan az sayıda modelin çok fazla miktarlarda üretilmesi Japonya'daki alım gücünün ve otomobile olan talebin Amerika ve Avrupa'dakilere oranla çok daha az olması nedeniyle, Japonya için uygun değildi. Toyota'nın kısa sürede, düşük maliyetle ve yüksek kalitede birkaç farklı modelin üretimini sağlayacak esneklikte bir üretim sistemi kurması gerekiyordu. Endüstride Amerika ve Avrupa'daki seri üretim ile mücadele edebilmek için üretim yönteminin değişmesi gerektiğini düşünen Kiichiro, yalın üretim felsefesinin temellerini atıyordu. Kiichiro'nun uyguladığı tam zamanında üretim felsefesi, sonraları Toyota tarafından üretim kapasitesini arttırmak ve israfı en aza indirmek için kullanılmıştır.

Yalın üretim ilk olarak Japon üretim şirketleri tarafından uygulanan “üretim yönetimine” ilişkin politikaları ve prensipleri içerse de zamanla araştırılıp algılanmaya başlanması ile birlikte Avrupa'daki endüstrilerde uyumlaştırılmaya çalışılmıştır. Böylece bütün sektörlerde ve ülkelerde dikkat çeken bir prensip haline gelmiştir. (PAR, 1998).

Yalın üretim, tamamen üretim sürecini ele alan sekiz tane prensibi ile dikkat çekmektedir. (PAR, 1998):

- Üretim takımları oluşturmak ve iyileştirmek
- Değere giden süreci belirlemek ve sıraya koymak
- Hataları yok etmek
- Üretim zincirindeki gereksiz hiyerarşiyi ortadan kaldırmak
- Her takım için bir lider seçmek,
- Bilgi akışının dikey değil yatay olmasını sağlamak,
- Her zaman iyileştirmeye odaklanmak.
- Gerekli olmayan tüm israf kaynaklarından kurtulmak.

3.3. Yalın Üretim Teknikleri

Diğer yönetim felsefeleri ile karşılaştırıldığında yalın üretim felsefesi uygulanabilirlik açısından çok daha somut adımlar içerir. Yalın üretim düşüncesinin üretim sistemlerinde uygulanması için işletmelerin belirli teknikleri uygulamaları gerekmektedir. Yalın üretim teknikleri yukarıda bahsedilen yalın üretim ilkelerini gerçekleştirme aşamasında işletmelerin uyması gereken kuralları, davranış ve yönetim biçimlerinin şekillendirilmesinde takip edilmesi gereken yönerge ya da rehber olarak da düşünülebilir. Yalın üretim tekniklerinden bazıları aşağıda listelenmiştir ;

- Kanban Sistemi
- Poka-Yoke
- Deney Tasarımı (DOE)
- Jidoka
- U Tipi Yerleşim Planı ve İş Rotasyonu
- Toplam Üretken Bakım (TPM)
- Kaizen ve Kalite Çemberleri
- Tam Zamanında Üretim (JIT)
- 5 S

3.3.1. Kanban Sistemi

Japoncada “Kanban” öğretme veya açıklama kartı anlamına gelir. Kanban üretim zincirindeki ürünlerin her birinin numarasını, nereden geliyor olduğunu, miktarını ve nereye teslim edilmesi gerektiği gibi bilgilerin yazılı olduğu karttır. (Suzaki, 2005:166).

Tam zamanında üretim sistemi kullanan işletmelerde hangi üründen ne zaman ve hangi miktarda gerektiği sadece son aşama tarafından bilinir. Üretim süreci bir sonraki aşamanın, bir önceki aşamadan kendisi için gerekli mamülleri gerektiği kadar çekme prensibine dayanır. Kanban üretim tekniğinde üretim birimlerinin her birinde yapılan üretim bir sonraki aşamadan gelen talep kadar olmalıdır. Üretilecek ürünlerin çeşidi ve sayısı “kanban” adı verilen kartlara yazılır ve üretim bandının en sonundan en başına kadar tüm birimlere dağıtılır. Böylelikle stok maliyeti önemli ölçüde azaltılır, malzeme tedariği şeffaf bir şekilde sağlanır ve ürüne değer katan her aşama detaylı bir şekilde incelenebilir.

3.3.2. Poka-Yoke ve Jidoka

Klasik kalite kontrol yöntemleri hatalar oluştuktan sonra gözlem, ölçüm ve muayene yoluyla hataları bulmaya dayanır. Ancak kalite kontrol fonksiyonları ile tespit edilemeyen hatalar müşteriye ulaşmakta ve ürünün değerini önemli ölçüde düşürmektedir. Bunlara ek olarak, ürün ya da hizmette fark edilen kusurların giderilmesi işletmenin maliyetlerini önemli ölçüde arttırmaktadır. Poka-Yoke ve Jidoka felsefeleri, hataya sebep olacak kusurları ortadan kaldırıp, hatayı daha oluşmadan engellemeyi amaçlar.

Jidoka tekniğine otonomasyon da denmektedir ve akıllı zekaya sahip otomasyon olarak da bilinmektedir. Üretim bandında normalin dışında bir durum olduğunda herhangi bir operatöre gerek duyulmadan hatanın fark edilmesi ve üretimin durdurulması jidoka yaklaşımının temel unsurlarındandır. Bunlara ek olarak, jidoka felsefesinde makinalar iyi parçalar ile kusurlu parçaları ayırabilmelidir. Böylelikle sürekli insan gözetiminde olmaksızın üretim devam edebilir ve verimlilik artırılır.

Poka-Yoke tekniği üretim sürecinde olan hataları en aza indirme amacıyla geliştirilmiş bir tekniktir. Hataların oluşmadan engellenmesi yada oluştuktan hemen sonra fark edilip düzeltilmesini sağlayan bir yaklaşımdır. İnsandan kaynaklı hatalarla tüm süreçlerde karşılaşabiliriz ancak hataların nedenlerinin anlaşılması ve hataların en kısa sürede tespit edilmesi süreç açısından çok önemlidir. Poka-Yoke yaklaşımı, oluşan hataların müşteriye ulaşmadan tespit edilip düzeltilmesi ve olası hataların nedenlerini ortadan kaldırmaya odaklanır.

Öncelikle üretim sürecinde farkındalığı sağlamak Poka-Yoke'nin temel ilkesidir. Üretim sürecinde yer alan insanların ya da yöneticilerin nelerin ters gidebileceği hakkındaki fikir alışverişi yapmaları, yapılan hataları analiz edip belirli teknikler kullanarak ölçülebilir hale getirmeleri, üretim sürecinin performansını sürekli değerlendirilip süreç geliştirme ile ilgili görüş almaları hataların engellenmesinde önemli bir rol oynar.

Poka-Yoke'nin bir diğer aşaması oluşan hataların nedenlerini bulmaktır. Bunun için yapılan hatalar listelendikten sonra her hatanın nedeni "neden" sorusu sorularak incelenir ve cevaplar not edilir. Oluşan her problem için neden sorusu yaklaşık 5 kez sorularak hatanın kaynağı incelenmeye çalışılır. Problemlerin nedenleri

ile ilgili cevaplar incelenirken her aşamadaki hatayı oluşturan nedenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı tartışılır.

Üretim sürecinde müşteriye kadar ulaşan hataları engellemek ve hataların daha oluşmadan önlenmesi için ürüne ya da hizmete değer katmayan aktivitelerin ortadan kaldırılması, hata yapılan adımların değiştirilip yeniden düzenlenmesi çok önemlidir. Bunun yanında üretim birimlerinin aktivitelerinin hata olasılıklarının en aza indirilecek şekilde düzenlenmesi ve sürekli tekrar içeren aktivitelerin otomatik hale getirilmesi Poka-Yoke felsefesinin temel adımlarını oluşturur. Aynı zamanda hata önleme aktivitelerinin hatanın kendisinden daha kolay olacak şekilde tasarlanması, üretim bandında görsel uyarı, işaret ve işaretçiler kullanılması hataların engellenmesine yardımcı olacaktır. Son olarak hataların görülebilir olması müşteriye ulaşmadan fark edilmesi için kritiktir. Bu nedenle sensör, mekanik kilit, numaratör ve benzeri araçlar kullanılarak hataları görünür yapabilmek bu hataların müşteriye ulaşmasını engeller.

3.3.3. Deney Tasarımı (DOE)

DOE tekniği istatistiksel araçlar kullanarak üretim sürecindeki kontrol edilebilir girdilerin sistematik bir şekilde değiştirilerek çıktı üzerindeki değişimlerin araştırılmasına dayanır. Deney tasarımı kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen girdilerin süreç içerisinde birbirleri ile ilgili olan ilişkilerinin deneysel yöntemlerle araştırılıp, kontrol edilebilen girdilerdeki değişimlerin çıktı üzerindeki etkilerini konu alır.

Deney tasarımıdaki amaç sahip olunan kaynakların optimum şekilde kullanılıp, en az hata ile en verimli çıktının elde edilmesidir. Bunun için sürece etki eden kontrol edilebilen girdilerin iyi analiz edilip, etkilerinin bilinmesi çok önemlidir. DOE, kullanılan istatistiksel yöntemlerle, kontrol edilebilen değişkenlerin ve olası kombinasyonlarının sonuçlarını değerlendirip arzu edilen verimlilik seviyesine ulaşmada yardımcı olur.

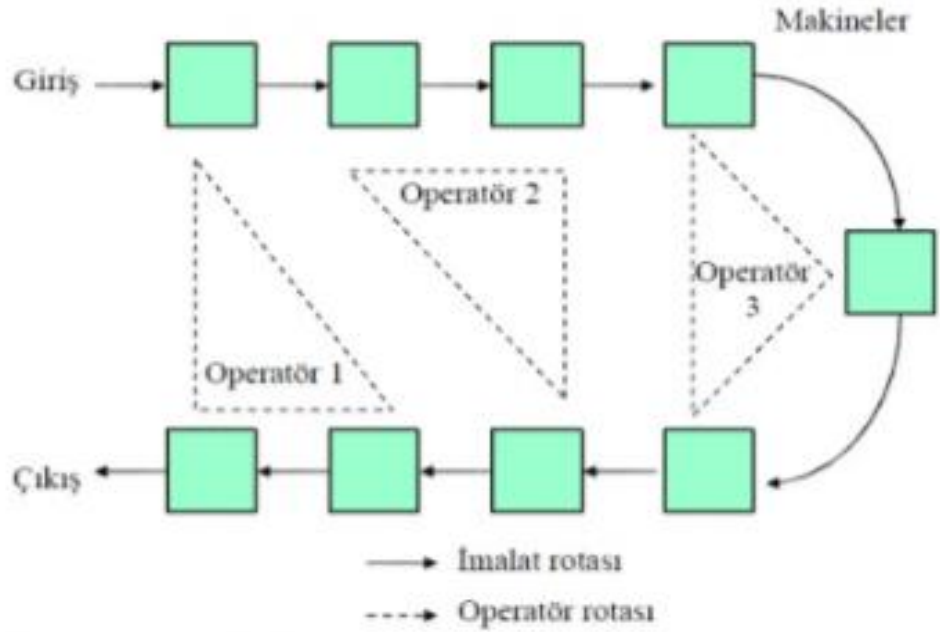
DOE, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve değişken kaynakların tanımlanması ile başlar. Deneyler laboratuvar ortamında yada pilot uygulamalar ile kontrollü olarak gerçekleştirilir ve en az sayıda deney yapılarak kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen parametreler ve girdiler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılır.

3.3.4. U Tipi Yerleşim Planı ve İş Rotasyonu

Yalın üretim felsefesinde ürüne değer katmayan ve süreç içinde kaçınılabilecek her aktivite israftır; zaman kaybı yada maliyet artışı anlamına gelir. Fabrika ve atölyelerde oluşabilecek en büyük israf yada zaman kayıpları işçilerin bir yerden başka bir yere gitmeleri, makinelerin kontrolünü sağlama, durmasını bekleme ile oluşur. Birçok üretim tesisinde önemsenmeyen hatta fark edilmeyen bu aktiviteler üretkenlikte ciddi azalmalara neden olmaktadır (Şeker, 2016).

U tipi yerleşim planı işçilerin ürüne değer katmayan ve kaçınılabilecek faaliyetleri en aza indirme amacıyla geliştirilmiş, grup içinde problem çözme ve malzeme dağılımını kolaylaştıran, işçilerin çalışma noktalarını yaklaştıran bir sistemdir. Şekil 1’de de görüleceği üzere U tipi yerleşim planında hattın giriş ve çıkışı aynı yöndedir, malzemeler rahat erişilebilirdir ve her işçi birden fazla makina ile ilgilenir ve iş rotasyonu kolaydır.

Şekil 3. U Tipi Yerleşim Planı



Kaymak: (İnan, 2015)

3.3.5. Toplam Üretken Bakım (TPM)

TPM üretim veya hizmet süreci içerisinde tüm bireylerin katılımı ile makina ve ekipmanlarının arızalarını önlemeyi amaçlayan yalın üretim tekniklerinden biridir. TPM’de çalışanların yetenek ve sorumlulukları arttırılarak makina ve ekipman

kullanma becerilerinin geliştirilmesi amaçlanır. Kayıpların azalması ve verimliliğin artırılması için kullanılan bu sistem ile birlikte ekipmanlar verimli bir şekilde kullanılır ve yatırımların geri dönüşü hızlandırılır. Bunlara ek olarak, işçi güvenliği en üst düzeye çıkarılır, acil durumlarla daha bilinçli şekilde başa çıkılır ve ekipman ömrü uzar.

TPM bir işletmede çalışan her bireyin katkısını gerektirir. Aynı zamanda malzeme tedarikinden son ürün teslimatına kadar olan sürecin tamamında TPM çeşitli birimler tarafından uygulanmalıdır. Böylelikle üretkenliği düşüren tezgah arızaları, ekipmanlardan kaynaklı problemler ve zaman kayıpları en aza indirilmiş olup çalışanların makina ve diğer ekipmanlarla daha verimli bir şekilde çalışması sağlanır.

3.3.6. Kaizen ve Kalite Çemberleri

Endüstrilerde giderek zorlaşan rekabet koşulları üreticilerin yüksek kalitede, düşük maliyetli ve çok çeşitli ürünler arz etmelerini gerektirmektedir. Bunlara ek olarak müşteri beklentilerinin yükselmesi, değer yargılarının ve tatmin koşullarının değişmesi işletmelerin üretim süreçlerinde ve yönetim felsefelerinde değişimlere yol açmıştır.

Kaizen Japonca kökenli bir kelime olup hem üretim sürecinde hem de organizasyon içerisindeki sosyal ilişkilerde sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi ön planda tutan bir yönetim felsefesidir. Kaizen yaklaşımının söz ettiği geliştirme yüksek maliyetli yatırımlarla sürecin köklü bir biçimde değiştirilmesi yerine küçük çabalar sonucu üretim yada hizmet sürecindeki akışkanlığın sağlanması, hataların ve zaman kayıplarının azaltılması yönünde yapılan iyileştirmelerdir (Hacıhasanoğlu, 2014)

Üretimde verimliliğin artırılması, hataların engellenmesi ve sürecin iyileştirmesi aşamalarında kalite çemberlerinin kullanılması yalın üretim fonksiyonlarının uygulanmasını kolaylaştıracaktır. Kalite çemberleri organizasyonun içinde gönüllülük esasına dayanan üyelerden oluşur. Belirli periyotlar ile toplanan bu üyeler, işletmenin karşılaştığı verimlilik ve kalite ile ilgili sorunları çözmek, süreci iyileştirici aktiviteleri tartışmak üzerine fikirleri paylaşır (Bayazıt 2001).

Kaizen yaklaşımı organizasyonun tamamında uygulanması gereken maliyeti düşüren, süreci daha akışkan hale getiren ve zaman kayıplarını en aza indiren faaliyetler bütünüdür. İşletmeler Kaizen yönetim biçimini kullanırken aynı zamanda tam zamanında üretim, TPM, Poka-Yoke ve Kanban gibi diğer tekniklerden de yardım alırlar. Yalın üretim felsefesinde, her uygulamayı yada tekniği ayrı ayrı değerlendirip

uygulamaktansa, yönetim biçiminin önerdiği tüm yaklaşımları anlayıp birbirleri ile entegre bir biçimde kullanmak verimliliği arttıracaktır.

3.3.7. Tam Zamanında Üretim (JIT)

Tam zamanında üretim tekniğinde amaç üretim bandındaki malzeme akışını azaltarak hataların oluşmasını en aza indirmektir. JIT tekniği aynı zamanda stok tutmadan ve fazla üretim yapmadan üretim birimlerinde mamul ve yarı mamul akışını azaltıp, ürünlerin tam zamanında ve gerektiği kadar üretilmesini kapsayan bir tekniktir. Tam zamanında üretim felsefesinde akış üretimin tersi yönündedir. Her birim kendinden sonraki birime hangi parçalara hangi miktarda ve ne zaman ihtiyacı olduğunu sorar. Bu sayede gerekli parçaların gerekli miktarlarda ve tam zamanında üretimi sağlanarak malzeme akışı kontrol edilmiş olur.

JIT sisteminde kuyruklar, beklemler, stoklar ve kalite sorunları en aza indirilmesi hedeflenir. Üretim tahminlere göre değil müşteri talebine göre yapılır. Üretimde kullanılacak hammaddeler gerektiği zamanda işletmeye getirilir ve böylece sıfır envanter ve sıfır stok ile teslimat yapılabilir. JIT sisteminde birimler arası haberleşme çok önemlidir. İletişim son üretim birimden ilk birime doğru gerçekleşir ve gereken malzemelerin türü ve adedi gereken zaman ile birlikte “Kanban” adı verilen kartlara yazılır.

3.3.8. 5S

İş yerinin ve üretimin belli bir sistem içinde ve belli akışta, düzen içinde işleyebilmesi için Japonca 5 kelimenin baş harfleri ve 5S olarak tanımlanan kurallara uymak gereğini vurgulamaktadırlar. Bu kelimeler 5S sürecinin aşamalarına anlam veren kelimelerdir; Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. 5S'i şu şekilde açıklayabiliriz (Çankır 2010):

- 1S- İhtiyaç duyulanı ihtiyaç duyulmayandan ayırt etmek
- 2S- En iyi lokasyonu planlayarak parçaları düzgün şekilde yerleştirmek
- 3S- Üretimde kullanılacak parçaların temiz ve belirli olmasını sağlamak
- 4S- Hijyen standartları oluşturmak
- 5S- İlk 4 S'in sürdürülebilir olmasını sağlamak

3.4. Yalın Üretim ve Seri Üretimin Karşılaştırılması

Seri üretim yaklaşımında talebin sürekli artarak devam edeceğini ve buna paralel olarak üretim sisteminin ve endüstrinin de bu talebe uygun bir şekilde çıktılarını arttırabilmesine dayanır. Seri üretim anlayışında talep tahmini yapılmaksızın azami olarak tutulması gereken stok, kabul edilebilir sayıda hasarlı ürün veya bozuk mal üretim sistemi için standardize edilmiştir ve uygulanabilir. Ancak yalın üretim felsefesinde üretim, talebin her an değişebileceği düşünülerek, sıfır hata, sıfır stok, devamlı düşen maliyetler ve sınırsız ürün çeşitliliği düşünülerek planlanmıştır.

Seri üretim tesislerinde üretim bandının karmaşık bir yapısı vardır. Fabrika içi karmaşık, üretim bandı yoğun, çalışanlar telaşlı ve ortam gürültülüdür. İlk bakışta insanın kendisini İsviçre saatinde bulmasına benzer. Yalın üretim yapan fabrikalarda ise daha düzenli görünen ve sürtünme ile hareket eden zeminler vardır. Zincir konveyörlerin yerine elektrikli taşıma askıları, metal yerine kauçuk kullanılması gürültüyü azaltmakta; ses izolasyonu, yeterli miktarda aydınlatma, havalandırma ve otomatik içecek makinaları gibi uygulamalarla insan merkezli bir çalışma ortamı elde edilmesi amaçlanır (Aydın 2009).

Seri üretimin planlanması karmaşıktır. Piyasa değeri, rekabet, reklam, envanter, dağıtım kanalları için harcanan zaman gibi faktörler değerlendirilerek bir üretim planı oluşturulması gerekir. Öte yandan yalın üretim sistemlerinde üretim planlaması sadece talebe göre yapılır. Bunlara ek olarak, seri üretim yapan işletmelerde üretim ve satış bölümlerinin faaliyetleri birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmışken yalın üretim sistemlerinde satış ve üretim bölümleri daha entegre çalışırlar çünkü üretim planlanması direkt olarak satış rakamlarına göre yapılır.

Seri üretim ve yalın üretim yöntemlerinin her ikisi de israfı azaltmayı hedeflediği için zaman zaman karıştırılsa da, seri üretim yapan işletmeler en kısa zamanda ve kabul edilebilir standartta ürün üretmeyi hedeflerken; yalın üretim felsefesi stok tutmadan, müşteri talepleri doğrultusunda tam zamanında üretim yapmayı hedefler.

4. YALIN YÖNETİM KAVRAMI, GELİŞİMİ VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Yukarıdaki bölümlerde “yalınlık”, “yalın düşünce”, “yalın üretim” gibi kavramların üzerinde durmuştuk, bu bölümde ise, “yalın yönetim” kavramına ve ilişkili olduğu “yalın girişim” ve “yalın organizasyon” kavramlarına kısaca değineceğiz.

4.1. Yalın Girişim

Yalın yönetimi tanımlamadan önce yalın girişimi tanımlamak gerekir. Yalın girişim, ürün tasarlanma evresinden başlayarak, üretim aşamalarının tümünden müşteriye kadar devam eden tüm süreçte yalın üretim ilkeleri ile uyum içerisinde oluşturulan girişimdir. (Womack, Jones ve Roos, 1990).

4.2. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon, üretim sisteminde gereksiz olarak görülen, israf yaratan tüm süreçlerin kaldırılarak üretim sistemini daha düzenli hatalardan sıyrılmış, iş gücünün koordine olduğu, sürekli iyileştirme prensipleriyle en etkin ve verimli olma yolunda ilerlenen bir sistem olarak görülmektedir. Böyle bir sistem oluşturulduğunda daha az girdi, daha az çalışan, büyük fabrikalar yerine butikleşen mekanlar, dolayısıyla tüm süreçlerdeki maliyetlerin azalması etkin ve verimlilik düzeyi yüksek mal ve hizmet üretimi söz konusu olacaktır. Yalın organizasyonlarda geleneksel işletme yönetimi gibi dikey yapılanmalar yerine daha yatay ilişkiler kurulacak, gereksiz hiyerarşiden uzak üretken takımlar ve çözüm üreten takım liderleriyle birlikte değer yaratmaya odaklanılacaktır. (Bateman ve Snell 2004). Yalın organizasyonun kurulabilmesi için gerekli dayanaklar aşağıda bir tablo halinde verilmiştir:

Tablo 1. Yalın Organizasyon'un Dayanakları

1. Organizasyonda ana faaliyetler dışındaki tüm gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırarak piyasa rekabet koşullarına uyumlu bir oluşum yaratmak.
2. Teknolojinin tüm imkanlarından yararlanarak rekabet piyasasından geri kalmamak
3. Pazardaki diğer rakip ve yardımcı şirketlerle stratejik ilişkiler oluşturmak
5. İşgücünün nitelikli ve koşullardan memnun olmasına önem vermek

Kaynak: (Jaffee, 2001)

Yalın organizasyon personellerin kötü alışkanlıkları olmayan nitelikli insanlar arasından seçilmesine çok önem vermektedir. Kendini işletme içerisinde mutlu, huzurlu hisseden, maaşından memnun olan, mesleki yeterlilik ve özeni olan kişilerle çalışmanın işletmeye katkısının önemli ölçüde olduğuna dikkat çekmektedir. Bu sebeple çalışanların da eğitilmesi ve yeterli düzeye gelmesini sağlamak işletmenin görevlerinden birisidir. (Aktan, 1999).

Yukarıdaki tanımlamalardan da çıkarılacağı üzere, “yalın organizasyon” daha az girdi ile gereksiz tüm süreçlerden arınarak, israfların olmadığı, stokların bulundurulmadığı, tam zamanında üretim ile etkin ve kaliteli “değer” yaratmayı amaçlayan bir oluşumdur. Yalınlıkta amaç gereksiz her şeyden tamamıyla kurtulmak en kısa yoldan varmak istenen noktaya ulaşmaktır. Bu amaca ulaşabilmek ürünün tasarımından üretimi ve dağıtımına kadar tedarik zincirinde olan her aşamanın çok ayrıntılı planlaması ve üretim programlamasını gerektirmektedir. Karşılaşılabilecek tüm sorunlar önceden belirlenmeli ve önlemleri alınmalıdır. “Yalın İşletme” ise her türlü israfı ortadan kaldıran işletme olarak tanımlanmaktadır. Yalın işletmelerde amaç herkese herşey olmak yerine temel bilgi ve becerilerine odaklanmaktır. Asıl iyi olduğu noktaları geliştirmek ve geri kalan yardımcı işler için işi iyi yapan işletmelerden hizmet almak tercih edilir. Böylece işletmedeki gereksiz işlerden kurtulmuş ve asıl temel yeteneklerine odaklanan yalın bir işletme yönetimi oluşturulmuş olur. Burada önem verilmesi gereken en önemli noktalardan birisi de yalın yönetimdeki stratejik çözüm ortaklığıdır (Yaman, 2007).

4.3. Yalın Yönetim Kavramı ve Gelişimi

Yalın Yönetim, yalın üretim sisteminin yönetilmesi demek olup, daha önce de bahsettiğimiz gibi globalleşmenin sonucu olarak geleneksel işletmelerde olduğu gibi ürün arz edip bunu müşterilere dayatmaya çalışmak yerine müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayıp onlara “değer” yaratmayı hedefleyen bir yönetim teorisidir. Üretim sektöründe başlayan bu teori yönetime de entegre olarak tüm sektörlerde etkisini göstermeye başlamıştır.

I Dünya Savaşı sonrasında dünyadaki otomotiv sektörünü Ford üretim sisteminin kurucusu Henry Ford ve General Motors’ dan Alfred Salon, “emek-sanat ağırlıklı” üretim tarzından, “seri üretim” sistemine taşımışlardır.

II. Dünya savaşı sonrası ise Toyota, Motor Company’den Eiji Toyota ve Taichi Ohno “yalın üretim” sisteminin yayılmasına öncülük etmişlerdir. Böylelikle sistem dikkat çekmiş ve Japonya sanayisinin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. (Womack, Jones ve Roos, 1990). Yalın üretim ilk olarak Japonya’daki Japon otomobil üreticileri ve Avrupa’daki otomobil üreticileri tarafından uygulanmıştır diyebiliriz. Sonraları diğer alanlarda da yalın düşüncenin uygulanabilirliği fark edilmiş ve yalın üretim, ve dolayısıyla yalın üretimi yönetebilecek ilke ve prensiplere sahip olacak “yalın yönetim sistemi” mal ve hizmet üreten sektörlerle hızla yayılmaya başlamıştır.

İşletmeleri de yalın üretim ve yalın yönetime yönlendiren birçok sebep bulunmaktadır. İlki çalışan maliyetlerinin çok yüksek olmasıdır ve bu gereksiz ödemeden her işletme kurtulmak istemektedir. İkincisi, gelişen teknoloji ile birlikte işletmelerin şartlara daha çabuk uyum sağlama ihtiyacı doğmasıdır. İşletmelerde en önemli olgu artık müşteri odaklılıktır. Ayrıca işletme yönetiminde dikkat çeken başka bir unsur da her iş ve işlemin uzman takımlar ve liderleri tarafından yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylelikle merkezden daha çok alanında bağımsız karar veren uzmanlar ortaya çıkmıştır. Takım çalışmaları organizasyon yapısını dikeyden daha yatay bir hale getirmiştir bu inovatif yaklaşımla işler daha kısa sürede çözüme kavuşacak şekilde tasarlanmalıdır. (Wynne ve Marovac 1993).

4.4. Yalın Üretimden Yalın Yönetime Geçiş

Yalın Yönetimin başarılı olabilmesi için en önemli parametrelerden birisi insan gücüdür. Üretimi başından sonuna kadar planlayan yürüten kontrol edip neticelendiren

Çalışanların başarılı olabilmeleri için işlerinden memnun olmaları en önemli unsurdur. Burada işi yürütecek grupların uyumlu olması, üretim kaynaklarının israf edilmemesi, işletmeyi sahipleneni bireylerin seçilmesi ve sahiplenmeye devamlılığının sağlanması için takım liderlerinin çözüm odaklı yaklaşımı çok büyük önem arz etmektedir. Yalın yönetim tekniklerinden tam zamanında üretiminin sağlanaabilmesi için takımın toplam kalite yönetimine önem vermesi gerekmektedir. Birey performansı değil takım performansı ön planda olmalıdır. Böylece amaç müşterinin memnun ayrılması ve ilişkinin srekliлик arzemesi üzerine yoğunlaşabilir. (Wildemann, 1995).

Yalın retimde en önemli husus, değere odaklanan ekip çalışanlarının değerin yaratılması sürecindeki aksalıkları gidermeye odaklanmasıdır. Takım alışması içerisindeki her eleman işini sıfır hata ile yapmaya odaklanmalıdır ayrıca öngörülemeyen hatalar çıkarsa bunları en kısa sürede çözüme kavuşturacak şekilde hareket etmelidir. (Yalın ve Zirve, 2004).

“Yalın” kavramına baktığımızda; (Miller, 1998);

- Üretimde “değer” yaratmayan her türlü işlemi devre dışı bırakmak,
- Oluşturulan alışma takımlarının her türlü eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Yönetim adımlarını, üretim sırasında herhangi bir kesintiye uğratmayacak şekilde ayarlamak,
- Problemlerin kökenlerine inerek tekrar oluşmamaları için sistemler geliştirmek.

5. LİDERLİK TARZLARI

5.1. Liderlik Kavramı ve zellikleri

Lider kelimesini İngilizce dilince inceleyecek olursak fiil olarak “lead”, rehberlik etmek, yol göstermek, nc olmak, anlamlarından türemektedir. “Leader” ise; rehberlik yapan, lider manasında kullanılır. Dilimizde “nderlik”, “yeterlik”, “ynderlik” sözcükleri önerilmiştir. Günümüzde “liderlik” kelimesi daha sık karşımıza çıkmaktadır. (şişman, 2002).

Arslan (2004) liderin özelliklerini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

- a) Ahlaki değerlere önem vermeli,

- b) Diksiyonu düzgün olmalı,
- c) Hakkaniyetli olmalı,
- d) Dürüstlüğü kendisine çizgi edinmeli,
- e) Güçlü bir hafızaya sahip olmalı,
- f) Öğrenirken ve yeni bilgiler alırken eğlenmeli, keyif almalı,
- g) Sabırlı olmalı,
- h) Kontrol mekanizması olması gerekli,
- i) Gerekli gördüğü konularda planlanmalı, tanımlanmalı, istenilmeli ve tanımlanmalıdır.

Küreselleşmenin her alanda kendini göstermesiyle birlikte başarıya ulaşabilmek de içerisinde birçok parametreyi bulunduran karmaşık bir hale gelmiştir. Bunlardan en önemlisi iyi bir yönetim tarzının başrol oyuncusu olan “yönetici”nin karakteridir. Yöneticinin değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde bir davranış tarzı benimsemesi örgütte çalışan herkesi yakından ilgilendirmektedir. Unutulmamalıdır ki her koşulda geçerliliğini koruyan bir liderlik tarzı yoktur. Örgütlerdeki yeri ve önemi açısından en çok vurgulanan konulardan biri de etkili liderlik kavramıdır. Çünkü kurumun belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için yöneticilerin etkili liderler olması önemli bir konudur. Bunun yanında çalışanların işinden yeterli doyumunu sağlayabilmelerinde de yöneticilerin etkili liderlik vasıflarını taşımaları çok önemli rol oynamaktadır (Weissenberg ve Kavanagh, 1972).

Görev Yönelimli Liderlik Davranışı

Görev yönelimli liderlik davranışında, işe uygun yöntemlerin seçilmesi ve işin başarısı için çalışanların kontrolüne önem verilmektedir. Lider ve grup üyeleri arasında işlerin tanımının önceden yapılmış olması, iletişim modelleri ve işin devam ettirilmesi sırasında gereken herşeyin önceden belirlendiği bir yapı oluşturulmalıdır. (Bloisit ve diğerleri, 2003, s. 574). Görev yönelimli liderlik davranışı, aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır. (Başaran, 1992, s. 68):

- Grup üyelerinin görevlerini belirlemek,
- Her üyenin görevini ne şekilde yerine getirmesi gerektiğini ayrıntılarıyla belirtmek,
- İş yapış yöntemlerinin net bir şekilde belirtilmesini, görev tanımlarının yazılı olarak yapılmasını sağlamak ve uygulayıcılara yardımcı olmak.

Görev yönelimli liderlik davranışında her iş ve işlem açıkça belirtilmiş ve sınırlandırılmıştır. Önemli olan astların görevlerini en doğru şekilde yerine getirmesidir. (Uzun, 2005, s. 12).

5.2. İlişki Yönelimli Liderlik Davranışı

İlişki yönelimli liderlik davranışında lider astlarıyla iyi ilişkiler kurarak saygı, güven, dikkate alma gibi davranışları ile ön plana çıkar (George ve Jones, 2005, s. 377). Yani ilişki yönelimli liderler takımdaki çalışanlarla sıcak ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Çalışan odaklı lider; (Reitz, 1977, s. 512-513):

- Çalışanları birbirinden ayırmayan,
- Çalışanlara her zaman destek olan,
- Çalışanların şahsi sorunlarıyla da ilgilenen,
- Çalışanların düşüncelerini dikkate alan davranışları ile dikkatleri üzerine çekmektedir.

İlişki yönelimli liderlikte görevin tamamlanması ikinci planda kalmakta öncelik çalışanların huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için gerekli olan ortamın sağlanmasıdır. Lider çalışanları memnun etmeye onların problemleriyle ilgilenmeye özen gösterir.

6. PERFORMANS YÖNETİMİ

Çalışma hayatı içerisindeki performans tanımına baktığımızda kısaca, çalışanların amaçlanan değere ulaşmak üzere sarf ettikleri tüm çaba ve hedeflerin gerçekleştirilmesi sonucunda elde edilen mal ya da hizmeti yani çıktıyı performans olarak ifade edebiliriz.

Performans yönetimi ise, işletmenin üretim süresinde rol alan tüm departmanlarının etkinliğini sağlayan parametrelerden en önemlisidir. Performans yönetimi ekip üyelerinin işletme içerisindeki davranışlarını referans alır ve sürekli iyileştirmeye çalışır. Günümüz işletmelerinde globalleşmenin artan gücüyle birlikte rekabet koşullarının zorlaşması neticesinde işletmelerin ayakta kalabilmeleri için sahip oldukları kaynakları iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu da iyi bir performans yönetimi ile mümkündür. (Erdil vd., 2004).

6.1. Görev Performansı

Görev performansı kısaca işletmede çalışanların tamınlanmış görevleri doğrultusunda uygulamış oldukları performans şeklidir. Görev performansında önemli olan işletmenin temel yetenekleri doğrultusunda belirlenmiş iş yapış şekil ve kurallarıyla ne derece uyulduğudur. (Borman ve Motowidlo, 1997).

6.2. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans tanımına baktığımızda ekip üyelerinin belirlenmiş iş tanımları dışında göstermiş oldukları işletmeye katkı sağlayan her türlü davranış akla gelmektedir. (http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi37/009_unlu-yurur.pdf).

Daha geniş anlamda incelediğimizde bağlamsal performans organizasyonun teknik ve temel görevlerini uygularken sergilemiş oldukları davranışlara ek, işletmenin sosyal yapısına da katkı sağlayan her türlü davranış kastedilmektedir. (Ünlü ve diğerleri, 2009, s. 76).

6.3. Liderlik Tarzları Hakkında Araştırmalar

Ohio State Liderlik Çalışmaları

Ohio State Araştırmaları 1940'lı yılların sonundan 1950'li yıllara kadar devam etmiştir. Araştırmanın amacı örgütlerdeki liderlik davranışını açıklayabilmektir. (Başaran 2004) Çalışmaya baktığımız zaman motivasyonun artması için sadece ekip içinde değil ekip dışındaki kişilerin ihtiyaç ve beklentilerinin de liderler tarafından önemsenmesi gerekiyordu. Diğer bir değişken olan iş ağırlığı, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişimin tanımı ve belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli talimatların verilmesi ile ilgilidir (Luthans, 1992).

Ohio State Üniversitesi İşletme bölümü araştırmaları 1945 yıllarında Ralph Stogdill önderliğinde askeri ve sivil işletmelerde bulunan yöneticiler üzerinde Lider Davranışı Tanımlı Anketin (LBDQ) sonuçları analiz edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada liderin takım üyelerini işletme amaçlarına yönlendirmesi araştırılmış ve aktif lider tarzının ne olduğu incelenmiştir (Eren, 2011).

Çalışmalar neticesinde liderlik davranışının belirlenmesinde iki önemli bağımsız değişkenin rol aldığı belirlenmiştir. (Tabak ve Sığrı, 2013) İlk olarak astlarına dostane davranan ve bireyi önemseyen, anlayış gösteren, saygı duyan, iletişim kuran, destekleyen lider davranışı gözlemlenmiştir. Burada dikkat çeken liderin astlarına verdiği önem ve itibardır.

İkinci olarak ise “yapıyı hareketlendirme kriteri” ortaya çıkmıştır. Burada dikkat çeken yönetme, planlama, problem çözme, koordinasyon ve astları baskı altına alma gibi davranışlarıdır. İkinci davranışta önemli olan astların işlerine verdikleri önemdir ve liderler görevin tamamlanıp tamamlanmadığına dikkat ederler. Tüm sayılan liderlik tarzları birbirinden tam olarak ayrılamayan ve birbirini tamamlayıcı roldedirler. Liderler her iki davranışta da bulunabilir (Koçel, 1998).

2.3.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi Çalışmalarında amaç gruptaki verimliliği etkileyen nedenleri tanımlamak ve grupta bulunan bireylerin iş doyumunu etkileyen kriterleri tespit etmektir. İş doyumunu, iş verimi, ciro miktarı, devamsızlıklar, mali durumlar ve iş motivasyonu gibi faktörler üzerinde durulmuştur (Şimşek, 2002).

Michigan Üniversitesi çalışması ile Ohio çalışması arasındaki temel fark, yönetim davranışının insan merkezli eylemler ile iş odaklı olayları bütünleştiren bir zaman aralığıdır. Ohio Eyalet Üniversitesi'ndeki çalışmalara bakıldığında, liderlerin düşük ve yüksek verime ve çalışanların özelliklerine önem verebildikleri görülmektedir. Ancak, Michigan Üniversitesi'ndeki araştırmalar incelendiğinde, liderlerin çalışanlara odaklı yaklaşımlarıyla birlikte üretimden de uzaklaşmıştır (Aksu, 2003).

6.4. Görev ve Bağlamsal Performans Hakkında Araştırmalar

İş hayatındaki her çalışan için en önemli husus çalıştıkları işyerinde ne kadar mutlu ve huzurlu olduklarıdır. Yaptığı işten keyif alan herkes verimli çalışır ve neticesinde de başarılı olması kaçınılmazdır. Hawthorne Çalışmalarına baktığımızda motivasyonu yüksek olan her çalışanın doğru oranda başarısı da artmıştır. (Paul, 2012, s. 29). Tam tersi durumda çalışanın işyerinden, yaptığı işten veya dahil olduğu takım üyelerinden memnun olmaması işine olan aidiyet duygusunu azaltmakta ve verimini düşürmektedir. Bunun sonucunda birey önce kendi işini aksamaya başlar sonrasında

takım üyeleri ve dolayısıyla tüm işletme bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Bu da bize göstermektedir ki takım üyelerinin arasındaki sinerji ve çalışanların memnuniyeti doğrudan işletmenin başarısını etkilemektedir. (Hyz, 2010, s. 85). İş tutumları arasında özellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılık işletme bilimi içerisinde yine en fazla araştırılan ve üzerinde durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu kavramlara önem verilmesi ise hem iş tatmininin hem de örgütsel bağlılığın çalışanların verimlilikleri ve performansları üzerinde pozitif etkilerinin olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır (bkz. Mathieu ve Zajac, 1990; Ostroff, 1992; Judge ve diğerleri, 2001, Edwards ve diğerleri, 2008; Ziegler, 2012).



7. YÖNTEM

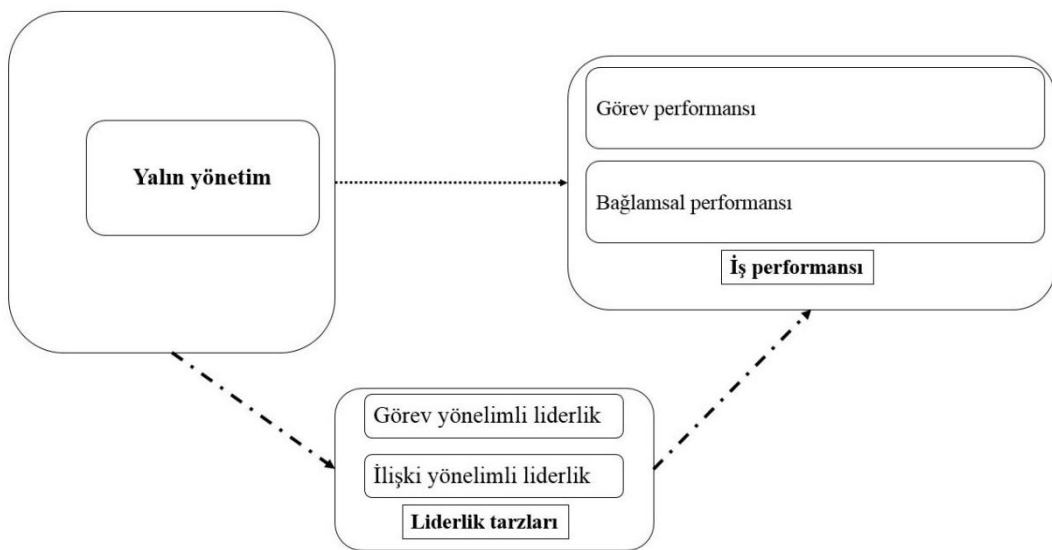
7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada yalın yönetim ile görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada çeşitli sektörlerde çalışanların yalın yönetim, görev performansı, bağlamsal performans, görev yönelimli liderlik ve ilişki yönelimli liderlik davranış düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

7.2. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezleri

Araştırmada genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, belirlenen evrenden seçilen örneklem üzerinde yapılan araştırma yoluyla evrenin nicel olarak betimlenmesini sağlar (Cresswell, 2012, s. 376). İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımı olup bu modelde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediği; değişme varsa bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılır (Karasar, 2011). Araştırmada bağımsız değişken olarak yalın yönetim, bağımlı değişken görev performansı ve bağlamsal performans, aracı değişken olarak görev ve ilişki yönelimli liderlik tarzları ele alınmış ve aşağıda ifade edilen model oluşturulmuştur.

Şekil 4. Araştırma Modeli



Araştırmada modelinden hareketle aşağıda ifade edilen hipotezler oluşturulmuş ve oluşturulan hipotezler sınanmıştır.

- H1.** Yalın yönetim görev ve bağlamsal performansı etkilemektedir.
- H2.** Yalın yönetim ile görev ve ilişki yönelimli liderlik tarzları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- H3.** Görev yönelimli liderlik tarzı davranışı ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H4.** Görev yönelimli liderlik tarzı davranışı ile bağlamsal performans arasında ilişki yoktur.
- H5.** İlişki yönelimli liderlik tarzı davranışı ile görev ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H6.** Yalın yönetim ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide görev ve ilişki yönelimli liderlik tarzının aracı etkisi vardır.

7.3. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi

Araştırma İstanbul ilinde Bankacılık, eğitim, elektrik ve enerji, maden, sağlık ve tekstil sektöründe çeşitli pozisyonlarda (çalışan, orta ve üst düzey yönetici) çalışan 383 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada tarama modellerinden sıklıkla kullanılan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Kartopu örneklemede birinci aşamada istenen özellikleri taşıyanlar belirlenir ve onlarla görüşme yapılır ve sonra da bu insanlar örnekleme girecek, istenen nitelikleri taşıyan diğerlerini tanımlayan bilgi kaynağı olarak kullanılır (Karagöz, 2019; Balcı, 2021, s. 105). Araştırmada örneklem sayısı belirlenirken araştırmadaki değişken sayısı üzerinden hesaplanmıştır. Genel bir kural olarak alınacak örneklem büyüklüğünün değişken sayısının en az 5 katı, hatta 10 katı oranında olmalıdır (Büyüköztürk, 2012; Karagöz, 2019). Araştırmada buna göre örneklem değişken sayısının en az 10 katı olacak şekilde belirlenmiş olup 383 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

7.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada sosyo-demografik bilgi formu, yalın yönetim, görev ve ilişki yönelimli liderlik, görev performansı ve bağlamsal performansı ile ilgili ölçekler kullanılmıştır.

Sosyo-Demografik Bilgi Formu

Araştırmada sosyo-demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma yılı, çalışılan pozisyon, sektör ve işletme büyüklüğüne ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Yalın Yönetim Ölçeği

Araştırmada Aydın (2018) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Yalın Yönetim Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 24 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Yalın Yönetim Ölçeği 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur.

Tablo 2. Yalın Yönetim Ölçeği Ortalama, Puan Değeri, Anket Seçenek ve Sonuç Bilgileri

Ortalama aralığı	Puan değeri	Anket cevap seçeneği	Yalın yönetim sonuç
4,21-5,00	5	Tamamen katılıyorum	Çok yüksek
3,41-4,20	4	Katılıyorum	Yüksek
2,61-3,40	3	Kararsızım	Orta
1,81-2,60	2	Katılmıyorum	Düşük
1-1,80	1	Tamamen katılmıyorum	Çok düşük

Yalın Yönetim Ölçeği “(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4), Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum” şeklinde seçenekleştirilmiş ve puanlanmıştır. Yalın Yönetim Ölçeğinde “Yönetici ve Çalışan Tutumu”, “Mesleki Tatmin ve İş Yükü Hareket İsrafi” ve “Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar” boyutları yer almaktadır.

Tablo 3. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları ve Maddelere İlişkin Bilgiler

Ortalama aralığı	Madde sayısı	Maddeler	Cronbach's Alpha
Yönetici ve Çalışan Tutumu	11	11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24	
Mesleki Tatmin ve İş Yükü	10	1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 14, 15, 16	
Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	3	2, 8, 9	
Yalın Yönetim	24		

Yalın Yönetim Ölçeği’nde yer alan 11, 12, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 maddeleri “yönetici ve çalışan tutumu”, 1, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 14, 15, 16 maddeleri “mesleki tatmin ve iş yükü” ve 2, 8, 9 maddeleri ile “hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar” ile ilgili soruları içermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin yönetici ve çalışan tutumu boyutuna örnek olarak “Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir, Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir”, mesleki tatmin ve iş yükü boyutuna “Kurumunuz sizlere değer vermektedir,

Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır” ve hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar boyutuna ise “Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir, Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır” maddeleri örnek gösterilebilir. Yalın Yönetim Ölçeğinin iç tutarlılığının belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış olup 0,92 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgu iç tutarlılığın çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği

Araştırmada Northouse (2004) tarafından geliştirilen ve Giray ve Güngör (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan “Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 20 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur.

Tablo 4. İlişki ve Görev Yönelimli Ölçeği Maddelere İlişkin Bilgiler

Ortalama aralığı	Puan değeri	Anket cevap seçeneği	Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik düzeyi sonuç
4,21-5,00	5	Tamamen katılıyorum	Çok yüksek
3,41-4,20	4	Katılıyorum	Yüksek
2,61-3,40	3	Kararsızım	Orta
1,81-2,60	2	Katılmıyorum	Düşük
1-1,80	1	Tamamen katılmıyorum	Çok düşük

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği “(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4), Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum” şeklinde seçenekleştirilmiş ve puanlanmıştır. Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinde “görev yönelimli liderlik” ve “ilişki yönelimli liderlik” boyutları yer almaktadır.

Tablo 5. İlişki ve Görev Yönelimli Ölçeği Ortalama, Puan Değeri, Anket Seçenek ve Sonuç Bilgileri

	Madde sayısı	Maddeler
İlişki yönelimli liderlik	10	1, 2, 3,4,5,6, 7, 8, 9, 10
Görev yönelimli liderlik	10	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik	20	

Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinde yer alan 1, 2, 3,4,5,6, 7, 8, 9, 10 maddeleri “görev yönelimli liderlik”, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 maddeleri “ilişki yönelimli liderlik” ile ilgili soruları içermektedir. Araştırmada kullanılan ölçeğin ilişki yönelimli liderlik boyutuna örnek olarak “Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir”, görev yönelimli ilişki boyutuna ise “Yöneticim çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur” maddeleri gösterilebilir. Görev yönelimli liderlik ve ilişki yönelimli liderlik boyutları 10 ile 50 arasında puan almaktadır. Görev yönelimli liderlik boyutunun puanların veya ortalamalarının artması liderin çalışanlarının rollerini ve görevlerini ayrı ayrı şekillendirmesi ve yapılandırma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. İlişki yönelimli liderlik boyutunun puanların veya ortalamalarının artması karşılıklı güven, çalışanların düşüncelerine saygı gösterme ve duygularıyla ilgilenme gibi durumlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Giray ve Güngör (2015) çalışmasında “görev yönelimli liderlik” alt boyutunun iç tutarlılığı yani Cronbach's Alpha katsayısını 0,90 ve “görev yönelimli liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,93 olarak bulgulamışlardır. Yapılan analiz sonucunda “görev yönelimli liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,920 ve “ilişki yönelimli liderlik” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,931 Olarak hesaplanmıştır.

Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği

Araştırmada çalışanların Goodman ve Syvante (1999) tarafından derlenen görev performansını ve Jawahar ve Carr (2007) tarafından oluşturulan bağlamsal performans ölçmeye yönelik oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Bağcı (2014) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik güvenirlik çalışması yapılmıştır. Ölçek toplam 16 maddeden oluşmakta olup bu maddelerden 9 tanesi görev performansını, 7 tanesi ise bağlamsal performans ölçmeye yönelik maddelerden oluşmaktadır. Ölçek 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur.

Tablo 6. Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği Maddelere İlişkin Bilgiler

Ortalama aralığı	Puan değeri	Anket cevap seçeneği	Görev ve bağlamsal performans sonuç
4,21-5,00	5	Tamamen katılıyorum	Çok yüksek
3,41-4,20	4	Katılıyorum	Yüksek
2,61-3,40	3	Kararsızım	Orta
1,81-2,60	2	Katılmıyorum	Düşük
1-1,80	1	Tamamen katılmıyorum	Çok düşük

Görev ve Bağlamsal Performans Ölçeği “(1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım (4), Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum” şeklinde seçenekleştirilmiş ve puanlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin görev performansı boyutuna örnek olarak “İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm, Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim”, bağlamsal performans boyutuna ise “İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm, Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum” maddeleri gösterilebilir. Görev performansı boyutu 9-45 arasında puan almakta olup puanların veya ortalamalarının artması işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumluluklarının düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bağlamsal performans boyutu 8-40 arasında puan almakta olup puanların veya ortalamalarının artması işe yönelik faaliyetlerin yerine getirildiği psikolojik ve sosyal bağlamı destekleyen davranış kalıplarının da arttığı anlamına gelmektedir. Bağcı (2014) çalışmasında “görev performansı” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,888 ve “bağlamsal performans” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,851 olarak bulgulamışlardır. Yapılan analiz sonucunda “görev performansı” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısını 0,902 ve “bağlamsal performans” alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,884 Olarak hesaplanmıştır.

7.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada veriler SPSS 26.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma verileri analiz edilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiş, verilerin normal dağılım gösterdiği belirlendiğinden verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Araştırmada çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin +1,5 ve -1,5 aralığında olduğu belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1.5 arasında elde edildiğinde parametrik analizler yapılır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Araştırmada iki bağımsız grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığının belirlenmesinde bağımsız gruplar t-testi, üç veya daha

fazla bağımsız grubun ortalamalarının belirlenmesinde “Anova (İlişkisiz Örneklemeler İçin Varyans Analizi)” testi kullanılmıştır. Yapılan tek yönelü varyans analizi sonucunda, ortalamaları arasında anlamlı fark bulunan gruplarda bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Post-hoc teknikleri kullanılmıştır. Araştırmada hangi Post-hoc tekniğinin kullanılacağına karar vermek için varyansların homojenliğine bakılarak karar verilmiştir. Buna göre varyansları homojen dağılan gruplar için Sheffe testi, varyansları homojen dağılmayan gruplar için ise Tamhane2 testi kullanılmıştır. Araştırmada iki veri dizisi arasındaki ilişkinin yönünü ve miktarını belirlemek amacıyla da “Basit Doğrusal Korelasyon (Pearson Moment Çarpım Korelasyonu)” tekniğinden ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmada yalın yönetim ile görev performansı ve bağlamsal performans ilişkisinde liderlik tarzlarının aracılık rolünün belirlenmesinde dolaylı etki tahminini bulabilmek için, Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS eklentisi (Model 4) kullanılmıştır

8. BULGULAR

8.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Bu bölümde katılımcılara ilişkin sosyo-demografik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 7. Sosyo-Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	179	46,7
	Erkek	204	53,3
Yaş	21-25 yaş	74	19,9
	26-30 yaş	157	41,0
	31-35 yaş	110	28,7
	35 yaş üstü	42	11,0
Medeni durum	Bekar	273	71,3
	Evli	110	28,7
Eğitim durumu	İlkokul	6	1,6
	Lise	15	3,9
	Önlisans	36	9,4
	Lisans	191	49,9
	Yüksek lisans	121	31,6
	Doktora	14	3,7
İş yerindeki pozisyon	Çalışan	227	59,3
	Orta düzey yönetici	74	19,3
	Üst düzey yönetici	82	21,4
Aylık gelir düzeyi	2.825,90 TL	27	7,0
	2.826 - 4.000 TL	69	18,0
	4.001 - 5.000 TL	69	18,0
	5.001 - 6.000 TL	68	17,8
	6.001 - 7.000 TL	9	2,3
	7.001+ TL	141	36,8
	Toplam	383	100,0

Araştırmaya katılanlardan %53,3'ünün erkek ve %46,7'sinin ise kadınlardan oluştuğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlar yaş gruplarına göre incelendiğinde %9,9'u 21-25 yaş, %41'i 26-30 yaş, %28,7'si 31-35 yaş ve %11'i 35 yaş üstü gruplarda yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan %71,3'ü bekar ve %28,7'si ise evlidir. Araştırmada katılımcılardan %1,6'sı ilkokul, %3,9'u lise, %9,4'ü önlisans, %49,9'u lisans, %31,6'sı yüksek lisans ve %3,7'si ise doktora mezunudur. Araştırmada katılımcılardan %59,3'ünün çalışan, %19,3'ünün orta düzey yönetici, %21,4'ünün ise üst düzey yöneticilerden oluştuğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 8. Çalışılan İş kolu, Çalışma Yılı ve İşletme Büyüklüğüne İlişkin Bilgiler

		n	%
Çalışılan iş kolu	Bankacılık sektörü	66	17,2
	Eğitim sektörü	100	26,1
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	18,3
	Maden Sektörü	19	5,0
	Sağlık Sektörü	94	24,5
	Tekstil Sektörü	34	8,9
Çalışma yılı	1 Yıldan Az	62	16,2
	1-5 yıl	177	46,2
	5-10 Yıl	80	20,9
	10- 15 Yıl	35	9,1
	15 Yıldan Fazla	29	7,6
İşletme büyüklüğü	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	52,7
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	26,9
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	20,4
	Toplam	383	100,0

Araştırmaya katılanların çalışmış olduğu iş kolu ile ilgili bulgular incelendiğinde %17,2'si bankacılık sektörü, %26,1'i eğitim sektörü, %18,3'ü elektrik ve enerji sektörü, %5'i maden sektörü, %24,5'i sağlık sektörü ve %8,9'u ise tekstil sektörüdür. Araştırmaya katılanların çalışma yıllarına ilişkin bulgular incelendiğinde %16,2'si 1 yıldan az, %46,2'si 1-5 yıl, %20,9'u 5-10 yıl, %9,1'i 10-15 yıl ve %7,6'sı ise 15 yıldan fazladır. Araştırmada katılımcıların çalışmış olduğu işletme büyüklüğüne ilişkin bulgular incelendiğinde %52,7'sinin 1-49 çalışanı bulunan küçük ölçekli işletmelerde, 526,9'unun 50-249 çalışanı olan orta ölçekli işletmelerde ve %20,4'ünün ise 250 ve üstü çalışanı bulunan büyük ölçekli işletmelerde çalıştığı bulgularına ulaşılmıştır.

8.2. Yalın Yönetim İle İlgili Bulgular

Bu bölümde “Yalın Yönetim Ölçeği” alt boyutları “*yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar*” çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir.

Tablo 9. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Yönetici ve Çalışan Tutumu” İle İlgili Bulgular

YYÖ	Sorular	Ort.	Std. s.	Sonuç
Yönetici ve çalışan tutumu	11.Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	3,27	1,25	Yüksek
	12.Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.	3,25	1,37	Yüksek
	13.Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	3,30	1,31	Yüksek
	17.Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	3,12	1,34	Orta
	18.Sizlere kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	3,31	1,26	Yüksek
	19.Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denklığı ve adaleti sağlayabilmektedir.	3,16	1,29	Orta
	Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	3,25	1,36	Yüksek
	21.Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	3,13	1,40	Orta
	22.Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır.	3,00	1,32	Orta
	23.Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır.	3,05	1,38	Orta
	24.Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerin taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	3,27	1,30	Yüksek

Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “*yönetici ve çalışan tutumu*” ile ilgili sorulara verilen yanıtlarından ortalamaları incelendiğinde genel olarak verilen cevapların “yüksek” düzey olduğu ancak “17.kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler”, “19.kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denklığı ve adaleti sağlayabilmektedir”, “21.kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir”, “22.kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır” ve “kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır” sorularına verilen yanıtların ortalamaları “orta” düzey olduğu bulgularına ulaşmıştır.

Tablo 10. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Mesleki Tatmin ve İş Yüğü” İle İlgili Bulgular

YYÖ	Sorular	Ort.	Std. s.	Sonuç
Mesleki tatmin ve iş yüğü	1.Kurumunuz sizlere değır vermektedir.	3,33	1,23	Yüksek
	3.Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	3,04	1,36	Orta
	4.Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	2,98	1,41	Orta
	5.“Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	2,95	1,44	Orta
	6.Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	3,43	1,33	Yüksek
	7.Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	3,19	1,32	Orta
	10.Kurumunuz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	3,13	1,36	Orta
	14.Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.	3,13	1,33	Orta
	15. Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	3,30	1,34	Yüksek
	16.Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.	3,05	1,302	Orta

Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “*mesleki tatmin ve iş yüğü*” ile ilgili sorulara verilen yanıtlarından ortalamaları incelendiğinde genel olarak verilen cevapların “orta” düzey olduğu ancak “1.Kurumunuz sizlere değır vermektedir”, “6.Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir” ve “15. Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır” sorularına verilen yanıtların ortalamaları “yüksek” düzey olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 11. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutlarından “Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar” İle İlgili Bulgular

YYÖ	Sorular	Ort.	Std. s.	Sonuç
Hareket İsrafi, Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	2.Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	3,37	1,28	Yüksek
	8.Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	3,08	1,23	Orta
	9.Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	2,79	1,33	Orta

Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “*hareket israfi stok israfi ve fiziki koşullar*” ile ilgili sorulara verilen yanıtlarından ortalamaları incelendiğinde “2.kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir” sorusuna verilen yanıtların ortalamaları “yüksek” düzey, “8.Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır” ve “9.Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır” sorularına verilen yanıtların ortalamasının ise “orta” düzey olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 12. Cinsiyete Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	t	p
Yönetici ve çalışan tutumu	Kadın	179	2,96	1,12	-3,998	0,000
	Erkek	204	3,39	1,02		
Mesleki tatmin ve iş yükü	Kadın	179	2,79	1,14	-6,468	0,000
	Erkek	204	3,47	0,90		
Hareket İsrafi Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	Kadın	179	2,85	1,09	-3,996	0,000
	Erkek	204	3,27	0,95		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutları ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfi stok israfi ve fiziki koşullar” ortalamaları cinsiyet grupları ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır ($t=-3,998$; $p<0,05$: $t=-6,468$; $p<0,05$: $t=-3,996$; $p<0,05$). Cinsiyet gruplarına göre yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfi stok israfi ve fiziki koşullar ortalamaları arasındaki farkın erkekler lehine olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Medeni durum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Yönetici ve çalışan tutumu	Bekar	273	3,22	1,04	0,817	0,41
	Evli	110	3,12	1,19		
Mesleki tatmin ve iş yükü	Bekar	273	3,18	1,06	0,723	0,470
	Evli	110	3,09	1,11		
Hareket İsrافی Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Bekar	273	3,09	1,07	0,327	0,74
	Evli	110	3,05	0,94		

Katılımcıların medeni durumlarına göre Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutları ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar” ortalamaları medeni durum grupları ortalamaları arasında anlamlı farkın anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. ($p>0,05$).

Tablo 14. Çalışılan Pozisyona Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan pozisyon	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Yönetici ve çalışan tutumu	Çalışan	227	2,94	1,04	20,466	0,000	1<2, 3 ve 2<3
	Orta düzey yönetici	74	3,33	0,84			
	Üst düzey yönetici	82	3,77	1,18			
	Toplam	383	3,19	1,09			
Mesleki tatmin ve iş yükü	Çalışan	227	2,82	1,03	40,696	0,000	1<2, 3 ve 2<3
	Orta düzey yönetici	74	3,32	0,79			
	Üst düzey yönetici	82	3,93	0,98			
	Toplam	383	3,15	1,07			
Hareket İsrافی Stok İsrافی ve Fiziki Koşullar	Çalışan	227	2,80	0,98	23,234	0,000	1<2, 3
	Orta düzey yönetici	74	3,56	0,86			
	Üst düzey yönetici	82	3,41	1,08			
	Toplam	383	3,08	1,03			

Katılımcıların çalışmış olduğu pozisyona göre Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutları ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmada çalışılan pozisyona göre yönetici ve çalışan tutumunun arttığı görülmektedir. Buna göre en düşük yönetici ve çalışan tutumunun çalışanlarda olduğu, en yüksek ise üst düzey yöneticilerde olduğu görülmektedir. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan pozisyona göre “yönetici ve çalışan tutumu” ile “mesleki tatmin ve iş yükü” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. ($F=20,466$; $p<0,05$; $F=40,696$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-

hoc testleri sonucunda yönetici ve çalışan tutumları ve mesleki tatmin ve iş yükü ortalamalarının çalışanlar ile orta ve üst düzey yöneticiler arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise orta ve üst düzey yöneticiler lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Ayrıca yönetici ve çalışan tutumları ve mesleki tatmin ve iş yükü ortalamalarının orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise üst düzey yöneticiler lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan pozisyona göre “hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($F=23,234$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ortalamalarının çalışanlar ile orta ve üst düzey yöneticiler arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise orta ve üst düzey yöneticiler lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 15. Çalışılan Sektöre Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan sektör	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Yönetici ve çalışan tutumu	Bankacılık sektörü	66	3,12	1,14	1,670	0,14	Yok
	Eğitim sektörü	100	3,07	0,83			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,39	1,24			
	Maden Sektörü	19	2,76	1,00			
	Sağlık Sektörü	94	3,32	1,18			
	Tekstil Sektörü	34	3,13	1,06			
	Toplam	383	3,19	1,09			
Mesleki tatmin ve iş yükü	Bankacılık sektörü	66	3,07	1,12	2,320	0,043	3>4
	Eğitim sektörü	100	3,05	0,72			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,36	1,21			
	Maden Sektörü	19	2,57	1,08			
	Sağlık Sektörü	94	3,20	1,13			
	Tekstil Sektörü	34	3,39	1,26			
	Toplam	383	3,15	1,07			
Hareket İsrafı Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar	Bankacılık sektörü	66	3,12	1,06	1,145	0,336	Yok
	Eğitim sektörü	100	3,08	0,84			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,22	1,03			
	Maden Sektörü	19	2,67	0,83			
	Sağlık Sektörü	94	3,09	1,24			
	Tekstil Sektörü	34	2,88	0,96			
	Toplam	383	3,08	1,03			

Katılımcıların çalışmış sektöre göre Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutları ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan sektöre göre “yönetici ve çalışan tutumu” ile “hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark

olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($F=1,670$; $p>0,05$: $F=1,145$; $p>0,05$). Çalışılan pozisyona göre “*mesleki tatmin ve iş yükü*” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($F=2,320$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi sektörler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda “*hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar*” ortalamalarının, elektrik ve enerji sektöründe çalışanlar ile maden sektöründe çalışanlar arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise enerji sektöründe çalışanlar lehine olduğu bulgularına ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 16. İşletme Büyüklüğüne Göre Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları
Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	İşletme büyüklüğü	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Yönetici ve çalışan tutumu	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	3,30	1,19	3,350	0,036	1>3
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,19	0,84			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	2,92	1,06			
	Toplam	383	3,19	1,09			
Mesleki tatmin ve iş yükü	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	3,19	1,24	1,799	0,167	Yok
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,24	0,79			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	2,95	0,90			
	Toplam	383	3,15	1,07			
Hareket İsrafı Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	2,96	1,12	3,369	0,035	1<2
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,28	0,93			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	3,10	0,90			
	Toplam	383	3,08	1,03			

Katılımcıların çalışmış olduğu işletme büyüklüğüne göre Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutları ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda işletme büyüklüğüne bağlı olarak yönetici ve çalışan tutumu ortalamalarının da arttığı görülmektedir. Araştırmada tek yönlü Anova sonuçlarına göre işletme büyüklüğüne göre “*yönetici ve çalışan tutumu*” ile “*hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar*” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($F=3,350$; $p<0,05$: $F=3,369$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi işletme büyüklükleri arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda “*hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar*” ortalamalarının, 1-49 çalışan küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar ile 250+ çalışan büyük ölçekli işletmelerde çalışanlar arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise 1-49 çalışan küçük ölçekli işletmelerde çalışanlar lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

8.3. Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular

Bu bölümde “Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği” çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir.

Tablo 17. İlişki Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular

	Sorular	Ort.	Std. s.	Sonuç
İlişki yönelimli liderlik	1.Yöneticim çalışanlarına arkadaşça davranır.	3,49	1,184	Çok yüksek
	2. Yöneticim çalışanlarına grup içinde kendilerini rahat hissetmelerinde yardımcı olur.	3,28	1,188	Çok yüksek
	3. Yöneticim çalışanlardan gelen önerilere olumlu yaklaşır.	3,28	1,307	Çok yüksek
	4. Yöneticim çalışanlarına adil davranır.	3,23	1,210	Çok yüksek
	5. Yöneticimin çalışanlarına nasıl davranacağı tahmin edilebilir (önceden kestirilebilir).	3,45	1,243	Çok yüksek
	6. Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar.	3,20	1,104	Yüksek
	7. Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir.	3,30	1,176	Çok yüksek
	8.. Yöneticim çalışanlarına yönelik karar verirken esnek davranır.	3,47	1,197	Çok yüksek
	9 Yöneticim çalışanlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşır.	3,15	1,199	Yüksek
	10. Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar.	3,43	1,184	Çok yüksek

Araştırmada katılımcıların ilişki yönelim liderlik davranışına ilişkin sorulara vermiş olduğu yanıtların “çok yüksek” düzey olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde yöneticinin; arkadaşça davrandığı, grup içinde çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmesine yardımcı olduğu, gelen önerilere olumlu yaklaştığı, adil davrandığı, davranışlarının kestirilebildiği, birebir iletişim kurduğu, çalışanların kişisel durumları ile ilgilendiği, çalışanlara yönelik kararda esnek davrandığı, çalışanları ile duygu düşüncelerini paylaştığı, çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağladığına yönelik cevapların yüksek düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 18. Görev Yönelimli Liderlik İle İlgili Bulgular

	Sorular	Ort.	Std. s.	Sonuç
Görev yönelimli liderlik	1. Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.	3,56	1,213	Çok yüksek
	2. Yöneticim çalışanları için performans kriterleri (standartlar) koyar.	3,38	1,149	Çok yüksek
	3. Yöneticim çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur.	3,48	1,162	Çok yüksek
	4. Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.	3,63	1,111	Çok yüksek
	5. Yöneticim çalışanları için hareket planı (işlerin nasıl yapılacağına dair plan) geliştirir.	3,40	1,200	Çok yüksek
	6. Yöneticim her çalışanın grup içindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça anlatır.	3,38	1,214	Çok yüksek
	7 Yöneticim kendisinin grup içindeki rolünün ne olduğunu çalışanlara açıklar.	3,56	1,167	Çok yüksek
	8. Yöneticim çalışanlarına işlerin nasıl yapılacağına dair bir plan hazırlar.	3,44	1,180	Çok yüksek
	9 Yöneticim çalışanlardan beklenenleri (ne beklediğine dair kriterleri) açıkça ortaya koyar.	3,50	1,130	Çok yüksek
	10. Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder.	3,72	1,135	Çok yüksek

Araştırmada katılımcıların görev yönelim liderlik davranışına ilişkin sorulara vermiş olduğu yanıtların “çok yüksek” düzey olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde yöneticinin; yapmalarını gerektiğini söylediği, performans için kriter koyduğu, problemlerin nasıl çözüleceği ile ilgili önerilerde bulunduğu, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylediği, hareket planı geliştirdiği, her çalışana grup içindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunun açıkça anlatıldığı, işlerin nasıl yapılacağına yönelik plan hazırladığı, çalışanlara beklenenleri açıkça ortaya koyduğu ve çalışanların kaliteli işler çıkarmaları için teşvik ettiğine yönelik cevapların yüksek düzeyde olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 19. Cinsiyete Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	t	p
Görev yönelimli liderlik	Kadın	179	3,24	1,11	-1,458	0,14
	Erkek	204	3,40	0,96		
İlişki yönelimli liderlik	Kadın	179	3,42	1,03	-1,606	0,10
	Erkek	204	3,58	0,94		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile

analiz edilmiştir. Cinsiyete görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ile ilgili algılarının erkeklerde kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Analiz sonucunda “görev yönelimli liderlik” ve “ilişki yönelimli liderlik” ortalamaları cinsiyet grupları ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. ($t=-1,458$; $p>0,05$; $t=-1,606$; $p>0,05$). Ortaya çıkan bu sonuç katılımcıların cinsiyet gruplarına göre liderlerinin ile ilgili çalışanlarının rollerini ve görevlerini ayrı ayrı şekillendirdiğini, yapılandırma düzeyini ve karşılıklı güven oluşturduğunu, çalışanların düşüncelerine saygı gösterme ve duygularıyla ilgilenme gibi durumlarını benzer algıladıkları bulgularına ulaşılmıştır..

Tablo 20. Medeni Duruma Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Medeni durum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Görev yönelimli liderlik	Bekar	273	3,36	1,05	1,058	0,29
	Evli	110	3,24	0,99		
İlişki yönelimli liderlik	Bekar	273	3,51	1,03	0,272	0,78
	Evli	110	3,48	0,89		

Katılımcıların medeni durumlarına göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Araştırmada katılımcılardan bekar olanların görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ile ilgili algılarının erkeklerden yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda “görev yönelimli liderlik” ve “ilişki yönelimli liderlik” ortalamaları medeni durum grupları ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=1,058$; $p>0,05$; $t=0,272$; $p>0,05$).

Tablo 21. Çalışılan Pozisyona Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan pozisyon	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev yönelimli liderlik	Çalışan	227	3,07	1,03	21,557	0,000	1<2, 3 ve 2<3
	Orta düzey yönetici	74	3,51	0,72			
	Üst düzey yönetici	82	3,87	1,05			
	Toplam	383	3,33	1,04			
İlişki yönelimli liderlik	Çalışan	227	3,32	1,00	11,301	0,000	1<2, 3
	Orta düzey yönetici	74	3,65	0,72			
	Üst düzey yönetici	82	3,88	1,02			
	Toplam	383	3,51	0,99			

Katılımcıların çalışmış olduğu pozisyona göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz

edilmiştir. Araştırmada çalışılan pozisyona göre görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre en düşük görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ile ilgili algıların çalışanlarda olduğu, en yüksek ise üst düzey yöneticilerde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan pozisyona göre “görev yönelimli liderlik” ile “ilişki yönelimli liderlik” davranışı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F=21,557$; $p<0,05$; $F=11,303$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi pozisyonlar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ortalamalarının çalışanlar ile orta ve üst düzey yöneticiler arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise orta ve üst düzey yöneticiler lehine olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Ayrıca görev yönelimli liderlik ortalamalarının orta düzey yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise üst düzey yöneticiler lehine olduğu bulgularına ulaşılmıştır. ($p<0,05$).

Tablo 22. Çalışılan Sektöre Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan sektör	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev yönelimli liderlik	Bankacılık sektörü	66	3,28	1,22	3,463	0,005	1, 2, 3, 5, 6>4
	Eğitim sektörü	100	3,26	0,87			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,41	1,00			
	Maden Sektörü	19	2,48	0,80			
	Sağlık Sektörü	94	3,50	1,13			
	Tekstil Sektörü	34	3,44	0,78			
	Toplam	383	3,33	1,04			
İlişki yönelimli liderlik	Bankacılık sektörü	66	3,26	1,14	3,655	0,003	1, 4<5
	Eğitim sektörü	100	3,43	0,77			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,49	1,14			
	Maden Sektörü	19	3,04	1,03			
	Sağlık Sektörü	94	3,76	0,91			
	Tekstil Sektörü	34	3,78	0,87			
	Toplam	383	3,51	0,99			

Katılımcıların çalışmış sektöre göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ortalamaları ve bu ortalamalar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan sektöre göre “görev ve ilişki yönelimli liderlik” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ortaya çıkmıştır ($F=3,463$; $p<0,05$; $F=3,655$; $p<0,05$). Ortaya çıkan farkın katılımcıların çalışmış olduğu hangi sektörler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda “görev yönelimli liderlik” ortalamalarının maden

sektöründe çalışanlar ile bankacılık sektörü, eğitim sektörü, elektrik ve enerji sektörü, sağlık sektörü, tekstil sektöründe çalışanlar arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise bankacılık sektörü, eğitim sektörü, elektrik ve enerji sektörü, sağlık sektöründe çalışanlar lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$). Bununla birlikte “*ilişki yönelimli liderlik*” ortalamalarının sağlık sektöründe çalışanlar ile bankacılık ve maden sektöründe çalışanlar arasında olduğu ortaya çıkan farkın ise sağlık sektöründe çalışanlar lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 23. İşletme Büyüklüğüne Göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	İşletme büyüklüğü	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev yönelimli liderlik	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	3,38	1,13	1,111	0,330	Yok
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,34	0,84			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	3,17	1,01			
	Toplam	383	3,33	1,04			
İlişki yönelimli liderlik	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	3,56	1,09	1,783	0,169	Yok
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,54	0,85			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	3,32	0,85			
	Toplam	383	3,51	0,99			

Katılımcıların çalışmış olduğu işletme büyüklüğüne göre Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ortalamaları ve bu ortalamalar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda işletme büyüklüğüne bağlı olarak görev ve ilişki yönelimli liderlik ortalamalarının azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada tek yönlü Anova sonuçlarına göre işletme büyüklüğüne göre “*görev ve ilişki yönelimli liderlik*” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. ($F=1,111$; $p>0,05$; $F=1,783$; $p>0,05$).

8.4. Görev ve Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular

Bu bölümde “Görev ve Bağlamsal Performans Ölçekleri” çeşitli sosyo-demografik değişkenlere göre analiz edilmiştir.

Tablo 24. Görev Performansı İle İlgili Bulgular

	Sorular	Ort.	Std. s	Sonuç
Görev performansı	1.İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırıyorum.	4,43	0,75	Çok yüksek
	2.İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	4,43	0,81	Çok yüksek
	3.İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	4,46	0,85	Çok yüksek
	4.İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	4,46	0,78	Çok yüksek
	5.Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	4,27	1,03	Çok yüksek
	6.Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	4,20	1,04	Yüksek
	7.İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	4,28	0,90	Çok yüksek
	8.Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	4,43	0,77	Çok yüksek
	9.Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	4,39	0,90	Çok yüksek

Görev performansı ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde katılımcıların görev performanslarının çok yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Analiz sonucunda katılımcıların işleri ile ilgili hedefleri başarıyla sonuçlandığı, işin gerektirdiği performans kriterlerini karşıladığı, işiyle ilgili tüm uzmanlığını kullandığı ve işin tüm gereklerini yerine getirdiği, görevler ile ilgili belirlenen sorumluluklardan daha fazlasını yerine getirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte katılımcılar daha üst düzey bir pozisyona uygun olduğu, iş ile ilgili kendini yeterli hissettiği, görevleri beklendiği gibi yaptığı ve işte iyi performans sergilediği, hedeflere ulaşmak için planlı ve organize çalıştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 25. Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular

	Sorular	Ort.	Std. s	Sonuç
Bağlamsal performans	1.Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	4,37	0,85	Çok yüksek
	2.İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	4,42	0,78	Çok yüksek
	3.Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	4,39	0,77	Çok yüksek
	4.Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	4,36	0,91	Çok yüksek
	5.Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	4,07	1,15	Yüksek
	6.Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	4,11	1,12	Yüksek
	7.Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	4,27	1,00	Çok yüksek

Bağlamsal performans ile ilgili sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde katılımcıların bağlamsal performanslarının çok yüksek düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada katılımcıların geçerli mazereti olsa dahi işini aksatmadığı, en az hatayla işini yapmaya çalıştığı, görevlerini yerine getirirken ekstra özen gösterdiği, işlerini daima zamanında yaptığı, çalışma arkadaşları örgütü eleştirse dahi örgütü savunduğu ve toplumda çalışmış olduğu temsil etmekten gurur duyduklarına yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 26. Cinsiyete Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. S.	t	p
Görev performansı	Kadın	179	3,79	0,74	-2,177	0,03
	Erkek	204	3,97	0,83		
Bağlamsal performans	Kadın	179	4,06	0,73	-0,326	0,74
	Erkek	204	4,09	0,76		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Görev Performansı ve Bağlamsal Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda cinsiyet gruplarına göre “görev performansı” ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu ($t=-2,177$; $p<0,05$) ancak “bağlamsal performans” ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı ortaya çıkmıştır ($t=-0,326$; $p>0,05$). Buna göre erkeklerin kadınlara göre işler arasında belirgin farklılıkları ortaya koyan işe ilişkin değişmeyen görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte kadın ve erkek katılımcıların işe yönelik faaliyetlerin yerine getirilme, psikolojik ve sosyal

bağlamı destekleyen davranış kalıplarına yönelik performanslarının birbirine benzer olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 27. Medeni Duruma Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Medeni durum	N	Ort.	Std. S.	t	p
Görev performansı	Bekar	273	3,87	0,77	-0,815	0,416
	Evli	110	3,94	0,87		
Bağlamsal performans	Bekar	273	4,07	0,77	0,036	0,97
	Evli	110	4,07	0,69		

Katılımcıların medeni durumlarına göre Görev Performansı ve Bağlamsal Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile analiz edilmiştir. Yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda medeni durum gruplarına göre “görev performansı” ve “bağlamsal performans” ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı bulgularına ulaşılmıştır ($t=-0,815$; $p>0,05$; $t=0,036$; $p>0,05$).

Tablo 28. Çalışılan Pozisyona Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan pozisyon	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev performansı	Çalışan	227	3,86	0,75	1,263	284	Yok
	Orta düzey yönetici	74	3,83	0,78			
	Üst düzey yönetici	82	4,01	0,92			
	Toplam	383	3,89	0,80			
Bağlamsal performans	Çalışan	227	4,13	0,69	1,483	0,228	Yok
	Orta düzey yönetici	74	4,00	0,59			
	Üst düzey yönetici	82	3,99	0,99			
	Toplam	383	4,07	0,75			

Katılımcıların çalışmış olduğu pozisyona göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmada üst düzey yöneticilerin görev performans düzeylerinin çalışan ve orta kademe yöneticilerden yüksek olduğu buna karşın bağlamsal performans ortalamalarının ise çalışan ve orta kademe yöneticilerinden düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan pozisyona göre “görev performansı” ile “bağlamsal performans” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. ($F=1,263$; $p>0,05$; $F=1,483$; $p>0,05$).

Tablo 29. Çalışılan Sektöre Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	Çalışılan sektör	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev performansı	Bankacılık sektörü	66	3,63	0,80	2,891	0,014	1<2
	Eğitim sektörü	100	4,10	0,75			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	3,87	0,96			
	Maden Sektörü	19	3,93	0,73			
	Sağlık Sektörü	94	3,85	0,70			
	Tekstil Sektörü	34	3,89	0,73			
	Toplam	383	3,89	0,80			
Bağlamsal performans	Bankacılık sektörü	66	4,07	0,69	1,946	0,086	Yok
	Eğitim sektörü	100	4,21	0,57			
	Elektrik ve Enerji Sektörü	70	4,04	0,94			
	Maden Sektörü	19	4,35	0,58			
	Sağlık Sektörü	94	3,97	0,74			
	Tekstil Sektörü	34	3,89	0,90			
	Toplam	383	4,07	0,75			

Katılımcıların çalışmış sektöre göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Yapılan tek yönlü Anova sonuçlarına göre çalışılan sektöre göre “*görev performansı*” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ($F=2,891$; $p<0,05$) ancak “*bağlamsal performans*” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı ortaya çıkmıştır ($F=1,946$; $p>0,05$). Ortaya çıkan farkın hangi sektörler arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Anova sonrası Post-hoc testleri sonucunda “*görev performansı*” ortalamalarının eğitim sektöründe çalışanlar ile bankacılık sektöründe çalışanlar arasında olduğu, ortaya çıkan farkın ise eğitim sektöründe çalışanlar lehine olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Tablo 30. İşletme Büyüklüğüne Göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği Ortalamaları ve Ortalamalar Arasındaki Farklar İle İlgili Bulgular

	İşletme büyüklüğü	N	Ort.	Std. S.	F	p	Fark
Görev performansı	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	3,91	0,82	1,181	1,718	Yok
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,96	0,71			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	3,75	0,82			
	Toplam	383	3,89	0,80			
İlişki yönelimli liderlik	1-49 çalışan küçük ölçekli	202	4,09	0,81	1,838	0,161	Yok
	50-249 çalışan orta ölçekli	103	3,97	0,70			
	250+ çalışan büyük ölçekli	78	4,17	0,63			
	Toplam	383	4,07	0,75			

Katılımcıların çalışmış olduğu işletme büyüklüğüne göre Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği ortalamaları ve bu ortamlar arasında fark olup olmadığı analiz edilmiştir. Araştırmada tek yönlü Anova sonuçlarına göre işletme büyüklüğüne

göre “görev performansı” ve “bağlamsal performansı” ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($F=1,181$; $p>0,05$; $F=1,838$; $p>0,05$).

8.5. Değişkenler Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Bu bölümde değişkenler arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Tablo 31. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans İle İlgili Bulgular

		Ort.	Std. S.	Sonuç
Yalın yönetim	Hareket İsrafi Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	3,08	1,03	Orta düzey
	Mesleki tatmin ve iş yükü	3,15	1,07	Orta düzey
	Yönetici ve çalışan tutumu	3,22	1,06	Yüksek düzey
	İlişki yönelimli liderlik	3,33	1,04	Yüksek düzey
	Görev yönelimli liderlik	3,51	0,99	Yüksek düzey
	Görev performansı	3,89	0,80	Yüksek düzey
	Bağlamsal performans	4,07	0,75	Yüksek düzey

Araştırma sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar” ve “mesleki tatmin ve iş yükü” ortalamaların “orta düzey” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte “yönetici ve çalışan tutumu” ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada “ilişki ve görev yönelimli liderlik” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada “görev performansı” ve “bağlamsal performans” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 32. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans İle Gelir, Yaş ve Çalışma Yılı Arasındaki İlişki İlgili Bulgular

	Gelir	Yaş	Çalışma yılı
YYÖ Yönetici ve çalışan tutumu	,187**	,252**	0,096
Mesleki tatmin ve iş yükü	,338**	,320**	,179**
Hareket İsrafi Stok İsrafi ve Fiziki Koşullar	,390**	,380**	,280**
Görev performansı	-0,015	0,062	0,066
Bağlamsal performans	-0,048	0,051	0,056
İlişki yönelimli liderlik	,209**	,178**	,156**
Görev yönelimli liderlik	,104*	,151**	0,090

Araştırmada gelir durumu ve yaş düzeyi ile “yönetici ve çalışan tutumu” arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.187$, $p<0,05$; $r=.252$, $p<0,05$). Buna göre gelir düzeyi arttıkça yönetici ve çalışan tutumunun arttığı ifade

edilebilir. Ayrıca yaş düzeyi arttıkça yalın yönetim anlayışı alt boyutlarından yönetici ve çalışan tutumunun da arttığı ifade edilebilir. Araştırmada mesleki tatmin ve iş yükü ile gelir, yaş ve çalışma yılı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.338$, $p<0,05$; $r=.320$, $p<0,05$; $r=.179$, $p<0,05$).

Araştırmada hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ile gelir, yaş ve çalışma yılı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.390$, $p<0,05$; $r=.380$, $p<0,05$; $r=.280$, $p<0,05$).

Araştırmada görev performansı ve bağlamsal performans ile gelir, yaş ve çalışma yılı arasında ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Araştırmada ilişki yönelimli liderlik ile gelir, yaş ve çalışma yılı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.209$, $p<0,05$; $r=.178$, $p<0,05$; $r=.156$, $p<0,05$).

Araştırmada ilişki yönelimli liderlik ile gelir ve yaş arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ($r=.104$, $p<0,05$; $r=.151$, $p<0,05$), çalışma yılı ile ilişki olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 33. Yalın Yönetim, İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki İlgili Bulgular

	1	2	3	4	5	6	7
Görev performansı	1	,452**	,283**	,245**	,156**	,195**	,211**
Bağlamsal performans		1	0,066	-0,012	,094*	,130**	,217**
Yönetici ve çalışan tutumu				,885**	,667**	,682**	,620**
Mesleki tatmin ve iş yükü				1	,781**	,691**	,617**
Hareket İsrafı Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar					1	,519**	,493**
İlişki yönelimli liderlik						1	,804**
Görev yönelimli liderlik							1

1=Görev performansı, 2=Bağlamsal performans, 3=Yönetici ve çalışan tutumu, 4=Mesleki tatmin ve iş yükü, 5=Hareket İsrafı Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar, 6=İlişki yönelimli liderlik, 7=Görev yönelimli liderlik

Araştırmada görev performansı ile bağlamsal performans, yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.452$, $p<0,05$; $r=.283$, $p<0,05$; $r=.245$, $p<0,05$; $r=.156$, $p<0,05$; $r=.195$, $p<0,05$; $r=.211$, $p<0,05$).

Araştırmada bağlamsal performans ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.094$, $p<0,05$; $r=.130$, $p<0,05$; $r=.217$, $p<0,05$).

Araştırmada yönetici ve çalışan tutumu ile mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.885$, $p<0,05$; $r=.667$, $p<0,05$; $r=.682$, $p<0,05$; $r=.620$, $p<0,05$).

Araştırmada mesleki tatmin ve iş yükü ile hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.781$, $p<0,05$; $r=.691$, $p<0,05$; $r=.617$, $p<0,05$).

Araştırmada hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ile ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.519$, $p<0,05$; $r=.493$, $p<0,05$).

Araştırmada ilişki yönelimli liderlik ile görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki çok yüksek düzeyde ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($r=.804$, $p<0,05$).

8.6. Yalın Yönetim İş Performansı İlişkisinde Liderlik Tarzlarının Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırmada yalın yönetim iş performansı ilişkisinde liderlik tarzlarının aracılık etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla çeşitli analizler yapılmıştır. Bu bölümde öncelikle;

- Yalın yönetim ölçeği alt boyutlarının görev performansı ve bağlamsal performans üzerine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.
- Yalın yönetim ölçeği alt boyutlarının görev ve ilişki yönelimli liderlik üzerine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.
- Görev performansı ve bağlamsal performansının, görev ve ilişki yönelimli liderlik üzerine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.
- Yalın yönetim bağlamsal performans ilişkisinde ilişki ve görev yönelimli liderliğin aracı etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.

Tablo 35. Yalın Yönetim Ölçeği Alt Boyutları İle İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	İlişki yönelimli liderlik			Görev yönelimli liderlik		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Yönetici ve Çalışan Tutumu	,324	4,153	,000	,347	4,082	,000
Mesleki Tatmin ve İş Yüğü	,427	4,587	,000	,271	2,669	,008
Hareket İsrafı, Stok İsrafı ve Fiziki Koşullar	-,030	-,520	,603	,050	,782	,435
	$R^2 = .501$			$R^2 = .407$		
	$F(3; 379) = 126,608;$			$F(3; 379) = 86,718;$		
	$p=.000$			$p=.000$		

Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarının, ilişki yönelimli liderliği ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Yalın Yönetim Ölçeği alt ilişki yönelimli liderlik davranışı varyansının %50,1'in açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = .501$; $F(3, 379)=126,608$, $p<0.001$). Yapılan analiz sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarından “yönetici ve çalışan tutumu” boyutunun ilişki yönelimli liderlik davranışları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Yalın Yönetim Ölçeği alt boyutlarının, görev yönelimli liderliği ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve Yalın Yönetim Ölçeği alt görev yönelimli liderlik davranışı varyansının %40,7'sini açıklayabildiği görülmektedir ($R^2 = .407$; $F(3, 379)=86,718$, $p<0.001$). Yapılan analiz sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği “mesleki tatmin ve iş yükü” ve “yönetici ve çalışan tutumu” alt boyutlarının görev yönelimli liderlik davranışları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Ancak Yapılan analiz sonucunda Yalın Yönetim Ölçeği “hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar” alt boyutunun görev yönelimli liderlik üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

Tablo 36. İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik ile Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Görev performansı			Bağlamsal performans		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.
İlişki yönelimli liderlik	,072	,861	,390	-,126	-1,503	,134
Görev yönelimli liderlik	,153	1,817	,070	,319	3,794	,000
	$R^2 = .046$			$R^2 = .053$		
	$F(2; 380) = 9,265; p=.000$			$F(2; 380) = 10,854; p=.000$		

Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında ilişki olup olmadığı analiz edilmiştir. İlişki ve görev yönelimli liderliğin görev performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ilişki ve görev yönelimli liderliğin görev performansı varyansının %4,6'sını açıklayabildiği bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = .0406$; $F(3, 379)=9,265$, $p<0.001$). Yapılan analiz sonucunda ilişki ve görev yönelimli liderlik davranışlarının görev performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür ($p<0,05$). İlişki ve görev yönelimli liderliğin bağlamsal performansını ne derece etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve ilişki ve görev yönelimli liderliğin bağlamsal performansı varyansının %5,3'ünü açıklayabildiği bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2 = .053$; $F(3, 379)=10,854$, $p<0.001$). Yapılan analizlerde ilişki yönelimli liderlik davranışlarının bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı ($p>0,05$) ancak görev yönelimli liderlik davranışının bağlamsal performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($p<0,05$).

Yalın yönetimin (X) direkt olarak ve araştırmanın aracı değişkeni olan görev ve ilişki yönelimli liderlik (M) üzerinden görev performansı ve çalışma performansına (Y) etki edip etmediğini belirlemek üzere yapılan aracılık analizi, Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS eklentisi (Model 4) ile yapılmış olup sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 37. Yalın Yönetim İle Görev Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	Std. Hata	R^2	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	1,5140	,1332		11,3668	0,000	1,2521	1,7759
Yalın Yönetim	,6255	0,040	0,391	15,6486	0,000	,5529	,7118

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Yapılan analiz sonucunda yalın yönetimin görev performansını ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin

istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yalın yönetimin, görev performansının varyansının %39'unu açıklayabildiği bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,391$; $p<0,05$). Araştırmada yalın yönetimin görev performansı üzerindeki toplam etkisi 0,2020 olup bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=4,911$; $p=.000$; BootLLCI=,1224 ile BootULCI=,2816).

Tablo 38. Yalın Yönetim İle Görev Performansı İlişkisinde Görev Yönelimli Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	Std. Hata	R^2	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	3,1397	,15	0,066	20,3698	0,000	2,8366	3,4428
Yalın Yönetim	,1548	,05		2,9889	0,003	,0530	,2566
Görev yönelimli liderlik	,0746	,05		1,4564	0,146	-,0261	,1753

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Yapılan analiz sonucunda yalın yönetim ve görev performansı ilişkisinde görev yönelimli liderliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=,066$; $F=244,987$, $p<0,05$). Araştırmada görev yönelimli liderliğin yalın yönetim ve görev performansı üzerindeki aracı etkisi istatistiksel olarak sıfırdan farklı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=1,456$; $p=.146$; LLCI=-.0261 ile ULCI=.1753 aralığında). Yalın yönetim görev performansı ilişkisinde görev yönelimli liderliğin endirek etkisi 0,0472 olduğu (BootLLCI=-,0213 ve BootULCI=.1213) ve sonucun sıfır içerdiği belirlenmiş olup aracı etki anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu veri setinde görev yönelimli liderliğin, yalın yönetim ve görev performansı üzerindeki aracı etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 39. Yalın Yönetim İle Görev Performansı İlişkisinde İlişki Yönelimli Liderlik Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	Std. Hata	R^2	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	3,2137	0,1441	0,0626	22,2957	0,000	2,9303	3,4971
Yalın Yönetim	0,1748	0,0555		3,1464	0,001	0,0656	0,2840
İlişki yönelimli liderlik	0,0375	0,0523		0,7160	0,474	-0,0654	0,1404

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Yapılan analiz sonucunda yalın yönetim ve görev performansı ilişkisinde, ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır ($R^2=,066$; $F=12,6961$, $p<0,05$). Araştırmada görev yönelimli

liderliğin yalın yönetim ve görev performansı üzerindeki aracı etkisi istatistiksel olarak sıfırdan farklı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($t=0,7160$; $p=.474$; $LLCI=-.06541$ ile $ULCI=.1404$ aralığında). Yalın yönetim görev performansı ilişkisinde ilişki yönelimli liderliğin endirek etkisi $0,027$ olduğu ($BootLLCI=-,0468$ ve $BootULCI=,0991$) ve sonucun sıfır içerdiği belirlenmiş olup aracı etki anlamlı olmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu veri setinde görev yönelimli liderliğin, yalın yönetim ve görev performansı üzerindeki aracı etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

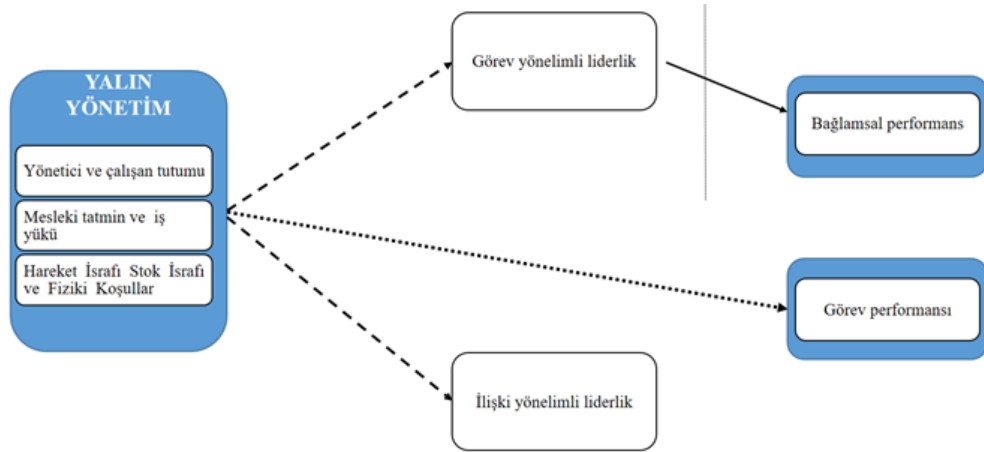
Tablo 40. Yalın Yönetim İle Bağlamsal Performansı Regresyon Analizi Sonuçları

	Beta	Std. Hata	R ²	t	P	LLCI	ULCI
Sabit	3,9458	0,12	0,0028	30,5373	0,000	3,6917	4,199
Yalın Yönetim	0,040	0,03		1,0352	0,3012	-0,0365	0,1177
Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans							

Yapılan analiz sonucunda yalın yönetimin görev performansını ne derece etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve yalın yönetimin, görev performansının varyansının %39'unu açıklayabildiği görülmektedir ($R^2=.391$; $p<0,05$). Araştırmada yalın yönetimin görev performansı üzerindeki toplam etkisi $0,040$ olup bu etki ($t=1,0352$; $p=.3012$; $BootLLCI=-,0365$ ile $BootULCI=,1177$) sıfır değerini içerdiği için etki anlamlı değildir. Yapılan analiz sonucunda yalın yönetimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması nedeniyle yalın yönetim bağlamsal performans ilişkisinde ilişki ve görev yönelimli liderliğin aracı etkisi analiz edilememiştir.

Yapılan analizler sonucunda araştırma modeli aşağıdaki gösterilen hale dönüşmüştür.

Şekil 5. Araştırma Modeli (son hali)



Modele göre;

- H1'in (Yalın yönetim görev ve bağlamsal performansı etkilemektedir.) geçersiz olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yalın yönetim bağlamsal performans ilişkisinde görev ve ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- H2 geçerlidir. Yalın yönetim ile görev performansı arasında ilişkinin olduğu ve yalın yönetimin görev performansını etkilemekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
- H3 (Görev yönelimli liderlik tarzı ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.) geçersizdir. Görev yönelimli liderlik davranışı ile Yalın yönetim, görev performansı ilişkisinde görev ve ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- H4 geçerlidir. Görev yönelimli liderlik anlayışının bağlamsal performansını etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Fakat yalın yönetimin, görev ve ilişki yönelimli liderliği anlamlı şekilde etkilemekte olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.
- H5'e baktığımızda görev yönelimli liderliğin bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu ancak görev performansı üzerinde etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.
- H6'ya baktığımızda ise İlişki yönelimli liderliğin görev ve bağlamsal performansını etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucunda çalışılan yerdeki fiziksel özelliklerdeki beklenti, güvence beklenti, güven beklenti ve empati beklenti ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar düzeyine yönelik cevapların düzeyinin orta düzey olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç hareket israfının, stok israfının ve fiziksel koşulların daha iyi bir duruma geleceği beklentisi içerisinde olduğunu göstermektedir. Araştırma sonucunda “mesleki tatmin ve iş yükü” ortalamaların “orta düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte “yönetici ve çalışan tutumu” ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada “ilişki ve görev yönelimli liderlik” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada “görev performansı” ve “bağlamsal performans” davranışı ortalamalarının “yüksek düzey” olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmada yalın yönetim ölçeği alt boyutları cinsiyet gruplarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırmada kadınların yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının erkeklerden yüksek ve ortalamalarının farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Aydın (2018) çalışmasında erkeklerin yönetici ve çalışan tutumu ortalamaları kadınlardan yüksek ve ortalamalarının farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte Aydın (2018) çalışmasında cinsiyete göre mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmış olup araştırmadan elde edilen bulgularla farklılık göstermektedir. Şarkbay (2021) çalışmasında cinsiyete göre yönetici ve çalışan tutumu ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının birbirine benzer olduğu ancak erkeklerin mesleki tatmin ve iş yükü ortalamalarının kadınlardan yüksek ve ortalamalarının farklı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların medeni durumlarına göre yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının birbirine benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Aydın (2018) çalışmasında evli olanların yönetici ve çalışan tutumu ortalamaları bekarlardan yüksek ve ortalamalarının farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç

araştırmadan elde edilen bulgularla farklılık göstermektedir. Bununla birlikte Aydın (2018) ve Şarkbay (2021) çalışmasında cinsiyete göre mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmış olup araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada üst düzey yöneticilerin yönetici ve çalışan tutumları ve mesleki tatmin ve iş yükü ortalamaları orta düzey yöneticiler ve çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte üst ve orta düzey yöneticilerin hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ortalamalarının çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların çalışmış olduğu sektöre göre yönetici ve çalışan tutumu, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının birbirine benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak elektrik ve enerji sektöründe çalışanların hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ile ilgili ortalamalarının maden sektöründe çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların çalışmış olduğu işletme büyüklüğüne göre yönetici ve çalışan tutumu, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullara ilişkin ortalamalarının farklılık gösterdiği, mesleki tatmin ve iş yükü ile ilgili ortalamaların ise farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada 1-49 çalışan küçük ölçekli işletmelerde çalışanların “yönetici ve çalışan tutumu” ile “hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar” ortalamaları 250+ çalışan büyük ölçekli işletmelerde çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde yöneticinin; arkadaşça davrandığı, grup içinde çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade etmesine yardımcı olduğu, gelen önerilere olumlu yaklaştığı, adil davrandığı, davranışlarının kestirilebildiği, birebir iletişim kurduğu, çalışanların kişisel durumları ile ilgilendiği, çalışanlara yönelik kararda esnek davrandığı, çalışanları ile duygu düşüncelerini paylaştığı, çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağladığına yönelik cevapların yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkan bu sonuçlar Kanıgür (2009), Esmer (2020) çalışması ile benzer sonuçlar içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde yöneticinin; yapmalarını gerektiğini söylediği, performans için kriter koyduğu, problemlerin nasıl

özüleceği ile ilgili önerilerde bulunduğu, çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylediği, hareket planı geliştirdiği, her çalışana grup içindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunun açıkça anlatıldığı, işlerin nasıl yapılacağına yönelik plan hazırladığı, çalışanlara beklenenleri açıkça ortaya koyduğu ve çalışanların kaliteli işler çıkarmaları için teşvik ettiğine yönelik cevapların yüksek düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkan bu sonuçlar Kanığr (2009), Esmer (2020) alışması ile benzer sonuçlar içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların cinsiyet, medeni ve işletme büyüklüğüne durumlarına göre görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ortalamalarının birbirine benzer olduğu ancak kadınların görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar Kanığr (2009), Esmer (2020) alışması ile benzer sonuçlar içerdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonucunda katılımcıların liderlerinin ile ilgili çalışanlarının rollerini ve görevlerini ayrı ayrı şekillendirdiğini, yapılandırma düzeyini ve karşılıklı güven oluşturduğunu, çalışanların düşüncelerine saygı gösterme ve duygularıyla ilgilenme gibi durumlarını benzer algıladıkları bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada orta ve st düzey yöneticilerin görev ve ilişki yönelimli liderlik davranışı ortalamalarının çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca st düzey yöneticilerin görev yönelimli liderlik ortalamalarının orta düzey yöneticilerden yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada bankacılık sektörü, eğitim sektörü, elektrik ve enerji sektörü, sağlık sektöründe çalışanların “*görev yönelimli liderlik*” ortalamalarının maden sektöründe çalışanlar ile bankacılık sektörü, eğitim sektörü, elektrik ve enerji sektörü, sağlık sektörü, tekstil sektöründe çalışanlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca sağlık sektöründe çalışanların “*ilişki yönelimli liderlik*” ortalamalarının bankacılık ve maden sektöründe çalışanlardan yüksek ve farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların işleri ile ilgili hedefleri başarıyla sonuçlandırdığı, işin gerektirdiği performans kriterlerini karşıladığı, işiyle ilgili tüm uzmanlığını kullandığı ve işin tüm gereklerini yerine getirdiği, görevler ile ilgili belirlenen sorumluluklardan daha fazlasını yerine getirdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla

birlikte katılımcılar daha üst düzey bir pozisyona uygun olduğu, iş ile ilgili kendini yeterli hissettiği, görevleri beklendiği gibi yaptığı ve işte iyi performans sergilediği, hedeflere ulaşmak için planlı ve organize çalıştığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların geçerli mazereti olsa dahi işini aksatmadığı, en az hatayla işini yapmaya çalıştığı, görevlerini yerine getirirken ekstra özen gösterdiği, işlerini daima zamanında yaptığı, çalışma arkadaşları örgütü eleştirse dahi örgütü savunduğu ve toplumda çalışmış olduğu temsil etmekten gurur duyduklarına yönelik bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine göre bağlamsal performanslarının birbirine benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada erkeklerin görev performansı ortalamalarının kadınlardan yüksek ve ortalamalarının kadınlardan yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar Hatipoğlu, Akduman ve Demir'in (2019) çalışması ile benzerdir. Bayar (2020) çalışmasında erkeklerin görev performansının kadınlardan yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı bulgusuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç araştırmadan elde edilen bulgulardan farklılaşmaktadır.

Araştırmada medeni durum, çalışılan pozisyon ve işletme büyüklüğüne göre görev performansı ve bağlamsal performans ortalamalarının birbirine benzer olduğu ortaya çıkmıştır. Bayar (2020) çalışmasında medeni duruma göre görev performansının farklılaşmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç araştırmadan elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir.

Araştırmada üst düzey yöneticilerin görev performans düzeylerinin çalışan ve orta kademe yöneticilerden yüksek olduğu buna karşın bağlamsal performans ortalamalarının ise çalışan ve orta kademe yöneticilerinden düşük olduğu ancak ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada eğitim sektöründe çalışanların “görev performansı” bankacılık sektöründe çalışanlar arasından yüksek ve ortalamalarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada görev performansı ile bağlamsal performans, yönetici ve çalışan tutumu, mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) çalışmasında görev performansı ve bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmış olup araştırma

ile benzer sonuçlar içermektedir. Araştırma sonuçları görev yönelimli liderlerin görev ve sonuç odaklı davranışlar sergilemesi aynı zamanda görev performansını yüksek oranda etkilediğini göstermektedir. Esmer (2020) çalışmasında görev odaklı liderlik davranışları ile insan odaklı davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuç araştırma ile benzer sonuçlar içerdiği görülmektedir.

Araştırmada bağlamsal performans ile hareket israfı, stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada yönetici ve çalışan tutumu ile mesleki tatmin ve iş yükü, hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada mesleki tatmin ve iş yükü ile hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar, ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada hareket israfı stok israfı ve fiziki koşullar ile ilişki yönelimli liderlik, görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ilişki ve görev yönelimli liderlik ile görev yönelimli liderlik arasında pozitif yönlü ilişki çok yüksek düzeyde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) çalışması ile benzer sonuçlar içermektedir. Kanıgür'ün (2009) çalışmasında ilişki ve görev yönelimli liderlik tarzlarının görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlar araştırma ile benzer sonuçlar içermektedir.

Yapılan analizler sonucunda yalın yönetim bağlamsal performans ilişkisinde görev ve ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yalın yönetim ile görev performansı arasında ilişki olduğu ve yalın yönetimin görev performansını etkilediği ortaya çıkmıştır. Ancak yalın yönetim görev performansı ilişkisinde görev ve ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca yalın yönetimin göre ve ilişki yönelimli liderliği anlamlı şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. Son olarak görev yönelimli liderliğin

bağlamsal performans üzerinde etkisinin olduğu ancak görev performansı üzerinde etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ilişki yönelimli liderliğin görev performansı ve bağlamsal performansı etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.



KAYNAKÇA

- Adalı, M. R., Kiraz, A., Uğur, A. & Halk, B., 2016. Yalın Üretime Geçiş Sürecinde Değer Akışı Haritalama Tekniğinin Kullanılması: Büyük Ölçekli Bir Traktör İşletmesinde Uygulama. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 242-251.
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüşümsel Liderlik Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C., 1999. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Değişim Mühendisliği. İstanbul: Tügiad Yayını.
- Anon., n.d. [Online]
- Arslan G. (2007). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması (Çaycuma Alan Araştırması Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Available at: <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/yalin-yaklasim-ve-yalin-uretim/145>
- Available at: <https://lean.org.tr/wp-content/uploads/2016/12/mevcut-durum-deger-akisi-haritasi.png>
- Available at: <https://lean.org.tr/yalin-dusunce-nedir-2/>
- Available at: <https://www.slideshare.net/osmaninan42/hcresel-retim>
- Aydın, H., (2018). 'Yalın Yönetim Anlayışının Çalışanların Motivasyonuna ve Hizmet Kalitesine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma". İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, H., 2009. Yalın Üretim Sistemi, Değer Akış Haritalama Yöntemi ve Yalın Üretim Sisteminin Çalışanlara Etkileri.
- Balcı, A. (2021). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler, (15. Baskı)*. Pegem Yayıncılık
- Başaran, İ. E., (1992), Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış, Gül Yayınevi, Ankara
- Bateman, T. S. & Snell, S. A., 2004. Management The New Competitive Landscape, s.539. New York: s.n.

- Bayar, M. (2020). Yalın Yönetim Anlayışının, Çalışanların Görev Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1984-2001.
- Bayazıt, Ö., 2001. Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri, Ankara: A.Ü Siyasi Bilimler Fakültesi.
- Bloisi, W., Curtis, W. C., Phillip, L. H., (2003), Management and Organizational Behaviour, European Edition, The McGraw-Hill Companies, New York.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S.J. (1997) "Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research", Human Performance, 10, 99-109.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cresswell, J. W. (2012). Educational research (4. bs.). Boston: Pearson.
- Çankır, B., 2010. Yalın Düşünce Sistemini Uygulayan Kurumlarla Uygulamayan Kurumlarda Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dekier, L., 2012. The Origins and Evolution of Lean Management System. Journal of International Studies, 5(1), pp. 46-51.
- Demers, J., 2002. The Lean Philosophy. Journal of Cma Management (Oct. 2002) , Vol. 2(No. 4), p. s.33..
- Erdil, O. Keskin, H. İmamoğlu, S. M. ve Erat, S. (2004). "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu Ğle ĞĖ Tatmini Arasındaki Ğliğkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi. Cilt. 5. Sayı. 1, 17-26.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım, İstanbul.
- Erol, P. D. S., 2012. Yalın Yaklaşım ve Yalın Üretim; Kalkınmada Anahtar Verimlilik. [Online]
- Ertürk, M., 2001. İşletme biliminin Temel İlkeleri, s. 227. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmer, Y. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi: Sinop İli Örneği." Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi 24(1), 231-241.
- George, J. M. ve Gareth, R. J., (2005), Understanding and Managing Organizational Behavior, Fourth Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

- Giray, M. D., & Güngör, D. (2015). Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 13.
- Gökçe, İ., 2006. Mevcut Üretim Sürecinin Yalın Üretim Yaklaşımıyla Yeniden Yapılandırılması: Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: s.n.
- Hacıhasanoğlu, T., 2014. Üretim Maliyetlerinin Düşürülmesinde Kaizen Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), pp. 47-63.
- Hadi N.U., Abdullah N. & Setosa I. (2016) "Making Sense of Mediating Analysis: A Marketing Perspective", *Review of Integrative Business & Economics Research*, 5(2), 62-76
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G., & Demir, B. (2019). Babacan Liderlik Tarzının Çalışan Görev Performansı ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 279-292.
- Hyz, A. (2010) "Job Satisfaction And Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation", *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 239, 85-96.
- İnan, O., 2015. Hücreli Üretim. [Online]
- Jaffee, D., 2001. *Organization Theory: Tension and Change*; s.149. New York: McGraw Hill.
- Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Karagöz, Y. (2020). *SPSS Amos Meta Uygulamaları İstatistiksel Analizler*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, P. İ., 1998. *Toplam Kalite Yönetimi*, s. 9. İstanbul: Kalender Yayınları.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kongresi, Y. Z., 2004. "Yalın Düşünce Gelişimi" Konulu Bildiri. İstanbul, s.n.
- Kongresi, Y. Z., 2004. s.l., s.n.
- Kubalı, Derya; "Performans Denetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, S.1, Mart 1999.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw Hill Co. New York.
- Miller, A., 1998. *Strategic Management*, p.192. New York: 3rd ed.: McGraw-Hill.

- Ohno, T., 1998. Toyota Ruhü; Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu Ve Evrimi, s.62. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Özçelik, Ö. T. & Cinoğlu, F., 2013. Yalın Felsefe ve Bir Otomobil Yan Sanayi Uygulaması. İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Issue 23, pp. 79-101.
- Özdevecioğlu, M. & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri . Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (1) , 53-82
- PAR, A., 1998. “Sequences in The Implementation of Lean Production”. European Management Journal, Volume: 16, Issue: 3.
- Paul,t. (2012) “The Impact of Age and Education on the Level of Satisfaction and Motivation Among Employees”, The IUP Journal of Management Research, 11(1), 29-37.
- Reitz, H. J.,(1977), Behavior in Organizations, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Rother, M., Shook, J. & Çev. Soydan, A., 1999. Learning To See / Görmeyi Öğrenmek. İstanbul: Yalın Enstitü.
- Sampson, M., 2005. Nonprofit Payload Process Improvement Through Lean Management, s.45. Colorado: University of Colorado.
- Suzaki, K., 2005, s.166. İmalatta Mükemmellik Yolu: Sürekli İyileştirme Teknikleri. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Şarkbay, Ö. F. (2021). Yalın Yönetim Anlayışının, İşletmelerin Hizmet Kalitesi Ve Hizmeti Alan Taraflara Etkileri: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,
- Şeker, A., 2016. Yalın Üretim Sistemine Kanban, Tek Parça Akışı ve U Tipi Yerleştirme Sistemleri. The Journal of Academic Social Science Studies, Issue 50, pp. 449-470.
- Şimşek, ğ. (2002). “Yönetim ve Organizasyon”, Günay Ofset, Konya.
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Tabachnick and Fidell, (2013). B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tabak, A. ve Ünsal, S. (2013). Örgütsel Davranış Beta Basım, İstanbul.

- Uzun, G.,(2005), Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÜNLÜ Onur; Mahmut ÖZDEVECİOĞLU; Senay YÜRÜR and Özgür DEMİRTAŞ; (2009), “The Mediating Role of Perceived Humor on the Effects of the Positive and Negative Affectivity on Employees’ Task and Contextual Performance at Workplace”, in Slim MASMOUDI and Abdelmajid NACEUR (Ed.), Cognition, Emotion & Motivation, International CEM09 Congress, 2–5 November, Tunisia: CNP, pp. 75–79.
- VAN SCOTTER, James R. and Stephan J. MOTOWIDLO; (1996), “Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance”, Journal of Applied Psychology, 81, pp. 525–531
- Weissenberg, P. ve Kavanagh, M. J. (1972). The independence of initiating structure and consideration: A review of the evidence. Personnel Psychology, 25, 119-130.
- Wildemann, H., 1995. Lean Management: Stragien Zur Realisierung Schlanker Strukturen İnder Prodktion. Erzmetall, 46(9), p. 522.
- Womack, J. P. & Jones, D. T., 1998. Yalın Düşünce, S.5. s.l.:s.n.
- Womack, J. P. & Jones, D. T., 2006. Yalın Çözümler, s.22. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Womack, J. P. & Jones, D. T., 2007. Yalın Düşünce, s.23. s.l.:s.n.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos D., Ç. K. O., 1990. Dünyayı Değiştiren Makina. İatanbul: Panel Matbaacılık.
- Wynne, B. & Marovac, N., 1993. Lean Management, Group Support Systems, and Hypermedia, vol.4, ss. 112-121. s.l.:s.n.
- Yalın Zirve, K. B., 2004 . Yalın Zirve, 5-6 Aralık. İstanbul, s.n.
- Yaman, Ö., 2007. Örgütlerde Yalın Yönetim: Bir Alan Araştırması, Onaylanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK-1: Yalın Yönetim Ölçeği

YALIN YÖNETİM ÖLÇEĞİ	1	2	3	4	5
1.Kurumunuz sizlere değer vermektedir.	1	2	3	4	5
2.Kurumunuz sizlere iş güvencesi (uzun süreli istihdama yönelik güvence) vermektedir.	1	2	3	4	5
3.Kurumunuz sizlerin iş yükünüzü dağıtırken adil ve dengeli olmaya önem vermektedir.	1	2	3	4	5
4.Kurumunuzda eşit işe eşit ücret ilkesi uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
5.“Gönüllü olarak fazla mesaiye kalmak” gibi kurumunuza ek bir katkıda bulunduğunuzda yaptığınız bu fedakarlıktan dolayı yöneticileriniz sizi ödüllendirmektedir.	1	2	3	4	5
6.Kurumunuz, çalışanların iş sağlığına önem vermektedir.	1	2	3	4	5
7.Kurumunuz, çalışanların işlerini kolaylaştırmak amacıyla yeni ve gerekli düzenlemeleri uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
8.Kurumunuz, size işinizle ilgili olarak eğitim olanaklarını sunmaktadır.	1	2	3	4	5
9.Kurumunuz, size sosyal imkanlar (geziler, spor vs.) tanımaktadır.	1	2	3	4	5
10.Kurumunuz size, samimiyetin hakim olduğu aile ortamı gibi bir ortamı sunmaktadır.	1	2	3	4	5
11.Kurumunuz, sizlere işlerinizle ilgili kararlara katılma konusunda inisiyatif tanımaktadır.	1	2	3	4	5
12.Kurumunuz, sizleri öneride bulunma konusunda cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5
13.Kurumunuz, kendi işlerinizle ilgili problemleri kendiniz çözebilmeniz konusunda sizi cesaretlendirmektedir.	1	2	3	4	5
14.Kurumunuzda takım ruhu hâkimdir.	1	2	3	4	5
15.Kurumunuzda gerektiğinde en üst düzey yöneticiye ulaşabilmeniz için geçmeniz gereken yönetici basamakları size göre azdır.	1	2	3	4	5
16.Kurumunuzda sağlıklı iletişim üst seviyededir.	1	2	3	4	5
17.Kurumunuzda yöneticiler sadece “emreden” değil de “yönlendirici biri” gibi davranmaya dikkat etmektedirler.	1	2	3	4	5
18.Sizlere kurumun hedefleri hakkında bilgi verilmektedir.	1	2	3	4	5
19.Kurumunuz, sizlere yetki ve sorumluluk verilmesinde denkliliği ve adaleti sağlayabilmektedir.	1	2	3	4	5
Kurumunuzda çalışma ortamı yalın, sade ve temizdir.	1	2	3	4	5
21.Kurumunuzda çalışma ortamı zaman ve emek kayıplarını azaltıcı niteliktedir.	1	2	3	4	5
22.Kurumunuzda, gereksiz işlerin iş programlarından çıkarılmasına yönelik devamlı bir araştırma ve iyileştirme yapılmaktadır?	1	2	3	4	5
23.Kurumunuzda ast-üst ilişkilerinin bir kenara bırakılıp sorunların karşılıklı tartışıldığı toplantılar yapılmaktadır?	1	2	3	4	5
24.Kurumunuzda malzeme, evrak vb. her türlü işlemlerinizi taleplerinize uygun ve tam zamanında karşılanmaktadır?	1	2	3	4	5

EK-2: Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Ölçeği

GÖREV PERFORMANSI	1	2	3	4	5
1.İşime ilişkin hedefleri başarıyla sonuçlandırırım.	1	2	3	4	5
2.İşimin gerektirdiği performans kriterlerini karşılarım.	1	2	3	4	5
3.İşimle ilgili tüm görevlerde uzmanlığımı kullanırım.	1	2	3	4	5
4.İşimin tüm gerekliliklerini yerine getiririm.	1	2	3	4	5
5.Görevlere ilişkin belirlenmiş olan sorumluluklardan daha fazlasını üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
6.Daha üst düzey bir rol için uygun olduğumu düşünürüm.	1	2	3	4	5
7.İşle ilgili tüm alanlarda yeterliyim, görevlerin ustalıkla üstesinden gelirim.	1	2	3	4	5
8.Görevlerimi beklendiği gibi yaparak, işimde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
9.Hedeflenen işleri başarmak ve verilen tarihte bitirmek için planlı ve organize çalışırım.	1	2	3	4	5
BAĞLAMSAAL PERFORMANS	1	2	3	4	5
1.Geçerli bir mazeretim olsa dahi işimi aksatmamaya gayret gösteririm.	1	2	3	4	5
2.İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	1	2	3	4	5
3.Görevlerimi yerine getirirken ekstra bir özen gösteririm.	1	2	3	4	5
4.Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	1	2	3	4	5
5.Diğer çalışanlar eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
6.Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde, ben örgütümü savunurum.	1	2	3	4	5
7.Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5

EK-3: İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Ölçeği

İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK	1	2	3	4	5
1.Yöneticim çalışanlarına arkadaşça davranır.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim çalışanlarına grup içinde kendilerini rahat hissetmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim çalışanlardan gelen önerilere olumlu yaklaşır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim çalışanlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin çalışanlarına nasıl davranacağı tahmin edilebilir (önceden kestirilebilir).	1	2	3	4	5
6. Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
8.. Yöneticim çalışanlarına yönelik karar verirken esnek davranır.	1	2	3	4	5
9 Yöneticim çalışanlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
GÖREV YÖNELİMLİ LİDERLİK	1	2	3	4	5
1. Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim çalışanları için performans kriterleri (standartlar) koyar.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim çalışanlara problemlerin nasıl çözüleceğine dair önerilerde bulunur.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim çalışanlarına yapmaları gerekenleri söyler.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim çalışanları için hareket planı (işlerin nasıl yapılacağına dair plan) geliştirir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim her çalışanın grup içindeki rol ve sorumluluklarının ne olduğunu açıkça anlatır.	1	2	3	4	5
7 Yöneticim kendisinin grup içindeki rolünün ne olduğunu çalışanlara açıklar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim çalışanlarına işlerin nasıl yapılacağına dair bir plan hazırlar.	1	2	3	4	5
9 Yöneticim çalışanlardan beklenenleri (ne beklediğine dair kriterleri) açıkça ortaya koyar.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder.	1	2	3	4	5