

Yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisi: Özel sektöre yönelik bir araştırma¹

The effect of lean management practices on innovative behaviour: A research for the private sector

Mustafa Altıntaş² 

¹ Bu makale 16-17-18 Mayıs 2024 tarihleri arasında Yozgat Bozok Üniversitesi'nde düzenlenen Uluslararası Orta Anadolu Kongresi'nde (UORAS) özet bildirisi olarak sunulmuş ve genişletilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye, mustafaltintas40@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9846-5513

Öz

Bu araştırmanın amacı özel sektör işletmelerinde yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Bu amaçla çalışmada nicel araştırma deseni benimsenmiş ve anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın evren kısmını üretim ve hizmet işletmeleri olarak Nevşehir ilindeki örgütler oluşturmaktadır. Veri toplama tekniğinde örnekleme olarak kolayda örnekleme yöntemi belirlenen çalışmada 415 kişiden anket toplanmış olup bu anketler çevrimiçi bir şekilde elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi Smart-PLS (PLS-SEM) istatistik programında analiz edilmiştir. Araştırma verilerindeki sonuçlara göre işletmelerde benimsenen yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranışı artırdığı gözlemlenmiştir. Oluşturulan modelin R² değerleri incelendiğinde yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranışı %62 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar örgütlerdeki yalın yönetim anlayışlarının yeni fikirler ve yönelimleri ortaya çıkarmada önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yalın Yönetim, Yenilikçi Davranış, Kısmi En Küçük Kareler

Jel Kodları: M12, M14, M54

Abstract

This study aims to determine the effect of lean management practices on innovative behaviour in private-sector enterprises. To achieve this objective, a quantitative research design was adopted, and a survey was conducted. The study population comprises organisations operating in the manufacturing and service sectors in Nevşehir. Convenience sampling was employed as the sampling method, and data were collected through an online survey, yielding responses from 415 participants. The collected data were analysed using the Smart-PLS (PLS-SEM) statistical software. The findings indicate that lean management practices adopted by businesses enhance innovative behaviour. An examination of the R² values of the proposed model reveals that lean management practices explain 62% of the variance in innovative behaviour. These results suggest that lean management approaches play a significant role in fostering new ideas and directions within organisations.

Keywords: Lean Management, Innovative Behaviour, Partial Least Squares

Jel Codes: M12, M14, M54

Başvuru/Submitted: 12/04/2025

Revizyon/ Revised: 27/05/2025

Kabul/Accepted: 2/06/2025

Yayın/Online Published: 25/06/2025

Atıf/Citation: Altıntaş, M., Yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisi: Özel sektöre yönelik bir araştırma, bmij (2025) 13 (2): 619-633 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i2.2561>

Extended Abstract

The effect of lean management practices on innovative behaviour: A research for the private sector

Literature

Lean management is an approach that not only enhances efficiency and quality, particularly in production processes, but also contributes to fostering a culture of innovation within organisations (Antony, Snee ve Hoerl, 2017). A review of the literature reveals differing perspectives on the relationship between lean management, innovation, and innovative behaviour. Some researchers argue that the excessive standardisation of processes and the cost-oriented nature of lean management may hinder innovative thinking (Chen & Taylor, 2009). Conversely, other studies suggest that lean management, through its emphasis on collaboration, flexibility, and a culture of continuous learning, may foster innovation (Abdallah, Dahiyat ve Matsui, 2019). Considering these perspectives in the literature, examining the effect of lean management practices on innovative behaviour is crucial for organisations in developing long-term success strategies.

Lean management practices are perceived and implemented differently across organisations. Some studies suggest that the core principles of lean management, such as process simplification and just-in-time operations, may reduce employee motivation and innovation (Chen & Taylor, 2009). On the other hand, lean management practices may support innovation by encouraging employees to develop new products and services, adopt novel work methods, and enhance processes (Abdallah et al., 2019). Furthermore, key organisational resources such as human capital, time, and budget, which are integral to lean management practices, allow employees and managers to engage more freely in innovative behaviours (Bernardo, 2015). In what is referred to as the lean innovation system, an organisation's product and process innovation activities are integrated with lean principles (Schuh, Lenders ve Hieber, 2011).

Research subject

The primary aim of this study is to investigate the effect of lean management strategies on innovative behaviour and to analyse how they drive organisational transformation. A review of the literature indicates that research on this topic, particularly in the domestic literature, remains limited, and contradictory findings regarding the role of lean management in innovative behaviour necessitate further in-depth investigation (Bernardo, 2015). The need for statistical evidence regarding how lean management influences innovative behaviour, under what conditions it supports innovation processes, and how it interacts with organisational structures constitutes the primary motivation for this study.

Research purpose and importance

The primary aim of this study is to examine the effect of lean management strategy on innovative behaviour and to analyse the kind of transformation it brings about within an organisational context. A review of the literature reveals that, particularly in the domestic academic field, studies on this topic are limited in number. Moreover, the presence of conflicting findings regarding the role of lean management in fostering innovative behaviour highlights the need for a more in-depth investigation (Bernardo, 2015). Specifically, the need for statistical evidence on how lean management influences innovative behaviour, under what conditions it supports innovative processes, and how it interacts with organisational structure constitutes the core motivation behind this research.

Contribution of the article to the literature

This article examines the relationship between lean management and innovative behaviour, contributing to the literature in terms of originality, as the topic has not been directly addressed in the national literature, particularly in the context of private sector employees. Furthermore, the use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and the inclusion of a large sample are expected to enrich the existing body of knowledge in the field.

Design and method

Research type

The study employs a structural equation modelling (SEM) approach, specifically using the Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) technique. This is a descriptive research study that aims to determine the effect of lean management practices on innovative behaviour. To this end, a structural equation model was implemented using the Smart-PLS software to examine the relationships between the variables. Designed within a quantitative research framework, the study is based on the perceptions of employees working in the private sector.

Research problems

This study aims to examine the effect of lean management practices on innovative behaviour. In line with this objective, the research question is centred on investigating how lean management practices influence innovative behaviour.

Data collection method

For this study, ethical approval was obtained from the Ethics Committee of Social and Human Sciences at Bozok University, with the decision dated September 20, 2023, numbered 06/18, and reference number 178384. The data for the study were collected through a questionnaire created using Google Forms.

Quantitative/qualitative analysis

First, the validity and reliability analyses of the scales used in the study were conducted. Then, a structural equation model was applied to examine the relationships between the variables.

Research model

In the study, a direct effect model was employed to investigate the impact of lean management practices on innovative behaviour.

Research hypotheses

The study was built upon a single hypothesis, suggesting that lean management practices have a positive and significant effect on innovative behaviour.

Findings and discussion

In this study, structural equation modelling (SEM) was conducted, and the use of the Bootstrap test, as proposed and frequently applied by Preacher and Hayes (2004, 2008), was deemed appropriate. In addition, Hair, Hult Ringle ve Sarstedt (2014) state that this method facilitates interpretation for researchers. The measurement tools used in the study were analysed using the Smart-PLS software. The factor loadings, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), Cronbach's Alpha coefficients, and the rho_A values used in the partial least squares method all fall within acceptable limits.

Furthermore, when examining the Variance Inflation Factor (VIF) values, which are used to assess multicollinearity among variables, all values were found to be below 5. This indicates that no multicollinearity issue is present (Hair, Matthews, Matthews ve Sarstedt, 2017). Additionally, the values of the Fornell-Larcker and Heterotrait-Monotrait (HTMT) criteria, which assess discriminant validity, were within acceptable ranges. The goodness-of-fit values obtained were also consistent with those reported in the literature.

Findings as a result of the analysis

Hypothesis test results

According to the results of the structural equation model obtained from the study, lean management practices have a positive and significant effect on innovative behaviour ($\beta = 0.787$; $p < 0.01$). Therefore, the hypothesis stating that "Lean management practices have a positive and significant effect on innovative behaviour" was supported within the scope of the research.

Discussing the findings with the literature

This study examined the effect of lean management practices on innovative behaviour and provided an evaluation in line with the relevant literature. The study focused on employees in businesses operating in Nevşehir and interpreted the findings based on their perceptions. Lean management was considered a holistic approach, and the study findings demonstrated that key elements of lean management—such as knowledge sharing, time management, cost efficiency, and collaboration—support innovative behaviour.

Furthermore, the fact that this study conducted field research encompassing all businesses in the region rather than focusing on a single enterprise highlights that the effect of a lean management strategy on innovative behaviour is contingent on contextual factors. As is well known, Nevşehir is a significant region in terms of hospitality businesses while also hosting various industries, including food, automotive, agriculture, and marketing. The management approaches and leadership behaviours observed in these enterprises indicate the extent to which lean management practices foster innovative behaviour. Therefore, organisations must consider these factors to enhance the supportive effect of lean management on innovative behaviour.

Based on the obtained findings and the existing literature, several recommendations can be made to ensure the widespread adoption of lean management and innovative behaviour in organisations.

Conclusion, recommendation and limitations

Results of the article

As a result of the study, the positive effect of lean management on innovative behaviour was statistically confirmed. In particular, revealing the relationship between these two concepts contributes to the body of knowledge in the national literature.

Suggestions based on results

In light of the findings and the existing literature, it is recommended that organisations ensure flexibility and adaptability, secure strong support and leadership from top management, provide training related to strategy and behaviour along with knowledge sharing, prioritise technology and digitalisation—which are inevitable realities—and strengthen employee involvement to promote the widespread implementation of lean management and innovative behaviour. To ensure the practicality and effectiveness of these recommendations, seeking professional support is considered essential for the long-term success of organisations.

Limitations of the article

While this study aimed to examine the effect of lean management strategy on innovative behaviour, it also has certain limitations that should be taken into account when interpreting and generalising the findings. First, this research focuses on private-sector employees within a specific geographical region (Nevşehir) and does not include data from public institutions or different industries.

Additionally, the study follows a cross-sectional research design, meaning that data were collected at a single point in time. However, the effects of lean management strategy on innovative behaviour may evolve, and longitudinal studies are needed to assess these effects more comprehensively in the long run.

Another limitation is the data collection method, which relies predominantly on self-reported measures from participants. This introduces potential biases related to subjective perceptions. Furthermore, when evaluating the effect of a lean management strategy on innovative behaviour, it may not have been possible to distinguish between direct and indirect impacts fully.

Future research should focus on longitudinal studies, multi-source data collection, and comparative analyses across different sectors to provide a more comprehensive understanding of how lean management influences innovative behaviour in various organisational settings.

Giriş

Günümüzün rekabetçi iş yaşamında örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanması için etkinlik, verimlilik ve yenilikçilik (inovasyon) büyük önem arz etmektedir. Geleneksel üretim ve yönetim anlayışları, zaman içerisinde yerini daha esnek, maliyet olarak etkin ve sürekli iyileştirmeye dayanan yöntemlere bırakmaya başlamıştır. Bu açıdan düşünüldüğünde yalın yönetim uygulamaları (stratejileri) israfın en aza indirgendiği ve süreçlerin en uygun bir şekilde değerlendirilerek örgütsel performansı artıran bir yönetim anlayışı olarak ön plana çıkmaktadır. Yalın yönetim stratejisinin temelinde sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, süreçlerin sadeleştirilmesi ve çalışan katılımının artırılması gibi unsurlar yer almaktadır (Shah ve Ward, 2003).

Yalın yönetim, özellikle üretim süreçlerinde verimliliği ve kaliteyi artırmanın yanında örgüt içerisinde bir yenilikçilik kültürü oluşturmaya katkı sağlayan bir anlayıştır (Antony, Snee ve Hoerl, 2017). Literatür incelendiğinde yalın yönetim ve yenilikçilik, yenilikçi davranış arasındaki ilişkiye dair farklı görüşlerin mevcut olduğu görülmüştür. Bazı araştırmacılar yalın yönetimin aşırı bir şekilde sürecin standartlaştırması ve maliyet odaklı yapısının yenilikçi düşünceye gölge düşüreceği şeklinde fikirler beyan ederken (Chen ve Taylor, 2009), bazı araştırmalar ise yalın yönetimin temelindeki iş birliği, esneklik ve sürekli öğrenme kültürü açısından yenilikçiliği teşvik edebileceğini öne sürmektedir (Abdallah, Dahiyat ve Matsui, 2019). Bu açıdan literatürdeki araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin incelenmesi, örgütlerin uzun vadede başarı stratejilerinin oluşturulması açısından önemli görülmüştür.

Bu araştırmanın temel amacı, yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel bağlamda nasıl bir dönüşüm sağladığını analiz etmektir. Literatür incelendiğinde özellikle yerli literatürde bu konuya dair çalışmaların sınırlı sayıda olması, yalın yönetimin yenilikçi davranış üzerindeki rolüne dair çelişkili bulgular bulunması, bu konunun daha derinlemesine araştırılmasını gerekli kılmaktadır (Bernardo, 2015). Özellikle yalın yönetimin yenilikçi davranışı nasıl etkilediği, hangi koşullarda yenilikçi süreçleri desteklediği ve örgütsel yapı ile nasıl bir etkileşim içerisinde olduğu gibi konularda istatistiksel bulgulara duyulan ihtiyaç, bu araştırmanın temel motivasyonunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bu araştırma “Kaynak Tabanlı Yaklaşım” görüşü temelinde oluşturulmuştur. Kaynak Tabanlı Yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla kaynaklara ve yeteneklere odaklanmaları gerektiğini savunan bir teoridir. Bu yaklaşım, örgütlerin sahip olduğu benzersiz, taklit edilmesi zor olan ve örgütler tarafından etkin bir şekilde kullanılabilir olan kaynakların rekabet üstünlüğü oluşturmada önemli bir rol oynadığını ileri sürmektedir (Barney, 1991). Buradan yola çıkılarak örgütlerin dış çevresel faktörlerden ziyade, kendi iç kaynaklarına ve yeteneklerine odaklanarak stratejik üstünlük sağlaması mümkündür. Kaynaklar; fiziksel varlıklar, insan sermayesi, örgütsel süreçler, teknolojik yeterlilik, bilgi birikimi ve kurumsal kültür gibi birçok unsuru barındırmaktadır.

Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde, yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisi, örgütün içsel kaynaklarının stratejik bir avantaj yaratacak biçimde nasıl kullanıldığını açıklamak için güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Yalın yönetim uygulamaları, örgüt içinde verimlilik, esneklik, öğrenme kapasitesi ve çalışan katılımı gibi değerli ve nadir kaynakların geliştirilmesini sağlamakta ve bu da doğrudan veya dolaylı olarak yenilikçi davranışı teşvik edebilmektedir. Barney’in (1991) ifadesine göre Kaynak Tabanlı Yaklaşım bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı için değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynaklara sahip olması gerektiği olup yalın yönetim, bu tür kaynakları oluşturarak çalışanların yenilikçi davranışlarını artırabilir.

Bu kapsamda teoriden de yararlanarak, bu çalışmada yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış ile nasıl ilişkilendiğini ortaya koyarak hem akademik literatüre katkı sunmak hem de örgütlere stratejik yol haritaları konusunda rehberlik etmek amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında, yalın yönetimin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi KOBİ’lerde görev yapan 415 çalışana anket uygulaması yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada yalın yönetim ve yenilikçi davranışın örgüt boyutunda çalışanlara ve örgüte yansımaları ele alınmakta ve aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmaktadır.

- Yalın yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış KOBİ’lerde çalışanlar arasında yaygın olarak bilinen bir davranış mıdır?
- Yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerinde etkisi var mıdır?
- Değişkenler arası ilişki literatürdeki hangi araştırmalar ve hangi teorilerle açıklanmaktadır?

Bu kapsamda belirtilen sorulara verilen cevaplar sonucunda literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlanması beklenmektedir.

Teorik arka plan

Yalın yönetim

Yalın kavramı, katma değer meydana getirmeyen, israfı ortadan kaldırmaya yarayan işlemler ve katma değeri ortaya koyan işlemleri artırmak için gerekli olan çözüm ve faaliyetleri ifade eden bir sadelik kavramıdır (Wee ve Wu, 2009). Yalın yönetim kavramı ise hizmet sunulan bireylerin talepleri göz önünde bulundurularak kalite düzeyini en kısa sürede ve tam anlamıyla karşılanabilmesi için yapılan faaliyetlerin toplamı ve bunun felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Atsan, 1998). Yalın yönetim kavramının kökeni incelendiğinde Japon otomotiv endüstrisinde önemli bir yere sahip olan Toyota markasıyla ortaya çıkan Toyota Üretim Sistemi'nden geldiği ifade edilmektedir (Hines, Holweg ve Rich, 2004). Özellikle alan uzmanı ve akademisyenler tarafından oluşturulan bu sistemde 90'dan fazla otomobil fabrikası incelenmiş, 17 ülkeden veriler toplanmıştır. Yalın yönetim, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde gerçekleştirilen ve yalın üretimden türeyen bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Jing, Li, Niu ve Yan, 2020).

Temelinde, üretim sistemleri kapsamındaki israfı en asgari düzeye indirmeye veya yok etmeye odaklanan yalın yönetimde, örgüte değer katmayan faaliyetlerin tamamen ortadan kaldırılarak sistem içerisindeki verimliliğin en üst düzeye çıkarılması bulunmaktadır. Bu durumun örgütlere yüksek düzeyde verimlilik, etkinlik ve kârlılık sağladığı ifade edilmektedir (Pereira ve Sachidananda, 2021). Ayrıca yalın yönetim felsefesinde herkes tarafından kabul gören ve şeffaf bir yönetim anlayışı bulunmakta olup çıkar odaklı ve karmaşık hesaplamaların göz ardı edildiği yalın düşünce olduğu ifade edilmektedir. Bu durumun ise doğrudan amaçlara ve hedeflere yönelik hareketi kolaylaştırdığı bildirilmektedir (Can ve Güneşlik, 2013).

Örgütlerin birincil hedefinin sürekli kâr elde etme ve rekabet avantajı yakalama arzusu göz önünde bulundurulduğunda yalın yönetim felsefesi ile bunun değişime uğradığını söylemek mümkündür. Yalın yönetim felsefesinde yeteri kadar ve tam zamanında üretimin gerçekleştirilmesinin yanı sıra mevcut bulunan insan sermayesi ve psikolojik kapasiteyle bir üretim ortaya konulması fikri bulunmaktadır (Çavmak, 2018). Her ne kadar yalın üretim ve sonrasındaki yalın yönetim felsefesi üretim sektörü ile başlamış olsa da bu felsefe geliştirilerek hizmet sektöründe de sıklıkla kullanılan bir yaklaşım haline gelmiştir (Bonaccorsi, Carmignani ve Zammori, 2011). Bunun olmasıyla birlikte yalın yönetim daha fazla önem verilmeye başlanan bir hâl almıştır. Yalın yönetimde müşteri ihtiyaçlarına ve taleplerine göre bir harekete geçme arzusu bulunmakta ve en az kayıpla ürün üretme, basitleştirilmiş bir süreç ilerletilmektedir (Shah ve Ward, 2007). Buna örnek verilecek olursa sağlık sektöründe hasta ve çalışan memnuniyetini artırmak, israfı azaltmak, değer meydana getiren faaliyetlere odaklanmak yalın yönetimin hizmet sektöründe var olduğunun göstergelerindendir (Tanyıldızı ve Demir, 2019).

Yalın yönetimle ilgili literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde Fullerton, Kennedy ve Widener'ın (2014) muhasebe işlemlerinde yalın yönetim uygulamalarının faydalı olup olmadığı araştırılmış ve bunun başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan Rotter, Plishka, Lawal, Harrison, Sari, Goodridge ve Kinsman'ın (2019) yapmış olduğu araştırmada sağlık sektöründe yalın yönetimin önemi ortaya konulmuştur. Kumar ve Mathiyazhagan (2020), araştırmasında yalın yönetimini sürdürülebilir olması için kapasitenin geliştirilmesine ve performansın iyileştirilmesine vurgu yapmışlardır. Shin ve Alam (2022) ise yalın yönetimin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmış olup yalın yönetimin önemli düzeyde örgütsel yenilikçiliği etkilediğini belirtmişlerdir.

Yenilikçi davranış

Yenilik ve yenilikçilik kavramı evrensel bir şekilde öneme sahip olan, sadece teknoloji alanında değil aynı zamanda yönetim, tarih, sosyoloji, ekonomi ve sanat gibi birçok alanda önem verilen bir kavram olarak ifade edilmektedir (Godin, 2008). Türkçe açısından bakıldığında yenilik kavramının Sözlüğe (2025) göre inovasyon ve yenileşim kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Araştırmacılar yeniliğin anahtar kavramlardan olduğunu belirtmekte ve bir arayışın, hayranlığın nesnesi olarak görüldüğünü ifade etmektedir (Nowotny, 2008).

İnovasyon, yenilik, yenilikçilik veya yenileşim gibi kavramlar birbirini yerine kullanılabilen eş değer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok tanımı yapılsa da ortaya konulacak net bir tanımın olmaması literatürde karşılaşılan büyük problemlerden birisidir. Örneğin Plessis (2007) yeniliği örgütlerin daha iyi çıktılar üretmesini sağlamak, işlerle ilgili süreçlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının sağlanabilmesi için yeni bilgi ve fikirlerin üretilmesi bütünü olarak ifade etmektedir (Newman, Tse, Schwarz ve Nielsen, 2018). OECD (2005) ise önemli düzeyde geliştirilmiş bir süreç veya ürünün, yeni bir pazarlama şeklinin veya bir yöntemin örgütlerin organize edilmesi ve uygulamalarında kullanılması olarak tanımlanmıştır. Bunların yanı sıra inovasyon yerine yenilikçilik

kavramının kullanılması literatür açısından bazı araştırmacılar tarafından geçerli ve uygun görülmüştür (Tuna, 2020).

Yenilikçi davranış veya bazı araştırmalarda yenilikçi iş davranışı şeklinde kullanılan ilgili kavram, bir inovasyonun geliştirilmesi için gerekli olan bağımsız yenilik görevlerini yerine getirmek amacıyla çalışanların bireysel veya sosyal etkileşimleriyle iş kapsamında yürüttükleri hem fiziksel hem de bilişsel çalışma faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Messmann ve Mulder, 2012). Bir diğer yandan bunlara benzer şekilde yenilikçi davranışın yeni fikirlerin meydana getirilmesi, geliştirilmesi, uygulanması, teşvik edilmesi, fark edilmesi ve tanımlama sürecinin olduğu belirtilmektedir (Thurlings, Evers ve Vermeulen, 2015).

Yenilik her ne kadar ürün ve süreçlerin oluşturulması, AR-GE yatırımları ve yeni kaynakların ortaya konulması gibi gözükse de örgütlerde günlük olarak gerçekleştirilen yenilik faaliyetleri örgütün hayatta kalması ve refahı için oldukça önemlidir (Janssen, 2000). Bu yüzden sadece yeniliği ortaya koyan çalışanlar veya yöneticiler değil aynı zamanda örgütlerin insan kaynakları departmanlarının örgüt içerisinde personelin büyük bir bölümünü yenilikçi davranışı açığa çıkartmaya teşvik etmeyi hedeflemektedir (Spiegelaere, Gyes, Vandekerckhove ve Hootegem, 2012).

Yenilikçilik ve yaratıcılık kavramları ise birbiriyle çoğu zaman karıştırılan ve genelde aynı anlamda kullanılan terimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Zhou (2003) bu konuda yaratıcılık kavramının yeni fikirlerin ve icatların açığa çıkması olduğu ifade ederken; yenilikçi davranışların ise yeni fikirlerin oluşturulması, bu fikirlerin örgütün geneline yayılması ve örgüt lehine kullanılması olduğunu belirtmektedir. Bu iki kavram birbiriyle aynı olmasa da birbirini tamamlayan ve eşgüdüm içerisinde yürüten iki kavram olarak ifade edilebilir.

Yenilikçi davranışla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında Li, Wijaya, Chen ve Harahap'ın (2024) ilköğretim matematik öğretmenlerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri incelediği araştırmada kolaylaştırıcı koşulların ve öz yeterliğin yenilikçi davranışlarını pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Papachristopoulou, Gradito Dubord, Jauvin, Forest ve Coulombe'in (2023) yaptığı araştırmada sosyal etki, motivasyon ve yenilikçi davranışın yaratıcılığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer yandan Jin, Qing ve Jin'in (2022) KOBİ'lerde yaptığı araştırmada etik liderlik ile çalışanların ses çıkarma davranışının yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yalın yönetim ve yenilikçi davranış ilişkisi

Yalın yönetim uygulamaları bir örgüt için çeşitli şekillerde algılanmakta ve uygulamada farklılık göstermektedir. Bu yönetim uygulamasının temelinde bazı faktörlerin azaltılması, zamanında yapılması gibi durumlar çalışan motivasyonunu ve yenilikçiliği azaltabileceği, literatürde öne sürülmektedir (Chen ve Taylor, 2009). Buna karşın yalın yönetim uygulamaları çalışanları yeni ürün ve hizmetlere, çalışma yöntemlerine ve süreçlerin geliştirilmesine teşvik edebileceği için yenilikçiliği destekleyebileceği ifade edilmektedir (Abdallah vd., 2019). Sadece bunlarla kalmayıp yalın yönetim uygulamalarının kapsamındaki insan gücü, zaman ve bütçe gibi kurumsal kaynaklar çalışanların ve yöneticilerin yenilikçilikle ilgili davranışlarını serbest bırakmaktadır (Bernardo, 2015). Yalın yenilikçilik sistemi olarak tabir edilen sistemde ise bir örgütün ürün veya süreç inovasyonu ile geliştirme faaliyetleri yalın prensiplerle bütünleşmektedir (Schuh, Lenders ve Hieber, 2011). Bu durumun ise çalışanların, hizmet alanların değerlerini ön plana alma ve müşteri değerlerini artırmaya yönelik yenilikçi çözümler aramasına yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Shin ve Alan, 2022). Yalın yönetim karmaşıklığın ortadan kaldırılmasına odaklandığından sürekli inovasyonu hedef alan bir yapısı bulunmaktadır (Gerhard, Engel, Scheiner ve Voigt, 2012). Araştırmacılar yalın yönetim şeklinin örgütlerde benimsenmesiyle işbirliğinin artacağını, risk almanın teşvik edilebileceğini ve bilgi paylaşımının artacağını öne sürmektedir (Chiarini ve Brunetti, 2019). Örneğin yapılan bir araştırmada yalın tedarik zinciri yönetiminin hem kârlılığı hem de sürdürülebilirliği artıran yenilikçiliği sağladığını ortaya konulmaktadır (Genc ve De Giovanni, 2020). Ayrıca bu araştırmanın "Kaynak Tabanlı Yaklaşım" ile birlikte "İnsan Sermayesi Kaynağı Teorisi" ile örtüştüğü söylenebilir. Bahsi geçen insan sermayesi kaynağı teorisinin temelinde insan kaynaklarının etkin kullanımı yer almaktadır. Ayrıca kaynaklara dayalı görüşün bir alt bileşeni olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımda işten çıkarmalar, örgütlerin işgücünü düzene sokmak için aldıkları stratejik kararlar olarak düşünülebilmektedir. Ayrıca çalışanların bilgi ve yeteneklerini ön planda tutan, örgütsel esnekliğe önem veren bir yapısı bulunmaktadır (Nyberg ve Ployhart, 2013). Bu durumun yalın yönetim uygulamaları ile örgütsel kaynakların etkin kullanımını ve israfın önüne geçmek için alınan kararlar olduğu söylenebilir. Böylece çalışanların yalın yönetim uygulamalarını benimseyerek yenilikçi davranışları açığa çıkarmada daha istekli olabileceği öngörülmektedir. Literatürdeki bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: *Yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.*

Yöntem

Araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama araçları

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilinde faaliyet gösteren işletmeler, örnekleme ise bu işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın veri toplama sürecine başlamadan önce Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 20.09.2023 tarihli, 06/18 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Araştırma verileri 2024 yılında toplanmıştır. Nevşehir ilinde son piyasa araştırmaları (2022) raporuna göre 22.775 çalışan yer almaktadır (Türkiye İş Kurumu, 2023). Araştırma tek bir özel sektör işletmesi yerine bütün işletmeleri kapsamakta olup bunun amacı genellenebilirliğin sağlanabilmesidir. Evrenden seçilecek örneklem hesabına göre en az 384 kişiye ulaşılması, evreni temsil etme gücüne sahip olmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019). Kolayda örnekleme yöntemiyle 415 kişiyle çevrimiçi anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmaya 190 kadın 225 erkek katılırken %34,9'u 18-24 yaş aralığında geri kalan katılımcılar ise 25-40 yaş ve daha üzeri aralıkta (%65,1) değişmektedir. Katılımcıların %41,9'u bekâr %58,1'i evlidir. Kıdeme bakıldığında yarısından fazlası (%52,5) 1-5 yıl aralığında kıdeme sahip iken %86'sının kurumlarına yöneticilik görevinde bulunmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların %28'i lise, %33'ü ön lisans ve %23'ü lisans öğrenimine sahipken geri kalan %11 ilköğretim ve %3'ü lisansüstü öğrenime sahiptir. Katılımcılar Nevşehir ilindeki özel sektör işletmelerinde çalışmakta olup sektör olarak imalat, toptan ve perakende ticaret, konaklama ve yiyecek hizmeti, ulaştırma ve depolama, inşaat, insan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri, idari ve destek hizmeti faaliyetleri gibi birçok sektörden katılımcı yer almaktadır.

Bu araştırmada, katılımcıların demografik bilgilerini belirlemek amacıyla sosyo-demografik bilgiler formu, Yalın Yönetim Ölçeği, Yenilikçi Davranış Ölçeği veri toplama aracı olarak belirlenmiş ve kullanılmıştır. Yalın Yönetim Ölçeği Derin (2008) tarafından geliştirilmiş olup 24 ifadeden ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Yenilikçi Davranış Ölçeği ise Çimen ve Yücel (2017) tarafından geliştirilmiş olup 10 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmadaki tüm ölçekler Kesinlikle Katılmıyorum/Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 1'den 5'e puan değerleri almaktadır.

Bulgular

Araştırmada yapısal eşitlik modeli testi uygulanmış olup Preacher ve Hayes (2004, 2008) tarafından literatürde ifade edilen ve sıklıkla kullanılan Bootstrap testinin kullanılması uygun görülmüştür. Bunun yanı sıra Hair, Hult Ringle ve Sarstedt (2014) bu testin yapılmasının araştırmacılara yorumlama açısından daha fazla kolaylık sunduğunu ifade etmektedir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının testi Smart-PLS programıyla analiz edilmiştir. Geçerlik değerleri ve tanımlayıcı bulgular Tablo 1'de yer almaktadır (Hair, Matthews, Matthews ve Sarstedt, 2017).

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Geçerlik Değerleri ve Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Faktör Yük Değerleri	VIF	Cronbach's Alpha	CR	AVE	rho_A
YY1	0,805	2,974	0,965	0,967	0,554	0,967
YY2	0,804	3,072				
YY3	0,817	3,167				
YY4	0,742	2,394				
YY5	0,651	1,977				
YY6	0,763	2,516				
YY7	0,733	2,331				
YY8	0,765	2,604				
YY9	0,621	1,990				
YY10	0,731	2,545				
YY11	0,710	2,230				
YY12	0,755	2,781				
YY13	0,746	2,377				
YY14	0,806	3,156				
YY15	0,628	1,930				
YY16	0,745	2,549				
YY17	0,711	2,134				
YY18	0,766	2,726				
YY19	0,755	2,436				
YY20	0,779	2,884				
YY21	0,742	2,342				
YY22	0,723	2,373				
YY23	0,729	2,335				
YY24	0,803	3,089				
YID2	0,805	2,353	0,937	0,947	0,665	0,938
YID3	0,820	2,475				
YID4	0,818	2,634				
YID5	0,838	2,923				
YID6	0,787	2,265				
YID7	0,823	2,489				
YID8	0,810	2,483				
YID9	0,814	2,643				
YID10	0,822	2,679				

YY=Yalın Yönetim; YID=Yenilikçi Davranış

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki ölçme araçları ifadelerinden Yenilikçi Davranış Ölçeğinden 1 ifade analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Bunun yapılmasının sebebi kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde eşik değerlerin belirlenmiş olmasıdır. CB-SEM analizinde yapılan kovaryans, kısmi en küçük kareler yönteminde kullanılmamakta olup ifadelerin analiz dışında bırakılma yöntemi kullanılmaktadır. Bununla birlikte araştırmada kullanılan ölçme araçları her ne kadar çok faktörlü yapılara sahip olsa da kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde Bu kapsamda değişkenler birinci seviye (first-order), ikinci seviye (second order), yüksek seviye (high order) olarak sınıflandırılmaktadır. Araştırma kapsamındaki Yalın Yönetim Ölçeği ve Yenilikçi Davranış Ölçeği ikinci seviye bir değişken olarak kabul edilmektedir. Her ne kadar ikinci seviye değişkenler olarak kabul edilse de birinci seviye olarak analize dâhil edilmesi analizin sonuçlarında anlamlı bir fark yaratmayacağı için iki ölçek de birinci seviye değişken olarak kabul edilmiş ve analiz bu şekilde uygulanmıştır (Kara, 2019). Ölçme araçlarından elde edilen faktör yük değerleri, birleşik güvenirlik (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE), Cronbach’s Alpha katsayısı değerleri ve kısmi en küçük kareler yönteminde kullanılan rho_A değeri kabul edilebilir sınırlardadır. Bunun yanı sıra

değişkenler arasındaki doğrusallık problemini ölçmeye yarayan VIF değerleri incelendiğinde ise 5'in altında olduğu görülmüş olup değerlerin 5'in altında olması doğrusallık problemini ortadan kaldırmaktadır (Hair vd., 2017). Bu değerler birleşim geçerliğini ortaya koyarken ayrışım geçerliği ise Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterleri aracılığıyla ölçülmektedir (Yıldız, 2021; Henseler, Ringle ve Sarstedt, 2015). Tablo 2'de ayrışım geçerliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 2: Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait Ratio Değerleri

Fornell-Larcker			HTMT		
	Yalın Yönetim	Yenilikçi Davranış		Yalın Yönetim	Yenilikçi Davranış
Yalın Yönetim	0,745		Yalın Yönetim		
Yenilikçi Davranış	0,787	0,815	Yenilikçi Davranış	0,819	

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

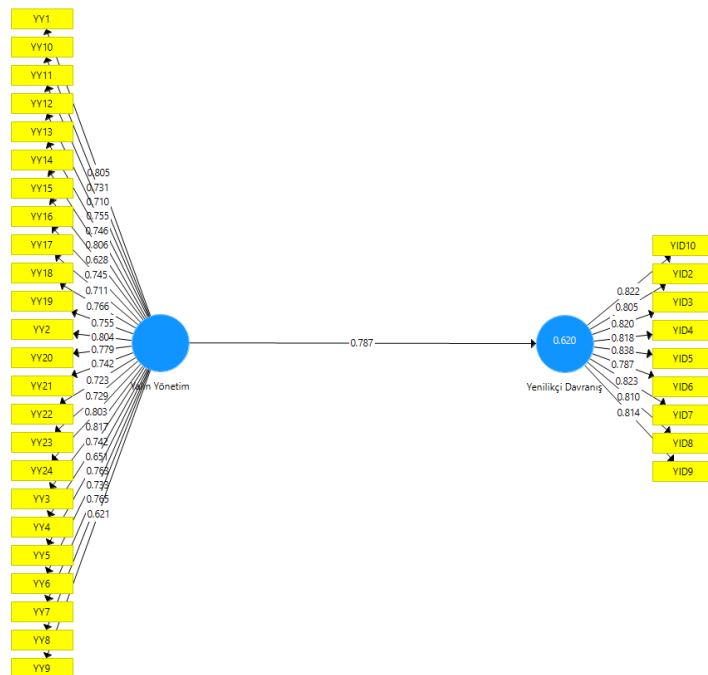
Tablo 2'de Fornell-Larcker kriterine göre ayrışım geçerliği köşegen değerlere göre sağlanmamış olarak gözüktü de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriterine göre elde edilen katsayıların 0,90'ın altında olması ayrışım geçerliğinin sağlanması için yeterlidir (Turan-Torun, Oktaysoy, Kobanoglu, Topcuoglu, Yenikaya, Topcuoglu ve Uygungil-Erdogan, 2025). Geçerlik değerleri sağlandığı için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Tablo 3'te kurulan modelin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Uyum İyiliği Değerleri

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,047	0,047
d_ULS	1,213	1,213
d_G	0,769	0,769
Chi-Square	1,648.583	1,648.583
NFI	0,848	0,848

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin (SRMR<0,080; Chi-Square<5; NFI>0,80) kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir (Byrne, 2016; Yıldız, 2021). Şekil 1'de ise araştırma modelinden elde edilen doğrudan etkiler gösterilmektedir.



Şekil 1: Path Diyagramı

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 4'te ise yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisine ilişkin Smart-PLS programından elde edilen etki katsayıları gösterilmektedir.

Tablo 4: Hipotez Testi Sonuçları

Değişken Yolları	β (Beta)	Std. Sapma	t-değeri	p
Yalın Yönetim → Yenilikçi Davranış	0,787	0,025	30,951	0,000
R^2 ($Y=0,620$)				
Q^2 ($Y=0,407$)				
f^2 (1,629)				

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Tablo 4'te yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini gösteren katsayılar yer almaktadır. İlgili analiz sonuçlarına göre yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerinde ($\beta=0,787$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Araştırma kapsamında kurulan “Yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra Tablo 4'te model kapsamında elde edilen R^2 , Q^2 ve f^2 değerleri sunulmuştur. R^2 değerinin disiplinler arası bir yaklaşımlar değerlendirildiği ifade edilmekte (Yıldız, 2021), Q^2 değerinin ise sıfırın üzerinde olması gerektiği bildirilmektedir (Sarstedt, Ringle, Henseler ve Hair, 2014). f^2 katsayısının ise yine sıfırın üzerinde bir değerde olması (0,02 ve altı=düşük; 0,15 ve 0,35 arası orta; 0,35=yüksek) gerekmektedir (Cohen, 1998). Tablo 4'te verilen tahmin gücü değerlerinin literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

Tartışma ve sonuç

Bu araştırmada, yalın yönetim uygulamaların yenilikçi davranış üzerindeki etkisi incelenmiş ve ilgili literatür doğrultusunda değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırma, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışanları ele almış ve değerlendirmeler bu çalışanların algılarına göre ortaya konulmuştur. Yalın yönetim, bu araştırmada bir bütün şeklinde ele alınmış olup yalın yönetimin kapsamında yer alan bilgi paylaşımı, zaman yönetimi, maliyet etkinliği ve iş birliği gibi unsurlar üzerinden yenilikçi davranışı desteklediği, araştırma bulguları sayesinde ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuçları, yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisine ilişkin literatürdeki farklı görüşleri dengelediği söylenebilir. Bazı araştırmalar yalın yönetim uygulamalarını yenilikçi davranışın önünde bir engel olarak görürken (Antony vd., 2017; Chen ve Taylor, 2009), bu araştırma yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranışı teşviki konusunda önemli bir rol oynayacağını istatistiksel olarak ortaya koymuştur. Örnek vermek gerekirse yalın yönetim stratejilerinde üst yönetimin desteğinin artırılması çalışanlar için yaratıcı ve yenilikçi düşünme noktasında önemli bir rol oynayabilir. Çünkü üst yönetimin desteği, yalın uygulamaların örgüt genelinde benimsenmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda çalışanlara değer verildiği ve önerilerinin dikkate alındığı bir iş ortamı yaratabilir (Dombrowski ve Mielke, 2013). Ayrıca bu durumun psikolojik güvenlik düzeyini artırarak çalışanların yenilikçi fikirlerini ifade etme cesaretini yükseltebileceği ifade edilebilir (Edmondson, 1999).

Bunların yanı sıra bu araştırmada tek bir işletme üzerinden değil bölgedeki bütün işletmeleri ele alacak şekilde bir saha araştırmasının yapılması, yalın yönetim stratejisinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinin dolaylı faktörlerde bağlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Nevşehir bilindiği üzere konaklama işletmeleri açısından önemli bir bölge olmasının yanı sıra gıda, otomotiv, tarım, pazarlama gibi birçok sektöre ev sahipliği yapmakta olup bu işletmelerdeki yönetim anlayışları ve liderlik davranışları da yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranışı ne ölçüde teşvik ettiğini göstermektedir. Dolayısıyla yalın yönetimin yenilikçi davranışı destekleyici etkisini artırmak için örgütlerin bu faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Kaynak Tabanlı Yaklaşım çerçevesinde değerlendirildiğinde örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajında dış faktörlerden ziyade sahip oldukları içsek kaynaklar aracılığıyla elde ettiğini göstermektedir (Barney, 1991). Yalın yönetim uygulamaları, örgütün taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynaklar geliştirmesine olanak sağlamakta olup bu yönetim yaklaşımıyla ortaya çıkan iyileştirme kültürü, çalışan katılımı, öğrenen örgüt yapısı gibi unsurlar yenilikçi davranışları artıran kaynaklar olarak değerlendirilebilir.

Diğer yandan literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde örneğin Shah ve Ward (2007) yalın üretim sistemlerinin sadece süreçlere değil aynı zamanda yenilik kapasitesini artıran ve verimlilik sağlayan bir yapısı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte Dombrowski ve Mielke (2013), yalın liderliğin çalışanlarda yaratıcı katılımı artırdığını ve bu durumun örgütün genelinde yenilikçilik kültürü oluşturmada önemli rolü olduğunu vurgulamaktadır. Diğer yandan Chen ve Taylor (2009), yalın

yönetim ve yenilikçi davranışın günümüz iş dünyasının en önemli itici güçlerinden olduğunu ifade etmekte olup yalın yönetimin uygulanış biçimleriyle yenilikçi davranışların ortaya çıkabilme eğiliminin olduğunu belirtmektedir. Abdallah vd.'nin (2019) sekiz ülke ve üç farklı sektörü kapsadığı araştırmasında ise yalın yönetimin yenilikçilik performansına etkilerini işaret etmektedir. Bu yüzden bu çalışmada ortaya konulan yalın yönetim uygulamalarının yenilikçi davranış üzerindeki etkisi literatürdeki benzer araştırmalarla örtüştüğü söylenebilir.

Ayrıca yukarıda bahsedilen liderlik davranışlarının yalın yönetim ve yenilikçi davranışı teşvik etme sürecinde literatürdeki araştırmalarla desteklendiği görülmektedir. Yalın yönetim uygulamalarının başarıya ulaşmasındaki temel etkenin örgüt yöneticilerinin yaklaşımları olduğu bilinen bir gerçektir. Eğer yöneticiler inisiyatif alarak yenilikçi davranışın artması yönünde bir tutum sergilerse yalın yönetimi uygulayarak hem örgütün hem de çalışanların faydasına davranmış olacaktırlar. Özellikle yalın liderlik açısından düşünüldüğünde yalın yönetim uygulamalarının gerçekçi ve sürdürülebilir olmasının temel unsuru olduğu ifade edilebilir. Dombrowski ve Mielke (2013), yalın liderliği yalın dönüşümün “gizli anahtarı” olarak tanımlamaktadır. Araştırmacılar, liderlerin çalışanlara vizyon sunması, onları yetkilendirmesi ve yalın kültürün tüm organizasyona yayılmasını sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde sadece teknik süreçler değil değerler sistemine de yönelmenin önemine vurgu yapılmaktadır. Sadece yalın liderlik değil birçok liderlik yaklaşımı hem istikrarlı bir şekilde yönetimin hem de değişime uyum sağlama becerilerinin çalışanların yenilikçi davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Rosing, Frese ve Bausch, 2011).

Bu araştırma, yalın yönetim anlayışının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini daha iyi anlamaya ve algılamaya yönelik önemli bulgular sunmuştur. Elde edilen sonuçlar, yalın yönetim anlayışının yenilikçi davranışı desteklendiğini ve bunu istatistiksel olarak kanıtlandığını göstermektedir. Sürekli iyileştirme kültürü, süreç yönetimi, çalışan katılımı gibi unsurların varlığını, yalın yönetim anlayışının yenilikçi davranış çıktılarının artmasına imkân tanımaktadır. Bunun yanı sıra yalın yönetim anlayışının yenilikçi davranışı destekleyici olan rolü, örgütlerin yapısına, sektörlere ve uygulama biçimine göre değişkenlik gösterebilir. Yalın yönetim anlayışının yenilikçi davranış üzerindeki etkisini en üst düzeyde görmek için esneklik ve yaratıcılığa imkân tanıyan bir yönetim anlayışının örgüt geneline yayılması önemli görülmektedir.

Elde edilen bu sonuçlar ve literatür ışığında yalın yönetim ve yenilikçi davranışının örgütlerde yaygın bir biçimde kullanılabilmesi için esneklik ve uyumun sağlanması, üst yönetim desteğinin ve liderliğin azami düzeyde yerine getirilmesi, strateji ve davranışla ilgili eğitimlerin bilgi paylaşımının yapılması, kaçınılmaz bir gerçek olan teknoloji ve dijitalleşmenin ön planda olması ve çalışan katılımının güçlendirilmesi önerilmektedir. Bu önerilerin uygulanabilir nitelikte olması için profesyonel desteğin alınması örgütlerin uzun vadede başarısı için öngörülmektedir.

Araştırma, yalın yönetim stratejisinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamakla birlikte, bazı sınırlılıklar içermektedir. Bu sınırlılıklar, elde edilen bulguların yorumlanması ve genellenebilirliği açısından dikkate alınması gereken önemli faktörler olarak görülmektedir. Bu araştırma, belirli bir coğrafi bölgedeki (Nevşehir) özel sektör çalışanlarını kapsamakta olup, farklı sektörlerden veya kamu kurumlarından veri içermemektedir. Bu çalışma, kesitsel bir araştırma tasarımıyla sahip olup veriler belirli bir zaman diliminde ve çevrimiçi bir şekilde toplanmıştır. Ancak yalın yönetim stratejisinin yenilikçi davranış üzerindeki etkileri zamanla değişebilir ve uzun vadeli etkiler ancak kapsamlı çalışmalar ile daha sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilir. Bu durum birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da önemli bir sınırlılığı oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmada tek bir hipotezin kurulmuş olması da bir sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, büyük ölçüde katılımcıların öznel beyanlarına dayanmakta olduğundan yine bir sınırlılık meydana getirmektedir. Yalın yönetim stratejisinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini değerlendirirken, yenilikçi davranışın doğrudan ve dolaylı etkileri tam olarak ayrıştırılamamış olabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda daha detaylı metodolojik yaklaşımların yapılması önerilmektedir. Yalın yönetim uygulamaları geniş bir kavram olup, farklı işletmelerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bu çalışmada, yalın yönetim stratejisinin yenilikçi davranış üzerindeki etkileri incelenmiş olsa da farklı yalın yönetim uygulamalarının (5S, Kaizen, Kanban, Tam Zamanında Üretim) yenilikçi davranış üzerindeki spesifik etkileri ayrı ayrı değerlendirilmemiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu araştırma temel alınarak yalın yönetimin bileşenlerinin daha detaylı incelenmesi sağlanabilir. Nicel araştırmalardan ziyade derinlemesine görüşmeler yapılarak farklı işletmelerdeki yönetim anlayışları incelenebilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Yozgat Bozok Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 20/09/2023 tarihli 06/18 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Yozgat Bozok University, Social and Human Ethics Committee on 20/09/2023 and 06/18 document number.

Kaynakça / References

- Abdallah, A. B., Dahiyat, S. E., & Matsui, Y. (2019). Lean management and innovation performance. *Management Research Review*, 42(2), 239–262. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2017-0363>
- Antony, J., Snee, R. D., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: Yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1073–1093.
- Atsan, N. (1998). *Yalın yönetim yaklaşımı ve Türkiye'deki uygulamalara ilişkin bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernardo, N. (2015). Optimising innovation with the lean and digitise innovation process. *Technology Innovation Management Review*, 5(3), 29–38. <https://doi.org/10.22215/timreview/879>
- Bonaccorsi, A., Carmignani, G., & Zammori, F. (2011). Service value stream management (SVSM): Developing lean thinking in the service industry. *Journal of Service Science and Management*, 4(4), 42.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Can, A. V., & Güneşlik, M. (2013). Yalın yönetim felsefesinin önemli bir boyutu olarak muhasebede yalınlaşma düşüncesi ve bir yalın muhasebe uygulaması örneği: Kendine faturalama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2013(Ocak), 1–22.
- Chen, H., & Taylor, R. (2009, August 2–6). Exploring the impact of lean management on innovation capability [Paper presentation]. *The Portland International Conference on Management of Engineering and Technology*, Portland, USA.
- Chiarini, A., & Brunetti, F. (2019). What really matters for a successful implementation of lean production? A multiple linear regression model based on European manufacturing companies. *Production Planning & Control*, 30(13), 1091–1101. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1589010>
- Cohen, J. (1998). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.
- Çavmak, D. (2018). Sağlık hizmetlerinde yalın yönetim: Bir özel hastane koroner yoğun bakımı değerlendirmesi. *Usaysad Dergisi*, 4(1), 54–73.

- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Yenilikçi Davranış Ölçeği (YDÖ): Türk kültürüne uyarlama çalışması. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(3), 365-381. <https://doi.org/10.30703/cije.334136>
- Derin, N. (2008). *Çalışanların algılamalarına göre, yalın yönetimin iç imaja etkisi: Türkiye'deki özel hastanelerde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Dombrowski, U. ve Mielke, T. (2013). Lean leadership-Fundamentals and role of leader in lean implementation. *Procedia CIRP*, 7, 565-570. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2013.06.034>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fullerton, R. R., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2014). Lean manufacturing and firm performance: The incremental contribution of lean management accounting practices. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 414-428.
- Genc, T. S., & De Giovanni, P. (2020). Closed-loop supply chain games with innovation-led lean programs and sustainability. *International Journal of Production Economics*, 219, 440-456. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.026>
- Gerhard, D., Engel, S., Scheiner, C., & Voigt, K.-I. (2012). The application of lean principles and its effects in technology development. *International Journal of Technology Management*, 57(1-3), 92-109. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.043953>
- Godin, B. (2008). *Innovation: A history of a category*. INRS.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (1st ed.). Sage.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), 994-1011.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jin, X., Qing, C., & Jin, S. (2022). Ethical leadership and innovative behaviour: Mediating role of voice behaviour and moderated mediation role of psychological safety. *Sustainability*, 14(9), 5125.
- Jing, S., Li, R., Niu, Z., & Yan, J. (2020). The application of dynamic game theory to participant's interaction mechanisms in lean management. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 106196.
- Kara, A. (2019). *Etik iklimin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Kumar, N., & Mathiyazhagan, K. (2020). Sustainability in lean manufacturing: A systematic literature review. *International Journal of Business Excellence*, 20(3), 295-321.
- Li, K., Wijaya, T. T., Chen, X., & Harahap, M. S. (2024). Exploring the factors affecting elementary mathematics teachers' innovative behaviour: An integration of social cognitive theory. *Scientific Reports*, 14(1), 2108.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2017). Proactive employees: The relationship between work-related reflection and innovative work behaviour. In M. Goller & S. Paloniemi (Eds.), *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development* (pp. 141-160). Springer.
- Newman, A., Tse, H. H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behaviour: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, 89, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.001>
- Nowotny, H. (2008). *Insatiable curiosity: Innovation in a fragile future*. MIT Press.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0201>
- OECD. (2005). *Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. OECD Publishing.

- Papachristopoulos, K., Gradito Dubord, M. A., Jauvin, F., Forest, J., & Coulombe, P. (2023). Positive impact, creativity, and innovative behaviour at work: The mediating role of basic needs satisfaction. *Behavioural Sciences*, 13(12), 984.
- Pereira, C., & Sachidananda, H. K. (2021). Impact of Industry 4.0 technologies on lean manufacturing and organisational performance in an organisation. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, 15(4), 1-12.
- Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behaviour Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods*, 40, 879-891.
- Rosing, K., Frese, M. ve Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rotter, T., Plishka, C., Lawal, A., Harrison, L., Sari, N., Goodridge, D., & Kinsman, L. (2019). What is lean management in health care? Development of an operational definition for a Cochrane systematic review. *Evaluation & The Health Professions*, 42(3), 366-390.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160.
- Schuh, G., Lenders, M., & Hieber, S. (2011). Lean innovation-introducing value systems to product development. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 8(1), 41-54. <https://doi.org/10.1142/S0219877011002192>
- Shah, R., & Ward, P. T. (2003). Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), 129-149.
- Shah, R., & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785-805.
- Shin, D., & Alam, M. S. (2022). Lean management strategy and innovation: Moderation effects of collective voluntary turnover and layoffs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(1-2), 202-217.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., Vandekerckhove, S., & Hootegem, G. V. (2012). Job design and innovative work behaviour: Enabling innovation through active or low-strain jobs? *HIVA - K.U. Leuven, CeSO, Katholieke Universiteit Leuven*.
- Tanyıldızı, İ., & Demir, Ö. (2019). Sağlık kurumlarında yalın yönetim. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 13-40.
- Thurlings, M., Evers, A. T., & Vermeulen, M. (2015). Toward a model of explaining teachers' innovative behaviour: A literature review. *Review of Educational Research*, 85(3), 430-471. <https://doi.org/10.3102/00346543145579>
- Tuna, A. F. (2020). Kişilik tiplerinin bireysel yenilikçiliğe etkisinde motivasyon ve personel güçlendirme faktörünün aracı rolü: Hizmet sektörü üzerine bir uygulama (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan-Torun, B., Oktaysoy, O., Kobanoglu, M. S., Topcuoglu, E., Yenikaya, M. A., Topcuoglu, V., & Uygungil-Erdogan, S. (2025). Identification of heavy work investment antecedents: a research on digital leadership. *Frontiers in Psychology*, 16, 1588412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1588412>
- Türk Dil Kurumu. (2025). Yenilik kavramı taraması. *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 28.03.2025)
- Türkiye İş Kurumu. (2023). İşgücü piyasası araştırması: Nevşehir ili 2022 yılı sonuç raporu. *Türkiye İş Kurumu*. <https://media.iskur.gov.tr/66917/nevsehir.pdf> (Erişim tarihi: 10.01.2023)
- Wee, H. M., & Wu, S. (2009). Lean supply chain and its effect on product cost and quality: A case study on Ford Motor Company. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(5), 335-341.

- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi: Reflektif ve formatif yapılar* (2. baskı). Seçkin Yayınları.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative co-workers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.