

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yenilikçilik Üzerindeki Etkisinde Toplam Kalite Yönetiminin Aracı Rolü

Özet

Bu çalışma, insan kaynakları yönetiminin çalışanların yenilikçiliği üzerindeki etkisini ve bu ilişkide toplam kalite yönetimi uygulamalarının aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Yenilikçilik; örgütlerin hayatta kalmasında, rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürmesinde kritik başarı faktörlerinden biri olarak önemli bir konudur. Yenilikçi bir organizasyon yapısı oluşturmak için en önemli unsurlardan entelektüel sermaye ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi yazında oldukça fazla ilgi görmektedir. Doğru kişiyi seçmek, beceri ve yetenekleri geliştirecek ortamı oluşturmak, ideal bir kariyer yönetimi ile yenilikçi çabaları teşvik etmek ciddi bir sorun haline gelmektedir. Öte yandan toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetiminin inovasyon üzerindeki etkisini pekiştirme potansiyeline sahip bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Çalışma kapsamında, bu ilişkiler ampirik araştırma ile test edilmiştir. Bu amaçla yazında geliştirilmiş olan ölçeklerden bir anket formu oluşturulmuş ve havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede çalışanlara uygulanmıştır. Saha çalışması sonucunda 252 kişilik bir veri seti elde edilmiştir. İlk olarak yapı geçerliği; geçerlik ve güvenilirlik testleri uygulanarak kontrol edilmiştir. Daha sonra çalışma kapsamında oluşturulmuş olan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetiminin toplam kalite yönetimi uygulamaları ve inovasyon üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğu saptanmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının da yenilikçilik üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi söz konusudur. Bu ilişkide toplam kalite yönetiminin aracı rolü ise kısmen doğrulanmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik insan kaynakları yönetimi, Yenilikçilik, Toplam Kalite Yönetimi, Havacılık sektörü

The Mediating Role of Total Quality Management in the Relationship between Strategic Human Resources Management and Innovation

Abstract

This study aims to analyze the impact of human resources management on the innovativeness of employees and the role of total quality management practices as mediator in this relationship. Innovativeness is an important issue for all organizations as one of the critical success factors in surviving and, achieving and maintaining a competitive advantage. In order to build an innovative organization structure, intellectual capital and therefore human resources management attract a lot of attention in the literature. And choosing the right person, shaping an environment for developing skills and abilities, and promoting innovative efforts with an ideal career management become a serious issue. On the other hand, total quality management stands out as a phenomenon that has the potential to reinforce the effect of human resources management on innovation. These relationships were tested by empirical study. For this purpose, a questionnaire was formed from the scales developed in the literature and field study was applied to employees in an enterprise operating in the aviation sector. As a result of the field study, a data set of 252 people was obtained. Firstly, the construct validity was tested by applying validity and reliability tests. And then the hypotheses were tested through structural equality modeling. As a result of the analyses, we found that strategic human resources management has significant and positive effect on total quality management practices and innovation. Total quality management practices have a significant and positive effect on innovation. The mediating role of total quality management in this relationship has been partially confirmed.

Keywords: Strategic human resources management, Innovation, Total Quality Management, Aviation industry

Mrs. Hicran Torun (Beykent University, Istanbul, Turkey)

OrCID: 0000-0003-0387-8444 **E-mail:** hcrntrn@gmail.com

Prof. Dr. Bahaddin Sinsoysal (Istanbul Gedik University, Istanbul, Turkey)

OrCID: 0000-0003-2926-2744 **E-mail:** bahaddin.sinsoysal@gedik.edu.tr

Dr. Hasan Boztoprak (Beykent University, Istanbul, Turkey)

OrCID: 0000-0002-7560-367X **E-mail:** hasanboztoprak@beykent.edu.tr

1 Giriş

Son yirmi yıl içerisinde iş yaşamı geçmişte hiç olmadığı kadar bir dönüşüm yaşamıştır. Ürünler, süreçler, teknolojiler, pazarlar ve işletmeleri ilgilendiren daha birçok şey günümüzde, geçmişte olduğundan daha hızlı ve daha yoğun bir şekilde değişim göstermektedir. Açık sistem anlayışı çerçevesinde işletmelerin çevrelerindeki bu değişime kayıtsız kalmaları mümkün olmayıp yaşamlarını sürdürmek için bu değişimin içerisinde yer almaları önem arz etmektedir. Fakat bu hususla ilgili önemli bir soru işletmelerin, bu değişimin neresinde olacaklarıdır ki bu sorunun cevabı rekabet üstünlüğünü ve dolayısıyla işletme karlılığını önemli ölçüde belirlemektedir. Nitekim Miles ve arkadaşları (1978) tarafından öncü, analizci, savunmacı ve tepkici olarak sınıflandırılan strateji tipolojisi bu noktaya dikkat çekmektedir. Öncü ve analizci stratejileri benimseyen işletmeler geleceğe yön verme potansiyeline sahip işletmeler olup değişimde ön safta yer almakta ve değişimi yönetmektedir. Savunmacı ve tepkici stratejileri benimseyen işletmeler ise aksine değişime direnç gösteren ya da değişimi geriden izleyen işletmeleri ifade etmektedir ve bu işletmelerin pazar paylarını büyütme ya da rekabet avantajı elde etmeleri pek mümkün değildir.

İşletmelerin değişime öncülük edebilmeleri ve buldukları endüstriye yön verebilmeleri için yenilikçi olmaları günümüzde daha da önem kazanmıştır. Yenilikçilik ile işletmeler sektöre yeni bir yaklaşım, tutum ve alışkanlık kazandırarak rakipler, tedarikçiler ve müşteriler için referans noktası oluşturabilmektedir. Fakat yenilikçilik kısa bir süre içerisinde ortaya çıkan bir durum olmayıp birbirini tamamlayan kaynak yığınının koordinasyon içerisinde bir araya gelmesi gerekmektedir ki bu da işletme için önemli bir yatırımı ifade etmektedir. Söz konusu kaynak yığını içerisindeki kilit unsur ise insandır. Doğru insanın istihdam edilmesi, ihtiyaç duyulan eğitim-geliştirme programlarının uygulanması, adil bir kariyer planlamasının icrası ve çalışanların üst seviye ihtiyaçlarına cevap veren bir anlayışın benimsenmesi bu noktada önemlidir. Başka bir ifadeyle olayları farklı bir pencereden görebilen çalışanın işe alınması; bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirecek eğitim programının uygulanması; gelecek yıllarda işletmedeki pozisyon ve yerini şeffaf bir şekilde görebilmesi ve kendini gerçekleştirme imkânı sunan bir örgütsel yapı ve iklim oluşturulması yeniliğin ortaya çıkması için oldukça önemlidir.

Diğer yandan işletmelerin, sadece ürün ve hizmet alanında değil yönetim, strateji, süreç ve işletme davranışı konusunda da yenilik ortaya koymaları gerekmektedir. Bunun için de bütüncül bir yönetim anlayışı sunan toplam kalite yönetimi (TKY), yenilikçilik için önemli olmaktadır. TKY, örgütsel süreçleri tanımlayarak formel bir iş tasarımı ortaya çıkarmakta ve böylece çalışanların önünü görmesini sağlamaktadır. Yine süreçleri kişilerden bağımsız bir hale getirerek kurumsal hafızayı geliştirmekte ve bu da çalışanların faydalanabilecekleri bilgi havuzunun oluşmasını olanak tanımaktadır. Ayrıca çalışanların gereksiz iş ve süreçlerle uğraşmasını engelleyerek örgütsel enerjinin katma değeri yüksek faaliyetlere ve temel yetkinliklere aktarılmasını sağlamaktadır. Bu yönüyle TKY, çalışanların yenilikçi çabalarını tetikleyecek, destekleyecek ve organize edecek bir örgüt iklimini oluşturmaktadır.

Söz konusu bu durumlar bütün olarak değerlendirildiğinde stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının, işletmelerin yenilikçi çabaları için önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede çalışma; yenilikçiliği, stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi bağlamında açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yönüyle çalışmanın özellikle yenilikçilik yazınına farklı bir bakış açısı sunması beklenmektedir. Ayrıca stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi yazınlarına da metodolojik farklılık katacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede çalışmanın devam eden bölümünde öncelikle yazın taraması yapılmıştır. Olgulara ilişkin daha önce yapılmış ulusal ve uluslararası ölçekteki çalışmalar incelenerek yazının mevcut durumu ortaya konulmuştur. İkinci aşamada ise araştırmaya konu kavramlar, tanımsal düzlemde incelenmiştir. Daha sonra yazındaki mevcut tartışmalar bağlamında oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler çerçevesinde değişkenler arası ilişkiler görgül olarak tahlil edilmiştir. Elde edilen bulgular yazındaki mevcut çalışmalar ekseninde tartışılmış ve çalışmanın bilimsel katkısı ve önemi sunulmuştur. Sonuç ve öneriler bölümünde de araştırma bulgularının hem akademik hem de pratik çıkarımları ele alınmış ve gelecekte yapılabilecek araştırma konseptleri sunulmuştur.

2 Yazın Taraması

Vanhala ve Ritala (2016: 98), stratejik insan kaynaklarının çalışanların yeteneklerini ve yenilikçi yönlerini geliştirici bazı özelliklerini ifade etmektedir. Öncelikle insan kaynakları yönetimi, çeşitli eğitim ve gelişim olanakları sağlayarak çalışanların mevcut becerilerinin geliştirilmesini sağlamaktadır. İkincisi objektif performans değerlendirme programları ile çalışanların dışsal motivasyonları artırılmaktadır. Üçüncüsü, çalışanlara karar süreçlerine katılım imkânı sunmakta ve böylece çalışanlar işlerini daha iyi nasıl yapabilecekleri konusunda söz sahibi olmaktadır. Dördüncüsü, çalışanlara kariyer fırsatları sunmaktadır. Beşincisi çalışanların adalet algıları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Son olarak ise çalışanların rol ve görevleri; beceri ve yeteneklerini dikkate alacak şekilde tasarlanmaktadır. Özellikle entelektüel sermaye olgusu çerçevesinde insan kaynakları yönetimi yenilikçiliği olumlu yönde etkilemektedir (Leitner, 2011). Bu görüşleri destekler biçimde yaptıkları ampirik çalışma neticesinde Stock ve arkadaşları (2013: 933), yenilik odaklı eğitim ve geliştirme ile işe alım uygulamalarının işletmelerdeki AR-GE faaliyetlerini olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Karasek (2020: 108) de seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon, bilgi ve yetenek yönetimi gibi bazı insan

kaynakları yönetimi uygulamaları ile yenilikçilik çalışmalarına dair süreçler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Ulusal yazındaki çalışmalarda da bu etkiyi görmek mümkündür. Tokmak, 2008 yılında yapmış olduğu doktora tezi neticesinde stratejik insan kaynaklarının örgütlerdeki yenilikçi yeteneği artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Demirtaş (2013), savunma sanayii firmalarındaki çalışanlar üzerine yapmış olduğu anket çalışması neticesinde kadrolama, eğitim, performans değerlendirme ve katılım gibi çeşitli stratejik insan kaynakları uygulamalarının hem yönetim hem de teknik anlamdaki yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Atar ve Konaklıoğlu (2016) yaptıkları çalışma neticesinde stratejik insan kaynakları uygulamalarından işe seçim süreci, eğitim süreci ve kurum içi işgücü piyasa düzeni boyutlarının yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkilediğini saptamışlardır.

Diğer yandan stratejik insan kaynakları uygulamaları, toplam kalite yönetiminin başarısında önemli bir etken niteliğindedir. Nitekim yapılan ampirik çalışmalar bu ilişkiyi doğrulamaktadır. Gowen ve arkadaşları (2006) sağlık sektöründe yaptıkları ampirik çalışma ile stratejik insan kaynakları yönetiminin toplam kalite programının sonuçları üzerinde etki ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Al Shra'ah ve arkadaşları, (2013) stratejik insan kaynakları ile toplam kalite yönetimi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazında fazlaca olmasa da mevcut çalışmalar, toplam kalite yönetimi uygulamaları için stratejik insan kaynaklarını yönetiminin önemini ortaya koymaktadır.

Toplam kalite yönetimi ile yenilikçilik arasındaki ilişki ise daha genel bir nitelik taşımaktadır. Nitekim bu ilişkiyi yapılan ampirik çalışmalarda da görmek mümkündür. Akgün ve arkadaşları (2014), Chaudhry ve arkadaşları (2018), Hafeez ve arkadaşları (2018), toplam kalite yönetiminin yenilikçilik üzerinde etkisini görgül olarak ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda en göze çarpan çıkarım; insan ve süreç yönetimi, liderlik, müşteri odaklılık, stratejik planlama, bilgi teknolojileri ve analiz süreçleri gibi toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme yenilikçiliği için hayati öneme sahip olduğudur. Ulusal yazında, Filiz ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan ampirik çalışma da TKY odaklı insan kaynakları yönetiminin yenilikçiliği anlamlı ve pozitif olarak etkilediği saptanmıştır.

3 Kavramsal Çerçeve

3.1 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik insan kaynakları yönetimi; eğitim ve yetkinlik düzeyi yüksek, beklentileri farklılaşmış ve entelektüel birikime sahip çalışanları yönetebilecek yeni bir yönetim anlayışına dair duyulan ihtiyacın ürünüdür. Nitekim insan kaynakları yönetiminin, geleneksel görev tanımının ötesinde daha birçok görevi üstlenmesi ve yerine getirmesi, günümüz insan kaynakları yönetiminin geleneksel fonksiyonlarından önemli ölçüde farklılaşmasına yol açmıştır (Akdemir, 2017: 20). Nihayetinde, insan kaynakları yönetimini uzun vadeli bir perspektifle ele alan ve stratejik planlama ile entegre bir niteliğe büründüren stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır. Wright ve McMahan (1992: 298) kavramı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için planlanmış insan kaynakları dağıtım ve faaliyetlerinden oluşan örüntü olarak tanımlamıştır. Armstrong (2019: 38) da kavramın tanımına süreç boyutunu kazandırmakta ve amaçlarını özetle; yetenekli, örgüte bağlı ve iyi motive olmuş çalışanları kazandırarak örgütün stratejik yeteneklerini geliştirme, insan kaynakları uygulamalarının örgütün bütününe ya da diğer birimlere ait strateji, politika ve uygulamalarla uyumlu olmasını sağlama, tutarlı ve pratik insan kaynakları politika ve programlarıyla çalışanların bireysel ve kolektif beklentilerini karşılayarak çalkantılı dönemlerde onlara yön duygusu kazandırma olarak ifade etmektedir. Gerek akademik ve gerekse pratik alanda önemi giderek artan stratejik insan kaynakları yönetimi hem toplam kalite yönetiminin etkinliği hem de yenilikçilik çabalarının başarıya ulaşması için gerekli örgütsel yapının ve işleyişin oluşması için önemlidir.

3.2 Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin temel varsayımları; kalite, insanlar, örgütler ve üst yönetimin rolüdür (Hackman ve Wageman, 1995: 310). Söz konusu bu varsayımlar, kavramın adına da yansıyan bütüncül bir anlayışı yansıtmaktadır. Söz konusu bu varsayımlar, kalitenin sadece çalışan ya da yöneticilerin bir meselesi olmadığı; örgüt içi ve dışındaki bütün aktör ve unsurların ortak bir ürünü olduğu düşüncesinin bir tezahürüdür. Bu çerçevede Dahlgaard ve arkadaşları (2005: 16) toplam kalite yönetimini; işletmedeki tüm çalışanların aktif olarak katıldığı sürekli iyileştirme uygulamaları dolayısıyla artan müşteri memnuniyeti ile özdeşleşen bir kurum kültürü olarak tanımlamakta ve liderlik, gerçeklere odaklanma, müşteri ve çalışanlara odaklanma, sürekli iyileştirme (Kaizen) ve herkesin katılımından oluşan beşli bir piramit olarak açıklamaktadır. Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin verimlilik ve etkinliği için önemli olan toplam kalite yönetimi çeşitli uygulama, teknik ve yaklaşımlarla içerik olarak giderek zenginleşmektedir.

3.3 Yenilikçilik

Yenilik, OECD tarafından yeni ya da önemli bir ölçüde geliştirilmiş ürün ya da hizmetlerin veya yeni süreç, pazarlama tekniği ya da örgütsel yönteminin iş süreçlerinde, işyerinde ya da örgüt dışı ilişkilerde uygulanması olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2021: 16). Yenilikçilik ise bilim ve teknolojide ya da bir endüstrideki pazar yapısında paradigmatik dönüşümü gerçekleştirecek yeniliği üretme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Garcia ve Calantone, 2002: 113). Günümüz piyasa koşullarında sektörde öncü olan ve önemli bir pazar payı ile birlikte rekabet avantajını da elinde bulunduran işletmelerin yenilik ortaya koyan işletmeler olduğu görülmektedir.

Nitekim küreselleşme, bilgiye erişimin artması, teknolojiadaki hızlı gelişmeler, tüketicilerin yaşam tarzlarının değişmesi ve beklentilerinin artması ile işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için yenilik yapmaları kritik bir başarı faktörüdür.

Teknolojide, pazarda, bireysel ve toplumsal ihtiyaç ve beklentilerdeki hızlı dönüşüm, işletmeleri yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Ürün, süreç, pazar ya da uygulamalarında yenilik geliştirebilen ve bunu aktif olarak kullanan işletmeler, rakiplerine üstünlük sağlayabilmektedir. Pratik öneminin bir yansıması olarak yenilikçilik olgusuna ilişkin Joseph Schumpeter ile başlayan bir süreç içerisinde önemli bir kuramsal zemin ortaya çıkmıştır. Yenilikçiliği; buluş, yenilik ve yayılma şeklinde gerçekleşen doğrusal bir süreç olarak tanımlayan Schumpeter, kavramı, yıkıcı özelliği üzerinden açıklamıştır. Daha sonraki yıllarda talep enflasyonu ile örgütsel ve ulusal düzeydeki politikalara vurgu yapan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, yeniliğin sağladığı toplumsal fayda ve getirinin, firma düzeyinde sağladığı fayda ve getiriden çok daha fazla olduğu düşüncesiyle yenilikçilik olgusu ulusal ölçekte önemli görülmektedir. 70'li yıllardan sonra kuram içerisinde teşvik edilen yenilik, evrimsel yaklaşımlar, izlek bağımlılığı, öğrenme etkisi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Greenacre vd., 2012: 5-10). Kuramsal yaklaşımların vurguladığı iki önemli husus; yeniliğin hem bir süreç hem de bilgi ve öğrenme ilişkili olduğudur. Nitekim Drucker'a göre yenilik; bilginin yeni bilgilerin üretilmesi için kullanılmasıdır (Johannessen vd., 1999: 121; Drucker, 1993). Bilgi olgusu söz konusu olduğunda işletmeler için önemli olan bir olgu da entelektüel sermayedir. İşletme tarafından tamamen ya da kısmen kontrol edilebilen ve işletmenin katma değer üretmesine katkıda bulunan tüm parasal ve fiziksel olmayan kaynaklar olarak tanımlanan entelektüel sermaye (Ross vd., 2005: 19) ve dolayısıyla insan kaynağı yeniliğin ortaya çıkmasındaki en önemli argümanlardan birisidir. Bu bağlamda insan kaynağının organizasyonuna ve geliştirilmesine odaklanan stratejik insan kaynakları yönetiminin, yenilikçi çabalar için önemli olduğu değerlendirilmektedir. Yine toplam kalite yönetimi yaklaşımının işletme bünyesinde benimsenmesi ve yerleşmesi için de insan kaynağı kilit bir role sahiptir. Bu bağlamda stratejik insan kaynakları uygulamaları, çalışanların toplam kalite yönetimi başarısını etkilemesi beklenmektedir.

Organizasyonu bir bütün olarak ele alan ve gerek dikey gerekse yatay ölçekte organizasyon faaliyetlerine bir standart ve öngörülebilirlik kazandırmayı amaçlayan toplam kalite yönetimi yaklaşımı da yenilikçilik için önemlidir. Nitekim toplam kalite yönetimi, yenilikçilikle uyumlu prensipleri bünyesinde barındırmakta (Prajo ve Sohal, 2001: 541) ve özünde yer alan müşteri odaklılık, süreç odaklılık ve sürekli iyileştirme kavramları (Wilkinson vd., 1998: 12-13) sayesinde yenilikçiliğin ortaya çıkması için önemli bir zemin sunmaktadır.

4 Araştırma

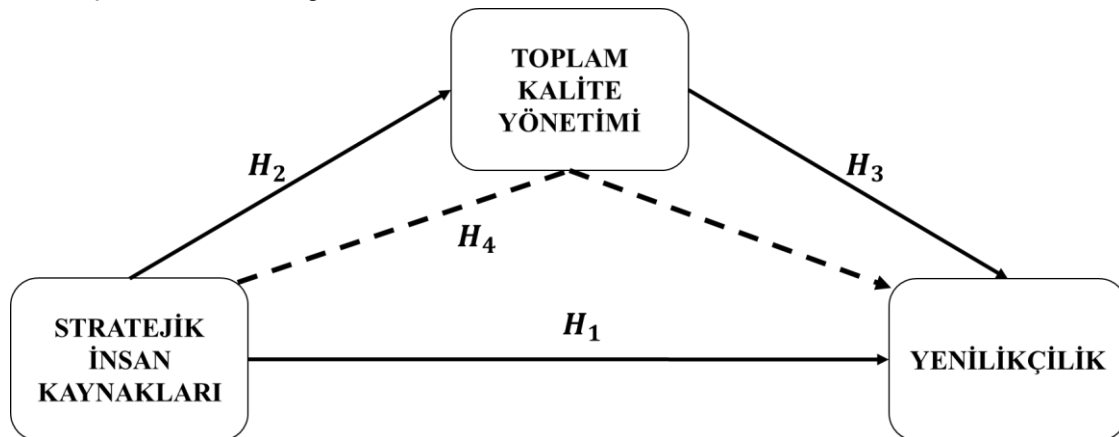
Bu araştırma, işletme yenilikçiliğini; stratejik insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi uygulamaları bağlamında açıklamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki hipotezler ve araştırma modeli oluşturulmuştur.

H₁: Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları çalışanların yenilikçi çabalarını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H₂: Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları toplam kalite yönetimi uygulamalarını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H₃: Toplam kalite yönetimi uygulamaları çalışanların yenilikçi çabalarını anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H₄: Toplam kalite yönetimi uygulamaları; stratejik insan kaynakları yönetimi ile çalışanların yenilikçi çabaları arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni havayolu işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem için bir havayolu işletmesinde çalışan 600 kişi seçilmiş ve anket formu web ortamında hazırlanarak mail olarak iletilmiştir. Veri

toplama işlemi 4 ay sürmüştür. Toplamda 252 geri dönüş alınmış ve yapılan incelemeler neticesinde kayıp ya da hatalı veri olmadığı görülmüştür.

4.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kavramsal ve kuramsal kapsamı; stratejik insan kaynakları, toplam kalite yönetimi ve yenilikçilik olgularına dair yazındaki yaklaşım, kuram ve tartışmalardır. Metodolojik kapsamı ise tercih edilen evren ile ulaşılabilen örneklem kitlesinin nitel ve nicel özellikleri, benimsenen veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçeklerin içerik ve niteliği, verilere uygun olarak seçilen istatistiksel yöntemler ve kullanılan paket programlardır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birincil veriler tercih edilmiş ve bu amaç doğrultusunda veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formu; katılımcılara dair demografik veriler ile toplam kalite yönetimi, stratejik insan kaynakları ve yenilikçilik ölçeklerinden oluşmaktadır. Veriler web ortamında toplandıktan sonra SPSS 22.0 paket programına girilmiş ve kontrol edilmiştir. Kayıp ya da hatalı veri olmaması sebebiyle verilerin normal dağılımı kontrol edilerek çarpıklık ve basıklık değerlerinin yazındaki kabul edilebilir değer aralıkları (Griffin ve Steinbrecher, 2013: 176) içerisinde olduğu görülmüştür. Daha sonra ise ölçeklerin yapı geçerliliği kontrol edilmiştir. Bu kapsamda SPSS 22.0 paket programında açılımlı faktör analizi ile güvenilirlik testi yapılmıştır. Daha sonra kullanılan ölçeklerin örneklem ile uyumluluğunu test etmek için AMOS 22.0 paket programında doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin kontrol edilmesinden sonra hipotez testleri gerçekleştirilmiştir. Hipotez testi için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç adımlı aracılık testine uygun olarak yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Baron ve Kenny tarafından önerilen testin, analiz sonuçlarını yorumlama noktasındaki bazı kısıtlar barındırması dolayısıyla bulguların yorumlanmasında Sobel, Aroian ve Goodman testleri de kullanılmıştır.

4.4 Kullanılan Ölçekler

Değişkenleri ölçmek için yazında geliştirilmiş ölçekler tercih edilmiştir. Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetimini ölçmek için Chen ve Huang (2009) tarafından yazındaki önceki çalışmalardan faydalanarak geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 16 soru maddesi ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Yazarların, “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine uzanan 7’li Likert biçiminde geliştirdikleri ölçek bu çalışmada 5’li Likert olarak kullanılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi için Naidu (2007) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 21 soru maddesi ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Yazar, “Katılmıyorum” seçeneğinden “Katılıyorum” seçeneğine uzanan 3’lü Likert tipini kullanmıştır. Fakat bu çalışmada, “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine uzanan 5’li Likert biçiminde kullanılmıştır.

Özellik	Birim	Sayı	%	Özellik	Yıl	Sayı	%
Çalışılan Birim	İnsan Kaynakları	10	4.0	Yaş	18-30	123	48.8
	Muhasebe Finans	30	11.9		31-40	106	42.1
	Pazarlama	30	11.9		41-50	21	8.3
	Lojistik ve Depo	93	36.9		50 ve Üzeri	2	0.8
	Yönetim/İdari	19	7.5	Toplam	252	100.0	
	Teknik Hizmet	5	2.0	Özellik	Erkek/Kadın	Sayı	%
	Diğer	65	25.8	Cinsiyet	Erkek	126	50
Toplam	252	100.0	Kadın		126	50	
				Toplam	252	100.0	
Özellik	Düzyey	Sayı	%	Özellik	Yıl	Sayı	%
Eğitim Durumu	İlköğretim	4	1.6	Firmadaki Toplam Çalışma Süresi	0-1	40	15.9
	Lise	29	11.5		2-5	96	38.1
	Önlisans	46	18.2		6-10	69	27.4
	Lisans	131	52.0		11-15	25	9.9
	Yüksek Lisans	39	15.5		16-20	8	3.2
	Doktora	3	1.2		21 ve Üzeri	14	5.5
Toplam	252	100.0	Toplam	252	100.0		
Özellik	Evli/Bekâr	Sayı	%				
Medeni Durum	Evli	130	51.6				
	Bekâr	122	48.4				
Toplam	252	100.0					

Tablo 1. Demografik Özellikler

Yenilikçilik değişkeni için ise Wang ve Ahmed (2004) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek, 20 soru maddesi ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Yazarların, “Hiç Katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine uzanan 7’li Likert biçiminde geliştirdikleri ölçek bu çalışmada 5’li Likert formda kullanılmıştır. Üç ölçek de uygulama öncesinde Türkçe’ye uyarlanmıştır.

4.5 Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcılara dair tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur. En fazla katılımcı lojistik/depo biriminden olurken en az katılımcı da teknik hizmetler biriminden olmuştur. Katılımcıların %68,2’si lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Cinsiyet ve medeni durum bakımından dağılım eşit/yakın çıkmıştır. Ayrıca önemli bir kesim (%90,9) 40 yaşının altında olup %81,4’lük bir kesim de 10 yıldan daha kısa bir süredir ilgili işletmede görev yapmaktadır.

4.6 Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur. Temel bileşenler analizi kullanılarak varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Stratejik insan kaynakları ölçeği, Chen ve Huang’ın (2009) geliştirdiği gibi 5 boyut olarak bulunmamıştır. Ödemeler ve performans değerlendirme boyutu ile istihdam ve katılım boyutları aynı faktörde toplanmıştır. Ödemeler boyutundaki bir soru da faktör yükü 0,50’nin altında olduğu için analizden çıkartılmıştır. KMO değeri, 0,942 olarak bulunmuş olup referans değer olan 0,70 değerinin üzerindedir. Yine Cronbach alfa değerleri de referans değer olan 0,70’in üzerindedir.

Soru No	Faktör Yükleri			Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach alfa
	Eğitim-Donatım	Ödemeler ve Performans Değerlendirme	İstihdam ve Katılım		
İKE2	0,872				
İKE3	0,866				
İKE1	0,866			23,839	0,920
İKE4	0,740				
İKP3		0,788			
İKO3		0,775			
İKP1		0,767		24,216	0,888
İKP2		0,723			
İKO2		0,717			
İKİ3			0,852		
İKİ1			0,829		
İKİ2			0,825		
İKK2			0,741	28,104	0,935
İKK1			0,690		
İKK3			0,688		
Toplam Açıklayıcılık				76,159	
Stratejik İnsan Kaynakları					0,942
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçütü					0,920
Ki-Kare Değeri					3343,895
Bartlett Küresellik Testi Serbestlik Derecesi					105
p-Değeri					0,000

Tablo 2. Stratejik İnsan Kaynakları Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Toplam kalite yönetimi ölçeği, Naidu’nun (2007) geliştirdiği gibi 6 boyut olarak bulunmamıştır. Ödüllendirme ve itibar boyutu ile kalite iyileştirmesinin önündeki engeller boyutunun faktör dağılımı istenildiği gibi çıkmamış ve bu boyutlar analizden çıkartılmıştır. Genel kalite algısı boyutundaki bir soru da faktör yükü 0,50’nin altında olduğu için çalışmaya dâhil edilmemiştir. KMO değeri, 0,891 çıkmış olup referans değer olan 0,70 değerinin üzerindedir. Yine Cronbach alfa değerleri de referans değer olan 0,70’in üzerindedir.

Yenilikçilik ölçeği, Wang ve Ahmed (2004) geliştirdiği gibi 5 boyut olarak çıkmamıştır. Stratejik yenilikçilik boyutunun faktör dağılımı istenildiği gibi elde edilmemiş ve bu boyut bütün sorularıyla analizden çıkartılmıştır. Pazar, ürün ve süreç yenilikçiliği boyutlarındaki birer soru da faktör yükü 0,50’nin altında olduğu için analize dahil edilmemiştir. KMO değeri, 0,931 çıkmış olup referans değer olan 0,70 değerinin üzerindedir. Yine Cronbach alfa değerleri de referans değer olan 0,70’in üzerinde gözlemlenmiştir.

Ölçeklerin örnekleme ile uyumluluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Aşağıdaki Tablo 5’te verilen uyum iyiliği indeksleri, ölçeklerin kabul edilebilir seviyedeki referans değerleri (Meydan ve Şeşen, 2015) karşılamaktadır.

Soru No	Faktör Yükleri				Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach alfa
	Kalite Farkındalığı	Üst Yönetim Bağlılığı	Genel Kalite Algısı	Kalite Konusunda Destek		
KF2	0,821					
KF1	0,818					
KF4	0,724				22,601	0,883
KF3	0,715					
KU2		0,858				
KU3		0,825			19,293	0,857
KU1		0,768				
KA1			0,820			
KA2			0,759		16,894	0,799
KA3			0,727			
KD1				0,838		
KD2				0,791	16,270	0,790
KD3				0,600		
Toplam Açıklayıcılık					75,058	
Toplam Kalite Yönetimi						0,909
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü						0,891
Ki-Kare Değeri						1844,411
Bartlett Küresellik Testi					Serbestlik Derecesi	78
					p-Değeri	0,000

Tablo 3. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Soru No	Faktör Yükleri				Faktör Açıklayıcılığı	Cronbach alfa
	Davranışsal Yenilikçilik	Pazar Yenilikçiliği	Ürün Yenilikçiliği	Süreç Yenilikçiliği		
YD2	0,820					
YD1	0,819					
YD4	0,770				23,613	0,891
YD3	0,676					
YP4		0,797				
YP3		0,769			22,737	0,900
YP1		0,731				
YÜ2			0,804			
YÜ1			0,770		20,837	0,930
YÜ3			0,656			
YS3				0,809		
YS2				0,676	15,004	0,847
YS1				0,532		
Toplam Açıklayıcılık					82,191	
Yenilikçilik						0,949
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü						0,931
Ki-Kare Değeri						2845,179
Bartlett Küresellik Testi					Serbestlik Derecesi	78
					p-Değeri	0,000

Tablo 4. Yenilikçilik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi

Ölçek	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	RMR
Toplam Kalite Yönetimi	138.237	2,343	0,923	0,882	0,927	0,956	0,073	0,040
Stratejik İnsan Kaynakları	182.524	2,226	0,912	0,872	0,947	0,970	0,070	0,076
Yenilikçilik	143.563	2,519	0,921	0,874	0,951	0,969	0,078	0,040
İyi Uyum		≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,95	≥ 0,97	≤ 0,05	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≥ 0,85	≥ 0,85	≥ 0,90	≥ 0,95	≤ 0,08	≤ 0,08

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2015).

4.7 Hipotez Testleri

Hipotez testlerine geçmeden önce bağımlı değişken olan yenilikçilik ile diğer değişkenler ve demografik özellikler arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla aşağıdaki Tablo 6’da sunulan Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, yenilikçilik ile toplam kalite yönetimi ve stratejik insan kaynakları arasındaki doğrusal ilişkiyi teyit etmektedir (sırasıyla: $r=0,768$; $p<0,001$ ve $r=0,789$; $p<0,001$).

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşıma göre aracılık analiz edilmiştir. Yalnızca bağımsız ve bağımlı değişkenlerin olduğu ilk adım modeline (Model I) ilişkin uyum iyiliği indeksleri genel olarak iyi uyuma işaret etmektedir. Aracı değişkenin dâhil edildiği ikinci adımdaki model (Model II) ise genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum iyiliği indekslerine sahiptir.

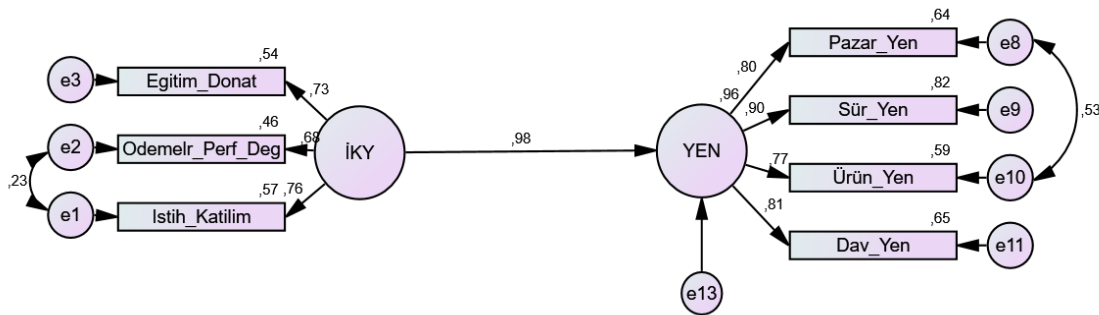
Model I için oluşturulan yol diyagramı aşağıdaki Şekil 2’de sunulmuştur. Aşağıdaki Tablo 8’de sunulan sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçiliği anlamlı ve pozitif etkilediğini göstermektedir ($\beta=980$; $p<0,001$). Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmektedir.

N	Factor	1	2	3	4	5	6	Ort.	St. Sap.
1	Yaş	1						1,61	0,674
2	Cinsiyet	0,012	1					1,50	0,501
3	Medeni Durum	-0,231***	0,064	1				1,48	0,501
4	Eğitim Durumu	-0,072	0,196**	0,128*	1			3,72	0,955
5	TKY	0,102	-0,025	-0,054	-0,265***	1		4,159	0,6768
6	Stratejik İKY	-0,018	-0,053	-0,008	-0,295***	0,635***	1	3,632	0,9322
7	Yenilik	0,043	-0,016	-0,031	-0,282***	0,768***	0,789***	3,932	0,8156

Tablo 6. Ortalama, Standart Sapma ve Pearson Korelasyon Analizi * $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$

Ölçek	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA	RMR
İlk Adım	35,514	3,229	0,960	0,898	0,971	0,979	0,094	0,028
İkinci Adım	117,393	3,089	0,917	0,855	0,935	0,955	0,091	0,049
İyi Uyum		≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,90	≥ 0,95	≥ 0,97	≤ 0,05	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≥ 0,85	≥ 0,85	≥ 0,90	≥ 0,95	≤ 0,08	≤ 0,08

Tablo 7. Hipotez Testi Modellerine İlişkin Uyum İyiliği İndeksleri **Kaynak Değerler:** Meydan ve Şeşen, (2015).



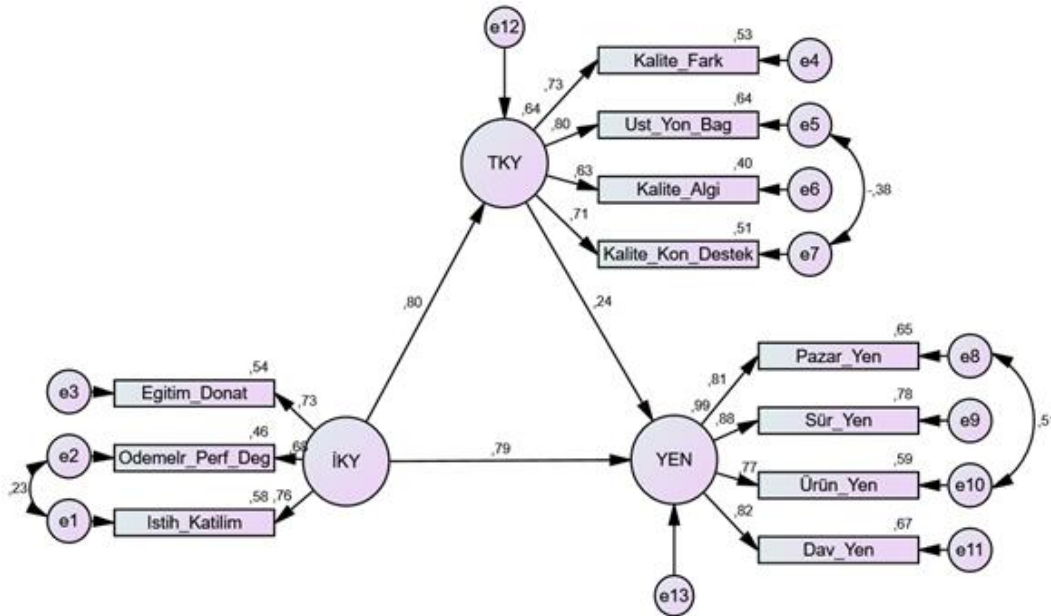
Şekil 2. İlk Adım (Model I)

Daha sonra ise aracı değişkeni de modele dâhil ederek Model II için yol diyagramı oluşturulmuş ve aşağıdaki Şekil 3’te sunulmuştur. Sonuçlar, stratejik insan kaynakları yönetiminin toplam kalite yönetimini anlamlı ve pozitif etkilediğini göstermektedir ($\beta=799$; $p<0,001$). Bu sonuç H2 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Yine toplam kalite yönetiminin yenilikçilik üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitif çıkmış ($\beta=240$; $p<0,05$) ve H3 hipotezi de kabul edilmiştir. Son olarak stratejik insan kaynakları ile yenilikçilik arasındaki ilişkide toplam kalite yönetiminin aracı rolüne ilişkin aracılık testi yapılmıştır. Test sonuçları toplam kalite yönetiminin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir.

Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen aracılık testi sonuçları toplam kalite yönetiminin kısmi aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonucu doğrulama adına sonuçları aşağıdaki Tablo 9’da sunulan Sobel, Aroian ve Goodman testleri uygulanmıştır. Preacher ve Leonardelli’nin geliştirmiş olduğu hesaplama aracına göre (Preacher, 2021) sonuçlar (hata terimlerinin her biri için) anlamlı bir p değerini göstermektedir ve aracılık hipotezi için güçlü bir destek sağlamaktadır.

Modeller	Belirtilen Yol			H.	Katsayılar		Sonuç
	Bağımlı Değişken	Yollar	Bağımlı Değişken		Std. Beta	Std. Dolaylı Etki	
Model I (Aracı Değişken Hariç)	Stratejik İnsan Kaynakları	→	Yenilikçilik	H_1	0,980***	-	Kabul
R²=0,961							
Model II (Aracı Değişken Dahil)	Stratejik İnsan Kaynakları	→	Toplam Kalite Yönetimi	H_2	0,799***	-	Kabul
	Toplam Kalite Yönetimi	→	Yenilikçilik	H_3	0,240*	-	Kabul
R²=0,993	Stratejik İnsan Kaynakları	→	Yenilikçilik	H_4	0,794***	0,192	Kısmi Aracılık

Tablo 8. Hipotez Testi Sonuçları, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$



Şekil 3. İkinci Adım (Model II)

	Test İstatistiği	Standart Hata	p-değeri
Sobel Testi	5,4502482	0,02025364	0,00000005
Aroian Testi	5,42769132	0,02033781	0,00000006
Goodman Testi	5,47308867	0,02016911	0,00000004

Tablo 9. Sobel, Aroian ve Goodman Testi Sonuçları, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

5 Bulgular ve Tartışma

Çalışma bulguları, araştırmanın amacı çerçevesinde oluşturulan hipotezleri desteklemektedir. Öncelikle stratejik insan kaynaklarının yenilikçilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuş olup yazındaki çalışmalarla (Leitner, 2011; Karasek, 2020) uyumludur. Bu bulgu doğal olup yenilikçiliği gerçekleştirecek esas aktör olan insan unsurunun yönetilmesi konusuna stratejik açıdan yaklaşılması gerekliliğini doğrulamaktadır. Nitekim yenilikçiliğin ortaya çıkması için çalışanların düşünce ve fikirlerini ifade etmelerine ve uygulamalarına imkân sunan bir yönetsel mekanizmanın geliştirilmesi gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları ayrıca toplam kalite yönetimi üzerinde de güçlü bir etki etmektedir. Yazını (Gowen vd., 2006; Al Shra'ah vd., 2013) destekler nitelikteki bu bulgu, işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısı için doğru insanın seçilmesi, gerekli eğitim ve geliştirme faaliyetleri çalışanları bilgi ve becerileri

artırılmalı ve farklılaşan insan beklentilerine optimum çözüm üretilmelidir. Nitekim toplam kalite yönetimi kapsamında belirlenen politika, prosedür ve uygulamalarda kilit unsur insan olup çalışanların bağlılık ve motivasyonunun artırılması, kararlara katılması ve İK faaliyetlerinin stratejik planla entegre gerçekleştirilmesi toplam kalitenin başarıya ulaşmasında önemlidir.

Yazındaki çalışmalardaki (Akgün vd., 2014; Chaudhry vd., 2018; Hafeez vd., 2018) kadar güçlü bir anlamlılık düzeyinde olmasa da toplam kalite yönetimi de yenilikçilik için önemli bir öncülü ifade etmektedir. Nitekim toplam kalite yönetimi örgütsel karar ve süreçleri, yalnızca yöneticilere ait bir yetki çerçevesinde ele almamakta; bütün çalışanları kararlara katılmaya teşvik ederek yenilikçi düşünce ve fikirlerin ortaya çıkması için gerekli örgütsel ortamı oluşturmaktadır. Yine sürekli iyileştirme, sıfır hata, müşteri odaklılık gibi bazı toplam kalite yönetimi nitelikleri de yenilikçilik için önem arz etmektedir.

Son olarak toplam kalite yönetiminin, stratejik insan kaynakları ile yenilikçilik arasındaki ilişkideki kısmi aracı rolü de TKY olgusunun önemini pekiştirmektedir. Nitekim bu bulgu, yenilikçilik için yalnızca stratejik insan kaynakları yönetiminin yeterli olmadığını, toplam kalite yönetimi vb. çeşitli uygulamalarla desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

6 Sonuç ve Öneriler

Çalışma kapsamında iki adımlı yapısal eşitli modellemesi yapılmıştır. İlk adımda bağımsız değişken olan stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Daha sonra aracı değişken olan toplam kalite yönetiminin dahil edildiği ikinci adımda aracı değişken ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bağımsız değişken olan stratejik insan kaynaklarının yenilikçilik üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmamış fakat etkisi azalmıştır. Kısmi aracılığı işaret eden bu bulgu ek analizler ile kontrol edilmiş ve kısmi aracılığın olduğu teyit edilmiştir. Sonuç olarak çalışma, olgular arası kuramsal ilişkileri doğrulayan görgül bulgular sunmaktadır.

Yazındaki mevcut çalışmaları destekler nitelikteki çalışma bulgularının çeşitli kısıtları dikkate alarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu çerçevede öncelikle oluşturulan araştırma modeli, değişkenlere ilişkin olarak yazındaki yaklaşım, kuram ve tartışmalar bağlamında oluşturulmuştur. Nitekim farklı kuram ya da tartışmalar dikkate alınarak değişkenler arası ilişkiler farklı şekilde tanımlanabilir ve çok daha farklı bir araştırma konsepti içerisinde çalışma yapılarak farklı bulgular elde edilebilir. Ayrıca metodolojik açıdan farklı yöntemlerin benimsenmesi de farklı bulguların elde edilmesini sağlayabilir. Örneğin, farklı bir evren ve örneklem kitlesi üzerinde uygulanacak bir çalışma farklı bulgular sunabilecektir. Yine nitel bir araştırma ya da anket verisi yerine değişkenlere dair daha başka verilerin kullanılması farklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilecektir.

Kaynakça

- Al Shra'ah, E.A.M., Irtameh, H., Abu Rumman, M., & Althyabat, B. F. (2013). The Strategic Human Resource Management Practices in Implying Total Quality Management (TQM): An Empirical Study on Jordanian Banking Sector. *International Journal of Management (IJM)*, 4(5), 179–190.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları*. Beta, İstanbul.
- Akgün, A.E., İnce, H., Imamoglu, S.Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The Mediator Role of Learning Capability and Business Innovativeness Between Total Quality Management and Financial Performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888–901.
- Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, (7. Baskı), Kogan Page, Londra.
- Atar, A., & Konaklıoğlu, E. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 104–123.
- Baron R.M., & Kenny, D.A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Chaudhry, N.I., Awan, M.U. Bilal, A., & Ali, M.A. (2018). Impact of TQM on Organizational Performance: The Mediating Role of Business Innovativeness and Learning Capability. *Journal of Quality and Technology Management*, 15(1), 1–36.
- Chen, J.C., & Huang, J.W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance — The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104–114.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K., & Kanji, G.K. (2005). *Fundamentals of Total Quality Management*. Taylor & Francis, Londra.

- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 35(2), 261–290.
- Filiz, A.C., Duran, C., & Ceryan, Y. (2018). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kapsamında İncelenmesi: Marmara Bölgesinde Ampirik Bir Uygulama. *Press Academia Procedia (PAP)*, 7, 144–149.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110–132.
- Gowen, C.R., McFadden, K.L., & Tallon, W.J. (2006). On the Centrality of Strategic Human Resource Management for Healthcare Quality Results and Competitive Advantage. *Journal of Management Development*, 25(8), 806–826.
- Greenacre, P., Gross, R., & Speirs, J. (2012). Innovation Theory: a review of the literature. *ICEPT Working Paper*. Ref: ICEPT/WP/2012/011.
- Griffin, M.M., & Steinbrecher, T. D. (2013). Large–Scale Datasets in Special Education Research. *International Review of Research in Developmental Disabilities*, 45, 155–183.
- Hackman, J.R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 309–342.
- Hafeez, M.H., Basheer, M.F., Rafique, M., & Siddiqui, S.H. (2018). Exploring the Links between TQM Practices, Business Innovativeness and Firm Performance: An Emerging Market Perspective. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 38(2), 485–500.
- Johannessen, J.A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of Innovation Theory Based on Knowledge-Management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121–139.
- Karasek, A. (2020). Influencing Innovativeness of Enterprises by Selected HRM Practices. *International Journal of Innovation and Learning*, 28(1), 98–118.
- Leitner, K. H. (2011). The effect of Intellectual Capital on Product Innovativeness in SMEs. *International Journal of Technology Management*, 53(1), 1–18.
- Meydan, C.H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. Detay Yayınları, Ankara.
- Miles, R.E., Snow, C.C., Meyer, A.D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Naidu, P. (2007). *Employee Perceptions of Quality at a Selected Company*. Business Studies Unit, Faculty of Commerce, Durban University of Technology.
- OECD, (2021). The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well–Being, Araştırma Raporu. <https://www.oecd.org/innovation/the-innovation-imperative-9789264239814-en.htm> E.T. 30.06.2021 14:47.
- Prajogo, D.I., & Amrik, S.S. (2001). TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework. *Technovation*, 21(9), 539–558.
- Preacher, K.J. (2021). Calculation for the Sobel Test: An Interactive Calculation Tool for Mediation Tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> E.T. 30.06.2021.
- Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). *Managing Intellectual Capital in Practice*. Elsevier, Londra.
- Stock, R.M., Totzauer, F., & Zacharias, N.A. (2013). A Closer Look at Cross–Functional R&D Cooperation for Innovativeness: Innovation–oriented Leadership and Human Resource Practices as Driving Forces. *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 924–938.
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayiine Yönelik Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Doktora Tezi.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM Practices, Impersonal Trust and Organizational Innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95–109.
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313.
- Wilkinson, A., Redman, T., Snape, A., & Marchington, M. (1998). *Managing With Total Quality Management: Theory and Practice*. McMillan Businesses, Basingtoke.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.