

Yalın Yönetim: Rekabetçi Bir Kurumsal Yapılanmanın Temeli

Yeliz Mohan Bursalı¹

Sabahat Bayrak Kök²

“Yalın’ın olmadığı bir yönetim kötü bir rüyadır; yönetimin olmadığı bir Yalın ise hayal ürünüdür.”

FRANK VOEHL

Özet

Yalın kavramı başlangıçta sadece üretim süreçlerine atıfta bulunmak için kullanılırken, zamanla bu terim yönetim tarzını kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Yalın Yönetim kırılgan ekonomik modeller ve geleneksel maliyet esaslı rekabet anlayışlarında kurumların sağlığı, refahı ve rekabet gücü üzerinde önemli sonuçlar yaratarak dikkat çekmiştir. Böylece Yalın Yönetim ciddi örgütsel sorunlara işletmelerin tepki verdiği güçlü bir yaklaşım olarak kullanılmıştır. Yalın yönetimlerde esas hedef, mal ve hizmet sürecinde israfı azaltmak ve maksimum değere ulaşmaktır. Yaşanan çok yönlü değişimler, üst kademelere öncelik sağlayan tek taraflı, tek katmanlı, dar bakış açılarının israf yaratan, fayda ve verimlilikten uzak geçmişe dayalı tüm yapı ve yönetsel çerçevenin hızla terk edilmesini bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmıştır. Bu noktada değişen paradigma doğrultusunda değer yaratma felsefesini benimseyen ve tek seferlik değil sürekli gelişimi hedefleyen işletmelerin kendilerini yeniden yapılandırmaları gerektiği vurgulanmıştır. Yalın Yönetim tüm kurumsal katmanlarda ve bütünsel bir yaklaşımla süreç yetkinliğini ve süreçte iyileştirmeyi esas alan yüksek değer yaratımı sağlarken, israf kültürünü reddeden tam katılımlı yapısıyla tüm modern yaklaşımların önünde yer almaya başlamıştır. Yalın Yönetim böylece geçmiş üretim, yönetim ve rekabet

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, ybursali@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5239-8696

2 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi İİBF, sbayrak@pau.edu.tr ORCID: 0000-0002-9118-6327

anlayışlarının sağlayamadığı sürekli iyileştirme kültürüyle sürdürülebilir olma, en alttan en üst düzeye kadar her yönetsel seviyede değer yaratma felsefesiyle liderler tarafından en güçlü sahiplenilen yaklaşım olmuştur. Bu çalışma, sözü edilen geçişi Yalın Yönetimin tanım, köken, felsefe, kültür ve modellemesiyle açıklamayı amaçlamaktadır.

GİRİŞ

Yalın yönetim günümüzde yaşanan rekabet koşulları ve bunun işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi için kullanılmaya başlayan ve giderek tüm dünyada sahiplenilen değer yaratma odaklı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Modelin doğduğu ve inşa edildiği yer Japonya olmakla birlikte günümüzde işletmelerin bulunduğu yoğun rekabet ortamında rekabet gücünün bir göstergesi ve sürdürülebilir başarının bir garantisi kapsamında tüm dünyada sahiplenilmiştir. 1990'lı yılların değişim ve gelişim çizgisi Yalın Yönetimin sadece maliyet esaslı teknik bir yapılanma değil, tüm işletme bünyesinde benimsediği bilgi ve beceri esaslı katılım, en üst seviyede müşteri beklentilerini karşılama ve dış kaynaklı rekabeti fiyat dışı faktörlerle tasarlama, üretme, pazarlama yetenekleri ve fırsatlarıyla rekabet üstünlüğü kazanma ve sürdürmede yeni yönetim modeli olarak görülmektedir.

Bilindiği gibi, 2007'de finans sektöründeki olaylarla hızlandırılan ve ABD ile Avrupa konut piyasalarındaki patlamanın körüklediği küresel ekonomi, hızla IMF'nin (2009) II. Dünya Savaşı'ndan bu yana en kötü küresel ekonomik düşüş olarak değerlendirdiği "*Büyük Durgunluk*"a düştü. Bugün, krizin en kötü kısmı geçmiş olsa da özellikle işletmelerin sermayeye ve krediye erişiminin önemli ölçüde azalmasına bağlı olarak bazı etkileri hâlâ devam etmektedir. İşte böyle bir düşüş döneminde, süreçte şaşırtıcı olmayan bir biçimde Yalın Yönetim, şirketlerde verimliliği artırma, israfi ortadan kaldırma ve müşteri değerini yükseltmeye yönelik sermaye yoğun olmayan bir yaklaşım olarak yeniden canlanmaktadır (Van Dun vd., 2017:174). Başka bir deyişle dinamik küresel rekabet ortamında yaşanan gerileme ve çöküş dönemlerinde "Yalın" düşünce temelinde Yalın Yönetim kavramının yeniden büyük bir ivme kazandığına tanıklık edilmektedir. Literatürde "Yalın" terimi genellikle yalnızca israfi tanımlama ve ortadan kaldırmaya yönelik araçların bir bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım ise başlangıçta söz konusu yalın araçların süreç iyileştirme girişimlerine eşlik etmesiyle yalın yönetim anlayışı olmadan da sistemin uygulanabileceği görüşüne dayanmaktadır. Adeta, "Bu araçları kullanın, verimlilik artacak ve organizasyonunuz yalın hale gelecektir" şeklindeki bir anlayışın hâkimiyetini temsil etmektedir. Ancak günümüzde bu dar bakışlı yaklaşım, Yalın düşünce temelli bir şirket kültürü geliştirmeye yönelik bir odak değişimine doğru yönelim kazanmaktadır (Charron vd., 2015:2).

Son yirmi beş yılda ise yalın düşüncenin, yalın bakış a  sının yönetim uygulamalarının evrimi için temel bir dönüm noktası olarak değerlendirildiği belirtilebilir.   nce otomotiv sektöründe   nc   olan bu yaklaşımın, titiz bir takibe dayalı akademik araştırma ve uygulamalar sonucunda sağlık hizmetleri (Al-Balushi vd., 2014; Burgess ve Radnor, 2013; Costa ve Godinho Filho, 2016; Narayanamurthy ve ark., 2018), bilgi teknolojisi (Bevilacqua vd., 2015 ; Kundu ve Manohar, 2016), inşaat (Aslam vd., 2020; Solaimani ve Sedighi, 2020), eğitim (Kakouris vd., 2022; Sfakianaki ve Kakouris, 2019), tedarik zinciri yönetimi (Garcia-Buendia vd., 2023), KOB  'ler (Hu vd., 2015), finans (Leyer ve Moormann, 2014) ve hizmet sektörü (Abreu-Ledon vd., 2018 Radnor ve Osborne, 2013) vb. gibi alanlarda dikkate değer bir ilgiyle kar  şılandığı görülmektedir (Kakouris vd., 2025:1625-1626).

Son dönemde yapılan çalışmalarda örgütlerin gelişimi için felsefi temelli bir uygulama olarak değerlendirilen Yalın Yönetim anlayışı sıklıkla sürdürülebilirlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Bu çerçevede konuyla ilgili araştırmalarda Yalın Yaklaşımını benimseyen işletmelerin, sürdürülebilir ilkelerle uyumlu bir değişimi sağlayarak kurumsal gelişimi desteklediği ya da gelişmeye dayalı örgütsel sonuçlarda önemli bir pay sahibi olduğu görülmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:136). Bütün sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde birincil faaliyetlerin egemen olduğu geçmişe dayalı yönetsel anlayı  ıların hızla yerini yüksek üretkenlik sağlayan hem   retici hem de müşteri tarafında yüksek katma değerli hizmet kurulum ve sunumunu temin eden, yaşam standartlarını iyileştiren Yalın Yönetim gibi daha modern bir yaklaşıma bıraktığı görülmektedir. Bu d  n    m   b  şarmanın farklı zemin ve zamanlarda zorlukları olsa da (Jouhri ve Soulhi, 2020:527) giderek daha fazla   vrenin sahiplendiği açıkça görülmektedir. Bu nedenle, geçmiş bakış açısı ve anlayı  ılara dayalı geleneksel yapılanma ve yaklaşımlardan hızla uzaklaşmak ve geleceğe sağlam bir modern perspektifle bakmak elzem bir adım olmaktadır.

1. Yalın Yönetim ve Kuramsal Temelleri

Yalın Yönetim, küresel ölçekte gerçekleşen bir paradigma değişimi çerçevesinde 1980'li yıllardan itibaren hem akademisyenler hem de uygulamacılar açısından önemli bir yol haritası olarak pek çok çalışmada ele alınmış ve çeşitli yönleriyle değerlendirilmiştir. Mevcut   alı  ma bu yöndeki akademik bakışa katkı olması açısından konuyu güncel temelde değişen rekabet çizgisinde ele almayı amaçlamaktadır. Bu başlık altında Yalın Yönetim kavramı öncelikle ekonomik entropi kavramına dayandırılarak değişen rekabet anlayışı temelinde açıklanmıştır. Sonrasında ise Yalın Yönetime doğru değişimi gerekli kılan değişim faktörlerine yer verilerek

kavramın tanımı, tarihsel kökeni, Yalın Yönetim felsefe ve kültürü ile Yalın üretimde işletme düzenleme modelinden hareketle Yalın Yönetimde süreç, organizasyon ve yönetim gibi alt başlıklarla konu derinlemesine ele alınmıştır.

1.1. Değişen Rekabet Anlayışı ve Değişim Faktörleri Çerçevesi

Yalın Yönetim uygulaması çoğunlukla bir değişim girişimi olarak kabul görmekle birlikte aslında bir dönüşüm girişimidir. Çünkü yalın yönetim anlayışı, yönetimin ilgi merkezinin değiştiğini ve organizasyonların rekabetçi olmak ve hayatta kalmak için hızın ve esnekliğin artması, üretkenliğin iyileştirilmesi ve yapının merkezden uzaklaştırılması gibi geçmişten farklı birçok yeni hedefin paylaşılmasını gerektirmektedir (Sharma vd., 2024:1). Bu noktadan hareketle çalışmada Yalın Yönetime yönelim sürecinde başlangıç noktası olarak değişen rekabet anlayışı üzerinde durulmaktadır.

1.1.1. Ekonomik Entropi ve Değişen Rekabet Anlayışı

Serbest piyasa kapitalizminin doğa kanunu, rekabet gücünün bütün kaynaklarının geçici olduğu görüşüdür. Bu görüş “ekonomik entropi” olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik entropi tanımına göre ortaya koyulan her bir rekabet avantajı zaman içinde yavaş yavaş ama kesinlikle gelişecek, aşınacak ve sonra da dağılıp gidecektir. Var olan tek gerçek şudur: Rekabetin baskısı altında, tıpkı yılanlar gibi bölgeler, şirketler ve insanlar da yeniden doğup yaşamlarını sürdürmek için deri değiştirmek zorundadırlar (Ridderstrale ve Wilcox, 2007:26).

Bölgesel rekabetin yerini giderek küresel rekabetin almasıyla birlikte, organizasyonlar açısından sürdürülebilirliği sağlamak her geçen gün daha da güçleşmiştir. Günümüzde organizasyonlar yalnızca bulundukları coğrafi bölgedeki rakipleriyle değil, aynı zamanda küresel ölçekte faaliyet gösteren güçlü firmalarla da rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu koşullar altında rekabet gücünü koruyabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek isteyen organizasyonlar, maliyetlerini asgari düzeye indirerek müşteri beklentilerine en uygun, hatta bu beklentilerin ötesine geçebilecek nitelikte ürün ve hizmetleri piyasaya sunma gerekliliğinin farkına varmışlardır. Yaşanan bu gelişmeler, işletmeler açısından önemli darboğazlar yaratmış; bu nedenle şirketler, müşteri taleplerine uygun, yenilikçi, düşük maliyetli, yüksek kaliteli ve rakiplerinden ayrılan ürün ya da hizmetler sunabilmek amacıyla çeşitli üretim teknikleri geliştirme çabası içerisine girmişlerdir. Özellikle son yirmi yıllık süreçte birçok organizasyon: *Tam Zamanında Üretim (Just in Time-JIT)*, *Kısıtlar Teorisi (Theory of Constraints)*, *Altı Sigma (Six Sigma)*, *Değer Akış Haritalama (Value Stream Mapping)* ve *Hedef Maliyetleme (Target Costing)*

gibi araç ve yaklaşımları bünyesinde barındıran *Yalın Yönetim* tekniklerini uygulamaya yönelmiştir (Gök ve Arıcı, 2016:137).

Küreselleşmenin sürekli derinleşmesi, sürdürülebilirlik eēilimlerinin güçlenmesi ve Dördüncü ile Beşinci Sanayi Devrimleriyle gelişen yeni teknolojilerin etkisiyle birlikte, işletmeler arası rekabet giderek daha da yoēunlařmaktadır. Bu baēlamda gerek üretim gerekse üretim dışı süreçlerin iyileştirilmesi, organizasyonların başarılı bir biimdefaaliyet gösterebilmesinde belirleyici bir unsur h line gelmiştir. Rekabetçi piyasa koşullarında varlıēın s rd r lebilirliēi, organizasyonel ve operasyonel süreçlerde sürekli gelişim saēlanmasıyla mümkün olmaktadır. S rd r lebilirliēe yönelik artan toplumsal farkındalık, tüketicilerde davranışlarında da belirgin deēiřimlere yol amaktadır. Günümüz tüketicileri, çevresel ve toplumsal açıdan sorumlu ürün ve hizmetleri tercih etme eēilimindedir ve bu tür ürünlere daha yüksek bedeller ödemeye de g n ll d rl r. Liutkeviciene ve diēerleri (2022) araştırmalarında, işletmelerin iş süreçlerini stratejik olarak yeniden yapılandırmaları h linde performanslarını artıracaklarını ve rekabet avantajı elde edebileceklerini ortaya koymuştur. Bu doērultuda çeşitli yöntem ve yaklaşımlar geliştirilmiş olup, bunlar arasında etkinliēi kanıtlanmış yöntemlerden biri de yalın yönetim olarak ifade edilmektedir (Heinzova vd., 2024:517). Literatürün önemli bir kısmında (Billesbach, 1994; Dimencescu vd., 1997; Prizinski, 2001; Standart ve Davis, 2000) yalınlıēın rekabeti desteklediēini  ne süren belirgin ampirik bulgular ierdiēi görülmektedir. Yine Sohal ve Eggleston (1994) alışmalarında şirketlerin üçte ikisinin, yalın yönetimle stratejik bir avantaj yakaladıklarını, en büyük iyileştirmenin ise rekabetçi pazar konumlandırmasından, müşteri ilişkilerinden ve kalite tanımlamalarından kaynaklandığını ileri sürmektedir (Bhasin ve Burcher, 2006:61).

1.1.2. Yalın Yönetim Anlayışını Gerekli Kılan Deēiřim Faktörleri

Sanayileşmenin ilk dönemlerinde, üretim talebi karşılanmaya çalışılırken, insanların ve onların ihtiyaçlarının dikkate alınmasından çok, onları basit ve ikincil bir üretim girdisi olarak deēerlendiren “satıcı odaklı” bir üretim anlayışı hâkim olmuştur. Ancak 1970’li yıllarda üretim artışı ve pazarların doygunluēa ulaşması, üreticilerin eskisi gibi yüksek talep yaratamadıēı ürünlerini satabilmek için ya fiyatlarını düşürmeye ya da ürün kalitesini artırmaya yönelmesine yol amıştır. Özellikle elektronik ve ulaşım teknolojilerindeki büyük ilerlemeler, piyasalarda satıcı kararlarının yerini alıcı kararlarının almasına zemin hazırlamış bu dönüşüm, işletmelerin üretim ve pazarlama stratejilerini bir bütün olarak yeniden şekillendirmelerine yol amıştır. 1980’lerden sonra sadece pazar deēiřimlerine uyum saēlayabilen,

müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerine duyarlı olan, müşteri memnuniyeti sağlayan işletmeler rekabet güçlerini artırmış, sertleşen ve dinamikleşen küresel pazarlarda varlığını sürdürebilmişlerdir. Dolayısıyla rekabet kaliteli, yenilikçi, üstün fikirlerin geliştirilebileceği bir zemin hazırlamayı ve farklılaşmayı gerektirirken işletmeleri yalnızca kalite, fiyat ve performans gibi ölçütler üzerinden yarışmaya değil aynı zamanda ‘süper rekabetçi’ bir anlayışla rakiplerinin önüne geçmeye de zorlamaktadır (Adıgüzel, 2020:102).

1970’lerden sonra yalın yönetim bakış açısı kazanımında etkili olan küresel rekabeti esas kılan değişim faktörleri (Bayrak ve İrmiş, 1999:196) aşağıdaki başlıklarla değerlendirilebilir:

Küresel Çerçeve Değişen Ekonomik Faktörler

- Küresel ölçekte yaşanan ekonomik büyüme süreci, artan yatırım gereksinimi ve yoğunlaşan rekabet ortamı, işletmeleri daha verimli ve yenilikçi olmaya yöneltmektedir.
- İşgücü maliyetlerinin yükselmesi ve yan giderlerin artışı, organizasyonları maliyetleri düşürmeye zorlamaktadır.
- Azalan çalışma süreleri ve yasal düzenleme gereklilikleri daha farklı çalışma anlayışlarını kaçınılmaz kılmaktadır.

Küresel Çerçeve Değişen Pazar Yönelimleri

- Pazarların globalleşmesiyle birlikte, artan müşteri talepleri ve yükselen kalite standartları, işletmeleri uluslararası pazarlara uyum sağlama zorunluluğuyla karşı karşıya bırakmaktadır.
- Hızlı teslimat beklentileri, enerji tasarrufu ve çevreye duyarlı ürün talepleri, şirketlerin stratejik yönelimlerinde belirleyici olmaktadır.
- Ürün yaşam döngüsünün kısalması ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, yoğun rekabet ortamında işletmelerin esnek ve yenilikçi kalmasını gerektirmektedir.

Küresel Çerçeve Değişen Teknolojik Gelişmeler

- Yeni sistemler, malzemeler, üretim teknikleri ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmeleri daha hızlı ve etkili üretim yapmaya itmektedir.
- Teknolojik değişim, ürün çeşitliliği ve hızlı ürün yenilikleri için büyük fırsatlar sunmaktadır.
- Yeni bilgi ve gelişen iletişim teknolojisi kullanımı etkililik açısından zorunlu durumlar olarak değerlendirilmektedir.

Küresel  er evede Değişen Sosyo-Kültürel Değişimler

- Değişen değerler, değişen ihtiyaç ve istekler, çalışanların kendini gerçekleştirme isteği yeni anlayışlara yönelimi gerektirmektedir.
- Meslek algılarındaki değişim ve kariyer planlaması konusundaki yeni eğilimler, sürekli güncel bilgiye ulaşma ve gelişmeleri takip etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır.
- Değişen tüketiciler, davranışları, çalışma sürelerinin kısılması, kişisel özgürlük ve esneklik talepleri gibi sosyo-kültürel faktörler, organizasyonları daha esnek ve müşteri odaklı yönetim anlayışları benimsemeye teşvik etmektedir.

Bu değişimler bütün hızıyla devam ederken 2008 yılında dünya çapında yaşanan ekonomik krizin daha fazla tırmanması çeşitli sektörlerde iş yapan pek çok organizasyonun ekonomik durumunu iyileştirmesini gerektirdi. Giderek küreselleşen bir rekabet ortamında, organizasyonların başarısı ilk aşamada değişim faktörlerine uyum sağlamakla ancak mümkün görülmektedir. Çünkü bu adım değişen değerler, kültürler, ekonomik yapı, kurum ve tarihsel faktörler gibi dinamik ve zorlu koşullara yenilikçi bir perspektif ile yönelmek anlamına gelmektedir. Böyle bir adımın devamında ise yeni bakış a ılarına ve yeni araçlara ihtiyaç duyulmakta ve bu çabaların sonucunda geçmiş bakış açısı ve uygulamaların yetersizliği fark edilerek sorgulanmaya ba lanmaktadır. Başka bir deyişle yaşanan çalkantılı kriz ortamı sonrasında kaybedenler ile kazananların analizleri yapılarak belirli değişikliklere gidilmesi gerekliliğine inanılmaktadır.

Küreselleşme r zėarları eserken küresel ölçekte karşılaştırmalı olarak yapılan analizler Batı'nın Doğu karşısında geride kaldığını özellikle Japon  retim ve yönetim anlayışlarının Toyota ve Ford  rneğinde olduğu gibi-muazzam bir farka işaret ettiğini göstermektedir. Ford'un kitlesel, ürün farklılaşması düşük, üretim süresi uzun olan katı sistemi yerine post-fordizm olarak ifade edilen esnekliğe dayalı yöntemin egemen olduğu görülmektedir. Bugün de bu fark dünyanın önde gelen otomotiv firması Toyota üzerinden dünyada yaşanmaktadır. Çünkü Toyota genel satışlar yönünden dünyanın en büyük üreticisi olma yolunda ilerlemektedir. Bu sürekli başarı son yirmi yıldır yalın düşünce ve işleyiş hakkında daha fazla bilgiye yönelik büyük bir talep yaratmıştır (LET, 2025:1). Araştırmalar küresel rekabette küresel pazar   k   lerinden hemen hemen hiç etkilenmeyen şirketlerin neredeyse tamamının elde ettiği başarının uyguladıkları modern yönetim yaklaşımlarıyla ilişkili olduğu göstermiştir. Bu yaklaşımlar *Yalın Yönetim (Lean Management)*, *Altı Sigma (Six Sigma)*, *Kısıtlar Teorisi (Theory of*

Constraints), *Toplam Kalite Yönetimi (TQM)* gibi etkinlik kazanan yönetim sistemlerini içermektedir. Belirtilen bu yönetim yaklaşımlarının her biri giderek artan bir şekilde popülerlik kazanıp uygulanmaya başlanırken bunlar arasında özellikle Yalın Yönetim daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır (Dekier, 2012:46-47).

1.2. Yalın Yönetimin Tarihsel Kökenleri: Yalın Kavramı ve Yalın Üretim

Yalın yönetim kavramı, ciddi kaynak kısıtları altındaki yoğun rekabetin ortaya çıkmasına bir cevap olarak geliştirilmiştir. Literatürde *Yalın* kavramının ilk kez *Massachusetts Institute of Technology* tarafından 1979 yılında başlatılan *Uluslararası Motorlu Taşıtlar Programı* adlı araştırma projesi kapsamında kullanıldığı (Dekier, 2012: 48) belirtilmektedir. *Massachusetts Institute of Technology* araştırma grubu bu çalışmada, Japon otomotiv sektörü ile Batı'daki endüstriyel üretim sistemleri arasındaki performans farkına odaklanmış ve 14 ülkedeki 52 montaj tesisinin analizine dayalı veriler toplamıştır. Beş yıl süren ve beş milyon dolarlık bütçeyle yürütülen bu araştırma, Japon otomotiv fabrikalarının çok daha üretken olduğunu, bunun da üretim ve yönetim tarzlarından kaynaklandığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu farklı yaklaşımı "*Yalın*" olarak adlandırmıştır (Tashkinov, 2024:3). Bu çalışma 11 yıl sonra James P. Womack ve arkadaşlarının *Dünyayı Değiştiren Makine* adlı eserleriyle ulaştıkları sonuçları duyurmuş ve bu alanda çığır açan bulgular sunmuştur (Tashkinov, 2024:3). 2001 yılında James P. Womack ve Daniel T. Jones, *Yalın Düşünce: Şirketinizde İsrafi Ortadan Kaldırın ve Zenginlik Yaratın* adlı kitabı yayınlamışlardır. Bu kitapta, *Yalın Felsefenin Temelleri* daha açık bir şekilde tanımlanmıştır (Dekier, 2012: 48).

Bugün "*Yalın Üretim*" diye adlandırılan üretim ve yönetim sisteminin temelleri ise ilk kez 1950'lerde Toyoda ailesinin bireylerinden mühendis Eiji Toyoda ve beraber çalıştığı mühendis Taiichi Ohno tarafından Japon Toyota firmasında atılmıştır. Aslında bu ikili- Eiji Toyoda'nın 1950'de Ford firmasını incelemek üzere Amerika'ya yaptığı gezisinde edinmiş olduğu bilgilerin ışığında, Ford'un yüzyılın başlarından itibaren öncülük ettiği "*kitle üretim*" sisteminin Japonya için hiç de uygun olmadığı kanaatine varmaları sonucunda ortaya çıkmıştır (Okur, 1997:23-24). Henry Ford tarafından geliştirilen kitlesel üretim modeli, yüzlerce aracın klasik el işçiliğiyle üretildiği eski üretim modeline karşıt olarak geliştirilmiştir. Bu dönemde üretim hacmi günümüzle kıyaslandığında oldukça düşüktü. Ford Motors'a yaptıkları ziyarette kitlesel üretim sürecini analiz eden Toyoda ve Ohno, pazarın talep seviyelerinin dengesiz olduğunu ve bu nedenle yüksek hacimlerde üretim yapmanın her zaman gerekli olmadığını fark ettiler. Dolayısıyla, ayakta

kalabilmek için uyum sağlamının gerekli olduğu, yani Ford felsefesine ters şekilde, aynı üretim hattı kullanılarak düşük hacimli ama çeşitlendirilmiş ürünlerin üretilmesi gerektiği sonucuna vardılar. Çünkü Japon pazarı, daha düşük maliyet, üstün kalite, esneklik ve daha kısa teslim süresi talep etmekteydi (Khan ve Muhammed, 2022:788-789).

Bu bağlamda, Yalın  retim Toyota Motor  irketi bünyesinde görev yapan Eiji Toyoda, Taichi Ohno ve Shigeo Shingo gibi Japon liderler tarafından ürüne değer katmayan kaynak tüketimini en aza indirmek amacıyla yeni bir üretim uygulaması olarak geliştirilmiştir (Raghu, 2017:140). Bu uygulama ile Ford'un üretim uygulamalarını Japon bağlamına uyarlayarak Toyota  retim Sistemi (Toyota Production System -TPS) ya da bilinen adıyla Tam Zamanında  retim (Just-In-Time) sistemini geliştirmişlerdir. Toyota, bu sistemde stokların minimize edilmesini, üretim süreçlerinin sürekli akışla desteklenmesini ve üretim içindeki israfların ortadan kaldırılmasını temel prensipler olarak benimsemiştir. Ford Motors ziyareti sırasında Toyoda ve Ohno, sürekli üretim hattının önemini ve avantajlarını da anlamışlardır. Bu  retim anlayışı, ürünlerin doğrudan müşteri ihtiyacına göre üretilmesi sayesinde israfın azaltılmasını sağlamaktaydı. Ancak, bu sistemin Just-in-Time ve Kanban sistemleri ile desteklenmesi durumunda, üretim akışı daha da hızlanacak ve zaman önemli ölçüde kılacaktır. Ayrıca bunlara ek olarak, PDCA Döngüsü'n n; *Planla, Uygula, Kontrol Et,  nlem Al* uygulaması da sürekli iyileştirme hedefinin gerçekleştirilmesinde etkili bir yöntem olarak benimsenmiştir (Khan ve Muhammed, 2022:788-789).

Eiji Toyoda ve Taiichi Ohno'nun yüzyıla öncülük eden sisteminin, yönetsel anlamda esneklikten yoksun, katı bir hiyerar ye ve kitleselliğe dayandığını görmesi ve kitleselliğin ise israfa yol a tığı yönündeki tespitleriyle arayışlara ba ladığı dönemde bulunan Toyota sisteminin veya Toyotizmin 1980'li yıllarda Amerikan ekonomik ve toplumsal yapısına uyarlanmasıyla sistemin "*Yalın  retim*"  eklinde yeniden bir doğuş yaşadığı görülmektedir (Bayrak ve  rmi , 1999:197-198). Başlangıçta yalın kavramı sadece üretim süreçleriyle (Lean Manufacturing) sınırlıydı; ancak zamanla yöntem tarzını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Günümüzde, *Lean Enterprise (Yalın   letme)*, *Lean Leadership (Yalın Liderlik)*, *Lean Logistics (Yalın Loğistik)*, *Lean Production (Yalın  retim)*, *Lean Organization (Yalın Organizasyon)*, *Lean Thinking (Yalın Düşünce)*, *Lean Service (Yalın Hizmet)* ve *Lean Planning (Yalın Planlama)* gibi birçok türev kavram ortaya çıkmıştır. (Tashkinov, 2024:3). Tashkinov'a göre bu biçimiyle bazı uzmanlar Toyota  retim sisteminin bir "*Toyota  retim sistemi*" olarak değil, "*insanların düşünme sistemi*" olarak düşünülmesi gerektiğine, yani şirketin faaliyetlerinin tüm

yönlerinin sürekli iyileştirilmesi ve optimizasyonunu amaçlayan düşünme ve karar alma ilkelerine dayandığına inanmaktadır.

Tiwari ve Jana (2018)'ya göre “*Yalın*” kavramı, esasen Japonya kökenli çeşitli uygulamaların Batılılaştırılmış adıdır. Bu kavram, farklı bağlamlarda *Toyota Üretim Sistemi*, *Tam Zamanında (JIT)*, *Çekme Üretimi*, *Toplam Kalite Yönetimi (TQM)* gibi isimlerle anılmış ve her biri yalın düşüncenin bazı yönlerini içerdiği gibi, yalın kavramı da bu sistemlerin çeşitli unsurlarını bünyesinde barındıran bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Ancak günümüzde “*Yalın*” kavramıyla anlatılmak istenen, artık bunların hiçbirisiyle sınırlı değildir. 1990'lı yıllarda Krafcik (1988), Shingo (1989) ve Womack ve arkadaşları (1990) tarafından önerilen *Yalın Üretim Modelleri*, geleneksel üretime bir alternatif olarak sunulmuştu. Katayama ve Bennett (1996) ise *Yalın* kavramını günümüzde artık tartışmasız bir paradigma olarak görmek gerektiğini belirtmektedir. Günümüzde Yalın kavramı, sadece bir araçlar ve teknikler dizisi değil, aynı zamanda bütünsel bir yaklaşım olup yalnızca üretim, tasarım, geliştirme, kalite, bakım gibi operasyonel yönlerin yanı sıra, tüm organizasyonun yönetimini de etkilemektedir (Tiwari vd., 2011:201). Dolayısıyla bugün konuşulan şey; *Yalın Üretim* değil, *Yalın Yönetim*dir.

1.3. Yalın Yönetim Kavramı

Yalın Yönetim Sunder (2015:282) tarafından “*mükemmelliğe ulaşmak için müşterinin isteği doğrultusunda ürünü akışta sürekli iyileştirme yoluyla israfı tespit edip ortadan kaldırmaya yönelik sistematik bir yaklaşım*” olarak tanımlanmaktadır. 1950'lerde Taiichi Ohno tarafından Toyota Üretim Sistemi aracılığıyla tanıtılmıştır. Bu sistemin amacı, Japoncada israf anlamına gelen “*muda*” kelimesini azaltarak verimlilikte iyileştirmeler elde etmektir. “*Muda*” terimi daha sonraki yıllarda, kalite iyileştirme faaliyetlerinde en önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Toyota Üretim Sistemi daha sonra, verimsiz faaliyetlerin ortadan kaldırılmasıyla her türlü israfın azaltıldığı bir yönetim felsefesine dönüştürülmüştür (Nogueira, 2018:808).

Yalın Yönetim anlayışının temelinde yer alan bakış açısı, yönetimin, felsefi anlamda yönetilen tüm unsurlara bir değer katması, onları geliştirmesi ve mümkün olduğunca da kaynakları, yönetim altındakilerin ihtiyaçlarına yönelik olarak kullanmasıdır. Şeffaf ve herkes tarafından kabul edilebilen bir yönetim anlayışını ön plana çıkaran yalın düşünce, çıkar odaklı ve çok boyutlu hesaplamaların göz ardı edildiği ve böylelikle de faaliyetlerde, doğrudan doğruya hedefe yönelik olarak hareket edildiği bir yönetim anlayışıdır. *Yalın Yönetim* düşüncesi, örgütlenme yapısı içerisindeki tüm birimlere ve bireylere

sirayet etmesi nedeniyle çok güçlü bir etkileme yönlendirme potansiyeline sahip olarak değerlendirilmektedir (Denizli ve Eysel, 2020:5).

Yalın Yönetim, başlangıçta Toyota şirketi tarafından özellikle seri üretim unsurlarını içeren bir üretim felsefesi ve kalite sistemi olarak geliştirilmiştir (Ljungblom, 2014: 192). Aslında II. Dünya Savaşı'nda sonra Japonya'da kendini göstermiş ve büyük buhran döneminde dikkatleri üzerine çekmiş bir yönetim sistemidir. *Yalın Yönetim* uygulamalarının kökeni esasen üretim merkezli yaklaşımlara dayanmaktadır. Bu anlayış, 1950'li yıllarda Japonya'da Toyota şirket yetkililerinin, Ford'un uyguladığı katı hiyerarşik yapı ve yüksek hacimli üretime dayalı sistemini eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmesiyle ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu eleştirilerin temelinde sistemin esneklikten yoksun oluşu, yoğun emek gerektirmesi ve sürdürülebilir yönetimsel istikrarı uzun vadede sağlayamaması gibi hususlar yer almıştır (Aytaç, 2009:5). Özellikle o yıllarda otomotiv endüstrisindeki şiddetli rekabet, etkili bir strateji için izlenecek "*en iyi yolun*" Toyota'nın yalın stratejisi olduğunu kesin olarak kanıtlamıştır (Losonci vd., 2011:30).

Toyota elde ettiği başarı ve sonuçlar sayesinde, diğer otomobil üreticilerini hem üretim adedi hem de piyasa değeri ve k rlılık açısından geride bırakmıştır. Bu başarının sırrını anlamak için çeşitli araştırmalar yapılmış, rakip firmalar ve farklı sektörlerden şirketler tarafından bu sistem örnek alınmaya başlanmıştır. Toyota ile diğer firmalar arasındaki farkın giderek büyümesi, birçok soruyu da beraberinde getirmiştir. Bu sorular arasında en dikkat çekenini, Toyota'nın başarisının altında yatan nedenler üzerinedir. Bu nedenle, firmaların karşı karşıya kaldığı zorluk, bu modeli kopyalayarak aynı sonuçları elde etmeye çalışmak ve üretim operasyonlarını maliyetleri düşürüp aynı zamanda çok çeşitli ürünlerin k  k partiler halinde üretilmesiyle rekabet avantajına dönüştürmek olmuştur (Khan ve Muhammed, 2022:786).

Yalın Yönetim, belirli bir teknik ya da yöntemden ziyade bir yaşam biçimini olarak kabul edilmektedir. *Yalın Yönetim*, öncelikle iş süreçlerini ve sistemlerini inceleyerek ve bilimsel yöntemleri kullanarak organizasyonun her kademesinde ve her bir çalışan tarafından uygulanan sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir felsefedir. Ana yaklaşım iş değer katmak üzere çalışma sürecini iyileştirmek ve özellikle gerekmeyen bürokratik katmanları ortadan kaldırmaktır (Avcı ve Fındıklı, 2021:351).

Günümüzde yalın  retilimin ve bütünsel anlamıyla yalın yönetimin bürokratik basamaklar ya da hiyerarşik yapılar üzerinde uygulanması başka bir ifadeyle geçmiş dayalı bir kurumsal kültür ve geleneksel çalışma ortamı içinde sürdürülebilir olması mümkün değildir. Başarılı ve kalıcı bir yalın dönüşüm için yeni bir çalışma anlayış ve kültürünün yani yalın düşüncesine

uygun bir yönetsel zihniyetin inşa edilmesi gereklidir. *Yalın Yönetim* bakış açısı gelişen teori ile arkada kalan pratiğin doğru şekilde ilişkilendirebilmesi için şu temel sorulara cevap verilmesini gerekli kılmaktadır (Jouhri ve Soulhi, 2020:528):

- Neden değişiyoruz?
- Neyi değiştiriyoruz?
- Şu anda nerede duruyoruz?

Yalın Yönetimin uygulanması sürecinde birçok organizasyon yöneticisi, genellikle performans göstergelerini artırmaya odaklanarak, tek bir hedef üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak bu süreçte sıklıkla göz ardı edilen önemli bir unsur geleneksel yapılardan yalın organizasyonlara geçişi ifade eden yalın dönüşümün, yalnızca teknik ya da performans göstergeleriyle değil, aynı zamanda çalışanların katılımları, motivasyonları, değişime uyumları ile doğrudan ilişkili olduğunun farkında olma gerekliliğidir (Jouhri ve Soulhi, 2020: 528). Çünkü bu süreç geleneksel bakışın ötesine geçerek daha dinamik, stratejik ve süreç odaklı bir dönüşümü gerektirmektedir.

1.4. Yalın Yönetim Felsefe ve Kültürü

Literatür *Yalın Yönetim* felsefe ve kültürünün önemi üzerinde durmaktadır (Hines vd., 2004; Koenigsaecker, 2005; Bhasin ve Burcher, 2006). Bu çalışmalarda uygun bir felsefenin ve destekleyici bir kültürün yaratılması, uzun vadeli sürdürülebilirliğin kritik bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Gelei vd., 2015:477). Günümüzde *Yalın* kavramı, yalın yönetim, yalın üretim ve yalın operasyonel süreçler adı altında aynı amaca hizmet etmektedir. Kuruluşlar için bilinen iyi bir geliştirme uygulaması olarak ele alınan bu yaklaşım çeşitli araçlarla hayata geçirilen önemli değerler ve ilkeler platformuna dayanmaktadır. Yönetim ve çalışanların birlikte uzun vadeli bir düşünmeyi esas alması, bütünsel bir bakış açısını benimsemesi, müşteri odaklı çalışması, israfı azaltması, tam katılımı, sürekli iyileştirmeyi esas alması ve kararlı bir liderlik (kültürel anlayış ve felsefeyi dikkate alan) ile hareket etmesi gerekmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Önceki açıklamalarda *Yalın Yönetim* kavramının temelinde yalın üretim sisteminin yattığı ve her iki tanımın birbiriyle yakından ilişkili olduğu belirtilmişti. Bu ilişki öncelikle “*Yalın*” kelimesinin anlamından kaynaklanmaktadır. Yalınlık gerçekten ihtiyacımız olmayan her şeyden kurtulmak olduğuna göre *yalın üretim* yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan üretim sistemi olarak tanımlanmakta ise *yalın yönetim* de organizasyon yapısında ve yönetim süreçlerinde gerçekten ihtiyacımız

olmayan görevlerden ve bunların maliyetlerinden kurtulmak (Özçelikel; 1994:85) şeklinde tanımlanabilir. Womack ve Jones (2003) *Yalın Yönetim* için bu bakış açısıyla 5 ilkeyi: “Değeri tanımlayın, değer akışını haritalayın, değer akışı yaratın, değer akışındaki akışı desteklemek için “çekme” mekanizmasını kullanın ve son olarak da diğer dört ilke yerinde olduğunda, mükemmelliğin peşinde koşun” ifadeleriyle açıklamışlardır. Bu haliyle anlaşılmaktadır ki yalın yönetimde içerik ne olursa olsun, örgütsel yapı içindeki çeşitli düzeyler, değerler, ilkeler, yöntemler ve araçlar amacı yerine getirmek için birbirine bağlıdır. Böylece Yalın Yönetim işletme genelinde tüm çalışanları kapsayan ve israfı bertaraf eden bir kültürü teşvik etmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Bu çerçevede *Yalın Yönetim*, kültürü ve teknikleri sayesinde daha az kaynak, daha az emek ile etkili üretim ve hizmet sunmaktadır. Bu nedenledir ki “yalın”lık ifadesi bu sistemde sadece bir yönetim metodu değil aynı zamanda bir felsefe ve kültürü temsil etmektedir. Kotter (2012) radikal örgütsel ve kültürel dönüşümlerin çoğunun başarısız olduğuna veya beklenenden daha sınırlı bir ilerleme kat edildiğine bu konuda önemli hatalar yapıldığına dikkat çekmektedir. Özellikle organizasyonların kısa vadeli kazanımları önemsemesinin, üretimde teknik değişiklikleri öne çıkarmasının ve bu kültürün yeni yaklaşımlar gerektirdiğinin gözden kaçırılmasının başarısızlıklarda önemli derecede rol oynadığını belirtmektedir (Kotter, 2012:3-18). Bu tespitler çerçevesinde yalınlıktan yana değişim kararı alan çok sayıda işletmenin yalınlık stratejisini benimsemeye ve bunları sürdürmede çalışanlarına, temelinde insan olduğu için değer veren ve onları yönetime dahil eden bir sistem olduğunu öncelikle göstermesi gerekir.

Bu yaklaşımla *Yalın* kavramının doğru yöndeki bir değişimle benimsenmesi, değeri doğru tanımlaması, israfı ortadan kaldırarak ve sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek işletmelerin verimliliğini, çevikliğini ve sürdürülebilirliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesini benimsemesi gerekmektedir. Bhasin (2012) uygulamada *Yalın* kavramının ardındaki teori iyi bilinse bile felsefeyi süreklileştirerek uygulamaya koyma girişimlerinin çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmektedir (Martensson ve Snyder, 2019:137).

Bu felsefe *Verimlilik, Yenilik, Bilgi ve İşyeri Kültürü* olmak üzere dört temel boyut altında ele alınabilir ve bu boyutlar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Bayrak ve İrmiş, 1999:197):

Verimlilik: Bu boyutun temel amacı, değer akışını optimize ederek israfı en aza indirmektir. Böylece pazara uygun fiyatlandırma yapılabilirken satış maliyetleri düşürülür, bağlı sermaye azaltılır ve termin-taahhüt güvencesi

sağlanır. Ayrıca, küçük partilerde üretim mümkün hale gelirken kaynak kullanım verimliliği artırılır. Bu noktada “*Tam Zamanında*” (Just in Time-JIT) üretim sistemi önemli bir rol oynar.

Yenilik: Yalın yönetim, sürekli iyileştirme ve inovasyon kültürünü teşvik eder. Ürün geliştirme sürelerinin kısaltılması, etkin kalite güvencesi sistemlerinin kurulması (Toplam Kalite Yönetimi-TQM), müşteri geri bildirimlerinin ürün sorumluluğuna dahil edilmesi gibi uygulamalar bu boyutta yer alır. Ayrıca, organizasyonların hızlı reaksiyon ve uyum kabiliyetlerini artırması, uyum mühendisliği ve proses inovasyonu ile desteklenir.

Bilgi: Karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı hareket etmek ve süreçleri şeffaf biçimde yönetmek bu boyutun odağındadır. İş gücünün çok yönlü niteliklerle donatılması, yeni ürün ve süreç tasarımları yapılması ve bilgi-becceri temelli iş gücü planlaması bu yaklaşımı destekler. Aynı zamanda, teknolojik ve örgütsel değişime adaptasyonun sağlanması ve dijitalleşme ile bilgi yönetimi entegrasyonunun sağlanması da bu kapsamda değerlendirilir.

İşyeri Kültürü: Yalın Yönetimde insan odaklı, esnek ve katılımcı bir organizasyon iklimi önemlidir. Bu boyutta, katılımcı yönetim biçimlerinin benimsenmesi, grup çalışması ve takım sinerjisinin desteklenmesi (örneğin hücre tipi üretim yapıları) teşvik edilir. Yetki ve sorumlulukların adil biçimde dağıtılması, yeniliğe açık bir kurumsal kültür oluşturulması, bireysel değerlere ve iş-yaşam dengesine önem verilmesi temel unsurlardandır. Ayrıca, teknik personel eksikliğine karşı eğitim odaklı yatırım politikalarının geliştirilmesi de bu kültürün sürdürülebilirliğini destekler.

Verimlilik alanı, *Yalın Üretimin* temel ilkesi olan israfların ortadan kaldırılması (muda) ile doğrudan ilişkilidir. JIT, küçük parti üretimi ve kaynakların doğru yönetimi bu alanda kritik öneme sahiptir. Yenilik, *Yalın Yönetimin* sürekli iyileştirme (Kaizen) anlayışıyla örtüşmektedir. Hem ürün hem de süreç inovasyonları, rekabet avantajı sağlamada anahtar rol oynar. Bilgi, *Yalın Sistemlerin* dijitalleşme ve öğrenen organizasyonlarla desteklenmesini ifade eder. Bilgi paylaşımı ve hızlı öğrenme kabiliyeti, esnekliğin temelidir. İşyeri Kültürü, *Yalın Yönetimin* insan merkezli yapısını ve organizasyonel dönüşümünü temsil eder. Çalışan katılımı, sorumluluk paylaşımı ve sürekli gelişime açık bir iklimin oluşturulması hedeflenir.

1.5. Yalın Yönetim ve Yalın Yönetimin Düzenlenme Modeli

İşletmeler başarıya sıklıkla değişimler ve yeni yaklaşımlar ile ulaşabilirler. Rekabet avantajı sağlamanın ve sürdürmenin tek yolu budur. Japon otomotiv üreticilerinin (yalın yönetim esaslı sistemle) tam olarak yaptığı



Şekil 1. Yalın Üretimde İşletme Düzenleme Modelinin Unsurları

Kaynak: (Mahlck ve Panskus, 1993:18)

1.5.1. Süreçlerin Düzenlenmesi

Yalın organizasyonlarda temel faaliyetlerden biri, değer akışlarının ve iş süreçlerinin sistematik biçimde haritalanması, analiz edilmesi ve iyileştirilmesidir. Bu süreçte, yalnızca müşteriye gerçek anlamda değer katan faaliyetlerin korunması, değer yaratmayan tüm unsurların ise ortadan kaldırılması hedeflenir. Bu bağlamda *Yalın*, ürün ve hizmetlerin daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle sunulmasını amaçlayan bir süreç iyileştirme metodolojisi olarak değerlendirilmektedir. Temel amacı operasyonel verimliliği artırmak olan *Yalın Yaklaşım*, süreçlerin sadeleştirilmesi ve rasyonelleştirilmesi yoluyla iyileştirme sağlar. Yine benzer şekilde değer yaratmayan faaliyetlerin tanımlanması ve elimine edilmesi, süreç içindeki gereksiz içsel müşteri-tedarikçi ilişkilerinin azaltılması ve işlevsiz süreç varyasyonlarının en aza indirilmesi gibi uygulamalarla süreç performansını doğrudan etkiler. Dolayısıyla, *Yalın Yaklaşımın* süreç iyileştirme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Van Assen, 2021:59).

Yalın Yönetim temelde iş süreçlerini ve süreç odaklı ekip çalışmalarını esas alır. *Yalın Yönetimin* amacı diğer şeylerin yanı sıra, iyileştirilmiş iş süreçleri aracılığıyla değer yaratımını iyileştirmektir. Özellikle çalışanların tüm değer akışlarının sürekli ve uzun vadeli iyileştirilmesi için süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreçlerin iyileştirilmesi ise işlemlerin verimliliğini ve

etkinliğini belirleyen temel faktörlerden biridir. Yapılan çalışmalarda yalın anlayışının süreçlerde etkili bir model olarak yerini alması *Kaizen* felsefesinin sürekli iyileştirme unsurlarının geliştirilmesine bağlanmaktadır (Tashkinov, 2024:45). Aslında *Yalın Yönetim* kavramının ve felsefesinin dayandığı değer zinciri anlamında *Kaizen* kavramı küçük ama sürekli iyileştirmeleri ifade etmektedir. Japon yönetim anlayışına göre *Kaizen* tüm çalışanlardan karşılaştıkları problemleri çözmede sürekli iyileştirme sağlama faaliyetidir. Hatta Kaizen kavramına iki kavram daha eklenerek sistemin bütünselliğinin artırıldığı düşünülür. Böylece *Kaizen Kata ve Keiretsu* ile süreç işleyişinde sağlanacak değer zincirinin ayrılmaz parçaları olarak kabul görmektedir (Helmold, 2025:1-5).

Yine de yaygın olarak kabul görmüş ve daha fazla benimsenen mekanizma *Kaizen* etkinlikleridir. Bu etkinlikler, belirli bir çalışma alanına odaklanan ve yapılandırılmış bir sürekli iyileştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. *Kaizen etkinlikleri*, genellikle bir hafta veya daha kısa sürede tamamlanacak şekilde tasarlanan süreç işleyişi eşliğinde disiplinler arası özel ekipler aracılığıyla yürütülmekte ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. *Kaizen etkinliklerinin* yalnızca doğrudan operasyonel iyileştirmeler sağlamakla kalmadığı, aynı zamanda katılımcı çalışanlar için “tam zamanında” bir eğitim işlevi gördüğü ileri sürülmektedir. Bu bağlamda, çalışanların problem çözme yetkinliklerini geliştirmelerine ve gelecekteki iyileştirme girişimlerine daha yüksek motivasyonla katılmalarına katkı sunduğu belirtilmektedir (Farris vd., 2009:42).

Yalın Yönetimde tıpkı bir sistem gibi her sürecin  zg n bir işleyişi vardır ve her süreç tedarikçiler ve müşteriler için ayrı bir akış düzlemine sahiptir. Dolayısıyla yalın Yönetimde süreçler etken parçalardır. Bu  zelliliğiyle süreç işleyişi içerisinde değer yaratmayan faaliyetler bütünüyle elemine edilmekte ya da büyük oranda azaltılmaktadır. Böyle bir işleyişte ise vazgeçilmez    unsur vardır. Bunlar: 1-ürüne yönelik akış organizasyonu, 2-Nitelikli ve çok yönlü çalışanlar ve 3-Yardımcı teknik tasarımlardır. Bu üç unsur şekil 2’deki gibi şematize edilebilir.

SÜREÇLER		
Ürüne yönelik akış organizasyonu	Nitelikli çok yönlü personel	Yardımcı Teknik Tasarım
Bilgi ve malzeme akışı	Çok fonksiyonluluk Mesleki yeterlilik	Bilgi tekniğine dayalı yapı
Koordineli bir dağıtım	Operasyonel düzeyde karar yetkisi	Pazara yönelik teknik düzenlemeler
Aksama sayısının azaltılması	Sayısal sorumluluk, yönetim sorumluluğu	Esnek üretim sistemleri

Şekil 2. Yalın Yönetimde Yer Alan Süreçler

Yapılan araştırmalar *Yalın Yönetim* uygulamaları birçok organizasyon için cazip görünmekle birlikte, uygulama sonuçlarının her zaman olumlu olmadığına işaret etmektedir. Nitekim “kurumsal liposuction” olarak adlandırılan bu yaklaşım ile işletmelerin süreçte yalnızca maliyetleri düşürmeye odaklandığı zaman işletmelerin sürdürülebilirlikten uzaklaştığı belirtilmektedir (Bhasin ve Burcher, 2004:59). Maskell ve Baggaley (2004) ile Krizner (2001), yalın işletmelerin finansal hedeflerle yeniden hizalanması gerektiğini belirtirlerken, Meier ve Forrester (2002) yalın uygulamaların nihai hedefinin israfı ortadan kaldırmak olduğunu ve bunun üretim sürecinin %55 ila %95’ini etkileyebileceğini savunmaktadır. Bu bağlamda, yalınlığın gerçek değerinin, yalnızca bireysel süreçlerde değil, sistem genelinde sağlanan yapısal iyileşmelerle ortaya çıktığına dikkat çekilmektedir. *Yalın Yöntemlerin* doğru biçimde uygulanması halinde, bu durumun sistemdeki eksikliklerin hızla gün yüzüne çıkmasını sağladığı ve bu eksikliklerin sistem üzerinde derinlemesine etkiler yarattığı ifade edilirken, yürütülen bir ankette, yalın uygulamaların başarısını belirleyen en önemli üç göstergenin süreç güvenilirliği, teslimat performansı ve üretim esnekliği olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu bulgular, yalın yönetimin sadece operasyonel bir araç değil, bütünsel bir sistem dönüşümü olarak ele alınması gerektiğini bir kez daha ortaya koymaktadır (Bhasin ve Burcher, 2004:59-60).

1.5.2. Organizasyon

Bir organizasyonun dinamik çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmesi, durumun sürdürülmesi ve gerekli şeylerin sağlanması için zaman zaman yeniden organize edilmesi gerekir. Çünkü, bir organizasyon ne kadar m kemmел tasarlanmış olursa olsun, dinamizm ve esneklik sağlanmadıkça uzun ömürlü olamaz. Bu anlamda geleneksel anlayışa göre düzenlenen organizasyonların hiyerarşik ve fonksiyonel yapılanma tarzının artan rekabet ortamının gerektirdiği hız ve yeniliği yapamadığı görülmektedir. Dolayısıyla yeni rekabet anlayışının gerekli kıldığı hız ve yeniliği gerçekleştirmenin yolu, yönetimde merkeziet ilikten ademi-merkeziet iliğe, organize etmede fonksiyonlara dayalı dikey örgütlenmeden yatay örgütlenmeye yani yalın yönetime geçiş olarak görülmektedir (Kuruüzüm; 1995:7).

Bu tür bir organizasyonun dayandığı unsurlar şöyle belirtilebilir (Mahl k ve Panskus, 1993:20):

- Yatay yapısal organizasyon
- Çalışanlara yönelik yönetim sistemi
- Amaca yönelik personel geliştirme

ORGANİZASYON		
Yatay yapısal organizasyon	çalışanlara yönelik yönetim organizasyonu	Personel/�alışan Organizasyonu
Yatay /çok fonksiyonel birimler	Katılımcı yönetim sistemi	Personel geliştirme ve personel planlama
Sonuca yönelik sorumluluk ve yetki düzenlemesi	Amaçlara göre yönetim, sonuç kontrolü	Yönetim ve davranışlarda değişim
Sonuç zincirinde kısa ve direkt karar yolları	Disiplinli proje �alışması	Nitelik bilinci

şekil 3. Yalın Yönetimde Organizasyon Modeli

Yalın organizasyon, işlerin k  k ve fonksiyonel parçalara bölünmesine ve böylece b t n n gözden kaçmasına ve yine işlerin bölünmesinin artmasına böylece bunları koordine etme ve bütünleştirmede daha çok yönetim kademesi gerektiren, kademelerdeki artış nedeniyle de iletişim ve işbirliği sorunlarına neden olan geleneksel organizasyon yapısının tersine pek çok

avantaj içermektedir. Yalın organizasyon ve yönetimle sağlanan katkılar şu şekilde sıralanabilir (Bayrak ve İrmiş: 201):

- Birimler kendi kendilerini yönettiği için ara yönetim kademelerine ve hiyerarşi piramitlerine izin vermezler (Böylece etkin iletişime, hızlı iş akışına ve işin bütününe görmeye engel olan duvarlara izin verilmez).
- “Yetki = Sorumluluk = Yetkinlik” denklemi her birimde gerçekleştirilerek hesap verme sağlanmaktadır (Tüm yetki ve sorumluluğun bir amirde yoğunlaşmasına ve üstlerin emredici konumlarını sağlamlaştırılmalarına ve dolayısıyla kendilerine “yap” denilmeyen konularda çalışanların çekimser kalmasına izin verilmez).
- İş yapan kişiler o konuda en fazla bilgi ve yetkiye sahip olduğundan tüm yetkiler bilfiil kendilerindedir. Yetkinin bu şekilde tabanda oluşması “sıfır hiyerarşi” şeklinde yassı bir organizasyonu sağlamaktadır Bu uygulama, çalışanların sonuca ulaşmak için gerekli olan bütünleşme ve koordinasyonu sağlamalarına olanak tanımakta; böylece herkesin kendi yerini ve uzmanlık alanını korumaktan ziyade, ortak sonuca katkı sunmayı tercih etmesi teşvik edilmektedir.

İfade edildiği gibi, en fazla üç ya da dört hiyerarşik düzeye ihtiyaç duyulan bu organizasyonlarda, insan ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik bir kültür, kısa bilgi ve karar yollarına yardımcı olan bir iletişim, işletme vizyonu, stratejisi ve amaçlarıyla ilişkisini önemli gören ve birlikte algılayan bir yönetim ile her şeyden önce çalışanlarla birlikte düzenlemeye ve paylaşmaya giden bir organizasyon vardır.

1.5.3. Yönetim

Yalın Yönetimde kurumsal model zamanla eleştirilmiş ve bu eleştirilerin merkezinde ise yönetim ve insani süreçlerin Batılı üreticiler tarafından benimsenmesinde bilgi ve anlayış farklılığının “en iyi uygulama” ya da “tüm kuruluşlar için son derece etkili” tezinin doğrulanmaması yer almıştır. Bu eleştiri bir gerçektir çünkü *Yalın Yönetimin* Japonya yerelinde gerçekleştirdiği başarı ya da üstün performans Batılı üreticiler tarafında o oranda görülmemiştir Batılılar yaklaşımın yapısal parçaları olan atölye tekniklerini taklit ederken organizasyonel kültürü ve zihniyeti tanıtmakta zorluk çekerek *Yalın Yaklaşımın* çekirdeği olan yüksek performanslı çalışma sisteminin dayandığı insan yönlerini genel olarak ihmal etmişlerdir (Hines vd., 2004:1000-1001).

Yalın Yönetim uygulamalarının başarısı yalnızca teknik araçlara ve süreç iyileştirmelerine değil, aynı zamanda insan faktörlerinin etkin şekilde

yönetilmesine de bağlıdır. Losonci vd. (2011), yalın uygulamaların üretim performansı üzerindeki etkisini değerlendirirken, insan faktörlerinin belirleyici rolüne dikkat çekmişlerdir. Araştırmaları, çalışan katılımı, eğitim düzeyi ve iletişim kalitesi gibi unsurların yalın uygulamaların etkinliğini artırmada kritik değişkenler olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, *Yalın Dönüşüm* sürecinde sadece operasyonel süreçlerin değil, aynı zamanda örgütsel davranışların ve kültürel yapının da göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (Losonci vd., 2011:31).

Yalın Üretim/Yönetim sistemlerinde iş örgütlenmesi uygulamaları, yalnızca operasyonel yapıların değil, aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin de yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. Bu anlamda yer alan iş örgütlenmesi uygulamaları dikkate alındığında, bu uygulamaların sürdürülebilirliği ve etkinliği büyük ölçüde insan kaynakları döngüsünün işe alım, geliştirme ödüllendirme vb. gibi temel aşamalarına bağlıdır. *Yalın Sistemlerde* işe alım, ekip çalışmasına yatkınlık, kalite odaklılık ve sürekli iyileştirme motivasyonu gibi değer odaklı kriterlerle şekillenir. *Yalın Sistem*, çalışanları yalnızca bir “işgücü” olarak değil, aynı zamanda sistemin birer “sürekli gelişim ortağı” olarak görmektedir. Ayrıca *Yalın Sistemler* kolektif başarıya, işbirliğine ve sadakate dayalı bir ödül sistemi benimsemektedir. Böylece çalışan bağlılığı artırılarak organizasyonel esneklik güçlendirilmektedir.

Özellikle kırk yılı aşkın süredir yapılan araştırmalar, *Yalın* anlayışın sisteme entegrasyonunda birçok engel ve sorun olduğunu göstermektedir. Örneğin; yönetimin taahhüdü, kaynak ve planlama eksikliği, yalnızca maliyete odaklanma ve müşteri odaklılığın yetersizliği, insan ve organizasyon yerine yöntem ve araçlara odaklanma, dogmatik yaklaşımlar, kısa vadeli bakış açıları ve organizasyonun strateji ve hedefleriyle bağlantının kopuk olması gibi nedenler, *Yalın Yönetim* uygulamalarının başarısızlığına sebep olmaktadır. Bunlar arasında yönetimin desteğinin önemli bir faktör olduğu ve bu desteğin uzun vadeli olması gerektiği özellikle vurgulanmıştır. Ayrıca, hızlı çözüm arayan bir yönetim grubunun, başarılı bir yalın yönetim entegrasyonunun önünde önemli bir engel olarak görülebileceği farklı çalışmalarda belirtilmiştir (Emiliani, 2007; Liker ve House, 2008; Stone, 2012 vb. gibi) (Osterman, 2015:1-2).

Nogueira, Sausa ve Moreira (2018), *Yalın Yönetim* uygulamalarının başarısında liderlik tarzlarının etkisini detaylı şekilde incelemişlerdir. Araştırmada, liderin yalnızca bir yönetici olarak değil, aynı zamanda değişim sürecinin bir rehberi ve motivasyon kaynağı olarak da rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Bu bağlamda, çalışan katılımını teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve sürekli gelişim kültürünü yerleştiren liderlik tarzlarının, *Yalın*

Yönetim uygulamalarının etkinliğini artırdığı belirtilmiştir. Çalışma, *Yalın Dönüşüm* süreçlerinde liderin yalnızca teknik yeterlilik değil; aynı zamanda güçlü sosyal beceriler, empati, vizyonerlik ve stratejik düşünme gibi nitelikler taşımasının önemini vurgulamaktadır. Nogueira vd. (2018:814-818) etkili liderlik ile yalın uygulama başarısı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koyarak, literatürde bu alandaki önemli bir boşluğa ışık tutmuşlardır.

Van Dun, Hicks ve Wilderom (2017), yalın uygulamaların başarısında liderlik tarzlarının belirleyici rolünü ele almışlardır. Çalışmada özellikle davranışsal liderlik yaklaşımları ile yalın uygulamalar arasındaki etkileşim incelenmiş ve sonuçlar, dönüşüm süreçlerinde liderlerin gösterdiği davranışların çalışan performansını ve yalın uygulama başarısını doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırma, liderlerin destekleyici, vizyoner ve katılımcı bir tutum sergilediği durumlarda, çalışanların sürece daha fazla dahil olduğunu ve yalın uygulamaların sürdürülebilirliğinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, yalın uygulamalarda yüksek performans elde eden işletmelerin, yalnızca teknik araçları değil, aynı zamanda davranışsal liderlik ilkelerini sistematik biçimde benimsedikleri vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, çalışma yalın yönetim süreçlerinde liderliğin sadece yönetsel değil, aynı zamanda kültürel bir kaldıraç görevi gördüğünü öne çıkarmaktadır (Van Dun vd., 2017:174-183).

Bu şekilde yalın yönetimde, bir taraftan çalışanların hiçbir hatayı unutmama, tüm hataları önemseyip çözüm getirme yönüyle, akabinde de başarıları önemseyip ödüllendirme işlevleriyle en etkin çözümlerin bulunup müşteri mutluluğunu sağlamanın esas alındığı görülmektedir. Bu anlayışla uygulanan yalın yönetim aşağıdaki şekilde şematize edilebilir (Mahlck ve Panskus, 1993:21):

YÖNETİM		
Uyuma yönelik bir işletme kültürü	Gruba yönelik iş organizasyonu	Müşteri ve tedarikçilerle ortaklık ilişkileri
Başarıya yönelik değişim	Grup çalışması, yeni ücretlendirme biçimleri	Uzun dönemli ortaklık ilişkileri
Yeniliklerde ortak kararlar	Çalışma yerinde hareket serbestliği	Amaca yönelik iletişim
İşletme ve ürün sorumluluğu/çekiciliği	Davranış kontrolü	Müşterek strateji belirleme

Şekil 4. Yalın Yönetimin Unsurları

SONUÇ

Yirmi birinci yüzyılda üretim, büyük ölçüde müşteri taleplerine göre özelleştirilmiş ürünlerle karakterize edilmektedir. Bu eğilim, üretim planlama ve kontrol sistemlerini karmaşıklaştırmış ve seri üretim modellerini zorlaştırmıştır. Bu sürecin ilerleyen zamanlarında geleneksel seri üretim modelleri yetersiz kalıp geri plana düşerken, *Yalın Yönetim* başta olmak üzere birtakım yeni yönetim anlayış ve modelleri işletmelerin küresel pazarlarda rekabet gücünü artırmak için başvurdukları önemli uygulamalar olarak değerlendirilmeye başlamıştır. Özellikle 1980'lerden sonra başta Japon otomotiv sektörü olmak üzere birçok kuruluş, küresel rekabetin hâkim olduğu bu yeni piyasa koşullarında zorlukları aşmanın yeni rekabet aracı olarak *Yalın Yönetim* geçiş yapmışlardır.

Yalın Yönetim, esasında israfı azaltarak müşteri odaklı değer yaratmayı ve süreçleri sürekli iyileştirmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Toyota Üretim Sistemi'nden doğan bu yaklaşım, günümüzde üretimden hizmet sektörüne kadar geniş bir yelpazede uygulanmaktadır. Temel amacı, müşteri için değer yaratmayan tüm faaliyetleri ortadan kaldırmak ve süreçleri daha verimli hale getirmektir. İşletmelerde *Yalın Yönetim* ile değer yaratmayan faaliyetlerin azaltılması, sürekli geri bildirim ile süreçlerin dinamik olarak iyileştirilmesi ve çalışan katılımının merkeze alınması gibi uygulamalar sayesinde organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlik açısından çok ciddi katkılar sağlanmaktadır.

Yalın Yönetim, iş dünyasında yalnızca dönüşüm ve operasyonel mükemmellik için bir araç değil, aynı zamanda işletmenin stratejik önceliklerine ve hedeflerine yönelmesinde sürdürülebilirliği destekleyen temel bir unsur olarak da değerlendirilmektedir. Yalın felsefenin sürdürülebilir üretimle entegrasyonu; sürekli iyileştirme ve çalışan katılımı ilkelerine dayanan, çalışanların bilgi üretme ve paylaşma süreçlerine aktif katılımını esas alan yapısıyla yalnızca israfı azaltan bir yaklaşım değil, aynı zamanda insan merkezli liderlik ve yönetim kültürüyle de dikkat çekmektedir.

Yalın Yönetimin gelecek perspektifinde yalnızca ekonomik değil, çevresel etkilerin azaltılmasına ve kaynak kullanımının optimize edilmesine olanak tanıyan çevreci bir kültür anlayışıyla ekolojik sürdürülebilirliğe evrilmesi öngörülmektedir. Ayrıca, Yalın Yönetimin gelecekte sadece operasyonel verimliliği artıran bir araç olmaktan çıkıp, organizasyonların dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve esneklik gibi stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bütüncül bir yönetim anlayışına dönüşeceği tahmin edilmektedir. Endüstri 4.0 teknolojileriyle entegre edilen yalın sistemlerin; yapay zekâ destekli karar mekanizmaları, IoT tabanlı süreç izleme ve büyük veri analitiği sayesinde daha öngörülebilir ve esnek üretim yapıları ortaya çıkaracağı beklenmektedir. Gelecekteki çalışmaların bu gelişmeleri dikkate alması, önemli bir öneri olarak sunulabilir.

Bu çalışmada yalın yönetim yaklaşımının, kurumların hem verimliliğini hem de rekabet gücünü artıran bütünsel bir dönüşüm aracı olduğu ortaya koyulmuştur. Ancak yalın sistemlerin yalnızca operasyonel iyileştirme teknikleri değil, aynı zamanda bir zihniyet değişimini de gerektirdiği açıktır. Bu noktada organizasyonların yalnızca araçlara değil, bu araçların arkasındaki değer sistemine de yönelmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda yalın dönüşüm süreçlerinin başarılı olabilmesi için örgütler açısından yalnızca süreç iyileştirmeye değil, aynı zamanda çalışan katılımına, liderlik yaklaşımına ve örgüt kültürüne odaklanılması gerektiği vurgulanabilir. Literatürde bazı çalışmalar yalın uygulamaların etkinliğinin, bu uygulamaların yönetim anlayışıyla ne ölçüde bütünleştiğine bağlı olduğunu göstermektedir (Bhasin, 2012). Bu nedenle yalın yönetim, yalnızca maliyet azaltma ya da atık yok etme yaklaşımı olarak değil, sürdürülebilir kurumsal öğrenmeyi destekleyen değer yaratma odaklı stratejik bir yaklaşım, bir yönetim felsefesi olarak ele alınmalıdır. Zira yalınlık yalnızca süreçlerin değil, düşünme biçimlerinin de sadeleşmesini gerektiren bir değişimdir. Bununla birlikte, bazı karşıt görüşler yalın yönetimin her kurum tipi için uygun olmadığını, özellikle yüksek belirsizlik ve değişim içeren ortamlarda esneklik kaybı yaşanabileceğini belirtmektedir (Hines vd.,2004). Bu durum, yalın yaklaşımın bağlamdan bağımsız evrensel bir çözüm olmadığını, yaklaşımı ve süreci her örgütün

kendi iç dinamiklerine göre uyarlamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Sektör temsilcileri açısından sektörel çapta yalın olgunluk düzeylerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda ortak öğrenme platformlarının oluşturulması önerilebilir. Böylece sektörel bilgi paylaşımı ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması sağlanabilir.

Kamu otoriteleri açısından yalın yönetim uygulamalarının sadece özel sektörle sınırlı kalmaması, kamu hizmetlerinin etkinliği ve vatandaş memnuniyeti açısından da değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Literatürdeki bulgular, kamu kurumlarında yalın yaklaşımın süreçleri sadeleştirerek verimliliği artırdığını; ancak bu dönüşümün yalnızca teknik araçlarla değil, aynı zamanda liderlik, çalışan katılımı ve vatandaş odaklı stratejilerle desteklendiğinde kalıcı hale geldiğini ortaya koymaktadır (Radnor & Waller, 2008; Brezilya Kamu Sektörü Araştırması, 2022). Bu bağlamda, kamu kurumlarının yalın yönetim uygulamalarını teşvik eden rehber dokümanlar hazırlaması ve dağıtması, yalın dönüşüm süreçlerine yönelik pilot uygulamalar yürütmesi, liderlik geliştirme programları ile destekleyici mevzuat düzenlemeleri geliştirmesi ve çeşitli eğitim programları yürüterek bu yaklaşımın yaygınlaştırılmasına destek sağlaması önerilebilir. Aynı zamanda kamu otoritelerinin, yalnızca düzenleyici değil, öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve paylaşımı teşvik eden sistem kurucu bir rol üstlenmesi gerekmektedir (OECD, 2010; Senge, 1990). Bu anlayış, kamu yönetimini daha esnek, yenilikçi ve katılımcı bir hale getirerek toplumsal düzeyde zihniyet dönüşümünü de tetikleyebilir.

Kaynakça

- Adıgüzel, Z. (2020). Yalın Yönetim Uygulamalarının Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*.
- Avcı, S. B., & Fındıklı, S. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Gelişen Yeni Yönetim Modelleri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(42), 2296-2322.
- Aytaç, Z. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme, *Amme İdaresi Dergisi*, 42(1), 87-106.
- Bayrak, S., & İrmiş, A. (1999). Yalın Üretim ve Yalın Yönetim, *Denizli'de Sanayileşme ve Kentleşme Sempozyumu*, TMMOB, 195-205.
- Bhasin, S. (2012). Prominent obstacles to lean. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(4), 403-425.
- Bhasin, S., & Burcher, P. (2006). Lean Viewed as a Philosophy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Brezilya Kamu Sektörü Araştırması. (2022). The Influence of Lean Philosophy in Brazilian Public Management: Efficiency and Governance Outcomes. *Journal of Public Administration Research*, 34(2), 45-61.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., & Wiggin, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook*. CRC Press.
- Dekier, L. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 5(1), 46-51.
- Denizli, Ö. Ş., & Ezel, C. Ş. (2020). İşletmelerde Yalın Yönetim Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkisi: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 1-23.
- Farris, J. A., Aken, E. M., Doolen, T. L., & Worley, J. (2009). Critical Success Factors for Human Resource Outcomes in Kaizen Events: An Empirical Study. *International Journal of Production Economics*, 117, 42-65.
- Garcia-Buendia, N., Moyano-Fuentes, J., & Maqueira-Marín, J. M. (2021). Lean Supply Chain Management and Performance Relationships: What Has Been Done and What Is Left to Do. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 32, 405-423.
- Gelei, A., Losonci, D., & Matyusz, Z. (2015). Lean Production and Leadership Attributes – The Case of Hungarian Production Managers. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(4), pp.477-500.
- Gök, M. Ş., & Arıcı, T. (2016). Yalın Yönetim Sistemlerinde Alternatif Yaklaşım: Dinamik Kalite Yönetim Sistemi. *KOSBED*, 31, 135-143.

- Heinzova, R., Hoke, E., & Janova, N. (2024). Lean Management Methods: Evidence From The Manufacturing Industry In Theczech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 517-527.
- Helmold, M. (2025). *Kaizen: How to Successfully Transition into a Lean Organization*. World Scientific Publishing.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to Evolve a Review of Contemporary Lean Thinking. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(10), pp.994-1011.
- Jouhri, M., & Soulhi, A. (2020). Lean Management Implementation: Difficulties, Studies and Recommendations. *International Journal of Engineering & Technology*, 9(3), 528-535.
- Ljungblom, M. (2014). Ethics and Lean Management – A Paradox? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), pp.191-202.
- Khan, M., & Muhammed, İ. (2022). Toyota Production System: Epistemology of Paradigm Shift in Japan, *Global Scientific Journals*, 10(2), pp.785-798.
- Kakouris, A., Athanasiadis, V., & Sfakianaki, E. (2025). Industry 4.0 And Lean Thinking: The Critical Success Factors Perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 42(6), pp.1625-1626.
- Kuru z m, O. (1995). Sorun   zmede Değişim M hendisliği İ in Bir Eleştiri, *III. Ulusal Yönetim Kongresi*, İstanbul.
- Lean Enterprise Institute. (2025, May 5). A Brief History of Line. <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean/16>.
- Losonci, D., Demeter, K., & Jenci, I. (2011). Factors Influencing Employee Perceptions in Lean Transformations. *International Journal of Production Economics*, 131(1), pp.30-43.
- Mahlck, H., & Pankus, G. (1993). Heraus for Derung Lean Production. VDI Verlag. Akt: Cesur, N. (1997). Yalın  retim Arkasındaki Nedenler. *Verimlilik Dergisi*, 1997(4).
- Martensson, A., & Snyder, K. (2019). Interlinking Lean and Sustainability: How Ready Are Leaders? *The TQM Journal*, 31(2), pp.136-149.
- Nogueira, D. M. C., Sausa, P. S. A., & Moreira, M. R. A. (2018). The Relationship Between Leadership Style and The Success of Lean Management Implementation. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(6), pp.807-824.
- OECD. (2010). Making Reform Happen: Lessons from OECD Countries. OECD Publishing.
- Okur, A. S. (1997). Yalın  retim: 2000'li Yıllara Doğru Türkiye Sanayii İ in Yapılanma Modeli, S z Yayın Yönetim Dizisi:1, İstanbul.
- Osterman, C. (2015). *Towards A Lean Integration of Lean* (Licentiate Thesis No. 205). Malardalen University Press.

- Özçelikel, H., 1994. Japon Yönetim Sistemleri, MESS Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp.73-93. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Radnor, Z., & Waller, A. (2008). Does Lean Really Work in the Public Sector?. *Public Money & Management*, 28(1), 3–6.
- Raghu, R. (2017). Lean Manufacturing. *International Journal of Technical Research and Applications*, 5(3), pp.138-149.
- Sharma, V., Kumar, Ş., Raut, R. D., & Others. (2024). Barriers To Integrated Lean Management-Industry 4.0 Technologies. *Production Planning & Control*. August, pp.1-15.
- Ridderstrale, J., & Wilcox, M. (2007). *Şirketi Yeniden Güçlendirmek*, Ç. M. Dinçer, MESS Yayınları.
- Sunder, V. M. (2015). Lean Six Sigma Project Management- A Stakeholder Management Perspective. *The TQM Journal*, 27(6), pp.647-662.
- Tashkinov, A. G. (2024). The Implementation of Lean and Digital Management Techniques Using Artificial Intelligence in Industrial Settings. *Discover Artificial Intelligence*, 4(94), pp.1-23.
- Tiwari, S., Dubey, R., & Tripathi, N. (2011). The Journey of Lean. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(2), pp.200-208.
- Tiwari, M., & Jana, P. (2018). Industrial engineering and lean manufacturing. In *Industrial Engineering in Apparel Manufacturing* (pp. 267–283). Apparel Resources Pvt. Ltd.
- Van Assen, M. F. (2021). Lean, Process Improvement and Customer-Focused Performance. The Moderating Effect of Perceived Organisational Context. *Total Quality Management*, 32(1), pp.57-75.
- Van Dun, D., Hicks, J., & Wilderom, C. (2017). Values and Behaviors of Effective Lean Managers: Mixed-Methods Exploratory Research. *European Management Journal*, 35(2), pp.174-186.