



ISSN: 2587 – 0785

Journal of Management, Economics and Marketing Research

YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt	Volume	5
Sayı	Issue	6
Yıl	Year	2021

YÖNETİM, EKONOMİ VE PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF MANAGEMENT, ECONOMIC AND MARKETING RESEARCH

2021, Cilt.5, Sayı.6

BAŞ EDITÖR

Prof. Dr. Ramazan Pars ŞAHBAZ

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Turizm Fakültesi, Gölbaşı/Ankara, 06830

editor@yepad.org

Telefon: +90 312 485 1460

ASİSTAN EDITÖR

Gizem Sultan SARIKAYA

EDİTÖRLER/EDITORS IN CHIEF

Alp POLAT, Ph.D, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Bankacılık ve Finans, alp.polat@bilecik.edu.tr

Atılhan NAKTİYOK, Ph.D, Atatürk Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, anakti@atauni.edu.tr

Alptekin SÖKMEN, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon,
alptekin.sokmen@hbv.edu.tr

Ana Paula Lopes, Ph.D, Porto Politeknik Enstitüsü, İstatistik, aplopes@iscap.ipp.pt

Ayşe Nevin SERT, Ph.D, Selçuk Üniversitesi, Turizm, nevinsert@gmail.com

Barış DEMİRCİ, Ph.D, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Turizm, bdemirci@ogu.edu.tr

Burak KESKİN, Ph.D, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sayısal Yöntemler, burakkesin@karetkin.edu.tr

Burhan ÇİL, Ph.D, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Araştırma Yöntemleri, bcil@gelisim.edu.tr

Emine Çına BAL, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Muhasebe ve Finansman,
emine.cina@hbv.edu.tr

Kurtuluş KARAMUSTAFA, Ph.D, Erciyes Üniversitesi, Turizm, karamustafa@erciyes.edu.tr

Mehmet BAŞ, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Pazarlama, mbas@gazi.edu.tr

Mithat ÜNER, Ph.D, Atılım Üniversitesi, Uluslararası İşletmecilik, mithatuner@atilim.edu.tr

Murat ATAN, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ekonometri, atan@gazi.edu.tr

Oktay EMİR, Ph.D, Anadolu Üniversitesi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler, oktayemir@anadolu.edu.tr

Ömer ALKAN, Ph.D, Atatürk Üniversitesi, Ekonometri, oalkan@ataturk.edu.tr

Sedat YÜKSEL, Ph.D, College of Applied Science, Pazarlama, sedatyuksel@gmail.com

Sibel MEHTERAYKIN, Akdeniz Üniversitesi, İktisat, sibelaykin@akdeniz.edu.tr

Umut AVCI, Ph.D, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, aumut@mu.edu.tr

YAYIN KURULU

Ahmet UŞAKLI, Ph.D, Boğaziçi Üniversitesi, ahmet.usakli@boun.edu.tr

Behçet Yalın ÖZKARA, Ph.D, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bozkara@ogu.edu.tr

Gözde TÜRKTARHAN, Ph.D, University of South Florida, gozdeturktarhan@gmail.com

İrfan YAZICIOĞLU, Ph.D, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, irfan.yazicioglu@hbv.edu.tr

Kurtuluş KARAMUSTAFA, Ph.D, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr

Medet YOLAL, Ph.D, Anadolu Üniversitesi, myolal@anadolu.edu.tr

M. Mithat ÜNER, Ph.D, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr

Osman ÇULHA, Ph.D, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, culhaosman@gmail.com

Soner GÖKTEN, Ph. D, Başkent Üniversitesi, sgokten@baskent.edu.tr

Zeynep ASLAN, Ph.D, Adnan Menderes Üniversitesi, zeynep.aslan@adu.edu.tr

TÜRKÇE DİL EDITÖRÜ

Prof. Dr. İhsan KALANDER

İNGİLİZCE DİL EDITÖRÜ

Fulden Nuray GÜÇÜKERGİN

ODAK VE KAPSAM

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisinin yayın odağında;

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanındaki profesyonellere akademik katkı sağlayan, sektörel uygulamalara katkı sağlayan teorik ve uygulama arasında köprü olan, Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama alanlarında ulusal ve uluslararası karşılaştırmaları inceleyen eserler yer almaktadır.

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisinin yayın kapsamında;

- İşletme bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Kamu yönetimi bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Muhasebe ve Finansman bilim dalını temel alan çalışmalar,
- İktisat bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Ekonometri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Maliye bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Uluslararası ticaret bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Hastane işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Turizm işletmeciliği bilim dalını temel alan çalışmalar,
- Yönetim bilişim sistemleri bilim dalını temel alan çalışmalar yer almaktadır.

YAYIN SIKLIĞI

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi elektronik ortamda yayın yapan hakemli bir dergidir. İki aylık yayın yapan dergide yılda 6 sayı yayınlanmaktadır.

YAYIN DİLİ

Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi Türkçe ve İngilizce olarak yayın yapmaktadır.

HAKEM KURULU

Prof. Dr. Ali YAYLI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ali.yayli@hbv.edu.tr

Prof. Dr. Alptekin SÖKMEN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, alptekin.sokmen@hbv.edu.tr

Prof. Dr. Belgin AYDINTAN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, belgin.aydintan@hbv.edu.tr

Prof. Dr. Güler SAĞLAM ARI, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, güler.saglam@hbv.edu.tr

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ, İstanbul Gelişim Üniversitesi, igumus@gelisim.edu.tr

Prof. Dr. Kurtuluş KARAMUSTAFA, Erciyes Üniversitesi, karamustafa@erciyes.edu.tr

Prof. Dr. Mazlina Abdul Majid, Malaysia Pahang University, mazlina@ump.edu.my

Prof. Dr. Mithat ÜNER, Atılım Üniversitesi, mithatuner@atilim.edu.tr

Prof. Dr. Ruziye COP, İzzet Baysal Üniversitesi, cop_r@ibu.edu.tr

Prof. Dr. Sibel MEHTERAYKIN, Akdeniz Üniversitesi, sibelaykin@akdeniz.edu.tr

Prof. Dr. Zeynep ASLAN, Adnan Menderes Üniversitesi, zeynep.aslan@adu.edu.tr

Doç. Dr. Cemalettin AKTEPE, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, caktepe@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Erdal ŞEN, İstanbul Aydın Üniversitesi, erdals@aydin.edu.tr

Doç. Dr. Evren GÜÇER, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, evrengucer@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Hakan Koç, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, hakan.koc@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Hatice Anıl DEĞERMEN, İstanbul Üniversitesi, degermen@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, g.yilmaz@hbv.edu.tr

Doç. Dr. Lütfi BUYRUK, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, buyruk@nevsehir.edu.tr

Doç. Dr. Mehmet BAŞ, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, mbas@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Metehan TOLON, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, metehan@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Nuray TOSUNOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, nguneri@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Seyhan ÇİL, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, seyhanc@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Ümit SORMAZ, Necmettin Erbakan Üniversitesi, usormaz@konya.edu.tr

Doç. Dr. Yasin KELEŞ, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, yasinkeles55@yahoo.com

Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT, Düzce Üniversitesi, yunusemretassgit@duzce.edu.tr

Doç. Dr. Selma KALYONCUOĞLU, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, selmakalyoncu@gazi.edu.tr

Doç. Dr. Serkan Bertan, Pamukkale Üniversitesi, sbertan@pau.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Uşaklı, Boğaziçi Üniversitesi, ahmet.usakli@boun.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YARIŞ, Mardin Artuklu Üniversitesi, ahmetyaris@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Alev SÖKMEN, Başkent Üniversitesi, alev@baskent.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ali Turan BAYRAM, Sinop Üniversitesi, alibayram@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Alper BOZKURT, Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, abozkurt@adanabtu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ayşen SEYMEN ÇAKAR, Anadolu Üniversitesi, aysenseymencakar@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Barış DEMİRCİ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, bdemirci@ogu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Betül YÜCE DURAL, Anadolu Üniversitesi, byuce@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Cemal ÖZTÜRK, Bitlis Eren Üniversitesi, cozturk@beu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ercan KARAÇAR, Sinop Üniversitesi, ekaracar@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Gül ERKOL BAYRAM, Sinop Üniversitesi, gulerkol@sinop.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Harun DOĞAN, Akdeniz Üniversitesi, harundogan@akdeniz.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mert PASLI, Giresun Üniversitesi, gmert.pasli@giresun.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi S. Emre DİLEK, Batman Üniversitesi, s.emre.d@hotmail.com

Dr. Öğr. Üyesi, Tufan ÇAKIR, Anadolu Üniversitesi, tcakir@anadolu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ozan ÇATIR, Uşak Üniversitesi, ozan.catir@usak.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Üzeyir KEMENT, Bingöl Üniversitesi, ukement@bingol.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Yakup ÖZTÜRK, Çankırı Karatekin Üniversitesi, yakupozturk@karatekin.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zekeriya Emre DURAL, İstanbul Üniversitesi, zerkal@istanbul.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Zeki YÜKSEKBİLGİLİ, Nişantaşı Üniversitesi, zeki.yuksekbilgili@nisantasi.edu.tr

Dr. Alper IŞIN, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, alperisin86@hotmail.com

Dr. Ayşe ATAR, Samsun Ondokuz Mayıs Üniversitesi, aysee.atar@gmail.com

Dr. Burcu Koç, Pamukkale Üniversitesi, burcuk@pau.edu.tr

Dr. Cansev Özdemir, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, caozdemir@ogu.edu.tr

Dr. Cemal Ersin SİLİK, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, cemal.silik@hbv.edu.tr

Dr. Filiz Özlem ÇETİNKAYA, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, filyozum@gmail.com

Dr. Gökhan KENEK, Gümüşhane Üniversitesi, kenekgokhan@gmail.com

Dr. Gözde TÜRK TARHAN, University of South Florida, gozdeturktarhan@gmail.com

Dr. Seda ÖZDEMİR AKGÜL, Selçuk Üniversitesi, sedaozdemir8@gmail.com

Dr. Yasemin GEDİK, Beykent Üniversitesi, dr.yasemingedik@hotmail.com

Araştırma Makalesi

Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatında Uygulanan Sözleşmeli Yöneticilik Modelinin Yöneticilerin Çalışma Motivasyonuna Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma

(A Qualitative Study on The Effect Of The Contracted Management Model Applied In The Provincial Organization of The Ministry of Health on The Work Motivation of Administrators)

Zekai ÖZTÜRK ve Ömer CEYLAN

ss. 280-294.

Araştırma Makalesi

Kobi Niteliğindeki İşletmelerin Ar-Ge'ye Verdikleri Önem (Mobilya Sektörü Örneği)

(Importance Attached by Enterprises of Sme's Quality to Re&De (Case of Furniture Sector))

Tahsin ÇETİN, Mehmet ÇOLAK ve Burak GÜNDOĞDU

ss: 295-306.

Araştırma Makalesi

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnovasyon Algısı Kapsamında Ürün Kalitesine ve İnovasyonuna Etkisi

(Impact of Total Quality Management Practices on Product Quality and Innovation Within the Scope of Innovation Perception of Managers)

Tahsin ÇETİN, Cengiz DURAN, Mehmet ÇOLAK ve Sema BEHDİOĞLU

ss: 307-327.

Kavramsal Makale

Hata Yönetiminde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü

(The Role of Empowerment at the Error Management Process)

Hale Eda AKDURU

ss: 328-339.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(6): 280-294

DOI: [10.29226/TR1001.2021.274](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.274)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatında Uygulanan Sözleşmeli Yöneticilik Modelinin Yöneticilerin Çalışma Motivasyonuna Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: zekai.ozturk@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-2569-7249](https://orcid.org/0000-0003-2569-7249)

Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: omer.ceylan@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-3703-0839](https://orcid.org/0000-0003-3703-0839)

Öz

2003 yılında başlayan Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında 2011 yılında 663 sayılı KHK ile Sağlık Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatında köklü bir değişikliğe gidilmiş, KHK ile hastaneler ve hastanelerin bağlı olduğu genel sekreterlik bünyesinde yer alan yöneticiler sözleşmeli statüye geçirilmiştir. 2017 Yılında 694 sayılı KHK ile teşkilat yapısı tekrar değişmiş, dağınık yapıdaki merkez ve taşra teşkilatı tekrar bir araya getirilmiştir, taşra teşkilatında yer alan bütün birimler il sağlık müdürlükleri bünyesinde toplamıştır, yöneticilik sistemine yönelik yoğun eleştirilere rağmen sistem daha da genişletilmiş ilde yer alan bütün yöneticiler sözleşmeli statüye geçirilmiştir. Bu istihdam modeli yöneticiler için ücrette artış, ekip kurmada esneklik gibi avantajlar sağlamasının yanında sözleşme süresi ve sözleşme yenilenmesinde belirsizlik gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmada sözleşmeli yöneticilik modelinin olumlu ve olumsuz yanları ile bu sistemin yöneticilerin çalışma motivasyonuna etkisi incelenmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Sözleşmeli Yöneticilik, Performans Değerlendirmesi.

Makale Gönderme Tarihi: 3.9.2021

Makale Kabul Tarihi: 3.11.2021

Önerilen Atıf: Öztürk, Z., Ceylan, Ö. (2021). Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatında Uygulanan Sözleşmeli Yöneticilik Modelinin Yöneticilerin Çalışma Motivasyonuna Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 280-294.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(6): 280-294

DOI: [10.29226/TR1001.2021.274](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.274)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

A Qualitative Study on The Effect Of The Contracted Management Model Applied In The Provincial Organization of The Ministry of Health on The Work Motivation of Administrators

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK, Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics And Administrative Sciences, e-mail: zekai.ozturk@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-2569-7249](https://orcid.org/0000-0003-2569-7249)

PhD Candidate, Ankara Hacı Bayram Veli University, Institute of Postgraduate Education, e-posta: omer.ceylan@hbv.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-3703-0839](https://orcid.org/0000-0003-3703-0839)

Abstract

Within the scope of the Health Transformation Program, which started in 2003, a radical change was made in the organization of the Ministry of Health in 2011. The hospital and the managers within the general secretariat to which the hospitals are affiliated were transferred to contractual status. The organizational structure was changed again in 2017, and the dispersed central and provincial organization were reunited. All units in the provincial organization have been transferred to provincial health directorates and provincial health directors have contracted status. This employment model has brought advantages such as increase in wages and flexibility in team building for managers, as well as negativities such as uncertainty in contract duration and contract renewal. In this study, the positive and negative aspects of the contracted management model and the effect of this system on the motivation of the managers will be examined.

Keywords: Provincial Organization of The Ministry of Health, Contract Management, Performance Evaluation.

Received: 3.9.2021

Accepted: 3.11.2021

Suggested Citation: Öztürk, Z., Ceylan, Ö. (2021). A Qualitative Study on The Effect Of The Contracted Management Model Applied In The Provincial Organization of The Ministry of Health on The Work Motivation of Administrators, *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(6), 280-294.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Dünya genelinde 1980'li yıllarda yaşanan sosyal ve politik gelişmeler etkisini kamusal sektörde de göstermiş, geleneksel kamu yönetiminde bir takım reform ve değişimlere gidilmiştir. Geleneksel kamu yönetim sisteminde var olan hantal yapı terk edilmeye başlanmış, kaynakların daha verimli kullanıldığı, kamunun düzenleyici ve denetleyici rolünün ön plana çıktığı bir yapıya geçiş olmuştur. Bu gelişmeler kamu sağlık hizmeti sunumunda da etkisini göstermiştir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu dönemde gerçekleşen değişimlerin büyük çoğunluğu Dünya Bankası gibi sağlık sektörüne doğrudan kredi sağlayan kurumların yönlendirmesi ile gerçekleşmiştir. Bu süreçte kıt kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, sağlık hizmetlerinden gelir elde edilmesi, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması, hizmet sunumunun yeniden planlanması gibi düşüncelerle Sağlık Bakanlığının yapısında ve sağlık hizmet sunumunda kısmi değişimlere gidilmiştir. (Tatar, 1997:80). 2000'li yıllar ile birlikte sağlık politikalarında özerkleşme ve piyasa güdümlü bir anlayış başlamış, kamunun sağlık hizmetlerinde kontrol edici rolü, sağlık hizmetlerinin planlanması, koordine edilmesi ve düzenlenmesine doğru yönelmiş, bunun yanında özel sağlık hizmet sunucularının sağlık alanında etkisi ve rolü artmıştır. (Yıldırım, 2013:10; Aydemir, 2020:351) Bu süreçte performans, verimlilik, kalite gibi sıklıkla özel sektörde görülen kavramların kamu sağlık hizmet sunucuları için yeniden yorumlanmasıyla niteliksel ve niceliksel anlamda sağlık hizmetlerinde iyileştirmelerin sağlanması amaçlanmıştır. Sağlık alanında temel reformlar ise 2003 yılında başlatılan Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında yapılmıştır.

Temel amacı sağlık hizmetlerinin hakkaniyete uygun, etkili ve verimli bir şekilde organize edilmesi ve sağlık hizmetleri için gerekli finansmanın sağlanması olan Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık alanında mevcut eksikliklerin giderilmesi ve iyileştirmelerin sağlanması için köklü değişimlere gitmek hedeflenmiştir. Sağlıkta Dönüşüm Programının temel ilkeleri ise insan merkezilik, devamlı kalite gelişimi, sürdürülebilirlik, katılımcılık, gönüllülük, uzlaşmacılık, güçlerin ayrılığı, desantralizasyon (yerelleşme) ve hizmette rekabet olarak belirtilmiştir (Akdağ, 2012:52). Programın getirdiği yenilikler; planlayıcı ve denetleyici bir Bakanlık, yeni bir insan kaynakları politikası, stratejik planlama, personel yönetiminde değişim, etkili ve verimli bir kaynak dağılımı, malzeme kullanımı yönetiminde yeni amaçların tanımlanması, idari, mali kontrolün taşra teşkilatına aktarılmasını kolaylaştıracak yeniden yapılanma, tüm vatandaşları tek çatı altında toplayacak bir Genel Sağlık Sigortası'dır (Mısırlı, 2007:31).

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında uygulamaya konulan başlıca reformlar; sosyal güvenlik sisteminin yeniden dizayn edilmesi, aile hekimliklerinin oluşturulması, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmet sunucularında sağlık işletmesi modeline geçilmesi ve Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının yapısının yeniden oluşturulması olmak üzere dört temel başlık altında toplanabilir.

Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında çıkarılan 663 sayılı KHK ile kamu hastanelerinin personel sisteminin özel sektöre benzer şekilde işletmecisi bir yaklaşımla yapılandırıldığı görülmektedir. Bu yaklaşımın temelini başta üst düzey yöneticilerin hizmet sözleşmesiyle çalıştırılmaları ve performans değerlendirilmelerine tabi tutulmaları oluşturmaktadır (Eren ve Eken, 2007:173-193). KHK ile birlikte taşra teşkilatında üst düzey yöneticilerin özel veya kamu sektöründe bir süre çalışmış olmak şartıyla sözleşmeli statüde istihdamlarının yolu açılmıştır. Geleneksel kamu anlayışında memur, devletin asli ve sürekli görevlerini yerine getirir ve devletin otoritesini temsil ettiği için sözleşme hukukuna değil statü hukukuna bağlıdır (Eren ve Eken, 2007:173-193). Yeni geçilen sistemde ise yöneticiler sözleşme ile çalıştırılmakta ve performansları Bakanlıkça belirlenen performans ölçütlerine göre kamu veya özel kuruluşlar eliyle ölçülebilmektedir. Bu durum kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde değişime sebebiyet vermiş, yeni yapı kamu kesimi ile özel kesim arasında bir çizgiye oturtulmuştur (Tutum, 2003:441). Burada temel amaç taşra teşkilatının özellikle yönetsel olarak dinamik bir yapıya kavuşturulması, hizmetlerin kalite ve çeşitliliğinin artırılmasıdır. Yöneticiler açısından yeni geçilen sistem, ücretlerde artış ve çalışma ekibinin belirlenmesi gibi avantajlar getirmesinin yanında sözleşme süresinin kısıtlılığı ve sözleşme devamındaki belirsizlikler gibi dezavantajları da beraberinde getirmiştir.

Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında uygulanan sözleşmeli yöneticilik modelinin yöneticilerin gözünden irdelenmeye çalışıldığı bu çalışma, tanımlayıcı tipte tasarlanmış ve çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında sözleşmeli statüde görev yapan veya yapmış olan yöneticiler oluşturmaktadır. Literatürde 663 Sayılı KHK'nın sağlık sistemine getirdiği yenilikler ile ilgili birçok çalışma mevcut olmasına rağmen sözleşmeli yöneticilik modelinin yöneticilerin çalışma motivasyonuna etkisi üzerine pek çalışma bulunmamaktadır. Bu bakımdan çalışmanın bu alanda fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Performans ve Performans Değerlendirmesi

Performans genel tanımıyla; bir eylem ya da işi yapan birimin, grubun veya kişinin önceden belirlenen hedeflere ulaşma düzeyinin nicel veya nitel olarak belirlenmesi anlamına gelmektedir. (Akal, 1992:6) Tanımdan da anlaşılacağı üzere performans, kişisel ve kurumsal olarak ortaya konulan çaba sonucu elde edilen başarının belirlenmesidir. Performansın belirlenmesi için gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu bakımdan performans değerlendirmesi, çalışanın işinde göstermiş olduğu başarının, işine yönelik tutum ve davranışlarının ve çalışanın kurumsal başarı ve hedeflere olan katkısının belirli araçlarla ölçülmesi olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2015: 179).

Performans değerlendirilmesinde temel amaç; yapılan işin performansı ile ilgili bilgi edinmek ve personelin önceden belirlenen iş tanımında belirlenen standart ve kriterlere ne derecede ulaştığına yönelik geri bildirim kazanmaktır. (Öztürk, 2002:41). Bununla birlikte performans değerlendirmesinin diğer amaçları şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanın organizasyona olan katkısını belirlemek,
- Kurumun güçlü ve güçsüz yönlerini belirleyip, sürekli başarı yönünde çalışanı motive etmek,
- Personelin etkinlik ve üretkenliğini arttırmaya yönelik tespitler yapıp, onların kendini geliştirme ve yetiştirmesine imkan sağlamak,
- Adil bir ödül sistemi kurmak,
- Başarılı olan personeli terfi ettirmek ve onu üst görevler için hazırlamak,
- Personel ve yönetici arasındaki etkileşimi güçlendirerek iş ilişkilerinin gelişimini sağlamak,
- Personelin eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- Yetersiz çalışanları belirlemek,
- Personelin kurumsal amaçlar doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak (Uyargil, 2008:5).

Performans değerlendirilmesi, bireysel ve kurumsal performans değerlendirme olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır. Bireysel performans değerlendirme süreci kurum personelinin, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşma konusunda görev ve sorumluluklarını yerine getirme düzeyini ön planda tutarken, kurumsal performans değerlendirme süreci ise, kurum ve kurumda mevcut birimlerin kurumsal hedef ve amaçlara ulaşma düzeyine odaklanır (Uyargil, 2017: 12).

Kurumsal başarı açısından bakıldığında bireysel ve kurumsal performansın iç içe geçmiş, birbirini tetikleyen kavramlar olduğu görülmektedir. Örneğin, yüksek performansa sahip çalışan içinde yer aldığı birimin performansını da arttıracak ve sonrasında işletmenin performansını da olumlu etkileyecektir. Yani çalışanın performansının yüksek olması kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacaktır (Li ve diğerleri, 2014:10).

Performans değerlendirme sisteminin örgütsel hedeflere yönelik doğru kullanımı değerlendirici, değerlendirilen ve örgüt için çok faydalı olmaktadır. Etkili bir performans yönetim ve değerlendirme sisteminin uygulandığı örgütlerde işveren ve çalışan ilişkisi de daha sağlam bir temele oturmaktadır (Uyargil,2008:11). Kamu sektörü için bakıldığında kurulacak etkili ve hakkaniyetli bir performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını artırıp kurumsal sadakati arttırırken, aksi bir

uygulama çalışan motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Kurumsal açılarından etkili ve gerçekçi bir performans değerlendirme sistemi, kurumun hedef ve amaçlarından insan kaynaklarına kadar birçok alanda yönetime yol gösterici olacaktır. Erbaş, yapmış olduğu bir çalışmada performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını; görevde yükselme ve kariyer, yetki ile sorumluluğun artırılması ve azaltılması, maaş ve ücret artışı, görev ya da görev yeri değişikliği, yurtdışı görevlendirmeler, parasal olmayan ödüller, stratejik planlama, eğitim ihtiyaç analizi, insan kaynakları yönetimi uygulamaları geçerliliğinin test edilmesi, disiplin ve yasal savunma, nitelikli işgücü kaybının önlenmesi, kayırmacılığın önlenmesi başlıkları altında sıralamıştır (Erbaş, 2021;258-270).

Sözleşmeli Personel İstihdamı

Dünya genelinde neo-liberal politikaların etkili olmaya başladığı 1980'li yıllardan sonra geleneksel kamu yönetimi yerini yeni kamu işletmeciliğine bırakmıştır, bu yeni sistem kamunun personel rejimlerinde ve örgütlenmesinde ciddi değişiklikler getirmiştir (Eren, 2006: 131-153). “Genelde özel sektörde duymaya alıştığımız stratejik yönetim, performans değerlendirmesi gibi kavramların kamu kurumlarında uygulaması üzerine oturtulan sistem Türkiye’yi de etkilemiştir. (Yüksel, 2004:8). Yeni kamu işletmeciliği modeline göre kamu kurumlarında görülen verimsizliğin temel sebebi yasal iş güvencesi ve klasik maaş sistemidir (Eroğlu, 2010:225-233). Bu bağlamda kamu kesiminde klasik maaş sistemi ve güvenceli memuriyet uygulamasının yerine kişisel ve kurumsal başarıyı, kaliteyi, performansı esas alan ücret sistemi ve belli dönemlerle yenilenen süreli bir istihdam modeli uygulanmalıdır (Berkman, 2003:294). Bunun sonucu olarak kamu kesiminde sözleşmeli personel istihdamı artmıştır. Yeni kamu işletmeciliğinin bir başka yeniliği de, yönetim alanında, özel sektörün yönetim anlayışının kamu yönetim sisteminde uygulanması işe yöneticilerin verimliliğinin arttırılabileceği düşüncesidir. (Kapucu, 2012:34). Sözleşmeli personel istihdamı esas itibariyle mevcut personel ile yürütülmesi mümkün olmayan işlerde süreli ve daha yüksek ücretle, nitelikli personel çalıştırılmasına olanak sağlamaya yönelik bir uygulamadır. (Sayan, 2017:1-7). Türkiye’de sözleşmeli personel istihdamının dayanağını “657 sayılı kanunun 4’üncü maddesinin (B) fıkrası” oluşturmaktadır. Bu madde kapsamında günümüz kadar birçok kurumda sözleşmeli personel istihdamı sağlanmıştır. Ayrıca günümüzde çeşitli kanunlar kapsamında Kamu İktisadi Teşebbüsleri, belediyeler, Milli eğitim Bakanlığı gibi birçok kurum ve kuruluşta sözleşmeli personel istihdamı mevcuttur. Sağlık Bakanlığına bakıldığında ise “657 sayılı DMK’nin 4/B maddesi,” 5258 sayılı, “Aile Hekimliği Kanunu”, 663 sayılı “Sağlık Alanında Bazı Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”, ve 4924 sayılı “Eleman Temininde Güçlük Çekilen Yerlerde Sözleşmeli Sağlık Personeli Çalıştırılması Hakkında Kanun” olmak üzere çeşitli yasal düzenlemeler kapsamında 4 ayrı sözleşmeli personel istihdam edildiği görülmektedir (Sağlam, 2019:45-58).

Ülkemizde sözleşmeli personel istihdamı uzun süredir gerçekleştiriliyor olsa da sistemli olarak sözleşmeli yöneticilik istihdamı ilk olarak 663 Sayılı KHK sonrası Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında uygulanmıştır. 663 Sayılı KHK ile Bakanlığın taşra yapılanmasında İl Sağlık Müdürlüğü, Halk Sağlığı Müdürlüğü ve Kamu Hastaneleri Birliği olmak üzere 3’lü bir ayrıma gidilmiş, ilk iki yönetim birimi geleneksel il müdürü ve müdür yardımcıları şeklinde kadrolu yöneticiler ile yapılandırılırken, Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği, genel sekreter ve altında yer alan tıbbi hizmetler başkanı, mali hizmetler başkanı ve idari hizmetler başkanı şeklinde yapılanmış, genel sekreterliğe bağlı hastane yöneticilikleri kurulmuş idari olarak hastane yöneticisine bağlı Başhekim, İdari ve Mali Hizmetler Müdürü, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü ve bunların yardımcılarının oluşan bir yapılanmaya gidilmiştir. 663 Sayılı KHK’nın bir yeniliği olarak genel sekreterlik ve bağlı hastanelerde görev yapan yöneticiler sözleşmeli statüye geçirilmişlerdir. Bu yöneticiler için sözleşme süresi iki yıl olarak belirlenmiş ve her yıl Bakanlıkça önceden belirlenen kriterlere göre performans değerlendirmesine tabi tutulacakları belirtilmiştir. 2017 yılında çıkarılan 694 Sayılı KHK Bakanlığın taşra teşkilatında yeniden yapılanmaya gidilmiş taşra teşkilatında yer alan tüm birimler tekrar İl Sağlık Müdürlüğü çatısı altında toplanmıştır.

Bugün itibari ile il ve sağlık tesisinin büyüklüğüne göre artış azalış göstermekle birlikte genel olarak Bakanlığın taşra teşkilatı; il sağlık müdürüne bağlı halk sağlığı hizmetleri başkanı, kamu hastaneleri

hizmetleri başkanı, sağlık hizmetleri başkanı, personel hizmetleri başkanı, destek hizmetleri başkanı ve başkan yardımcıları şeklinde müdürlüğe bağlı hastaneler ise başhekimin yönetiminde, başhekim yardımcıları, idari ve mali işler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, destek ve kalite müdürü ile bunların yardımcılarının oluşmaktadır. (SB, 2020:335-345)

YÖNTEM

Tanımlayıcı tipte tasarlanan, Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında uygulanan sözleşmeli yöneticilik modelinin yöneticilerin çalışma motivasyonuna etkisini analiz etmeye çalışılan bu çalışmada, nitel analiz yöntemlerinden birisi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür, yarı yapılandırılmış görüşmeler ise yazma ve doldurma şeklinde dizayn edilen, test ve anketlerde ortaya çıkan sınırlılığı ortadan kaldırması, görüşme yapılan kişiye konu hakkında esneklik sağlaması ve araştırılan konuda derinlemesine bilgi sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013:113-118). Yarı yapılandırılmış görüşmeler katılımcıya konuya odaklı olarak kendini tam ifade etme olanağı vermesinin yanında konudan uzaklaşmasını da engellediği için çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Ayrıca Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonun 25.12.2020 tarih ve E.36554 sayılı kararı ile araştırmanın etik açıdan uygun olduğu kararı alınmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında sözleşmeli statüde görev yapan veya yapmış olan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada olasılık dışı örneklem yöntemlerinden amaçlı (kasti) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, örnekleme dâhil edilecek kişileri, araştırmacı eski bilgi, tecrübe ve gözlemlerinden yola çıkarak, önceden belirlenen araştırmanın amacına uygun olarak, kendi kararıyla belirler. Araştırmacı kendi görüş ve değerlendirmesine göre hareket edeceği için evren hakkında bilgi sahibi olmalıdır (Ural, 2011: 45). 01.12.2020 - 05.02.2021 Tarihleri arasında, Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında hâlihazırda üst, orta ve alt düzeyde yönetici olarak görev yapan veya geçmiş dönemde görev yapmış olan 27 yönetici ile mülakat yöntemi ile yarı yapılandırılmış 8 adet mülakat sorusu kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Veri toplamaya başlamadan önce katılımcılara yöneltilecek sorular; Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı’nda görev yapan iki öğretim üyesi, Sağlık Bakanlığı’nda teftiş, denetim ve personel yönetimi konusunda tecrübeli iki bürokrat, bir il sağlık müdürü ve bir başhekim olmak üzere altı uzmandan görüş alınarak, bu görüş ve öneriler doğrultusunda gözden geçirilerek, yeniden düzenlenmiştir.

Katılımcılar ile yapılan mülakatlardan elde edilen veriler üzerinde içerik analizi gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi araştırmacı tarafından elde edilen verilerin dizgesel bir analizidir. Sözel bilgilerin nicel verilere dönüştürülmesi amacıyla görüşülen kişilerin beyanlarının kodlanarak nicelleştirilmesidir. Bu analiz türünde ilk olarak temel kategoriler (analiz ünitesi) ve alt kategoriler belirlenir ve bunlar tanımlanır. Sonrasında ise analizlerin yapılacağı bağlam birimine (cümle, paragraf ya da tüm metin) karar verilir (Yıldırım ve Şimşek, 2013:227-241; Balcı, 2013:46-52). Bu tekniği araştırmacının belirlenen tanımlar çerçevesinde çalışmada toplanan verileri kayıtlarının incelenmesini sağlayıp, araştırmacının toplanan bilgileri tanımasını sağlamakta ve verilerin daha iyi şekilde analiz edilmesini kolaylaştırmaktadır (Altunışık vd., 2010:234; Kırılmaz vd., 2015: 98).

BULGULAR

Araştırmaya toplam 27 yönetici katılmış, bunlardan 3’ü İl Sağlık Müdürü, 5’i Başkan, 2’si Başkan Yardımcısı, 4’ü Başhekim, 3’ü Başhekim Yardımcısı, 5’i Hastane Müdürü (İdari ve Mali İşler, Destek ve Kalite, Sağlık Bakım Hizmetleri), 2’si Hastane Müdür Yardımcısı pozisyonunda aktif çalışandır, 2’si Kamu Hastane Birlikleri Genel Sekreteri, 1’i de Kamu Hastane Birliklerinde Başkan olarak görev

yapmıştır. Katılımcıların 6'sı kadın geri kalanlar erkektir. Çalışmaya katılanlar 35-58 yaş aralığında ve ortalama yaşları 43'tür. Çalışmaya katılanların yöneticilik deneyim süresi en az 1 yıl en çok 20 yıldır.

Araştırmaya katılanların yarı yapılandırılmış görüşme sorularına verdikleri cevaplar 5 tema etrafında toplanmıştır. Bunlar; 1)Sözleşmeli yöneticilik sistemi. 2)Ücret artışının performansa katkısı. 3)Çalışma ekibinin belirlenmesi ve rotasyon. 4)Sınırlı sözleşme dönemi ve performans değerlendirme kriterleri. 5)Sözleşmeli yöneticiye kadrolu personel ve ildeki diğer yöneticilerin bakışı şeklinde belirginleşmiştir.

Sözleşmeli Yöneticilik Sistemi

Çalışma kapsamında görüşülen yöneticilerin tamamına yakını sözleşmeli yöneticilik sisteminin olumlu olduğunu belirtmişlerdir, görüşmelerde özellikle liyakat teması ön plana çıkmıştır. Katılımcılar sistemin çok güzel kurgulandığını fakat kurgulandığı şekilde hayata geçirilemediğini dile getirmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-2 kodlu katılımcı: *"663 sayılı KHK'nın sağlık tesislerinde yöneticilik için bir milat olduğunu düşünüyorum, daha önce yöneticilerin kadrolu olması hasebiyle çok ciddi bir soruşturma veya yerel sıkıntı yaşamadığı müddetçe görevinden alınamayacağından kişisel bir hegemonya hakimdi."*

B-3 kodlu katılımcı: *"Uzun süre kronikleşmiş kötü yönetim ekiplerinin sonlandırılması ve taşra teşkilatına dinamizm kazandırılması, noktasında iyi oldu"*

E-3 kodlu katılımcı: *"Bu değişimin amacı mevcut hantal yapıyı değiştirip, profesyonel bir yönetim ile sağlık hizmetini hızlı bir değişime tabi tutup, insan sağlığı açısından teknolojik gelişme ve değişime ayak uydurmak"*

D-1 kodlu katılımcı: *"Belirli bir süre için sözleşmeye bağlı çalışıyor olmak, yaptığımız işlerle ilgili standart kriter ve puanların olması ve bu puanlara göre değerlendiriliyor olmak, performansı her zaman yüksek tutmak için çaba gösterilmesini gerektiriyor."*

Çalışmaya katılanların geneli sözleşmeli sistemin taşra teşkilatına profesyonellik kazandırmak, karar ve aksiyon alma süreçlerini hızlandırmak ve daha dinamik bir yapıya kavuşturmak için getirildiğini ancak kurgulanan sistemin tam uygulanamamasından kaynaklı sıkıntılar çıktığını, liyakate göre atama yapılmaması, performans sisteminin kâğıt üstünde kalması ve atamalarda objektif kriterler belirlenmemesinin sisteme zarar verdiğini vurgulamışlardır. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-2 kodlu katılımcı: *"Maalesef taşrada başta İl Sağlık Müdürlüğü olmak üzere yönetici karnesine veya performansına bakılmayıp yerel dengelere bakıldığından sistem amacından uzaklaşmıştır. Eski sistemde yöneticinin bir güvencesi varken bizde oda gitmiş, karar alma ve yönetim sürecinde daha bir çekingenlik ortaya çıkmış, özetle büyük umut ve beklenti ile getiren mükemmel sistem yanlış uygulamalar ile bitirilmiştir."*

C-3 kodlu katılımcı: *"Genel olarak sistemin faydalı olduğu düşüncesindeyim. Performans ölçütleri tam manası ile uygulandığı takdirde daha da etkili bir yönetim tarzı ortaya konacaktır. Sistem çok iyi kurgulanmasına rağmen uygulanmada sıkıntılar vardır."*

C-2 kodlu katılımcı: *"Başarı elde edilmek isteniyorsa sahada görev yapacak sözleşmeli yöneticilerin belirlenmesinde Bakanlığımız daha sorgulayıcı ve belirleyici olmalıdır."*

E-1 kodlu katılımcı: *"Eskiye göre daha verimli bir çalışma modeli olmakla birlikte, liyakat esasına ve ilgili görevinin gerektirdiği tecrübe ve deneyimin atama yapılacak yöneticilik pozisyonları için daha belirleyici rol oynamasının gerekmektedir."*

Çalışmaya katılan 3 yönetici sözleşmeli yöneticilik sistemi ile ilgili diğerlerinden farklı olarak sistemin kurumsallaşmayı engellediğini, sık yönetici değişimlerinden dolayı kurumsal hafıza ve kurum kültürünün yok olduğunu ayrıca son yasal düzenlemeler ile il sağlık müdürlüğünde gereğinden fazla yönetici pozisyonu açıldığını bunun bürokrasi ve kırtasiyeciliği arttırdığını, işleri ise yavaşlattığını, diğer taraftan sağlık kurumları yönetimi konusunda hiç bilgisi olmayan sektöre tamamen yabancı kişilerin yöneticilik pozisyonuna getirilmesinin çalışma uyumunu ve kalitesini düşürdüğünü belirtmişlerdir.

Bu konuda A-3 kodlu katılımcı: *“Sık yönetici değişikliklerinin yaşanması, kurum hafızasının, kurum kültürünün devam etmemesine, yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili yeni fikirler, projeler üretip daha iyiye yönelme konularında çalışmalarını ikinci planda tutmalarına neden olmuş, mevcut yöneticilik pozisyonunu korumaya yönelmişlerdir.”*

B-2 kodlu katılımcı: *“Taşrada yönetici pozisyonunda çalışan personel sayılarında artma meydana gelmiş, bu artmayla aynı oranda verilen hizmetlerde, mali tablolarda ve iş doyumunda iyileşme olmamıştır, normalde üç kişi ile yapılabilecek işler başkan ve başkan yardımcısı kadrosunda 15 kişi ile yapılıyor.”*

E-3 kodlu katılımcı: *“Sistemi çok olumlu bulmakla birlikte, sağlık sektörü ile hiç ilgisi bulunmayan kimselerin atanmasına fırsat vermesi büyük bir handikaptır. Örneğin bizde hayatında muayene olmak dışında hastaneye uğramamış kişinin müdür yardımcısı olarak atanması çalışma düzenimizi, iş uyumumuzu bozmakla birlikte personeli de huzursuz etmişti.”*

Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Ücret Artışının Performansa Katkısı

Sözleşmeli yöneticilik sistemine geçilmesi ile Bakanlığın taşra teşkilatında yer alan yöneticilerin ücretlerinde meydana gelen artışın genel olarak performansa olumlu katkı sağladığı söylenmekle birlikte, yöneticilerin bulundukları pozisyon ve asıl kadrolarına göre farklı görüşler dile getirdikleri görülmüştür. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-4 kodlu katılımcı: *“Eski sistemde il sağıkta görev yapan hekimlerin maaşı sahada görev yapan hekimlerin aylık kazancından çok çok düşüktü, bu manada ücret dengesinin sağlanmış olması performansı ve motivasyonu olumlu etkilemiştir.”*

E-4 kodlu katılımcı: *“Yönetici ücret artışı performansa çok olumlu yansımış ancak liyakatsiz ve yetersiz kişilerin maaşının artması için yöneticiliği istemesine yol açmıştır.”*

C-2 kodlu katılımcı: *“Ücretin pozitif performansa katkısı bulunmakla birlikte mevcut durumda asıl motivasyon kaynağı olmadığını düşünmekteyim, özellikle hekim olan sözleşmeli yöneticiler sahada görev yapan meslektaşlarından çokta farklı ücret almamaktadırlar.”*

Çalışma kapsamında yapılan görüşmelerde il sağlık müdürü, başkan (hekim), başhekim, sağlık bakım hizmetleri müdürü, destek ve kalite müdürü kadrolarında çalışanların genel olarak ücret artışını olumlu ve yeterli bulduğunu, başkan (hekim dışı), doktor öğretim üyesi kadrosunda olup afiliye hastanede görev yapan başhekim, başhekim yardımcısı, idari ve mali işler müdürü, müdür yardımcısı kadrosunda görev yapan yöneticilerin ise ücret artışını olumlu görmekle birlikte yetersiz olduğu kanaatinde olduğu görülmüştür. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

B-4 kodlu katılımcı: *“Ücret artışını olumlu yönde değerlendirilmekle birlikte, aynı yöneticilik pozisyonları için hekim ve hekim dışı yöneticilerde farklı ücret uygulanması, iş barışını olumsuz yönde etkilemektedir.”*

B-5 kodlu katılımcı: *“Mali işlerden sorumlu olduğum için aldığım risk diğer yönetici arkadaşlarımdan yüksek ama hekim olmadığım için onlardan çok daha düşük ücret alıyorum bunun hakkaniyete uygun olmadığını düşünüyorum”*

C-1 kodlu katılımcı: *“Ücret 2. ve 3 basamak sağlık kurumlarında çalışan hekimler için artarken, üniversite kadrosunda yer alıp afiliye hastanede çalışan dr.öğretim üyesi kadrosunda bulunanlar için düşmektedir. Şuan benimle aynı branşta hekim olarak görev yapan arkadaşlarımdan çok daha düşük ücret almaktayım.”*

E-1 kodlu katılımcı: *“İdari ve mali işler müdürü olarak mali olarak çok riskli işler yapmaktayım bunun yanında geriye dönük hatalardan kaynaklı 10 yıl mali hesap verme sorumluluğum olduğu halde diğer yöneticiler ile aynı maaşı almaktayım, risk ve sorumluluk gözönüne alınarak ücret politikası belirlenmelidir.”*

E-2 kodlu katılımcı: *“Ücretleri az bulmaktayım, risk ve sorumluluğum fazla, hastanede geçirdiğim zaman daha çok olduğu halde benim kadro derecemde çalışan bir hemşire ile aynı ücreti almaktayım.”*

Çalışma Ekibinin Belirlenmesi ve Rotasyon

Çalışma kapsamında görüşülen katılımcıların büyük çoğunluğu sistemde yer alan bütün yöneticilerin birbiri ile etkileşim halinde olduğunu, birinin başarısızlığının il sağlık müdürüne kadar herkesi etkilediğini bu yüzden ekip uyumunun çok önemli olduğunu, zaten sistem kurgulanırken üst yöneticinin kendi ekibini kuracağı ve doğrudan bunların başarısızlığından sorumlu olacağı şeklinde kurgulandığı fakat uygulamada bunun gerçekleşmediği, ekip kurmada üst yöneticilere çok az hareket alanı tanındığı atamalarda genelde yerel güçlerin etkili olduğunu belirtmiş, sistemin özünde hizmet sunumunda aksayan, geride kalan yöneticilerin daha verimli olabilecekleri pozisyonlara alınması veya tamamen sistemin dışına çıkarılmasına olanak verdiğini, bunun sağlık hizmet sunumunun bugünkü yapısı için büyük bir avantaj olduğunu fakat bunun değerlendirilmediğini dile getirmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-1 kodlu katılımcı: *“Her ne kadar ekip kurma ve atama işleri çok kolay görünse de sahada ve pratikte yansımaları olumsuz olmaktadır, gelen yönetici başarısızlığından sorumlu olduğu ekibini kuramamaktadır.”*

C-4 kodlu katılımcı: *“Hızlı değişimin olumlu olması düşünülürken aksine sıkıntılar meydana getirmiştir, yönetici ekibini kuramadığı gibi liyakatsiz ve iş bilmeyen kişiler ile çalışmak zorunda kalmıştır.”*

C-3 kodlu katılımcı: *“Eskiden yönetici değişikliği zor yapılmakta, bu da bir müddet sonra işletme körlüğüne, metal yorgunluğa vb. sebep olmaktaydı. Şimdi ise bazı kurumlarda sürekli yönetici değiştirmekte bu da yönetim zafiyetine ve sorunların çözülememesine sebep olmaktadır. Hele birde kurum dışından gelen yönetici varsa süreç iyice zorlaşmaktadır.”*

B-5 kodlu katılımcı: *“Sürekli aynı kişilerin yönetici koltuğunda oturması bir handikap iken, sürekli ve sık yönetici değişikliklerinin de kurum kültürünü bozan bir handikap olduğu unutulmamalıdır. Bir yöneticinin kurumunu tanınması ve adapte olması için 6 ay ile 1 yıllık zamana ihtiyacı vardır. Bu nedenle yönetici seçerken objektif kriterlere göre liyakat sahibi kimseler seçilmeli ve en az 4 yıllık süre verilmelidir.”*

A-5 kodlu katılımcı: *“Yönetici mevcut sözleşme süresini garantisi olmadığından uyum problemi yaşanmakta ve ileriye yönelik büyük projeler gerçekleştirememektedir. Ekip oluşumu noktasında sürenin kısıtlı olması sürekli değişime yol açmaktadır. Sürekli değişimin olması gelişim noktasında ve projelerin devamı noktasında süreçleri sekteye uğratmaktadır.”*

D-3 kodlu katılımcı: *“Şayet rotasyon veya değişim resmi olarak belirlenmiş performans kriterleri yanında bakanlık ilgili bürokratlarının görüşü alınarak başarı durumlarına göre yapılacak olsa başarıyı getirecektir ancak uygulamada maalesef bu durum tam tersi işlemekte başarılı da olsa başka sebeplerden görevden alınabilmekte yada başka göreve kaydırılabilmektedir.”*

E-4 kodlu katılımcı: *“Değişim ve rotasyon açısından bir kolaylık gibi gözüксе de göreve geldiği kuruma yabancı bir kişinin uyum sağlaması zor olmaktadır, hele bir de kendi ekibini getirememişse uyumu çok zor olmaktadır. Özellikle eğitim araştırma hastanelerine dışarıdan atamalarda akademik birimler tarafından ciddi bir defans oluşabilmektedir.”*

C-1 kodlu katılımcı: *“Sanılanın aksine şuan da rotasyon ve değişim çok zor ben performansları çok düşük olduğu için bir müdür yardımcımı aldırma istedin fakat başarılı olamadım, şuan hala görevde üst yönetici olarak kendisine söz geçiremiyorum.”*

Çalışmaya katılan bazı yöneticiler başarısızlık veya disiplin suçu sonucu sözleşmelerin iptal edilmesi ile ilgili başka bir hususa vurgu yaparak, başarısız olan veya imzaladığı sözleşmede açıkça belirtilen suçları işlemesi sonucu sözleşmesi fesh edilen kişilerin genelde mahkeme kararı ile geri döndüklerini bunun ciddi bir sorun olduğunu belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

C-1 kodlu katılımcı: *“Performansı düşük, çalışma uyumunu bozuyor diye görevden alınan kişi mahkemeye başvurdu, mahkemeyi kazandı sözleşme süresi bittiği için geri dönemedi ama çalışmadığı hakketmediği halde 1 yıllık maaşını aldı, performans göstergeleri ve karne sistemini mahkemeler görevden almak için bir kriter olarak görmüyor.”*

C-4 kodlu katılımcı: “Üst yönetimin başarısız diye görevden aldığı kişi mahkemeye başvurdu ve geri döndü, kendisini çalıştıramıyorum şimdi bir kenarda boş boş oturuyor.”

Sınırlı Sözleşme Dönemi ve Performans Değerlendirme Kriterleri

Çalışmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğu sınırlı sözleşme döneminin gerekli olduğunu fakat 2 yıllık sözleşme süresinin çok kısa olduğunu bu sürenin zaten 6-7 ayının adaptasyon ve ekibi tanıma ile geçtiğini belirtmiştir. Katılımcı görüşlerinde sözleşme süresinin 4 yıl olarak uygulanması gerekliliği öne çıkmıştır. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-4 kodlu katılımcı: “Sözleşmelerin birçoğunun ilk kez göreve gelmeleri sebebi ile ilk yıl sistemi tam olarak tanımaya çalışmışlar ve ikinci yılın yarısından sonra sözleşme yenileme endişesi ile birçok projede işlerde çekimser kalarak daha monoton bir yönetim sergilemektedirler. Tam kurum işleyişini öğrenip daha etkili olacakları dönemde sözleşme sona ermektedir.”

B-3 kodlu katılımcı: “Adaptasyon ve ekip kurma süreci noktasında 2 yıl süre kısa gelmektedir. Tam adapte olup ekip oluşturana kadar süre bitmektedir. Her şey tekrar başa dönerek yeni bir yönetici ve yeni bir ekip oluşumuna geçilmektedir. Sözleşme süreleri 4 yıl olmalıdır.”

C-2 kodlu katılımcı: “Sözleşme süresinin kısa olması bu sistemin en önemli sorunudur. 2 yıl sonrası için bilinmezliği ve performans kriterlerinin başlı başına bir sorun olması yöneticileri ciddi strese sokmaktadır. Özellikle kurum değişikliği ile gelen yöneticiler için olay daha karmaşıktır çünkü her kurumun kendi dinamikleri vardır ve bu süre yetersiz kalmaktadır.”

E-2 kodlu katılımcı: “Sözleşme sürelerinin 4 yıl olarak yapılması, yönetici ödemelerinin ölçülebilir kriterler belirleyerek performansa yönelik olması ve performansı arttıkça ücretlerinde artması gerekmektedir.”

D-3 kodlu katılımcı: “Sözleşme süresinin belli olması yöneticileri çalışanlardan koparmamakta, baskıcı yönetimlere engel olmaktadır.”

Bu görüşlerle birlikte bazı katılımcılar sınırlı sözleşme döneminden dolayı yöneticilerin sözleşme sonuna doğru ciddi kararlar ve yatırımlardan kaçındığını belirtmiş, bazı katılımcılar ise asıl sorunun sınırlı sözleşme dönemi uygulamasında değil de sözleşme yenileme kriterlerinin uygulanmamasında olduğunu, başarı olması durumunda sözleşmesinin yenileneceğini bilen bir yönetici için sözleşme süresinin bir önemi olmayacağını belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-2 kodlu katılımcı: “2 Yıllık sözleşme süresinin ilk 6 ayı oryantasyonla, son 6 ayı yarım kalacak iş bırakmamaya çalışmakla geçmektedir. Özellikle son 6 ayda radikal kararlar almaktan kaçınan yöneticiler daha çok gündelik işlerle uğraşmakta, ciddi sorun ve kararları sözleşme sonrasına ötelemektedir.”

C-1 kodlu katılımcı: “Eğer sözleşmeli yönetici belirlenen sürede gösterdiği performans ile bir sonraki dönem için değerlendirilecekse sınırlı olması uygun olacaktır, zira bu kişilerin rehavete kapılmasını engelleyecektir fakat şuan ki uygulamada performansa göre değerlendirme yapılmadığı için 2 yıllık süre çok kısa olmaktadır.”

A-1 kodlu katılımcı: “Sözleşme süresi ile sınırlı iş ve işlem tesisi, sözleşme bitimine doğru riskli işlerden kaçınma, yeterli inisiyatif almama, çözüm odaklı çalışmak yerine erteleme ve öteleme, birçok mesai arkadaşımızda görülen bir durumdur. Bunun nedeni bir sonraki görev yapacak olan ekibin yeni iş ve işlemlere devam edip etmeyeceğine dair olan şüphesidir.”

C-2 kodlu katılımcı: “Birçok yöneticide sözleşme yenilenme dönemlerinde performans düşüşlerini gözlemledim.”

B-1 kodlu katılımcı: “Sözleşme süresinden ziyade devam etme koşullarında sıkıntı var mevcut kişi başarılı olduğunda sözleşmesinin yenileneceğinden emin olursa sözleşme süresini çok takmayacağı gibi daha cesur işlere imza atar. Maalesef performans kriterleri tam uygulanmadığı için yöneticiler daha korkak hareket etmektedir.”

Taşra teşkilatında yer alan yöneticilerin başarı düzeyinin belirlenmesinde kullanılan performans değerlendirme kriterleri ile ilgili olarak, katılımcıların çoğu kriterlerin tam bir performans ölçümüne elverişli olmadığını, kriterlerin yeniden değerlendirilip daha gerçekçi, saha ile uyumlu kriterlerin belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında çalışma kapsamında görüşülen neredeyse

bütün katılımcılar yönetici performans değerlendirmesi ve bu değerlendirme sonucu alınan puanların sözleşme yenilenmesinde esas alınmadığını bunun sisteme olan güveni sarstığını dile getirmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

C-1 kodlu katılımcı: *“Performans değerlendirme kriterleri kesinlikle realiteden uzaktır, kriterler belirlenirken bizim gibi sahada çalışanlardan görüş alınmalı, bir çok kriter bizim kontrolümüzde olmayan parametreler içeriyor.”*

B-3 kodlu katılımcı: *“Sözleşmeli yöneticilik pozisyonlarının, kanunun çıkarılma ruhuna riayet edilerek, mevcut dönemdeki ilgili yöneticinin performansının, bulunduğu yöneticilik pozisyonuna hakimiyeti vb. kriterlerinin şeffaf ve objektif değerlendirilerek bir sonraki sözleşme dönemindeki konumunu belirleyeceğinin net olarak ortaya konması gerekmektedir.”*

D-4 kodlu katılımcı: *“Mevcuttaki kriterler ölçülebilir ve güvenli değildir. Yanılgı payı minimal olacak şekilde ölçülebilir güncel uygulamaya yönelik işler doğrultusunda kriterler belirlemek gerekir.”*

E-2 kodlu katılımcı: *“Söz konusu kriterler sonucunda elde edilen puanlar üzerinden sözleşme yenilenmelerinin olmaması kriterlerin uygulanması noktasında zafiyetlere neden olmaktadır.”*

A-5 kodlu katılımcı: *“Belirlenen değerlendirme kriterleri tamamen sayısal verilerle ilgilenmektedir, halbuki yöneticilikte en önemli kriterler; sorun çözme becerisi, iletişim becerisi, ileri görüşlülük, liderlik ruhu, çalışanları ve kurumu ortak bir vizyonda buluşturabilmektir.”*

C-2 kodlu katılımcı: *“Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Kriterleri tabi ki mükemmel değil fakat hiç bir şekilde yöneticinin belirlenmesine yansımaları olmadığı için şimdilik hedefsiz bir çalışma gibi görünüyor.”*

E-6 kodlu katılımcı: *“Performans değerlendirmesi çok olumlu bir uygulamadır ancak üst amirimizin bizi değerlendirmesi yanlıştır.”*

Sözleşmeli İdareciye Kadrolu Personel ve İldeki Diğer İdarecilerin Bakışı

Çalışmaya katılan yöneticilerin bir kısmı sözleşmeli statüde çalışmanın genel olarak diğer personelde olumsuz bir algıya sebebiyet verdiğini, sık yönetici değişimleri olan yerlerde yöneticilerin personel üzerinde otorite kurmakta zorluk yaşadığını özellikle hastanelerde görev yapan orta ve alt düzey yöneticilerin bu konuda çok sorun yaşadığını dile getirmişlerdir. Hastanede orta ve alt düzey yönetici olarak görev yapan E-2, E-6 ve E-7 kodlu katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

E-2 kodlu katılımcı: *“Çalışanların sözleşmeli yöneticiye bakışını tek kelime ile özetlersek “onlar yolcu biz hancıyız, onlar gidici biz kalıcıyız” şeklindedir. Bu durum çalışmalarımızı olumsuz etkilemekte, personel yönetiminde daha çok efor ve zaman harcamak zorunda kalmaktayız. Bir nevi dikey mobbinge maruz kalabiliyoruz.”*

E-6 kodlu katılımcı: *“Çalışanların sözleşme bitimini sık sık sormaları, kendilerinin tanıdığı bürokratları hatırlatmaları, sözleşme bitince ne olacak vb. soruları oldukça çok oluyor.”*

E-7 kodlu katılımcı: *“Bizim açımızdan her zaman için görevden alınabilme düşüncesi çalışma huzuru ve performansımızı etkilemektedir. Özellikle sorunlu personellerde soruşturma yapıldığı zaman nasıl olsa geçicisiniz, sözleşme zamanınız yakın görevden alınabilirsiniz gibi tehditkâr söylemlere maruz kalmaktayız, şirket personeli iken kadroya geçen 4D’li daimi işçiler bile yeri geldiğinde bizim güvencemiz sizden daha sağlam gibi söylemlerde bulunabiliyorlar.”*

Başhekim olarak görev yapan C-4 kodlu katılımcı: *“Diğer personel tarafından gidici gözüyle bakıldığından astlık üstlük ilişkisi kurmakta zorluk çekmekteyiz.”*

Bu konularda görüş beyan eden katılımcıların büyük bir kısmı ise sorunun sözleşmeli statüde çalışmadan kaynaklı olmadığını burada temel sorunun sık yönetici değişimi olduğunu, çok sık yönetici değişimi olan yerlerde personelin makamlara ve o makamları temsil edenlere olan saygısının azaldığını, bu durumun kurumların sevk ve idaresinde zorluk oluşturduğunu ayrıca bu durumun ilde bulunan

diğer idari amirlerin gözünde de makama olan saygınlığı azalttığını belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcıların görüşleri şu şekildedir;

A-2 kodlu katılımcı: *“Bu etki sözleşmeli olmaktan ziyade hızlı değişim sebebiyle çalışmalarını etkilemekte memurların yöneticiye olan inançlarını kaybetmelerine yol açmaktadır. Bununla birlikte sık yönetici değişimlerinin olduğu yerlerde diğer kurum amirleri tarafından kurumunuza yönetici dayanmıyor, bakalım siz ne kadar dayanacaksınız gibi iğneleyici sözlerle maruz kalınmaktadır.”*

A-5 kodlu katılımcı: *“İdarecilere geçici gözüyle bakıldığından işler konusunda direnç gösterilmekte, özellikle sözleşme yenileme dönemine doğru personel tarafından bazı işler sürüncemede bırakılmaktadır.”*

E-3 kodlu katılımcı: *“Sık değişimden dolayı genel anlamda yönetici gidici, personel kalıcı gözüyle bakılan bir tablo oluşmakta ve yönetici amir pozisyonunun ağırlığını hissettirememektedir.”*

C-5 kodlu katılımcı: *“Sık değişim olan yerlerde mülki amirin sizi çok kolay değiştirebilecek bir yönetici olarak görmesi sizin üzerinizde mobbing uygulama yatkınlığını artırmaktadır.”*

Son olarak B- 3 kodlu katılımcı: *“İl sağlık müdürlüklerinde yönetici pozisyonları için kullanılan unvanların diğer kurumlarda karşılığı olmadığı için kafa karışıklığına sebebiyet vermektedir.”*

Şeklinde görüş belirtmişlerdir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

2003 Yılında hayata geçirilen Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık hizmetinin sunumundan, finansmanına, personel yapısından idari işleyişe kadar birçok alanda köklü değişiklikler yapılmıştır. 2011 Yılında 663 sayılı KHK ile örgütlenme açısından dikey örgütlenme modelinden yatay örgütlenme modeline geçilmiş, özel sektörün profesyonel ve rekabetçi yönetim anlayışının kamuda da uygulanması amacıyla sözleşmeli yönetici modeline geçilmiştir. Taşra teşkilatında sözleşmeli yöneticilik uygulaması ile iş ve işlemlerde sonuç odaklı denetim anlayışına geçilmiş hizmet sunumu, finansman, kaynak kullanımı gibi göstergeler etkinlik ve verimlilik ölçütlerine göre değerlendirilmeye başlanmıştır. (Lamba vd., 2014: 66) Bu sistem ile taşra örgütlenmesinde yer alan idari birimlere profesyonel yöneticiler atanması, oluşturulacak performans değerlendirme kriterleri ile gerçekçi bir şekilde yöneticilerin performanslarının değerlendirilip hesap verilebilirliğin artırılması amaçlanmıştır. Diğer taraftan bu uygulama ile yönetici atamalarında liyakatin ikinci plana atılacağı, sözleşmeli personelin iş güvencesinin bulunmamasının zafiyet oluşturacağı, ayrıca iş devamı ve sonlandırılmasında objektif davranılmayacağı, bunun üst yönetimin keyfine kalacağı eleştirileri yapılmıştır (Elitez, 2017: 6; Aydemir, 2020: 360).

2011 Yılında gerçekleştirilen yeniden yapılanma her ne kadar başta bir heyecan uyandırmışsa da, taşra örgütünde idari birimler arasında, iş süreçlerinde yavaşlama ve koordinasyonda zayıflamaya sebep olduğu ayrıca kurumsal yapıyı olumsuz etkilediği eleştirileri üzerine 2017 yılında çıkarılan 694 sayılı KHK ile taşra teşkilatında mevcut dağınık yapı tekrar il sağlık müdürlükleri bünyesinde toplanmış bunun sonucu olarak il sağlık müdürlükleri sözleşmeli statüde, il sağlık müdürü, başkan, başkan yardımcıları, uzman ve kadrolu personelden oluşan devasa bir yapıya dönüşmüştür.

Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında uygulanan sözleşmeli yöneticilik modelinin yöneticilerin çalışma motivasyonuna etkisinin incelenmeye çalışıldığı bu çalışmada aşağıda belirtilen hususlar öne çıkmıştır.

- Sözleşmeli yöneticilik sisteminde uygulamadan kaynaklı olarak güven çok düşük düzeydedir. Atama ve görevden almalarda liyakat ve yeterliliğin esas alınması ile sisteme güven tekrar tesis edilebilir.
- Kurum dışından liyakatsiz atamalar çalışma düzenini ve ahengi bozduğundan, bu tarz atamalarda gerçekten ihtiyaç duyulan alanlara uygun, donanımlı kişilerin atanması gerekmektedir.
- Sık yönetici değişimleri personelin makama olan saygısını azalttığı gibi kurumsal hafızayı da yok etmekte, aynı zamanda bir kurum kültürü oluşmasını engellemektedir.

Bu bakımdan sık yönetici değişimlerinden kaçınılmalı görevden almalar objektif kriterlere göre yapılmalıdır.

- Bakanlıkça yöneticilerin performans değerlemesi için yapılan çalışmanın formaliteden yapılan bir çalışma olduğu, göreve devam için esas alınmadığı inancı hâkim olduğundan yöneticilerin kendilerini güvencesiz hissettikleri, bunun da motivasyonlarını olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu bağlamda yöneticilerin görevden alınma veya göreve devam etmelerinde yapılan performans değerlemesinin esas alınması, bu şekilde yöneticilere başarılı olmaları halinde göreve devam edecekleri garantisi verilmelidir.
- İdareci sirkülasyonunun fazla olması, göreve devam ve sözleşme fesihlerinde performans değerlendirmesinin esas alınmaması gibi hususların yöneticiyi güvencesiz hale getirdiği, bunun sonucu olarak personel üzerinde otorite kurmasının zorlaştığı ayrıca yerel baskılara açık hale getirdiği, bu olumsuz durumun performans değerlendirme sisteminin amacına uygun olarak uygulanması ile aşılabileceği görülmüştür.
- Sözleşmeli Yönetici Performans Değerlendirme Kriterlerine bakıldığında, bazı parametrelere yöneticinin müdahale imkânı olmadığı halde bu parametreden puan aldığı görülmektedir. Örneğin başhekimler için bir parametre olan Acil Servise Başvuru Oranı, tamamıyla ulusal düzeyde alınacak kararlar ile azaltılıp arttırılacak bir orandır, yöneticinin yerel uygulamalar ile bunu azaltması mümkün değildir. Bu bakımdan performans değerlendirme kriterlerinin sahanın gerçekleri ve görüşü dikkate alınarak güncellenmesi uygun olacaktır.
- Bunun yanında yöneticilere belirli bir zaman boyutu için hedefler konulduğu ve dönem sonunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmeye çalışıldığı, bu tarz çalışmalarda gösterge sayısının çok fazla olması performans izlem sistemini olumsuz etkileyebileceğinden, gösterge sayısının az olması ve benzer parametreler içeren göstergelerin tek başlık altında toplanması uygun olacaktır.
- Performans ölçüm göstergeleri arasında yer alan Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmesi olarak isimlendirilen ve üstün altına puan vermesi şeklindeki uygulama, 657 Sayılı DMK'da düzenlenmiş olan ve 2011 yılından geçerli olmak üzere yürürlükten kaldırılan sicil notu uygulaması gibi tamamıyla kişisel değerlendirmeye dayalı sübjektif kriterler içerdiğinden, tamamıyla kaldırılması ya da objektif kriterlere dayandırılması uygun olacaktır.
- Bakanlığın ildeki en üst yöneticisinin İl Sağlık Müdürü unvanı ile yer alması kendisinden sonra gelen yöneticilerin Başkan, Başkan Yardımcısı şeklinde nitelenmesi, hiyerarşik olarak diğer kurumlar tarafından doğru algılanamamaktadır. Bu unvanların diğer kurumlarda karşılıklarının olmaması kafa karışıklığına sebebiyet vermektedir. Ünvanların diğer kurumlar ile standardize edilmesi gerekmektedir.
- Aynı işi yapan aynı pozisyonda aynı risk ve sorumluluğa sahip bulunan kişilerin hekim ve hekim dışı diye ayrıma tutulup ücretlendirilmesi çalışma motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Bu bakımdan yöneticiler arasında ücret dengesi sağlanması örgütsel yapıya olumlu yansıyacaktır.
- Son olarak, yeni yapılanma ile il sağlık müdürlüklerinde çok fazla idari birim oluşturulduğu ve personel istihdam edilmeye başlandığı, bunun ileride bürokrasi ve kırtasiyeciliği arttırabileceği göz önüne alındığında, il sağlık müdürlüklerinin yapısında sadeleştirilmeye gidilmelidir.

Çalışmamızda farklı il ve idari birimlerden eski ve yeni birçok yöneticinin katılmış olması çalışmamızın güçlü yanını oluştururken, sadece nitel analiz tekniğinin kullanılması çalışmanın sınırlılığı olarak öne çıkmaktadır. Gelecekte yapılacak benzer çalışmalarda nitel ve nicel analiz tekniklerinin beraber kullanılacağı karma araştırma yönteminin kullanılması ile daha ileri boyutta sonuçlara varılabilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992). *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Akdağ, R., (2012). *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011)*. Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aydemir, İ., (2020) Sağlık Bakanlığı Örgütsel Yapısında Yaşanan Değişimler: 181, 663 ve 694 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler Ekseninde Yaşanan Bu Değişimlerin İrdelenmesi, *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırmaları Dergisi*, 6(2):350-365
- Balcı, A. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Berkman, Ü. (2003). *İşe Alma ve Yükseltmede Yeni Yaklaşımlar. Türkiye’de Kamu Personel Rejiminin Yeniden Yapılandırılması*. Ankara: TÜHİS Yayınları.
- Erbaş, M. (2021). Kamu Çalışanlarının Bireysel Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Kullanım Alanları ve Performans Unsurları: Sağlık Bakanlığında Bir Araştırma. *Ombudsman Akademik*, 7 (13), 253-309.
- Eren, V. (2006). Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmeci Anlayışa Geçiş. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(11), 131-153.
- Eren, V. ve Eken M. (2007). *Kamu Personel Rejiminde Reform Arayışları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eroğul, H.T. (2010). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Kamu Personeli Yönetimine Etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, (12), 225-233.
- Kapucu, N. (2012). *Sivil Toplumun Kamu Politikalarına Etkin Katılımı: Yeni Kamu İşletmeciliğinden Yönetişime Geçiş ve Devlet-Birey İlişkileri*. Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Kırılmaz, H., Bağış, M., Salim, B. ve Şimşir, İ. (2015) Sağlık Yöneticilerinin Değişim Sürecine Bakış Açılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(25): 91-113.
- Li C, Dong H, Chen S, Yang Y. (2014). Working Capital Management, Corporate Performance, and Strategic Choices of the Wholesale and Retail Industry in China. *The Scientific World Journal*, 2014, 6-10.
- Mısırlı, N. (2007). *Türk Sağlık Sisteminde Sağlık Hizmet Sunumunu Finansmanı ve Genel Sağlık Sigortasının Sürdürülebilirliği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Sağlam, C. (2019). *Sağlık Bakanlığına Bağlı Hastanelerdeki Sözleşmeli İdarecilerin İş Doyum Düzeyleri: Ankara İli Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı Organizasyon Rehberi 2020.(SB 2020). <https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/39288,saglik-bakanligi-organizasyon-rehberipdf.pdf?0> [Erişim Tarihi: 01.01.2021].
- Tatar, F., (1997). Özelleştirme ve Sağlık Hizmetleri: Teori Ve Uygulama, *Amme İdaresi Dergisi*, 30(2), 73-89.
- Tutum, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Sayan, Ö.İ. (2017). Türkiye’de Liyakat, Performans Değerlendirme ve Sözleşmeli İstihdam Üzerine. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,(4), 1-7.
- Öztürk, H. (2002). *Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uyargil C. (2008). *İşletmelerde performans Yönetimi sistemi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi*. İstanbul: Beta Basım.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, H. H. (2013). Türkiye Sağlık Sistemi: Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu, *Sağlık ve Sosyal Hizmet Çalışanları Sendikası*, Ankara, 10.
- Yüksel, F. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı. Ankara: Gazi Kitabevi.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(6): 295-306

DOI: [10.29226/TR1001.2021.275](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.275)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Kobi Niteliğindeki İşletmelerin Ar-Ge'ye Verdikleri Önem (Mobilya Sektörü Örneği)

Dr. Tahsin Çetin, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, e-posta:

tahsincetin@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-7886-981X](https://orcid.org/0000-0002-7886-981X)

Prof. Dr. Mehmet Çolak, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, e-posta:

cmehmet@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4780-587X](https://orcid.org/0000-0003-4780-587X)

Bilim Uzmanı Burak Gündoğdu, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, e-posta:

burakgundogdu48@gmail.com

ORCID ID: [0000-0003-4221-021X](https://orcid.org/0000-0003-4221-021X)

Öz

Ağaçşileri endüstrisi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin Ar-Ge bölümüne gereken önemin verilmediği gerekli yatırımların yapılmadığı gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle işletmelerin çoğunda Ar-Ge biriminin olmadığı, çalışan sayısının azlığı dikkat çekmiştir ve Ar-Ge yatırımlarının gereksiz yatırımlar olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu problem araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Ağaçşileri endüstrisindeki işletmelerin Ar-Ge yaptıkları yatırımın ne durumda olduğu ile günümüzde olması gereken yerini açıklanmaya çalışmak için bu çalışma işletmelerin insan kaynakları ve idari yönetim personeline uygulanmıştır. Bu amaçla Karadeniz Bölgesindeki illerde aktif faaliyette bulunan ve üretim yapan Kobi niteliğindeki işletmeler çalışmanın sınırlılığını oluşturmuştur. Anket tekniğiyle 5'li likert ölçeği hazırlanmış olup 22 soru yüz yüze yöneltilmiş ve verilerin değerlendirilmesinde yorumlanmasında SPSS istatistik analiz programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerle söz konusu işletmelere bakıldığında Ar-Ge'ye verilen önemin ve yapılan yatırımların çok düşük seviyelerde kaldığı ve günümüzde olması gereken değeri ilgiyi tam olarak görmediği bulgularımız arasındadır. Bu bakımdan Kobi niteliğindeki işletmelere Ar-Ge konusunda farkındalıklar oluşturulması ve bu kapsamda ileriye dönük yatırımlar yapması gerektiği önerilerimiz arasındadır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ, Ağaçşileri Endüstrisi, Ar-Ge, İnovasyon.

Makale Gönderme Tarihi: 18.10.2021

Makale Kabul Tarihi: 17.11.2021

Önerilen Atıf: Çetin, T., Çolak, M., Gündoğdu, B. (2021). Kobi Niteliğindeki İşletmelerin Ar-Ge'ye Verdikleri Önem (Mobilya Sektörü Örneği), *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 295-306.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(6): 295-306

DOI: [10.29226/TR1001.2021.275](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.275)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

Importance Attached by Enterprises of Sme's Quality to Re&De (Case of Furniture Sector)

Dr. Tahsin Çetin, Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Technology, e-mail: tahsincetin@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-7886-981X](https://orcid.org/0000-0002-7886-981X)

Prof. Dr. Mehmet Çolak, Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Technology, e-mail:

cmehmet@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4780-587X](https://orcid.org/0000-0003-4780-587X)

Bilim Uzmanı Burak Gündoğdu, Muğla Sıtkı Koçman University, Faculty of Technology, e-mail:

burakgundogdu48@gmail.com

ORCID ID: [0000-0003-4221-021X](https://orcid.org/0000-0003-4221-021X)

Abstract

Enterprises operating in the woodwork industry sector do not attach adequate importance to and make necessary investments in the Re-De department. In other words most enterprises lack the Re-De unit, have an inadequate number of employees and the Re-De investments are unnecessary investments. This problem comprised the main purpose of the study. In order to try to explain the condition of the investments made by enterprises in the woodwork industry and how they should be in the present day, we performed this study on human resources and administrative management personnel of the enterprises. For that purpose the enterprises of Sme quality actively operating and producing in provinces in the Black Sea Region comprised the limitation of the study. We prepared a 5 point likert scale via the survey technic, addressed 22 questions face-to-face and used the SPSS statistical analysis program in evaluation and interpretation of the data. Considering the aforementioned enterprises with the data acquired; we found that importance attached to Re-De and investments remain too inadequate and they are not appreciated sufficiently in the present day. In this respect we recommend that awareness be raised on Re-De in enterprises of Sme quality and prospective investments be made in this context.

Keywords: SME's, Woodworking Industrial, Re-De, Innovation.

Received: 18.10.2021

Accepted: 17.11.2021

Suggested Citation: Çetin, T., Çolak, M., Gündoğdu, B. (2021). Importance Attached by Enterprises of Sme's Quality to Re&De (Case of Furniture Sector), *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(5), 295-306.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Ar-Ge alanında yapılan tüm çalışmalar, inovasyonu işletmeler için kaçınılmaz bir gereklilik olarak değerlendirmektedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işletme yapılarındaki zorunlu veya stratejik değişimler, işletmelerin inovasyon yapması için itici bir güç olmaktadır. Her sektörde rekabetin küresel bir boyut alması ve sert bir şekilde yaşanması, inovasyonu gerekli kılmaktadır. Ayrıca günümüz iş dünyasında işletmeler, değişkenlik arz eden pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi karşısında, rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için Ar-Ge faaliyetlerini hayata geçirmelidirler (Taşgit ve Torun, 2016: 125).

Araştırma/Geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyon faaliyetleri ekonomik büyümenin kalkınmanın önemli bir faktörü olarak görülmektedir (Fagerberg, Srholec ve Verspagen 2010; Akçomak, 2014). Küreselleşen dünyada, ülkelerin gelişmişlik düzeyleri bilgiyi teknolojiye dönüştürmeleri ile doğrudan ilişkili hale gelmiştir. Tüm bilginin teknolojik üretime dönüşümünde Ar-Ge'ye fazlaca ihtiyaç vardır. Ar-Ge çalışmalarıyla tüm eldeki bilgiler yeni üretim süreçlerine, kaliteli ürünlere dönüştürülerek mevcut durumundaki eksiklerin giderilmesiyle müşteri ihtiyaçları bu oranda karşılanmaktadır. Ülkeler Ar-Ge yatırımlarına büyük önem ve yatırım yapmak durumundadırlar. Her ülkede olduğu gibi ülkemizde yeterli düzeyde olmasa da Ar-Ge'ye yönelik olarak teşvikler giderek artmaktadır (Güryeli M, 2016).

İşletmelerde Ar-Ge, kaliteli inovatif ürün ve üretim planlama süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik planlı programlı kapsamlı faaliyetlerdir (TOBB, 2014). KOBİ'ler eski geleneksel üretim yöntemleriyle Türkiye'de varlığını sürdürürken uluslararası ülke pazarlarında gelişmiş yabancı işletmelerle rekabet ederken zor durumda kalabilmektedirler. Türkiye de; güncelliği olmayan üretim şekilleri, yanlış pazarlama taktikleri, Ar-Ge faaliyetlerinin yetersiz oluşu, verimsiz üretim, uluslararası standartlarda üretim yapamama ve özellikle Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla daha düşük teknoloji sahip olmaları üretimden kaynaklanan ana sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mobilya endüstrisinde faaliyet gösteren KOBİ statüsündeki işletmelerin Ar-Ge'ye verdikleri önemi ve yaptıkları yatırımları ile Ar-Ge'nin, Ür-Ge'nin onlar için önemini veriler doğrultusunda bu çalışmayla açıklamaktır. Çalışmada veriler anket tekniğiyle elde edilmiş olup Karadeniz Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynaklarına ve idari yönetim personeline birebir uygulanmıştır. Çalışmayla genel manada Ar-Ge ile ilgili tüm sorunları ortaya çıkarmaya ve analiz etmeye çalışılmış, günümüzde mobilya endüstrisindeki işletmelerin Ar-Ge çalışmalarının ne durumda olduğunu saptamaya çalışılmış ve sorunun çözümüne yönelik öneriler, katkılar sunulmuştur.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Organizasyon yapılarının esnekliği sayesinde KOBİ'ler iç ve dış piyasalardaki gelişmelere uyum sağlayabilmenin yanında, teknolojik yeniliklere kolay ve hızlı şekilde adapte olabilirken, çok fazla ürün çeşitliliği sağlayarak az girdi ile çok çıktı avantajıda oluşturabilmektedir. Bu bakımdan küçük ve orta ölçekli işletmelerin esnek üretim biçimi tüm ekonomiye zengin bir üretim kaynağı oluşturduğu gibi sürdürülebilir işletmelerin alt yapısını oluşturan önemli varlıklardandır (İlhan, 2006).

Dünya üzerinde KOBİ'lerin dengeli ekonomik düzen oluşturması, sosyal kalkınmayı sağlayabilmesi ve sürdürülebilirliğe olan daimi katkıları hep önplanda tutulmuştur. İşsizliğin düşürülmesi ve yeni istihdam oluşturulmasında üstlendikleri rolleri gereğiyle özellikle gelişmekte olan ülkeler KOBİ'lerin oluşması, büyümesi, gelişmesi adına uygun politikalarda düzenlemektedirler. KOBİ'lerin dünyada yükselen değerine paralel olarak ülkemizde de son yıllarda KOBİ'lere yönelik bir destek sisteminin oluşturulması başlatılmıştır (KOSGEB, 2009). Kısıtlı kaynakları dikkate alarak ekonomik ve teknolojik hedeflere katkı yapacak KOBİ'ler; Ar-Ge projelerini iyi seçerek bünyesindeki eksiklikleri tamamlamaları gerekmektedir (Ghasemzadeh F, Norman PA, 2000). Buna ek olarak, Ar-Ge yatırım seçim kararları her zaman farklı geçmişleri ve görüşleri olan karar vericiler tarafından desteklenmelidir. Tüm karar vericilerin yatırım seçimlerini kolaylaştırmak için fayda-maliyet kriterleri doğrultusunda yapılmalıdır. Ar-Ge projelerinin seçimini destekleyen bir yöntem bir mekanizmada bu doğrultuda geliştirilmelidir (Karasakal E, Aker P, 2017).

İşletmelerin varlıklarını idame ettirebilmesi, kârlılıklarını arttırabilmesi ve pazarlarda lider konuma gelebilmek için inovasyon ve Ar-Ge'ye yönelik yatırımlar yapmayı amaçlamalıdır. İnovasyonun gerçekleştirilmesi içinde sistematik planlı olarak Ar-Ge çalışmalarına gereksinim vardır. İnovasyonda en temel şart, belirgin şekilde bir değişiklik veya yenilik ortaya konulabilmesidir. İnovasyon yalnızca yeni fikirler üretebilme yeteneği olmamakla birlikte bu fikirleri üretime dönüştürerek ticari gelir elde edilebilme yeteneğidir (MÜSİAD, a.g.e., s. 55., 2012).

Teknolojik ilerlemenin ekonomik büyümeye olan katkısı yanında üretimin faktör verimliliğini artırarak uzun dönemde sürdürülebilir ekonomik getiri sağlayan temel etkidir. Bu nedenle gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkelerde Ar-Ge faaliyetleri desteklenmekte, teknolojik gelişmelere önem verilerek faydanılması konusunda imkanlar sunulmaktadır (Tunalı, 2008). Uzun dönem ele alındığında ekonomik büyümenin belirleyicileri olan teknolojik gelişme ve onu sağlayan Ar-Ge yatırımları kalite ve inovasyon kültürünü giderek artan yeni bilgilere buluşlara daha bağımlı hale getirmektedir. Dolayısı ile günümüz ekonomilerinin rekabet gücünü artıran KOBİ'ler için uzun dönem içerisinde sürdürülebilir büyüme sürecinin ana belirleyicileri olarak AR-Ge yer almaktadır (Romer, 2006).

Kitlesel üretim modeli beraberinde ciddi ekonomik problemlerin doğumuna ve kendini yeni rekabet düzeyine ayak uyduramamasına neden olmuştur. Yeni ekonomi modelinde girişimciliğin daha çok esnek ve değişken üretim anlayışı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Küresel ekonomik modellerde işletmelerin gücü sürdürülebilir olarak faaliyetlerini Ar-Ge doğrultusunda yapmayla ölçülebilmektedir. Ülke ekonomisinin istihdama dayalı üretim odaklı büyüme gerçekleştirmesi içinde KOBİ'lerin Ar-Ge'lerin desteklenmesi zorunluluk olmuştur. Hem yeni girişimlerin hem de mevcut işletmelerin ekonomik pazarda aktif olarak bulunması için piyasa koşullarının yanı sıra devlet kanun ve kuralları KOBİ'lerin en büyük destekçisi konumunda olmalıdır (Aykaç, 2008). KOBİ'lerin sanayi üretimindeki payları ve milli gelire katkıları bakımından ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutar. Ekonomiye katma değer kazandırmak, istihdamı artırmak, yenilikleri ve sektörel kalkınmayı sağlamak gibi önemli görevleri vardır (Güneş ve Uğur, 2007). Kobi'ler, Ar-Ge faaliyetleri sonucunda yenilik oluşturdıklarında bu yenilikleri yalnızca iç pazara değil aynı zamanda dış pazarada sunarak döviz getirisi sağlamaktadırlar. Ar-Ge yatırımları zamanla birim maliyetlerini azaltmakta ve bu faaliyetler sonucunda tekel gücü kazandırdığından yüksek teknolojiye dayalı birçok üründe Dünya ölçeğinde az sayıda işletme teknolojik olarak üretim yapabilmektedir (Özer ve Çiftçi, 2009).

Günümüzde ihracat geliştirme aracı olarak KOBİ'ler dünya ticaretindeki gelişmeler ışığında önem verilen ve farklı ticaret geliştirme programlarıyla desteklenen bir faaliyet olarak görülmektedir. İhracat yapan işletmelerin karşılaştıkları başlıca sorunlar arasında kalite kontrol ve standardizasyon yetersizliğine bağlı inovatif ürün oluşturmamalarıdır. Ayrıca maliyet fiyat ilişkisinde doğru orantılı olarak bir sorun kaynağıdır ki göstergeler, Türk ekonomisinin ihracat gücünün son yıllarda ithal girdilere bağımlı bir yapıya geldiğinin izlenimi göstermektedir (Eryiğit, 2007). Mobilya sektörü pazarında rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmeler rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeleri gerekmektedir. Uygulanan üretim teknolojisinin önemi kadar, yapılan Ar-Ge faaliyetleride pazar rekabet gücüne etki eden önemli unsurdur. Günümüzde rekabet gücü bakımından üst sıralarda olan ülkeler değerlendirildiğinde Ar-Ge faaliyetlerine yapılan yatırımların KOBİ işletmelerinde yüksek olduğu görülmektedir (Tekin ve Zerenler, 2007).

İşletmenin kendi kaynakları ile teknoloji geliştirmesinin birçok faydası bulunmaktadır. Çoğunlukla içerde gelişim, maliyet olarak dışarıdan satın almadan daha ucuzdur. Ayrıca kendi kaynakları ile teknoloji geliştirilirken sadece Ar-Ge bölümü ile sınırlı olmamakta, diğer işletme alanlarındaki yetenek ve birikimlerde artmaktadır. İşletme teknoloji açısından bir öğrenme bilgi ve becerisine kavuşmaktadır. Bununla birlikte işletme kültürü açısından içeride geliştirilen teknolojinin ihtiyaçlara cevap verebilecek en iyi teknoloji olduğuna inanılmaktadır. Ayrıca işletme, teknolojiyi kendisinin üretmiş olmasının verdiği bir güvene ulaşmaktadır. Bütün bu yararlarından dolayı Ar-Ge yönetimi, işletmeler açısından önemli hale gelmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009). Dolayısıyla bu araştırmayla mobilya sektöründe

faaliyette bulunan KOBİ işletmelerinin Ar-Ge'ye yönelik sorunları yapılan örneklem bazında analiz edilmeye çalışılmıştır.

YÖNTEM

Mobilya endüstrisi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin öncelikle Ar-Ge bölümüne gereken önemin verilmediği gerekli yatırımların yapılmadığı ön araştırmalar doğrultusunda gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle KOBİ işletmelerin çoğunda Ar-Ge biriminin olmadığı, Ar-Ge'de çalışan sayısının azlığı fazlaca dikkat çekmiştir ve Ar-Ge yatırımlarının gereksiz yatırımlar olduğu düşüncesi hâkim olduğu ön pratik araştırmalarımızda belirlenmiştir. Bu problem araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Anket tekniğiyle hazırlanmış 3'lü likert tipi 30 soru yöneltilmiş ve verilerin değerlendirilmesinde yorumlanmasında SPSS istatistik analiz programı kullanılmıştır. Anket soruları sektöre yönelik sıkıntıları ortaya çıkarmak adına işletme sahipleri ile daha önceden konuşularak oluşturulmuş değişkenlerdir. Anket uygulaması basit tesadüfi yöntemle belirlenmiş KOBİ düzeyindeki 2019 yıllarında aktif faaliyette bulunan mobilya işletmelerine uygulanmıştır. Kapsam ve sınırlılık olarak Karadeniz bölgesi ile sınırlandırılmış olup ankete gönüllülük esasına dayalı olarak katılmış işletmeleri kapsamaktadır. İstatistik analizi sonucu elde edilen bulgular tablolar şeklinde aşağıda sunulmuştur.

BULGULAR

Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Yapılan araştırma sonucu elde edilen veriler; tek yönlü varyans analizi (Anova), t testi, tanımlayıcı istatistiklere tabi tutularak bulgular şeklinde aşağıda tablolar şeklinde verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Grubunu Oluşturanların Yaş Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplararası	,373	3	,124	0,455	0,714
	Gruplariçi	26,450	97	,273		
	Toplam	26,823	100			
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplararası	,502	3	,167	0,439	0,725
	Gruplariçi	36,913	97	,381		
	Toplam	37,415	100			

Tablo 1'de, işletme çalışanlarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarının yaşa göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani tüm yaş gruplarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engelleri boyutlarına benzer düzeyde katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Alt Boyutlar için Öğrenim Durumu Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Öğrenim Durumu	N	A.O	S.S.
Ar-Ge Uygulamaları	İlköğretim	44	3,43	,582
	Lise	43	3,61	,358
	Çıraklık	4	3,14	,835
	Ön lisans	4	4,05	,496
	Lisans	6	3,95	,327

	Toplam	101	3,55	,517
Ar-Ge Uygulama Engelleri	İlköğretim	44	3,15	,609
	Lise	43	3,00	,533
	Çıracılık	4	2,94	,462
	On lisans	4	3,12	1,030
	Lisans	6	3,08	1,008
	Toplam	101	3,0730	,611

Öğrenim durumu değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en yüksek katılım ön lisans grubunda iken, en düşük katılım çıracılık grubundadır. Ar-ge uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise, ilköğretim mezunu olanlar en yüksek katılım düzeyi gösterirken, çıracılık eğitimi alanlar düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 3: Araştırma Grubunu Oluşturanların Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplararası	3,459	4	,865	3,553	,01***	Çıracılık-Lisans
	Gruplariçi	23,364	96	,243			Çıracılık-Önlisans
	Toplam	26,823	100				
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplararası	,579	4	,145	,377	,824	Yok
	Gruplariçi	36,836	96	,384			
	Toplam	37,415	100				

*** $p < 0.01$

Tablo 3’de, işletme çalışanlarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarının öğrenim durumuna göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Yapılan anket analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları boyutunda istatistiksel olarak %1 anlamlılık düzeyinde fark var iken, Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farkın çıracılık eğitimi alan grup ile lisans ve ön lisans eğitimi alan gruplar arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çıracılık eğitimi alan kişiler, lisans ve ön lisans eğitimi alan kişilere göre işletmelerinde Ar-Ge uygulamalarıyla ilgili çalışmaların yetersiz düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4: Alt Boyutlar için Çalışılan Birim Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Birim	N	A.O	S.S.
Ar-Ge Uygulamaları	Ar-Ge/Ur-Ge Sorumlusu	18	3,48	,490
	Üretim Sorumlusu	61	3,53	,506
	Pazarlama Sorumlusu	12	3,92	,3127
	Diğer	10	3,39	,683
	Toplam	101	3,55	,517
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Ar-Ge/Ur-Ge Sorumlusu	18	2,86	,613
	Üretim Sorumlusu	61	3,11	,582
	Pazarlama Sorumlusu	12	3,30	,633
	Diğer	10	2,97	,718
	Toplam	101	3,07	,611

Çalışılan birim değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en yüksek katılım pazarlama sorumlusu olanlarda, en düşük katılım ise diğer grubunda olanlardır. Ar-ge Uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise, pazarlama sorumlusu olanlar en yüksek katılım düzeyi gösterirken, Ar-Ge/Ür-Ge sorumlusu olanlar düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

Tablo 5: Araştırma Grubunu Oluşturanların Çalıştığı Birim Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplararası	2,036	3	,679	2,656	,053*	Pazarlama Sorumlusu-Diğer
	Gruplariçi	24,787	97	,256			
	Toplam	26,823	100				
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplararası	1,603	3	,534	1,447	,234	Yok
	Gruplariçi	35,812	97	,369			
	Toplam	37,415	100				

* $p < 0.10$

Tablo 5’de, işletme çalışanlarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarının çalıştığı birime göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları boyutunda istatistiksel olarak %10 anlamlılık düzeyinde fark var iken, Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farkın pazarlama sorumlusu olan grup ile diğer adı verilen grup arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazarlama sorumlusu olan kişiler, diğer gruptaki kişilere göre işletmelerinde Ar-Ge uygulamalarıyla ilgili çalışmaların yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 6: Araştırma Grubunun Çalışan Sayısına Göre Ölçeğin Alt Boyut Puanları İçin Yapılan Bağımsız “t” Testi Sonuçları

Faktörler	Çalışan Sayısı	N	A.O	S.S.	t	P
Ar-Ge Uygulamaları	1-50	95	3,58	0,49	2,787	0,006***
	51-150	6	3,00	0,71		
Ar-Ge Uygulama Engelleri	1-50	95	3,06	0,59	-1,163	0,248
	51-150	6	3,35	0,86		

*** $p < 0.01$

Tablo 6’da, Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algıların işletmedeki çalışan sayısı değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız “t” Testi analizi sonucu gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre, Ar-Ge uygulamaları boyutuna göre cinsiyetler arasında %1 anlamlılık düzeyinde fark olduğu, Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda ise fark olmadığı tespit edilmiştir. Ar-Ge uygulamaları boyutunda ortalamalara göre, çalışan sayısı 1-50 arasında olan işletmelerde, 51-150 arasında çalışanı olan işletmelere göre Ar-Ge uygulamalarına daha fazla önem verildiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 7: Alt Boyutlar için Hizmet Süresi Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Hizmet Süresi	N	A.O	S.S.
Ar-Ge Uygulamaları	1-5 yıl	25	3,52	,365
	6-10 yıl	31	3,62	,632
	11-15 yıl	12	3,32	,527
	16 ve üzeri	33	3,57	,456
	Toplam	101	3,54	,507
Ar-Ge Uygulama Engelleri	1-5 yıl	25	2,89	,623
	6-10 yıl	31	3,23	,621
	11-15 yıl	12	3,16	,608
	16 ve üzeri	33	3,03	,578
	Toplam	101	3,07	,611

Hizmet süresi değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-ge Uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorulara en yüksek katılım 6-10 yıl arasındaki grupta olmaktadır. Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en düşük katılım 11-15 yıl arasındaki grupta iken Ar-ge Uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise 1-5 yıl arasındaki gruptadır. Dolayısıyla 6-10 yıl arasında hizmet süresi olanlar işletmelerinde Ar-Ge uygulamasına yönelik çalışmaların yeterli düzeyde yapıldığını düşünmesine rağmen Ar-Ge Uygulamalarına Yönelik Engellerinde yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra Ar-Ge Uygulamalarının yeterli olmadığını 11-15 yıl arasında hizmet verenler, Ar-Ge Uygulamalarına Yönelik Engellerin az olduğunu ise 1-5 yıl arasında hizmet verenler düşünmektedirler.

Tablo 8: Araştırma Grubunu Oluşturanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplararası	,821	3	,274	1,065	0,368
	Gruplariçi	24,938	97	,257		
	Toplam	25,759	100			
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplararası	1,733	3	,578	1,570	0,202
	Gruplariçi	35,682	97	,368		
	Toplam	37,415	100			

Tablo 8’de, işletme çalışanlarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarının hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani tüm hizmet süresine ait grupların Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engelleri boyutlarına benzer düzeyde katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 9: Alt Boyutlar için Faaliyet Süresi Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	Hizmet Süresi	N	A.O	S.S.
Ar-Ge Uygulamaları	1 - 10 yıl	26	3,47	,524
	11 - 20 yıl	31	3,48	,497
	21 - 30 yıl	30	3,68	,436
	31 ve üzeri	14	3,52	,626
	Toplam	101	3,54	,507

Ar-Ge Uygulama Engelleri	1 - 10 yıl	26	3,00	,577
	11 - 20 yıl	31	3,03	,654
	21 - 30 yıl	30	3,07	,619
	31 ve üzeri	14	3,29	,570
	Toplam	101	3,07	,611

İşletmenin faaliyet süresi değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en yüksek katılım 21-30 yıl arasında faaliyette bulunan grupta olmaktadır. Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en düşük katılım 1-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelerde olmaktadır. Yani yeni faaliyete başlayan işletmelerin Ar-Ge Uygulamalarına yönelik faaliyetlerinin yetersiz olduğu sonucu söylenebilir.

Ar-Ge Uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise en yüksek katılım 31 ve üzeri yıl faaliyette bulunan işletmelerde iken en düşük katılım ise 1-10 yıl arasında faaliyette bulunan işletmelerdedir. Dolayısıyla uzun süreli faaliyette bulunan işletmeler yeni faaliyete başlamış işletmelerle göre Ar-Ge Uygulamalarının Önünde Engellerin yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 10: Araştırma Grubunu Oluşturanların Faaliyet Süresi Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplarası	,806	3	,269	1,044	0,377
	Gruplariçi	24,953	97	,257		
	Toplam	25,759	100			
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplarası	,878	3	,293	,777	0,510
	Gruplariçi	36,537	97	,377		
	Toplam	37,415	100			

Tablo 10'da, ankete katılanların Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarında işletmenin faaliyet süresine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Yapılan anket analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yani işletmelerin faaliyet süresi ne olursa olsun Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engelleri boyutlarına benzer düzeyde katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11: Alt Boyutlar için Şehir Değişkenine Ait Tanımlayıcı İstatistikler Göre

Faktörler	Şehir	N	A.O	S.S.
Ar-Ge Uygulamaları	Samsun	15	2,96	,616
	Trabzon	30	3,65	,398
	Ordu	15	3,69	,335
	Giresun	13	3,52	,613
	Rize	15	3,64	,371
	Artvin	13	3,68	,378
	Toplam	101	3,54	,507
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Samsun	15	2,95	,855
	Trabzon	30	3,28	,525
	Ordu	15	2,99	,581

Giresun	13	3,02	,668
Rize	15	2,93	,544
Artvin	13	3,05	,496
Toplam	101	3,07	,611

İşletmenin faaliyette bulunduğu şehir değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en yüksek katılım Ordu ilinde faaliyette bulunan işletmelerde olmaktadır. Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en düşük katılım Samsun ilinde faaliyette bulunan işletmelerde olmaktadır. Yani Samsun'daki işletmelerin Ar-Ge Uygulamalarına yönelik faaliyetlerinin yetersiz olduğu sonucu söylenebilir.

Ar-Ge Uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise en yüksek katılım Trabzon ilinde faaliyette bulunan işletmelerde iken en düşük katılım ise Rize ilinde faaliyette bulunan işletmelerdedir. Dolayısıyla Trabzon ilinde faaliyette bulunan işletmeler Rize ilinde faaliyette bulunan işletmelere göre Ar-Ge Uygulamalarının Önünde Engellerin yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 12: Araştırma Grubunu Oluşturanların Şehir Değişkenine Göre Ölçeğin Alt Boyutu Puanları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Fark
Ar-Ge Uygulamaları	Gruplararası	6,093	5	1,219	5,887	0,000***	Samsun
	Gruplariçi	19,666	95	,207			
	Toplam	25,759	100				
Ar-Ge Uygulama Engelleri	Gruplararası	1,940	5	,388	1,039	0,234	Yok
	Gruplariçi	35,475	95	,373			
	Toplam	37,415	100				

*** $p < 0.01$

Tablo 12'de, işletme çalışanlarının Ar-Ge Uygulamaları ve Ar-Ge Uygulamaları Engellerine yönelik algılarının şehir değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonucu gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre, Ar-Ge Uygulamaları boyutunda istatistiksel olarak %1 anlamlılık düzeyinde fark var iken, Ar-Ge Uygulama Engelleri boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farkın Samsun ilinde faaliyette bulunan işletmelerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Samsun ilinde faaliyette bulunan işletmelerin Ar-Ge uygulamalarıyla ilgili çalışmalarının yetersiz düzeyde olduğu ifade edilebilir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak işletmelere baktığımızda sektörün içinde rekabet edebilmeleri için Ar-Ge ve Ür-Ge yatırımlarına daha çok önem vermeleri gerekmektedir. Ar-Ge ve Ür-Ge konusunda gerekli yatırımları yapan işletmeler geleceklerini teminat altına aldıkları gibi ihracat konusunda da mobilya sektörüne öncülük ederek ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadırlar. Ülke içinde ki mobilya üretim hacminin aynı oranda ihracat verilerine yansımaması Ar-Ge, Ür-Ge yatırımlarına gereken yatırımları yapmadığımızı göstermektedir. Yerelde birçok mobilya üreticimizin ve işletmemizin olmasına rağmen ulusal ve uluslararası alanda yeteri kadar markalaşmış işletme sayımızın az olması uluslararası anlamda rekabet gücümüzü düşürmektedir. Bu sorunların çözümü için Ar-Ge ve Ür-Ge yatırımlarına daha çok önem verilmesi gerekmektedir.

Sektördeki işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOBİ ölçeğindeki işletmelerin üretim maliyetleri, kalifiye eleman eksikliği, sermaye eksikliği gibi sebeplerden dolayı gerekli Ar-Ge ve Ür-Ge

yatırımlarını yapamadıkları ve kurumsallaşma, markalaşma gibi konularda sorun yaşamaktadırlar. KOBİ büyüklüğündeki işletmelere markalaşma, kurumsallaşma, Ar-Ge, Ür-Ge konularında devlet tarafından profesyonel eğitimler verilmeli ve katma değeri yüksek ürünler üretmeleri sağlanarak ihracata ve ekonomiye daha fazla katkı sunmaları sağlanmalıdır.

Mobilya üretiminde kullanılan endüstriyel makine teknolojileri, ham madde gibi alt yapı unsurları dışa bağımlılıktan kurtarılarak yerli kaynaklara yönlendirme ve gerekli Ar-Ge yatırımlarının yapılmasına işletmeler özendirilmeli, teknik destek devlet tarafından sağlanmalıdır. İşletmelerin üniversite ve sanayi ile daha çok işbirliği yapmaları sağlanmalıdır. KOBİ'lerin özgün tasarımlar üreterek markalaşma, patent, Ar-Ge konusunda sektörün gelişimine katkı sağlayacak kalifiye elemanlar ile eğitimler sağlanmalıdır.

Ankete katılan işletmelerde çalışan personelin "İşletmemiz sektörün gelişimine göre ürün üzerinde yenilikler ve değişiklikler yapar" sorusuna katılım en yüksek düzeyde çıkmıştır. "İşletmemiz, çalışanlarını yeni bir ürün geliştirme konusunda teşvik eder" sorusuna katılım düzeyi ise ikinci sırada gelmektedir. Bu sonuçta yola çıkarak işletmeler ürün üzerinde değişiklikler yapıyorlar ve çalışanlarını da bu konuda teşvik ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde, işletmelerin yeni ürün geliştirme, çalışanları teşvik etme, yeni fikirleri destekleme ve sektördeki yenilikleri takip etme gibi konularda iyi durumda olduğu, yeteri kadar Ar-Ge personeli bulundurma, diğer işletmelerle işbirliği yapma ve çalışanlarını ödüllendirme konusunda zayıf durumda olduğu söylenebilir.

İşletmelerde çalışan personelin "İşletmemizde Ar-ge çalışmalarının gereksizliğine dair olumsuz bir düşünce hâkim" sorusuna katılım en yüksek düzeyde çıkmıştır. "İşletmemizin pazardaki durumu memnun edici olduğu için Ar-ge çalışmalarına gerek duyulmamaktadır" sorusuna katılım düzeyi ise ikinci sırada gelmektedir. Genel olarak işletmenin satışları memnun edici durumdaysa işletmeler ar-ge ve yeniliklerden uzak durdukları sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler satışları memnun edici durumda olsa bile ar-ge ve yeni ürün geliştirme konusunda uzak durmamaları gerekmektedir, ar-ge ve ürün geliştirmeye devam etmelidirler.

Genel olarak baktığımızda, işletmelerde görev yapan personelin Ar-Ge çalışmalarının gereksiz ve yetersiz olduğu konusunda bir düşünceye sahip olduğu fakat maliyetlerinin yüksek olmasının ve yeteri kadar eğitilmiş personelin bulunmamasının Ar-Ge biriminin kurulmasını az etkilediği düşüncesine sahip olduğu söylenebilir. Ar-ge faaliyetlerinin yüksek maliyetler oluşturması işletmeleri bu faaliyetlerden uzaklaştırmaktadır ama bu gibi durumlarda işletmeler bütçelerine göre ar-ge faaliyetleri yürütmeleri gerekmektedir ya da bu ar-ge konusunda teşvik ve yardım eden kuruluşlardan destek almaları gerekmektedir.

Yaş değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-Ge Uygulamaları boyutundaki sorulara en yüksek katılım 46 yaş ve üstü grubunda iken, en düşük katılım 18-25 yaş aralığındadır. Dolayısıyla yaşı büyük olanlar işletmelerinde yeteri kadar Ar-Ge uygulamasına yönelik çalışmalar yapıldığını düşünürken, genç olanlar Ar-Ge uygulamalarına yönelik çalışmaların yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Ar-ge uygulamalarına Yönelik Engeller boyutundaki sorularda ise, 46 yaş ve üstü olanlar en yüksek katılım düzeyi gösterirken, 36-45 yaş aralığındakiler düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Yani yaşı büyük olanlar aynı zamanda işletmelerinde Ar-Ge Uygulamalarına yönelik engellerin fazla olduğunu düşünmektedirler. Yaşı büyük olanların ar-ge uygulamalarının önünde engellerin çok olduğunu düşünmeleri tecrübelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hizmet süresi değişkenine göre inceleme yapıldığında, Ar-Ge uygulamaları ve Ar-ge uygulamalarına yönelik engeller boyutundaki sorulara en yüksek katılım 6-10 yıl arasındaki grupta olmaktadır. Ar-Ge uygulamaları boyutundaki sorulara en düşük katılım 11-15 yıl arasındaki grupta iken Ar-ge uygulamalarına yönelik engeller boyutundaki sorularda ise 1-5 yıl arasındaki gruptadır. Dolayısıyla 6-10 yıl arasında hizmet süresi olanlar işletmelerinde Ar-Ge uygulamasına yönelik çalışmaların yeterli düzeyde yapıldığını düşünmesine rağmen Ar-Ge uygulamalarına yönelik engellerinde yüksek olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanı sıra Ar-Ge uygulamalarının yeterli olmadığını 11-15 yıl

arasında hizmet verenler, Ar-Ge uygulamalarına yönelik engellerin az olduğunu ise 1-5 yıl arasında hizmet verenler düşünmektedirler.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Akçomak, I.S., (2014). Teknoloji, İnovasyon ve Ekonomik Büyüme, Kalkınma Literatüründe Yeni Yaklaşımlar, *İmge Kitabevi*, 473-493, İstanbul.
- Fagerberg, J., Srholec, M. ve Verspagen, B. (2010). Innovation and Economic Development, Handbook of the Economics of Innovation, Amsterdam, North Holland 2, 834-872.
- Ghasemzadeh F., Norman P.A. (2000). Project portfolio selection through decision support, *Decision Support Systems*, 29(1), 73-88,
- Güryeli, M. (2016). AR-GE Projeleri Seçim Probleminin AHP Yöntemi İle İncelenmesi: Kamu Destekli Teknolojik Ürün Yatırım Destek Programı Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- İlhan, S., (2006). KOBİ'ler Sosyo-Ekonomik Bir Perspektif, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C/16:(2).
- Karasakal E, ve Aker P., (2017). A Multicriteria Sorting Approach Based on Data Envelopment Analysis for Re&De Project Selection Problem, *Omega*, 73: 79-92.
- KOSGEB, (2009). www.kosgeb.gov.tr, (erişim tarihi 23.12.2019).
- MÜSİAD, (2012). Küresel Rekabet İçin AR-GE ve İnovasyon, MÜSİAD Araştırma Raporları: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği, 76, İstanbul,
- Romer, D., (2006). *Advanced Macroeconomics*, The McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 3rd Edition.
- Tunalı, A. (2008). Ar-Ge Faaliyetleri Kapsamında Aktifleştirilen Bazı Harcamalarda Kapsam, *Vergi Dünyası*, Mayıs, S: 321.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2004). Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi, 3:10.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(6): 307-327

DOI: [10.29226/TR1001.2021.276](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.276)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnovasyon Algısı Kapsamında Ürün Kalitesine ve İnovasyonuna Etkisi

Dr. Tahsin Çetin, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, e-posta: tahsincetin@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-7886-981X](https://orcid.org/0000-0002-7886-981X)

Prof. Dr. Cengiz Duran, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: cengizduran@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-7910-0677](https://orcid.org/0000-0001-7910-0677)

Prof. Dr. Mehmet Çolak, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Teknoloji Fakültesi, e-posta: cmehmet@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4780-587X](https://orcid.org/0000-0003-4780-587X)

Prof. Dr. Sema Behdioğlu, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, e-posta: sema.behdioglu@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-4759-2088](https://orcid.org/0000-0002-4759-2088)

Öz

İşletmelerin inovasyon yapamama konusundaki problemlerini araştırmak için yapılan bu çalışmayla; günümüzde sürdürülebilir pazar rekabet gücü için kalite ve inovasyonun önemi vazgeçilmez olmuştur. Bu bakımdan işletme yöneticilerinin farklı sektörlerdeki gelişmelerden faydalanarak kendi işletmelerine inovatif hamleler yapmalarına fazlasıyla ihtiyaç vardır. Sürekli yenilik isteyen mobilya müşterilerinin talebine ancak inovasyon algısı yüksek yöneticilerin cevap verebileceğidir. Türkiye’de mobilya sektörünün gelişmiş olduğu illerdeki mobilya işletmelerinin orta kademe yöneticilerine yönelik olarak; literatüre bağlı özgün model çerçevesinde kolayda örneklem yöntemiyle belirlenen 336 adet anket uygulaması yapılmıştır. Uygulama yapılan işletmeler basit tesadüfi yöntemiyle belirlenen Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) düzeyindedir. Elde edilen veriler istatistik programları aracılığıyla analiz edilerek Yapısal Eşitlik Modeli yöntemiyle de modelin geçerliliği saptanmıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre işletme inovasyonu için belirlenen model kabul görmüş ve modeli desteklemek için geliştirilen ölçeklerde yüksek geçerlilik kazanmıştır. Mobilya sektöründe faaliyette bulunan KOBİ’ler; AR-GE’ye / Teknoloji Yönetimi’ne yatırım yaptığı, önem verdiği sürece faaliyette bulunduğu pazarda rekabet edebileceği bir başka sonuçtur. Orta kademedeki çalışan işletme yöneticilerinin inovasyon algıları çalıştıkları birimlere olumlu yönde yansıtılarak verimli inovatif davranış sergilemeleri için imkanlar oluşturulduğunda ürün kalitesi ve inovasyonuna katkı sağlayacağı önerilerimiz arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, İnovasyon, Ürün İnovasyonu, Mobilya.

Makale Gönderme Tarihi: 3.9.2021

Makale Kabul Tarihi: 21.11.2021

Önerilen Atf: Çetin, T., Duran, C., Çolak, M., Behdioğlu, S. (2021). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yöneticilerin İnovasyon Algısı Kapsamında Ürün Kalitesine ve İnovasyonuna Etkisi, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 307-327.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP) tarafından bu araştırma desteklenmiştir (Proje no: 2017/262). Ayrıca Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Tez çalışmasından türetilmiştir (2019).



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(6): 307-327

DOI: [10.29226/TR1001.2021.276](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.276)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



RESEARCH PAPER

Impact of Total Quality Management Practices on Product Quality and Innovation Within the Scope of Innovation Perception of Managers

Dr. Tahsin Çetin, Mugla Sıtkı Kocman University, Technology Faculty, e-mail: tahsincetin@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-7886-981X](https://orcid.org/0000-0002-7886-981X)

Prof. Dr. Cengiz Duran, Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, e-posta: cengizduran@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0001-7910-0677](https://orcid.org/0000-0001-7910-0677)

Prof. Dr. Mehmet Çolak, Mugla Sıtkı Kocman University, Technology Faculty, e-mail: cmehmet@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4780-587X](https://orcid.org/0000-0003-4780-587X)

Prof. Dr. Sema Behdioğlu, Dumlupınar University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, e-posta: sema.behdioglu@dpu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0002-4759-2088](https://orcid.org/0000-0002-4759-2088)

Abstract

With this study seeking to investigate the problems of enterprises to not make innovations, the importance of quality and innovation has become essential for today's sustainable market competitive power. In this respect there is a great need for enterprise managers to make innovative moves in their enterprises by using developments in different sectors. Only managers with higher innovation perception can meet the demand of furniture customers who always desire novelty. We implemented 336 surveys specified via the convenience sampling method within the frame of a genuine model related to the literature for middle level managers of furniture enterprises in provinces with a well-developed furniture sector in Turkey. The aforementioned enterprises which we specified via the simple random sampling method were at Small and Medium Enterprise (SME) levels. We analyzed the data acquired via statistical programs and determined the validity of the model via the Structural Equation Modeling method. According to the results of the study, the model specified for enterprise innovation was accepted and gained a high validity in the scales developed to support the model. Another result was that SMEs operating in the furniture sector will be able to compete in the market as long as they invest in and attach importance to R&D / Technology Management. We suggest that as long as innovation perception of middle level enterprise managers is reflected positively in their unit and they are given an opportunity to display productive innovative behaviors, they will contribute to product quality and innovation.

Keywords: Quality, Innovation, Product Innovation, Furniture.

Received: 3.9.2021

Accepted: 21.11.2021

Suggested Citation: Çetin, T., Duran, C., Çolak, M., Behdioğlu, S. (2021). The Effect of Brand Portfolio on Organizational Attractiveness, *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(6), 307-327.

GİRİŞ

İnovasyona ve değişime pozitif olan işletme yöneticilerinin çalıştıkları işletmeyi sektörünün en iyileri konumuna getirebilecekleri yönetsel bakımdan onay gören bir durumdur. Mobilya endüstrisi için baktığımızda inovasyon AR-GE'ye yatırım yapanların sektörü yönlendirdiği ve yeniliği çok çabuk isteyen mobilya müşterilerinin isteklerine en iyi cevabı da bu işletmelerin verebileceğidir. Mobilya işletmelerinde görev alan yöneticilerin anlayış olarak kabulleneceği Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları inovatif davranışlarının oluşmasında önemli oranda katkı sağlayabilmektedir.

Sürekli yenilenmeye, gelişmeye olanak tanıyan, mükemmele ulaşmayı sağlayan, pazar rekabet gücünü artıran bu Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları; ölçümlerin sistematik ve nesnel olması, yeterli örnekleme dayanması ile belirlenen alanlarda yüksek ürün hizmet performansına nasıl ulaşıldığını öğreterek sürekli yeni bilgi girdisi sağlayarak yeni fikirler ortaya çıkarmaktadır. İşlevsel güncel olan tüm bu süreçler kaliteyi de bu bakımdan artırabilmektedir (Öneren, 2011: 103).

Yoğun yaşanan küresel pazar rekabeti ve müşterilerden gelen devamlı değişim istekleri işletmeleri performans yükseltmeye, fiyat ve maliyetlerini düşürmeye ve en inovatif kaliteli ürünler üretmeye yönlendirmektedir. İşletmeler maliyetleri azaltmak ve verimliliklerini artırabilmek için üretim planlama süreçlerinde otomasyon sistemine giderek daha iyi makine ve teçizat kullanmakta ve teknolojik yeniliklerden yararlanmaktadır. Ayrıca işletmeler iş organizasyon yapılarında rotasyona giderek iş gücünü optimum kullanıp ürün kalitesi ve inovasyonunu artırmayı hedeflemektedirler.

İnovatif ürün üretme konusunda organizasyonlarının uygulamalarında karşılaştığı zorluklar olarak; örgüt kültüründeki değişime olan isteksiz yönetici davranışları, etkinlik ve faydalı model değeri ölçüm zorlukları, orta kademede bulunan işletme yöneticilerinin sorumluluk, risk almamaları ve astlarına yetki vermede isteksiz davranış sergileyebilmeleridir. Yeni yöntemleri uygulama konusunda yöneticilerinin deneyim, bilgi ve beceri eksiklikleri, çalışanların sorumluluk almadaki isteksiz davranışları, motivasyon artırıcı faaliyetlerin açık ve anlaşılır olmamasından dolayı birçok problemle karşılaşabilmektedir. Buna bağlı olarak yapılacak işlemler müşteri istek arzularını tam karşılar nitelikte değilse uygulamanın zaman ve maliyet kaybı olacağı düşüncesidir. Mobilya sektörünün ilgili yöneticileri, astlarını ve takipçilerini sosyal iletişimiyle ve çalışan temsilcilerini inovatif ürün üretme sürecinin içine dahil etmesiyle inovasyon uygulamalarına çok önemli katkılar yapabileceğini görmek pazar rekabeti bakımından önemli bir etkidir. Buradan hareketle mobilya sektöründeki orta ölçekli işletme yöneticilerin inovasyona yönelik algıları, bakış açıları bu araştırmanın yapılmasının temelini ana amacını oluşturmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşletme içinde çalışanların davranışları giderek değerli hale gelmektedir. İşletme yöneticilerin kabullendiği yenilikçi düşünce ve fikirlerin olduğu işletme birimlerinde bu düşünceler değer bulduğu müddetçe inovasyon etkili bir faktör olabilmektedir.

Küreselleşmeyle artan pazar rekabeti tüm işletmeleri farklı alanlardaki değişimlere bağlı olarak yeni geliştirilen uygulamalar yapmaya yöneltmiştir. Günümüz işletmelerin de giderek değer kazanmaya başlayan önemsenen bir Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının varlığıdır (Haron ve Diğ., 2012: 661). İşletmeler için Toplam Kalite Yönetimi (TKY); ileriye dönük tüketicinin memnun kalmasını, müşterinin mutlu olmasını, daima başarmayı, kendi çalışanı ve toplumu için faydalı hizmetler üretmeyi amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Akın ve Diğ., 1998: 3).

Toplam Kalite Yönetimi; çalışan personeli denetlemek yerine söz konusu personele güven duyan, önem veren ve yetki devri yaparak bireyselden daha ziyade ekipsel çalışmaları da öne çıkaran yönetim anlayışı olarak hep değer görmüştür (Türedi, 2012: 30). İşletmelerin, sürekli değişen dünya pazarında varlığını sürdürebilmeleri yönetsel olarak aldıkları kararlarla yakından ilgili olmakla birlikte yaptıkları tüm güncel uygulamalarda o denli katkı sağlayabilmektedir.

İşletmeler artık kendi içlerine dönerek, varlıklarını sürdürebilme ve bu yolla rekabette avantajı kazanmayı göz ardı edemezler. Küresel rekabette avantaj sağlayabilmeleri ve ayakta durabilmeleri için işletmelerin kendinden iyi uygulamalara sahip işletmelerle bilgi uygulama paylaşımlarına girmeleri gerekmektedir. Kıyaslama (Benchmarking) uygulaması, kazanılan bilgileri detaylı hareket planına dönüştürülerek rekabet açısından gelişmeyi hedef alan, organizasyonda ilerlemelere etken olduğu süreçsel değişimlerin planlanıp uygulandığı bir Toplam Kalite Yönetimi uygulamasıdır (Duran, 2000: 50).

Küreselleşen dünyada varlıklarını devam ettirmek isteyen işletmelerin, gelişen teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan müşteri taleplerindeki değişimlere ve müşteri gereksinimlerine daha duyarlı olmaları gerekmektedir. Ancak yoğun rekabet ortamında sadece müşteri gereksinimlerine göre ürün sunmak yeterli olmamakta ve rekabet stratejilerinin belirlenmesinde müşteriyi eğiten ve taleplerini yönlendiren bir anlayışta öne çıkabilmektedir (Örücü ve Diğ., 2011: 58-59). Hızlı bir şekilde değişen iç ve dış çevre koşullarında işletmeler, ileriye dönük ekonomik fayda ve pazar rekabeti avantajına sahip olmak için değişime uyum sergilemenin ötesinde değişimi gerçekleştirerek tüketicilerini etkilemek durumundadırlar (Eskiler ve Diğ., 2011: 32). İşletmeye bağlanan her yeni müşterinin tercihini o işletmeden yana yapması işletmeye yüksek ekonomik satış hacmi sağladığı gibi buna bağlı olarak yüksek satış getirisi ile yüksek işletme performansı olarakta yansıyabilmektedir (Koçyiğit, 2011: 546).

İşletmeler başarılarını bireysellikten daha ziyade işbirliği sonucunda daha çok elde edebilmeleridir. Bunun nedeni ise her çalışanın kendi sorumluluğunu üstlenmesi ve işi sahiplenerek kendinden daha fazla bir şeyler katmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bu nedenle TKY uygulamalarında ürün inovasyon kalitesini artırmak için diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve işin hakkını vermek işletmenin önemli öncelikleri arasındadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıyla işbirliğini gerçekleştirmek işletmenin önemli konuları arasında yer almalıdır ve bu işbirliği bilincini tüm çalışanlar kabullenmelidirler.

Bir işletmenin maliyetlerini azaltması ve rekabetçi avantaj elde edebilmesi sahip olduğu bilgiye, onu kullanma biçimine ve yeni bilgiye ulaşma hızına bağlıdır. Ayrıca etkin bilgi transferi yetkinliğine sahip olması gerekmektedir (Şenyuva ve Öğütveren, 2012: 78). Aynı şekilde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler, öğrenme bilgi altyapısı oluşturmak için üretim süreçlerinin tasarımında bilgiyi etkin kullanarak, organizasyon üyeleri arasında işbirliği oluşturup teknolojik bilginin doğru kişilerle paylaşılmasını sağlamalıdır. Genel olarak işin sürecini yapılışını anlatan süreç verilerini detaylıca inceleyerek iyileştirme güncelleme çalışmaları yapabilmelidir (Bayazıt ve Koçaş, 2010: 38). Kalite kontrolü, ilk önce tasarım planlama aşamasından başlanarak, genel üretim temel girdileri, süreçsel işlemleri ve en son ürün hizmet çıktısı aşamalarını kontrol etmek maksadıyla yapılmış olmalıdır (Uzun Kocamış, 2016: 2).

Kaliteli sürdürülebilir inovatif ürünler, müşteri beklentilerinin en iyi şekilde karşılanması ile yakından ilgilidir. Pazar rekabet başarısını doğrudan etkileyen ürünün, bu aşamada yeniden üretim sürecine uygun olarak tasarlanması müşteriyi iyi derecede etkileyebilmektedir. Gelecekteki tasarımlara yeni girdi teşkil edebilecek şekilde ortaya konması hem kalite kontrol sorunlarının önlenmesinde, hem de pazar girdi maliyetlerinde genel tasarruf sağlamasında etkili olmasıdır. Bu doğrultuda işletmeler açısından TKY anlayışı yolunda en önemli adımlardan biri son yıllarda önemi gittikçe artan pazarda fark oluşturan kaliteli inovatif ürünler sunabilmesidir (Söylemez ve Şahin, 2019: 34).

Çalışanların yeni fikirler geliştirebilmesi içinde; gerekli ortamın sağlanabilmesine, üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına önem vermesine, çalışanların motive edilebilmesine ve onların fikirlerine değer verildiğini hissettirmelerine bağlıdır (Erdem ve Diğ., 2011: 95). Bu kapsamda çalışanlara, motivasyon olarak işletmeye sağladıkları katma değer ve getiri oranına göre ikramiye, pay, hisse ve terfi imkânları gibi ödüller sunulması gerekmektedir (Bulut ve Diğ., 2009b: 1363).

İşletme üst yönetimi inovasyonu teşvik edecek çalışma koşulları oluşturabilmesi gerekmektedir. Yöneticiler; her çalışanın sahip olduğu farklı farklı yetenekleri kavrayabilmeli, bürokrasiyi en az düzeye indirebilmeli, faydalı iş görenlere ödüller sağlayabilmeli ve çalışanların risk almasını ve denemeler yapmasını sağlayan bir ortam oluşturabilmelidir (Erdem ve Diğ., 2011: 95). Özellikle insan faktörü tüm

inovasyon faaliyetleri için kilit bir noktada yer almaktadır ve çalışanlar tüm yönleriyle ele alınması gerekmektedir (Demir Uslu, 2012: 119). Dolayısıyla bu çalışmayla yönetici pozisyonundaki kişilerin tüm rollerini, davranışlarını, tutumlarını açığa çıkarmak ve açığa çıkan inisiyatiflerden daha fazla yararlanmak için işletmelere yönelik bir model geliştirilmiştir. Bu özgün model ile ilgili mobilya sektörüne daha fazla katkılar yapabilmek amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın kapsamı olarak; mobilya sektöründeki 2018-2019 yıllarında aktif faaliyette bulunan orta büyüklükteki işletmelere anket uygulanmıştır. 5'li likert tipi ölçek (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ile hazırlanmış anket formunda 62 adet soru yöneltilerek yüz yüze anket çalışmasıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen anket verileri SPSS istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilerek Yapısal Eşitlik Modeli (LISREL 8.54) programıyla da modelin geçerliliği değerlendirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli ve Uygulaması

Doğrulamalı Faktör Analizine, araştırma hipotezleriyle ortaya konulan faktör yapısına en uygun bir ölçme modelini ortaya çıkartmak amacıyla başvurulmaktadır (Hair vd.1998:598). Doğrulamalı Faktör Analizi yapımı sırasında değişkenlere ilişkin olarak Lisrel 8.51 for Windows programı tarafından oluşturulan kovaryans matrisi kullanılmıştır. Doğrulamalı faktör analitik modellerinin kestirilmesine yaygın bir şekilde Maximum Benzerlik Tahmini (Maximum Likelihood Estimation) yöntemi tercih edilir. Parametre tahminleri, manifest (gözlemlenen) değişkenlere ilişkin kovaryans yapısının, bu değişkenlerin ait oldukları latent (gizli) değişkenler tarafından temsil edilip edilmediğini göstermektedir. Bir latent (gizli) ve manifest (gözlenen) değişken arasında, teorik değerlerinin üzerinde t değerine sahip ($t > 1,96$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) olması, değişkenin ait olduğu faktöre yüklendiği anlamına gelmektedir. Eğer parametre tahmin değerleri negatif veya 1 değerinden büyük çıkarsa Heywood Vakası olarak adlandırılan durumla karşılaşılır ve bu durumdaki değişkenler öngörülen faktör yapısına uygun olmadıklarından, dışarıda bırakılarak faktör analizinin tekrarlanması gerekir. Ayrıca değişkenlere ilişkin tahmin edilen t değerleri $\alpha=0,95$ önem derecesinde teorik Tablo değeri olan 1,96 değerlerinin üzerinde meydana gelmektedir (Hair vd., 1998: 620-623).

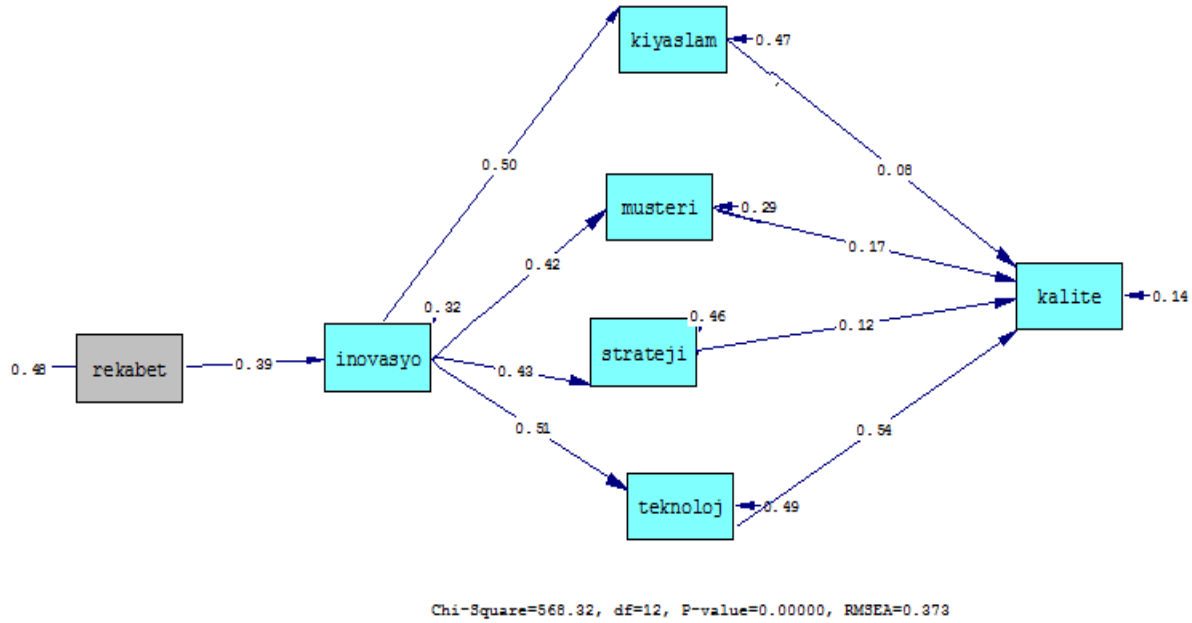
Bunlara ek olarak modellerin kestirim sonuçlarının geçerliliği ise Ki-Kare test istatistiği ile araştırılmaktadır. Ancak Ki-Kare test istatistiği örneklem genişliğine bağlı olarak tutarsızlık ortaya koyabilmektedir (Hair vd., 1998: 620-623). Ki-Kare test istatistiği yerine bu gibi büyük örneklem genişlikleri gerektiren durumlar için birçok alternatif ölçütler geliştirilmiştir. Ki-Kare değerlerinin örneklem genişliklerine yönelik duyarlılığını gidermek için Ki-Kare değerlerinin serbestlik derecelerine bölünerek (X^2/df), yapay bir şekilde standartlaştırılması yöntemine gidilmiştir. Bu ölçütler ölçme modellerinin test edilmesi ve kestirilmesi amacıyla çalışan doğrulamalı faktör çözümlemeleri de söz konusudur. Aynı zamanda bu ölçütler uyum iyiliği (goodness-of-fit) ve uyum eksikliği (lack-of-fit) olarak iki farklı yapıda olabilmektedir (Mulaik vd., 1989: 437). Doğrulamalı faktör analizinde kullanılan uyum indeksleri (Goodness of fit) ve uyum eksikliği (lack of fitting) üzerine birçok çalışma yapılmıştır. Buna ek olarak uyum indeksi ve uyum eksikliği indeksi olarak geliştirilmiş 30'dan fazla indeks oluşturulmuştur (Marsh vd., 1998: 396). Bu indeksler her zaman birbirleriyle tutarlı sonuçlar vermediğinden dolayı en iyi uyum indeksi konusunda görüş ayrılıkları vardır. Bu nedenle model kestirimi içeren çalışmalarda Jaccard ve Wan (1996: 76) en az 3 indeksin, Kline (1998: 45) ise en az 4 indeksin rapor edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Steiger (1990: 177) ise en iyi uyum katsayısı diye bir kavramın olmadığını da ayrıca ifade etmektedir.

BULGULAR

Örtük Değişkenlerle Yol (Path) Analizi

Standartlaştırılmamış sonuçlar, standartlaştırılmamış tahminler, standartlaştırılmış tahminler, kurumsal diyagram, t – değerleri, düzeltme indeksleri ve beklenen değişimler yol (path) diyagramı üzerinde görülebilir (Çelik ve Yılmaz, 2016: 116).

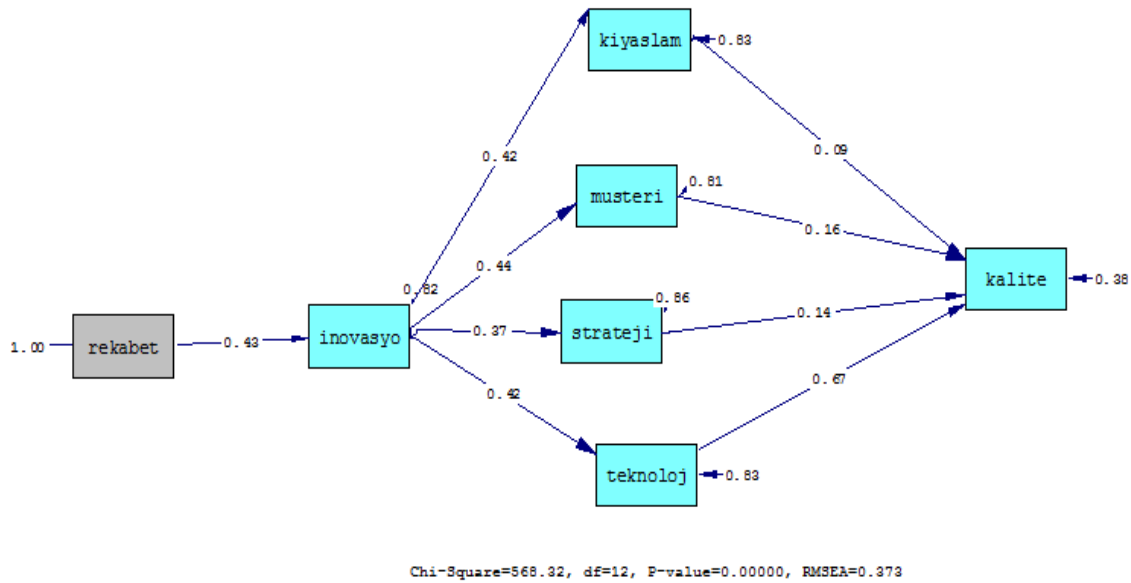
Standardize edilmemiş yük değerlerine ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki yol diyagramında (Şekil 1)



verilmiştir.

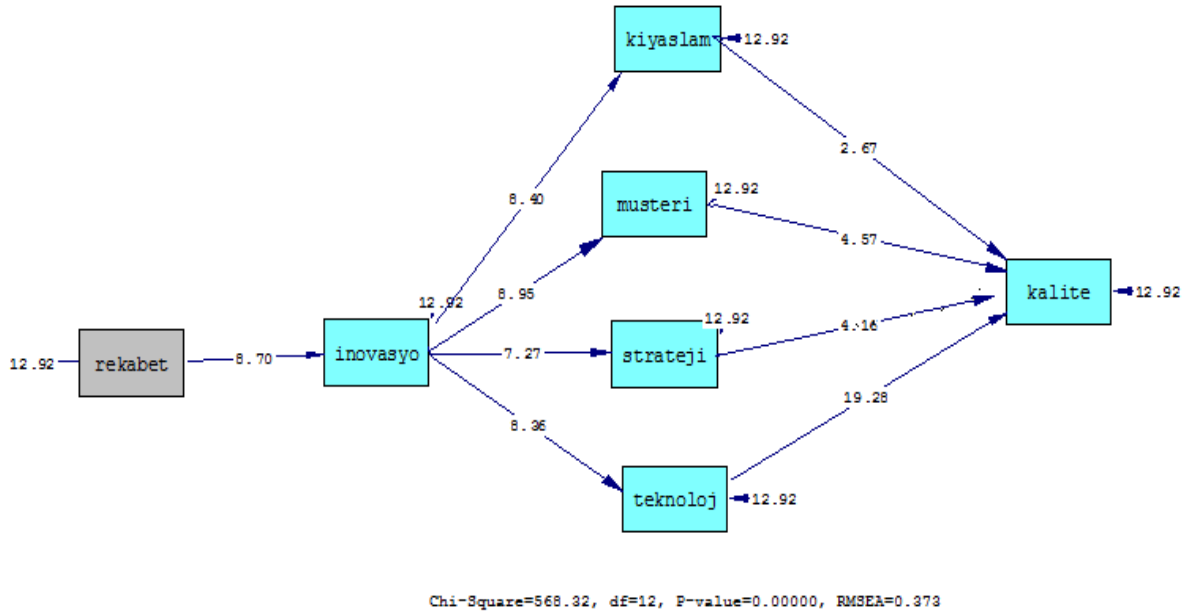
Şekil 1. Standardize Edilmemiş Yük Değerleri

Gözlenen değişkenler aracılığıyla oluşturulan modellerde, değişkenler hata içermektedir. Ancak, örtük değişkenlerle gerçekleştirilen uygulamalarda, bu durum farklılık göstermektedir. Örtük değişkenlerin hatasız bir şekilde ölçüldüğü varsayılmakta, dolayısıyla modellere ait parametre kestiriminde örtük değişkenler daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Başka bir ifadeyle, gözlenen değişkenlerle gerçekleştirilen modeller söz konusu olduğunda yol analizine hata karışmaktadır. Gözlenen değişkenler arasında doğrudan ilişki olduğu durumda, hata terimi $(1-R^2)$ formülü ile hesaplanır (Aksu ve Diğ., 2017). Kurulan modele ait standardize edilmiş yük değerleri aşağıdaki yol (path) diyagramında (Şekil 2) verilmiştir.



Şekil 2. Standardize Edilmiş Yük Değerleri

Gözlenen değişkenlerin örtük değişkenleri açıklama oranına ilişkin verilen standardize edilmiş yol katsayılarının değerlendirilmesinde, elde edilen bu değerlerin mutlak değeri göz önüne alınmaktadır. Bu değer 0.10'dan büyük olması istenir. Değerin 0,10'dan küçük olması 'küçük etki', 0,30 civarında (0,11-0,49) olması 'orta etki', ve 0,50'nin üzerinde olması 'büyük etki' (Kline, 2005) anlamına gelmekte olup, bu duruma göre standardize edilmiş yol katsayılarının orta ve büyük etkiye sahip olduğu Şekil 3'de görülmektedir.



Şekil 3. Standardize Edilmiş t Değerleri

Standardize edilmiş yol katsayılarına ilişkin t değerleri incelendiğinde, elde edilen değerlerin tamamının 1.96'dan büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca, gözlenen değişkenlere ait hata katsayıları incelendiğinde, hata katsayılarına ait t değerlerinin de tamamının 1.96'dan büyük olduğu gözlenmiştir. Ancak her ne kadar t değerleri anlamlı bulunsa da modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi sonucunda X^2 / sd değerinin 47,36 olarak belirlenmesi sebebiyle kurulan modelin kabul edilebilir bir model olmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple örtük değişkenlerle yol analizi yapılmıştır. Örtük değişkenlerle yol analizine başlamadan önce her bir boyut için ölçme modeli kurulmuş ve sonuçlar sırasıyla rapor edilmiştir. Ölçüm modelinin uygunluğu istatistiksel olarak değerlendirildikten sonra yapısal modele ilişkin analizlerin yapılması için ikinci aşamaya geçilmektedir (Loehlin, 2004). Araştırma kapsamında mobilya sektöründe orta kademede çalışan yöneticilerin Pazar Rekabetine yönelik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 9 maddelik alt ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 1'de gösterilmiştir.

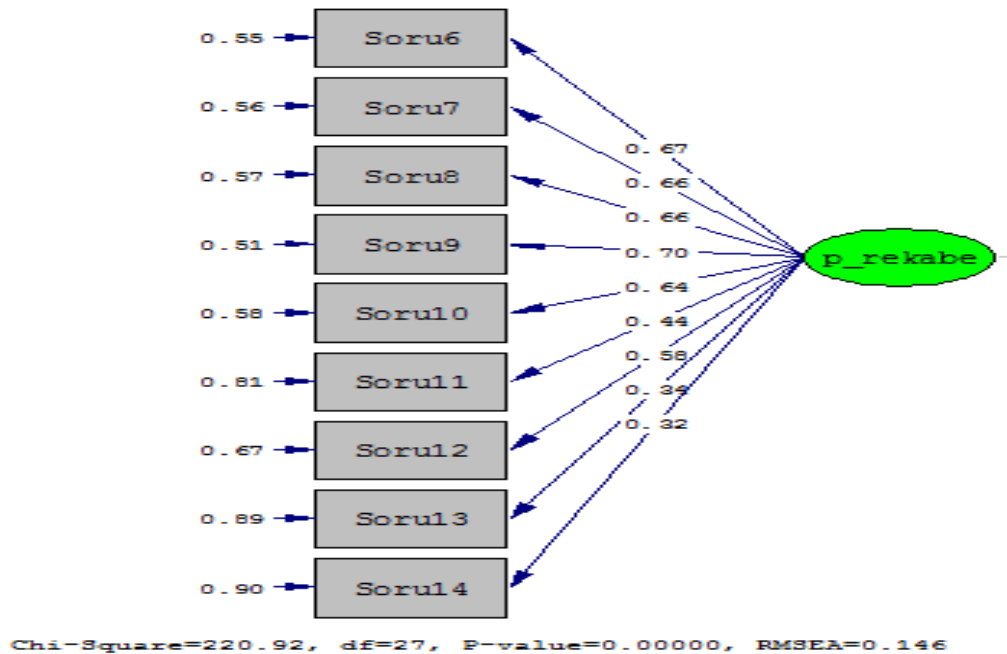
Çizelge 1. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	p Değeri
Madde6: Pazarda faaliyette bulunan başlıca rakiplerin sayısı sektörümüzü etkilemektedir.	0.79	0.74	12.87	0.67	0,000

Madde7: Sektördeki teknolojik değişime bağlı yenilikler rekabet olarak bizi etkilemektedir.	0.77	0.74	12.64	0.66
Madde8: Piyasaya sunulun her yeni ürün rekabet avantajı olarak bizi etkiler.	0.75	0.73	12.48	0.66
Madde9: Pazar rekabetinde fiyat düşürme yükseltme işlemi bizi etkilemektedir.	0.78	0.65	13.44	0.70
Madde10: Rakipler tarafından müşterilere sunulan indirimler bizi etkilemektedir.	0.71	0.70	12.16	0.64
Madde11: Sektöre yönelik devletin politikaları ve uygulamaları faaliyetimizi etkilemektedir.	0.45	0.86	7.76	0.44
Madde12: Sektörümüz de yoğun bir rekabet vardır.	0.58	0.68	10.62	0.58
Madde13: Sektörümüz de sık sık indirimler yapılır.	0.39	1.20	5.82	0.34
Madde14: Fiyat rekabeti en belirleyici etkendir.	0.36	1.13	5.52	0.32

Not:N= 36

Çizelge 1 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58’den olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (Ölçme aracındaki her bir madde tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması) sahip olduğu belirlenmiştir (Kline, 2005). Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4. Pazar Rekabet Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

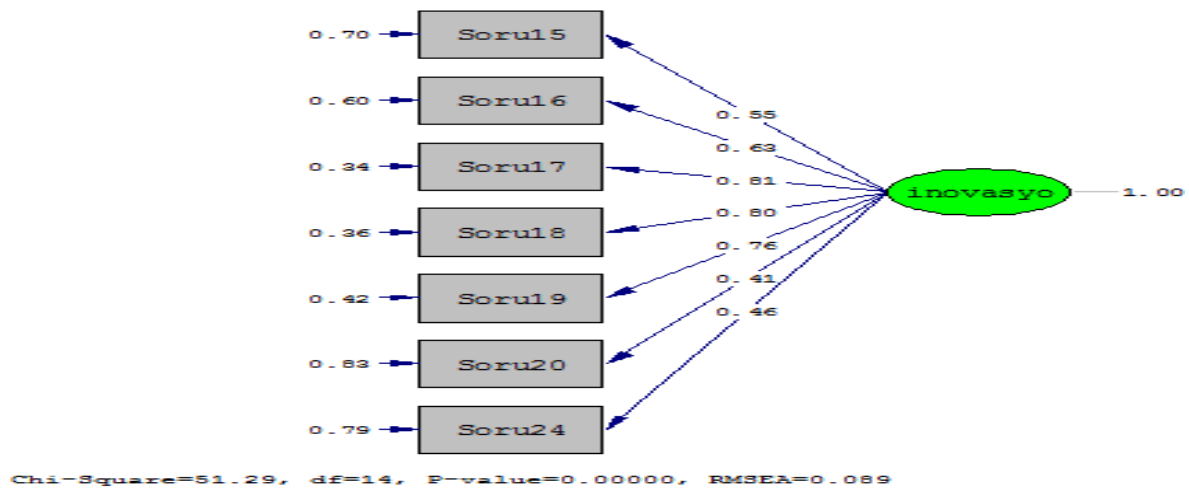
Araştırma kapsamında mobilya sektöründe orta kademedeki çalışan yöneticilerin İnovasyon Algısı düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 7 maddelik alt ölçek için elde edilen faktör yük değerleri, hata değerleri, t değerleri ile p değeri Çizelge 2’de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yükü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yükü	p Değeri
Madde15: Yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem veririm.	0.52	0.62	10.22	0.55	0,000
Madde16: Sıklıkla yeni fikirler dener, bunları hayata geçirmeye çalışırım.	0.61	0.55	12.19	0.63	
Madde17: Yeni yöntem- metotların bulunmasında oldukça istekliyimdir.	0.75	0.30	16.97	0.81	
Madde18: Yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde gerekeni yaparım.	0.66	0.24	16.72	0.80	
Madde19: İşlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar farklı alternatifler ararım.	0.66	0.31	15.56	0.76	
Madde20: Verilmesi gereken zor kararlar da inisiyatif kullanabilirim.	0.34	0.56	7.41	0.41	
Madde24: Çalıştığım birimde bilmediğim bir konuda yardım almak için ilgili kişiye soru sormaktan çekinmem.	0.42	0.65	8.30	0.46	

N= 336

Çizelge 2 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha büyük standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58'den büyük olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (Ölçme aracındaki her bir maddenin diğer tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5. İnovasyon Algısı Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

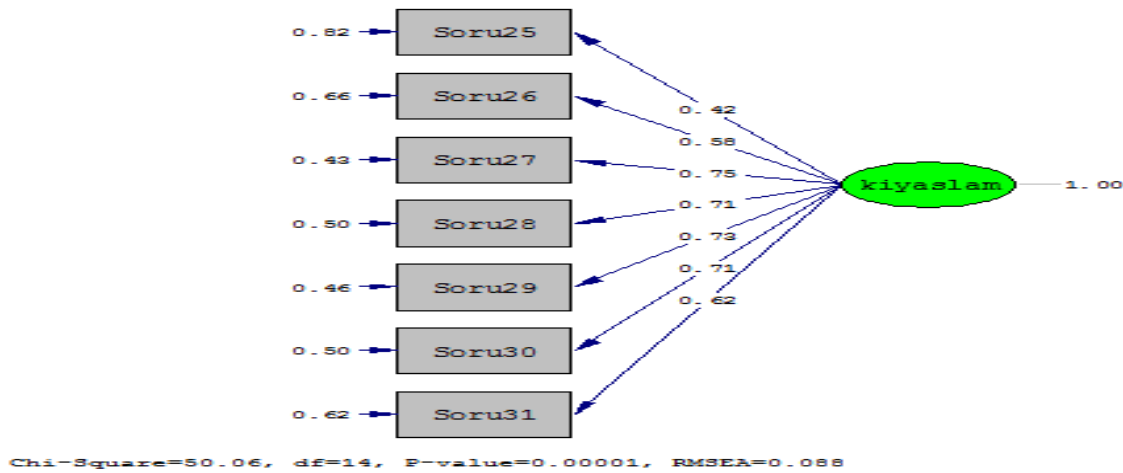
Araştırma kapsamında mobilya sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin Kıyaslama (Benchmarking) düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 7 maddelik alt ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 3'de gösterilmiştir.

Çizelge 3. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	p Değeri
Madde25: Bir eğitim fuarında görmüş olduğum ürün tasarımı uygulamaktan çekinmem.	0.47	1.04	7.44	0.42	0,000
Madde26: Yeni düşünce ve uygulamalar işletmemiz program ve proje yönetimlerinde kolayca kabul görür.	0.59	0.69	10.86	0.58	
Madde27: Sürekli yenilik yapmaya elverişli bir ortamımız vardır.	0.82	0.51	15.13	0.75	
Madde28: Tüm fuarları tasarım yarışmalarını yakından takip ederiz.	0.80	0.65	13.86	0.71	
Madde29: Başka sektördeki gelişmeleri yakından takip eder, kendi faaliyetlerimiz için örnek model olarak alır uyguluyoruz.	0.80	0.54	14.63	0.73	
Madde30: Teknolojik gelişmeleri sürekli takip eder sektörümüze yararlı olan taraflarını alır uyguluyoruz.	0.69	0.48	13.94	0.71	
Madde31: Farklı sektörlerdeki gelişmeler kolaylıkla bizim sektörümüze de uyarlanabilir.	0.63	0.65	11.66	0.62	

Not: N= 336

Çizelge 3 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha büyük standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58'den büyük olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (*Ölçme aracındaki her bir maddenin diğer tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması*) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6. Kıyaslama Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

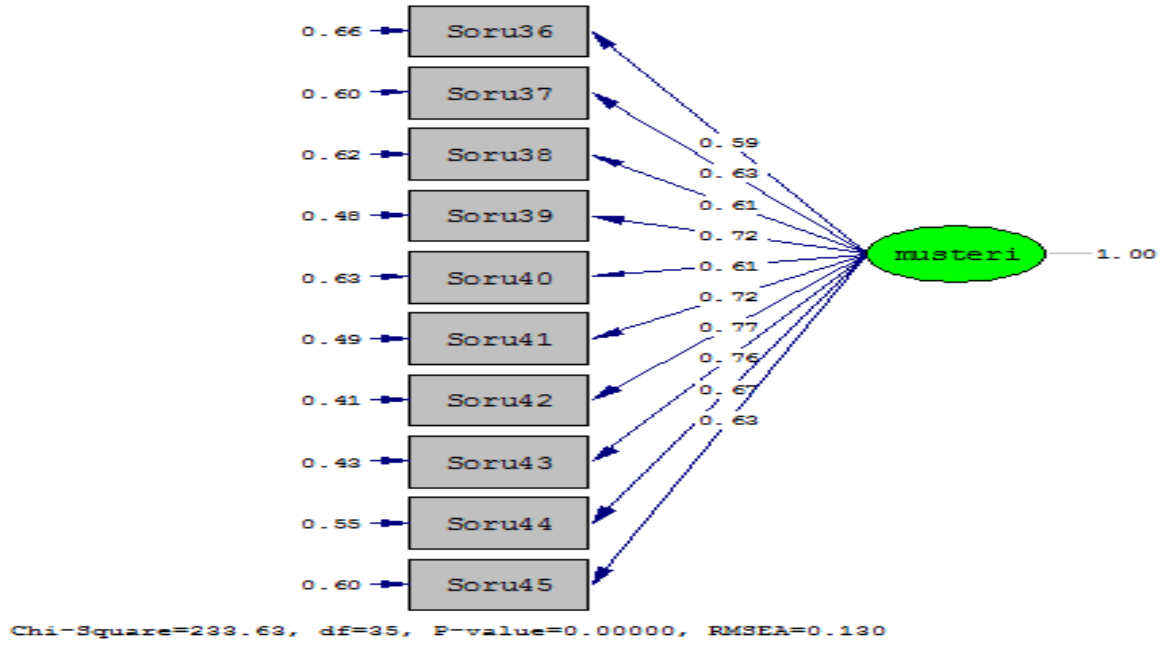
Araştırma kapsamında mobilya sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin Müşteri Odaklılık düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 10 maddelik alt ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 4'te gösterilmiştir.

Çizelge 4. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yükü	Standart Hata	tDeğerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yükü	p Değeri
Madde36: Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için müşterilerden aktif düzenli olarak geri besleme alırız.	0.50	0.49	11.24	0.59	
Madde37: Müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri tüm süreçlere etkili bir biçimde yönlendiririz.	0.53	0.41	12.39	0.62	
Madde38: Müşterilerimizin görüş ve önerileri önemlidir.	0.47	0.36	11.91	0.61	
Madde39: Sistematik ve düzenli olarak müşteri memnuniyeti ölçer ve şikayetlerini etkin olarak çözecek bir sürece sahibiz.	0.66	0.40	14.70	0.72	
Madde40: Müşterilerimiz kalite performansı konusunda bize geribildirimde bulunur.	0.53	0.48	11.80	0.61	0,00001
Madde41: Satış sonrası hizmeti en iyi şekilde vermeye çalışırız.	0.64	0.39	14.59	0.72	
Madde42: Müşteri ihtiyaçlarını anlamak, karşılamak ve müşteri memnuniyetini yerine getirmek için çaba gösteririz.	0.62	0.27	16.08	0.77	
Madde43: Hedeflerimizi belirlerken temel olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde belirleriz.	0.59	0.26	15.74	0.76	
Madde44: Rekabet üstünlüğü stratejimiz, müşteri ihtiyaçlarını anlamaya dayalıdır.	0.55	0.36	13.38	0.67	
Madde45: Stratejilerimizi belirlerken müşterilerimize daha fazla değer oluşturabilme düşüncesiyle hareket ederiz.	0.52	0.41	12.29	0.63	

Not: N= 336

Çizelge 4 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha büyük standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58'den büyük olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliliğine (Ölçme aracındaki her bir maddenin diğer tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 7'de gösterilmiştir.



Şekil 7. Müşteri Odaklılık Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

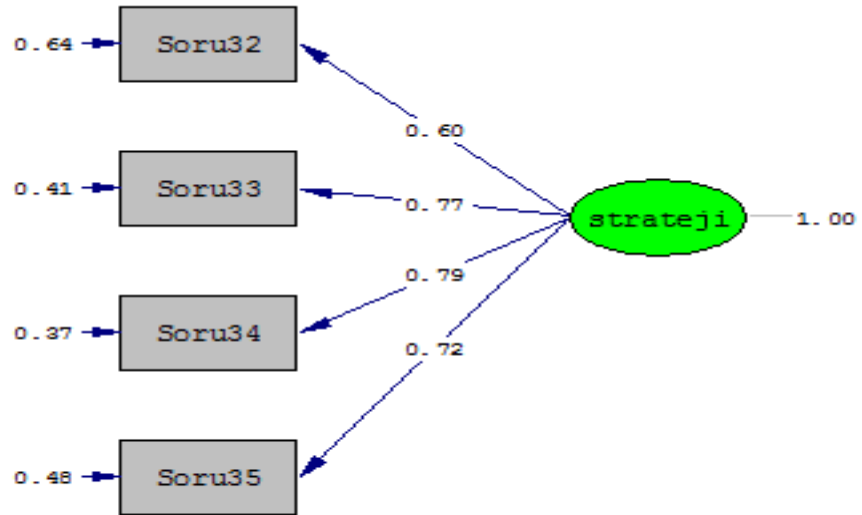
Araştırma kapsamında mobilya sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin Stratejik Planlama düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 4 maddelik ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 5’de gösterilmiştir.

Çizelge 5. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	p Değeri
Madde32: Misyonu yönelik davranırız.	0.53	0.50	11.10	0.60	
Madde33: Hedeflerimize planlama süreciyle ulaşırız.	0.71	0.35	15.06	0.77	
Madde34: Plan projelerimizi geliştirirken tüm paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alırız.	0.68	0.27	15.70	0.79	0,918
Madde35: Kapsamlı yazılı bir strateji planımız vardır.	0.72	0.47	13.99	0.72	

Not: N= 336

Çizelge 5. incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha büyük standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58’den büyük olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (*Ölçme aracındaki her bir maddenin diğer tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması*) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.



Chi-Square=0.17, df=2, P-value=0.91891, RMSEA=0.000

Şekil 8. Stratejik Planlama Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

Araştırma kapsamında mobilya sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin Teknoloji Yönetimi-Ar&Ge düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan 10 maddelik ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 6'da gösterilmiştir.

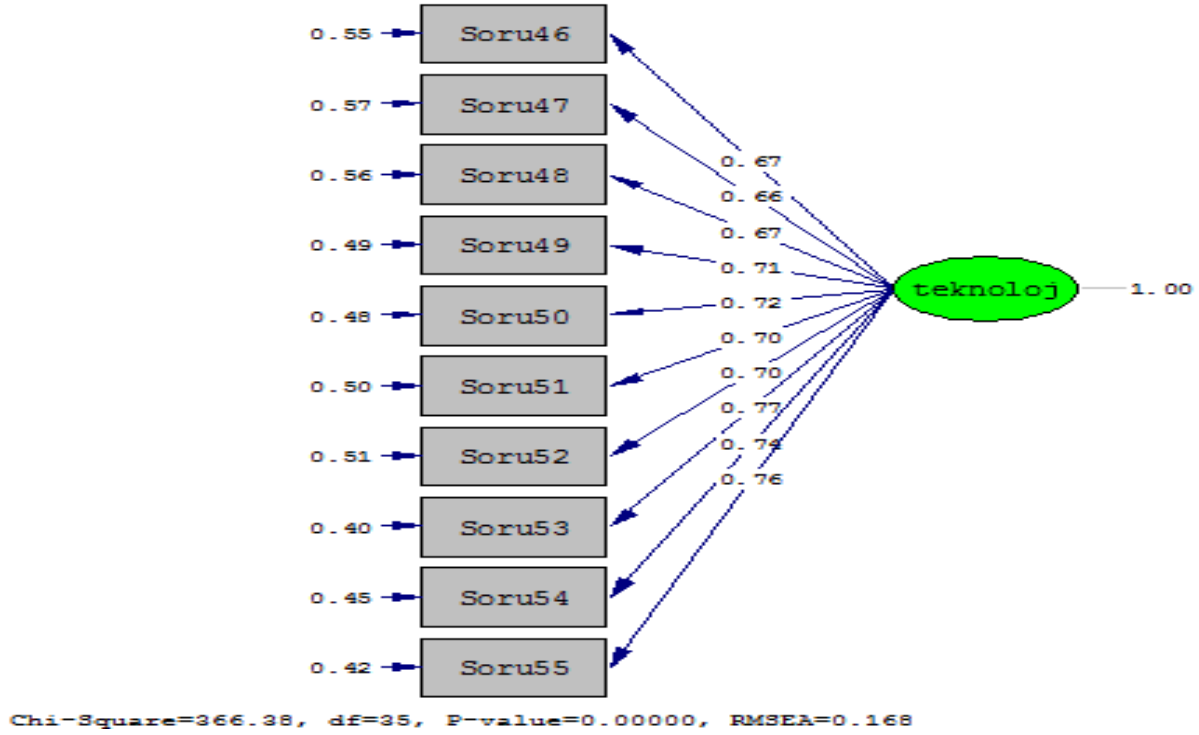
Çizelge 6. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Faktör Yükü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yükü	p Değeri
Madde46: Yeni teknolojileri daima kullanmayı tercih ederiz.	0.66	0.54	13.39	0.67	0,000
Madde47: Teknolojinin sunduğu potansiyeli elde etmeye çalışır uygulamız.	0.60	0.47	13.15	0.66	
Madde48: İhtiyaçlarımızın daha ilerisinde bir teknolojik yeterlilik kazanmak için uzun süreli programları yürütürüz.	0.63	0.49	13.34	0.67	
Madde49: AR&GE ile diğer departmanlar arasında mükemmel iletişimimiz vardır.	0.79	0.60	14.57	0.71	
Madde50: AR&GE'mizle somut, inovatif ve öncü araştırmalar yaparız.	0.79	0.57	14.88	0.72	
Madde51: Yeni ürünler denemede ilk olma konusunda uzun bir geçmişe sahibiz.	0.78	0.62	14.36	0.70	
Madde52: Mühendislik ve üretim faaliyetlerinde en kalifiye teknik personeli bulur ve istihdam etmeye çalışırız.	0.76	0.61	14.14	0.70	
Madde53: Teknolojik tahminlere yönelik güçlü bir öngörümüz vardır.	0.75	0.38	16.34	0.77	
Madde54: Yeni ürünleri geliştirirken en gelişmiş son teknolojileri kullanırız.	0.82	0.55	15.49	0.74	

Madde55:Araştırma geliştirme 0.77 0.42 16.08 0.76
 sonuçlarına dayalı teknolojik yenilikler
 buluşlar kolaylıkla kabul görür.

Not: N= 336

Çizelge 7 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden daha büyük standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58'den büyük olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (Ölçme aracındaki her bir maddenin diğer tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen ölçme modeli Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. Teknoloji Yönetimi/AR&GE Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

Araştırma kapsamında mobilya sektöründe çalışan orta kademe yöneticilerin işletmeye yönelik Ürün Kalitesi ve İnovasyon düzeyini belirlemek amacıyla kullanılan 7 maddelik ölçek için elde edilen faktör yük değerleri ile hata değerleri Çizelge 7'da gösterilmiştir.

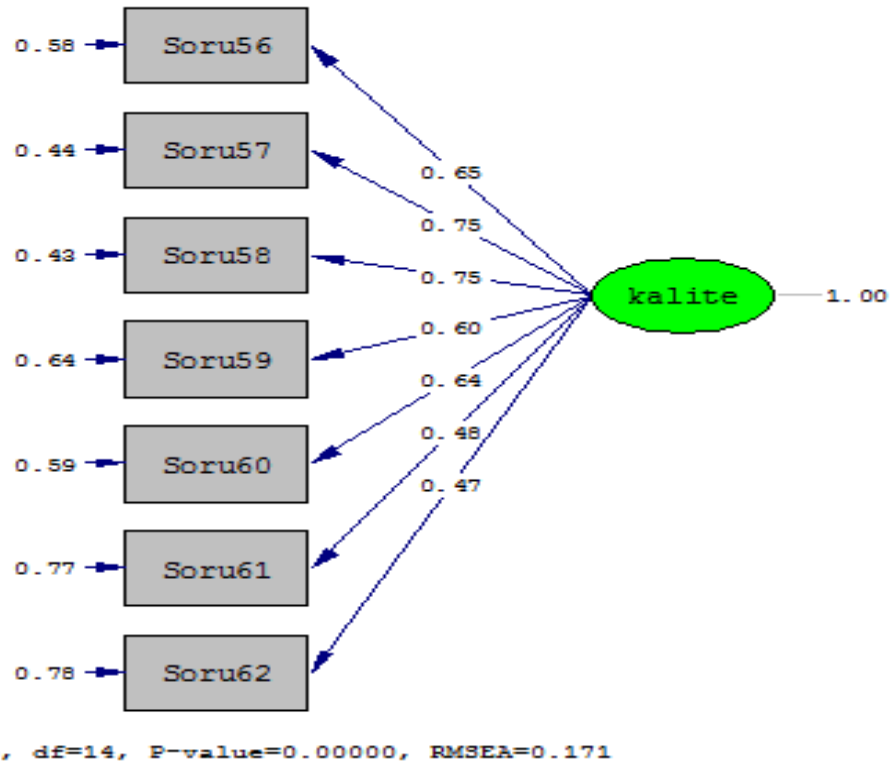
Çizelge 7. Ölçülen Modelin Faktör Yükleri, Standart Hata ve t Değerleri

Değişkenler		Standardize Edilmemiş Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değerleri	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü	p Değeri
Madde56: Ürünlerimizin dayanıklılığı yüksektir.	performans	0.51	0.36	12.20	0.66	
Madde57: Ürünlerimizin inovasyon seviyesi yüksektir.	yenilik	0.67	0.35	14.74	0.75	0,000
Madde58: En son teknolojik yeniliklerin kullanım seviyesi yüksektir.		0.76	0.44	14.94	0.75	

Madde59: İmalat mühendisleri, yeni ürünlerin üretimden önceki aşamasında büyük rol oynamaktadır.	0.63	0.71	11.17	0.60
Madde60: Yeni ürün tasarımları, ürün üretilip satılmadan önce etraflıca gözden geçirilmektedir.	0.61	0.53	12.12	0.64
Madde61: Ürettiğimiz ürünlerden en az bir tanesini piyasaya ilk biz sunmuşuzdur.	0.55	1.02	8.50	0.48
Madde62: İşletmemiz bünyesinde icat edilip üretilen farklı özelliklere sahip işlevsel en az bir patentli ürünümüz vardır.	0.58	1.22	8.27	0.47

Not: N= 336

Çizelge 7 incelendiğinde her bir maddenin ölçüt olarak kabul edilen .40 değerinden standardize edilmiş yük değerine sahip olduğu ve her bir madde için t-değerlerinin 2.58 olması sebebiyle ölçekte yer alan maddelerin yapı geçerliğine (Ölçme aracındaki her madde tüm maddelerle uyumlu ilişki içinde olması) sahip olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda ölçme modeli Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil 10. Ürün Kalitesi ve İnovasyonu Boyutu İçin Kurulmuş Ölçme Modeli

Doğrulayıcı Faktör Analizi, *En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood)* yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt faktör yükleridir. Hair ve diğerleri (2005) faktör yüklerinin en az 0.50, ancak ideal olanın ise en az 0.70 olması gerektiğini belirtmektedir. Bu nedenle, daha iyi bir model uyumu ve yapı geçerliği için, faktör yükü 0.70'in altında kalan ifadelerin ölçekten çıkarılması gerektiği belirtilmektedir. Dolayısıyla, bu araştırmada, bir ifadenin bir faktörde gösterilebilmesi için "en az 0.70'lik faktör yüküne sahip olması" kriteri benimsenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi ve diğer yapısal eşitlik modeli uygulamalarında, model uyumu için incelenen temel ölçüt, esasen ki-kare (χ^2) istatistiğidir. Ki-kare istatistiği ne kadar düşükse, modelo derece iyi uyum sağlamaktadır (Hair vd., 2005; Kline, 2011). Dolayısıyla, karşılaştırmalı model analizlerinde, χ^2 istatistiği düşük olan modelin tercih edilmesi (aradaki farkın anlamlı olması şartıyla) gerekmektedir. Ancak karşılaştırmalı bir analiz yapılmadığı durumlarda, diğer bir ifadeyle, tek bir modelin analizi sonucunda hesaplanan χ^2 istatistiğinin yeterince düşük olup olmadığına karar vermek mümkün değildir. Bu nedenle, model uyumunu değerlendirmek için çeşitli uyum indeksleri geliştirilmiştir.

Geliştirilen model uyum indekslerinin eşik değerleri konusunda, literatürde farklı değerlerin esas alındığı sıklıkla görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Hair vd. (2005) örneklem sayısı, modeldeki gösterge (ifade) sayısı ve modelin karmaşıklık düzeyi gibi çeşitli faktörlerin model uyum indekslerini etkilediğini belirtmekte ve her araştırma için genel geçer model uyum indekslerine ait eşik değerlerin belirlenmesinin güç olacağını savunmaktadır. Dolayısıyla araştırmacının, Hair vd. (2005) tarafından belirtilen çeşitli faktörleri ve literatürdeki benzer çalışmaları da dikkate alarak, model uyumuna karar vermesi daha doğru olacaktır. Çeşitli kaynaklardan derlenen ve bu çalışmada kullanılmasına karar verilen bazı model uyum indeksleri Çizelge 8.'de yer almaktadır (Marsh ve Hocevar, 1985; Hu ve Bentler, 1999; Tabachnick ve Fidell, 2001; Schermelleh-Engel vd., 2003; Hair vd., 2005; Şimşek, 2007; Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2011).

Çizelge 8. Model Uyum İndeksleri Değerleri

Uyum İndeksi	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df (ki-kare / serbestlik derecesi)	$0 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$3 < \chi^2 / df \leq 5$
RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü)	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$
SRMR(Standardize edilmiş hataların ortalama karekökü)	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI(Normlaştırılmış uyum indeksi)	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI < 0,95$
NNFI(Normlaştırılmamış uyum indeksi)	$0,95 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NNFI < 0,95$
CFI(Karşılaştırmalı uyum indeksi)	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI < 0,97$
GFI (Uyum iyiliği indeksi)	$0,90 \leq GFI \leq 1,00$	$0,85 \leq GFI < 0,90$
AGFI (Düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi)	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI < 0,90$

Ölçme modeline ilişkin sonuçların ardından oluşturulan teorik modelin test edilmesi amacıyla elde edilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları Çizelge 9'da gösterilmiştir.

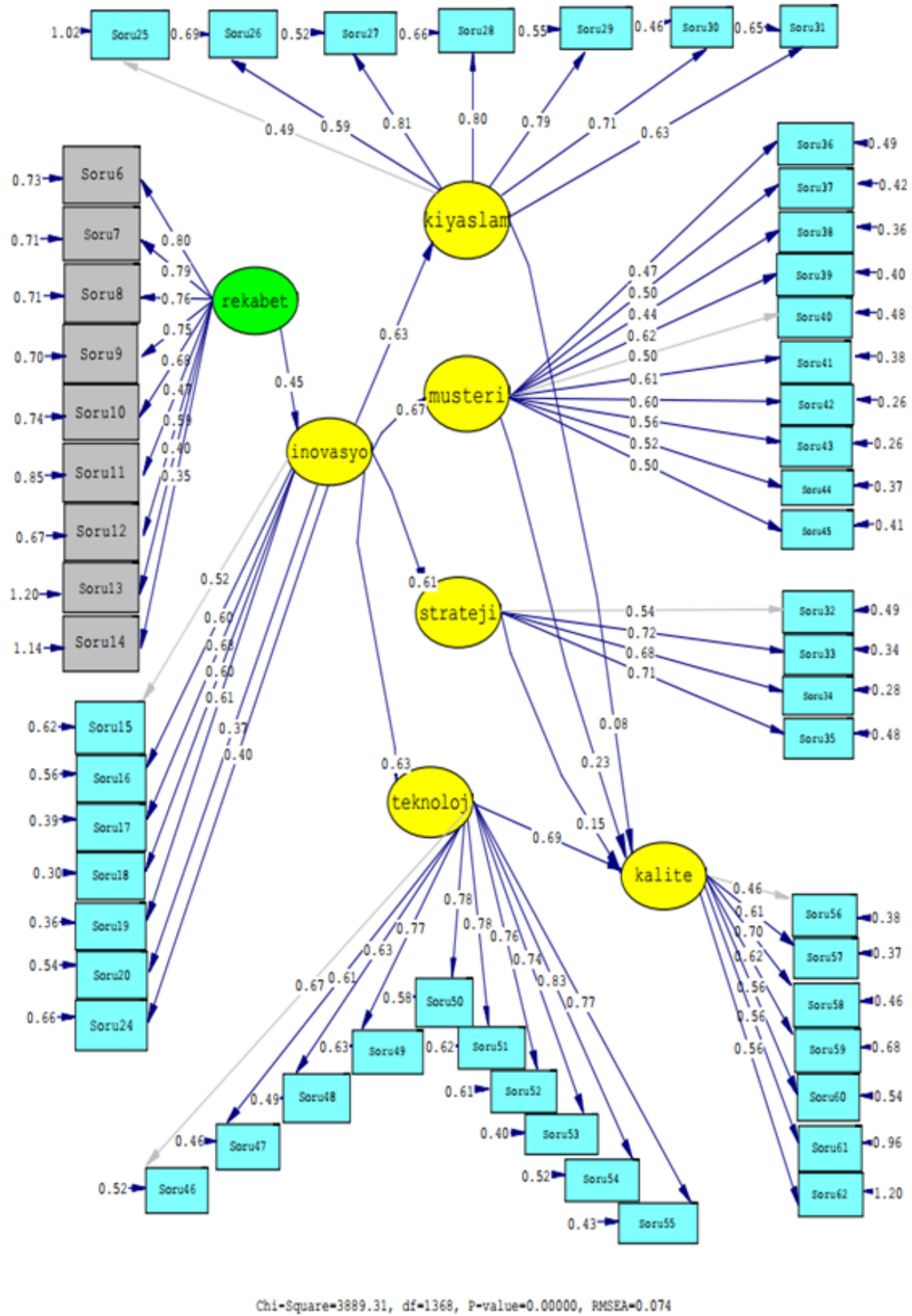
Çizelge 9. DFA ile Kurulan Ölçme Modeline İlişkin Sonuçlar

Model Boyutları	X^2	sd	X^2 / sd	NFI	NNFI	CFI	RFI	RMSEA
Pazar Rekabeti	189.86	27	7.03	0.86	0.84	0.88	0.82	0.15
İnavasyon Algısı	50.86	14	3.63	0.96	0.96	0.97	0.94	0.08
Kıyaslama	45.00	14	3.21	0.97	0.96	0.98	0.95	0.08
Müşteri odaklılık	232.39	35	6.63	0.93	0.92	0.94	0.91	0.13

Stratejik Planlama	0.17	2	0.08	1.0	1.01	1.0	1.0	0.0
Teknoloji Yönetimi & Ar-Ge	331.55	35	9.47	0.92	0.90	0.92	0.89	0.17
Ürün Kalitesi ve İnovasyonu	154.03	14	11	0.87	0.81	0.88	0.80	0.17
Ölçütler			≤ 5	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≤ .08

NFI: NormedFit Index, NNFI: Non-normed Fit Index, CFI: Comperative Fit Index, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Çizelge 9.'da görüldüğü üzere elde edilen DFA sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu, ölçekte yer alan maddeler ile kurulan modelin veri ile uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kline, 2005; Bentler, 1990). Verilen analiz sonuçlarına genel olarak bakıldığında, inovasyon algısının, kıyaslama, stratejik planlamanın (X^2/sd) serbestlik derecesi oranının 5'in altında olduğu, Pazar rekabeti ve müşteri odaklılık haricinde RMSEA değerinin de 0.10'un altında olduğu, NFI, CFI ve RFI değerlerinin de çoğunluğunun 0.90'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde oldukları gözlenmektedir (Hair ve Diğ., 1998). Bu durumda modelin doğrulandığı ifade edilebilir. Ölçeğin faktöriyel modeli ve faktör-madde ilişkisine dair faktör yük değerleri Şekil 11'de verilmiştir.



Şekil 11. Pazar Rekabetinin Yönetici İnovasyon Algısıyla Seçilen Toplam Kalite Uygulamalarının Ürün Kalitesi ve İnovasyonuna Etkilerini Ölçen Model

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşen dünyada işletmeler, giderek artan pazar rekabet ortamında kendilerini daha iyi bir konumda bulundurmak için nitelikli iş gücüne sahip yöneticileri bünyelerinde bulundurmak zorundadırlar. Çünkü inovatif fikirler düşünceler nitelikli iş gücüne sahip olmakla daha kolay bir şekilde ortaya çıkar ve uygulamaya geçebilir. Tabi her zaman sadece nitelikli personel bulundurmak bu kaliteli inovatif ürünler üretmek için yeterli olur mu? bu da işletmeler için ayrı bir tartışma konusudur. Dolayısıyla en az nitelikli yöneticiler kadar ortam ve imkanlarında yeterli derecede olması günümüzde kaçınılmaz olmuştur.

Mobilya sektöründe pazar rekabet gücünü artırmak ve rekabeti kalıcı hale getirmek içinde; vizyonist yöneticilerin yetiştirilebilmesi gerekir. Mobilya ile alakalı ve ilişkili olan eğitim veren okullarda teknolojik bakımdan güncel ve gelişmeye açık eğitim içeriği olmalıdır. Bunu dikkat çekici hale getirerek tüm sektörlerde olduğu gibi mobilya sektöründe de yönetici rekabeti oluşturulmalıdır.

Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin AR-GE/ÜR-GE faaliyetlerine yönelmelerini sağlamak amacıyla ilgili kuruluşlar tarafından bilgilendirme ve teşvik edici uygulama çalışmaları yaptırılarak desteklerin artırılmasına da fazlaca ihtiyaç vardır. İşletmelerin özgün farklı inovatif tasarım çalışmalarına yönlendirilmesi, müşteri istek ve beklentilerini karşılayan gerçekçi üretilebilir ürünler üretmesi amacıyla bilgilendirme çalışmaları yapılmalı, ayrıca işletmelerin üniversite-sanayi işbirliği statüsünü gerçekçi hale getirmek için Teknokent - Teknoloji Transfer Ofisleri aracılığıyla desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca sektörde maliyetleri etkileyen vergi ve buna benzer gider kalemlerinin sürdürülebilir seviyelere çekilerek üretimin devamlılığı sağlanmalıdır.

Bu çalışma kapsamında işletmelere şu önerilerde verilebilir;

1-Yaşanan pazar rekabetiyle sektörde bulunan mobilya işletmeleri, piyasadaki yenilikçi değişimleri ve değişen pazar koşullarını iyi analiz ederek müşteri istek ve ihtiyaçlarına uyum sağlayarak kendilerini güncellemeyi ihmal etmemelidirler.

2- İşletmeler pazar rekabetini koruyarak; karlılığını sürdürülebilir yapabilmeli ve kaliteli ürün için inovasyon yönelimli üretim yapmalıdırlar.

3- İşletmeler; marka olmaya, faydalı patentler almaya, kaliteli inovatif ürünler üretmeye, ihracat yapmaya, müşteri ilişkilerine, kendilerine özgün yeni organizasyon süreç ve yönetimler oluşturmaya çaba göstermelidirler.

4- İnovasyonun işletmelerin ihracatlarını olumlu yönde etkilediğini, kalite standartlarını artırdığı dolayısıyla pazar rekabetinde üstünlük ve avantaj sağladığı gerçeğini unutmamalıdırlar. Ayrıca daima inovasyon yaparak sürdürülebilir bir konuma gelebilmeli ve ilgili sektörü yönlendirebilmelidir.

Yüksek katma değerli ürünlerle uluslararası pazar piyasasında rekabet edebilmek inovasyonla ve Toplam Kalite Yönetimine yatırım yapmakla mümkündür. Ülkelerin ekonomik büyüme ve standartlarının gelişmesini sağlamada işletmelerin inovasyon politikası vazgeçilmez unsurdur. Teknoloji yönetimi, Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar alanında uzman ve yetkin yöneticiler sayesinde uluslararası arenada rekabet edebilmede inovasyon kurtarıcı bir yaklaşımdır.

Bugün işletmelerin en büyük problemlerinden birisi müşteri beklentilerini kestirememek, gerçekten ne istediklerini anlayamamak ve bu taleplere gerekli cevabı verememektir veya isteklerini geç karşılamaktır. Kendi müşterilerinin istek ve talepleri üzerine yoğunlaşacakları yerde kazanacakları müşterilerin sorunları ile ilgilenerek gerçek asıl ilgilenilmesi sorunları ötelemiş olmalarıdır. Örneğin müşterilerinin bugünkü istek ve önerilerini çözmek yerine sektörün veya işletmenin geleceğini ilgilendiren sorunlarla uğraşmaları işletmeleri kısır döngüye sokabilmektedir.

Kendi ürün ve hizmetlerinde çözüm bekleyen birçok sorun varken takipçilerinin başka ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaları işletmelere olumsuz yansıyabilmektedir. Kendi ürün ve hizmetlerindeki problemleri çözemeyen işletmeler müşterilerin başka istek ve sorunlarıyla uğraşarak sürdürülebilir olmada gecikmeler yaşayabilmektedir. Bunun sonucunda da sürdürülebilir rekabet eden işletmeler

yerine devamlılığı olmayan kısa süreli faaliyet gösteren işletmeler yerini almaktadır. Buradan hareketle her işletmenin kendini yenileyebilecek inovatif hamlelere fazlasıyla ihtiyaç vardır. Bu bakımdan farklı sektörlerdeki gelişmeleri de takip ederek işletmeye fayda sağlayacak her uygulamadan faydalanmak inovatif ürünlerin olabilmesi için en önemli faaliyetlerdendir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Akın, B., Çetin, C., ve Erol, V., (1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Aksu, G., Eser, M. T., Güzeller, C. O., (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*, 1.baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bayazıt, M., ve Koçaş, C., (2010). Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: Kültür Tipi ve Güçlü Kültür Önermelerinin Türkiye’de Testi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 35-70.
- Bentler, P. M., (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models, *Psychological Bulletin*, 107(2): 238–246.
- Bulut, Ç., Yılmaz C., ve Alpkan, L., (2009a). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 9(2): 513-538.
- Çelik, H. E., Yılmaz, V., (2016). *LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Temel Kavramlar Uygulamalar Programlama*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir Uslu, Y., (2012). Vaka Çalışması: İnovatif Kültürün Oluşturulmasında Personel Yeterliğinin Önemi, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 116-128.
- Duran, C., (2000). *Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking Uygulaması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Eskiler, E., Özmen, M., ve Uzokurt, C., (2011). Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 31-69.
- Erdem, B., Gökdeniz A., ve Met, Ö., (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Haron, M.S.B., Idiab, A., Mohamed I., Bin, H., and Ahmad, S. (2012). Total Quality Management and Its Relationship with the Internal Audit, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, (1): 660-668.
- Hu, L.T., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives, *Structural Equation Modeling*, 6(1): 1–55.
- Jaccard, J., and Wan, C. K. (1996). *LISREL Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression*, (Nu:114).
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guildwood.
- Koçyiğit, M., Duran, Y., Koçyiğit, Ö. (2011). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki

- Restoran İşletmelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2): 539-561.
- Öneren, M., (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking, *Bartın Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(4), 83-100.
- Örücü, E., Kılıç, R., ve Savaş, A., (2011). KOBİ'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1): 58-73.
- Şenyuva, Z., ve Ögüt veren G. Ö., (2012). Örgütler Arası İlişkilerde Bilginin Paylaşım Sürecinde Öz Gözlemciliğin Güvene Etkisi, *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(7-1): 75-95, Nisan 2012, Eskişehir.
- Steiger, J. H., (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach, *Multivariate Behavioral Research*, 25: 173-180.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the Fit Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-fit Measures, *Methods of Psychological Research Online*, 8(2):23-74.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Marsh, H. W., and Balla, J. R. (1988). Goodness-of-Fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size, *Psychological Bulletin*, (103): 391-410.
- Marsh, H. W., and Hocevar, D. (1985). Application of Confirmatory Factor Analysis to the Study Of Self-Concept: First- And Higher Order Factor Models And Their Invariance Across Groups, *Psychological Bulletin*, 97(3): 562.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., and Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models, *Psychological Bulletin*, 105(3). 430-445.
- Uzun Kocamış, T., (2016). Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Ve İç Denetimin TKY'de ki Rolü, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1): 1-21, 2016.
- Yıldırım Söylemez, E., ve Dil Şahin, M. (2019). *Sürdürülebilir İşletme Yönetimi*. Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, Boston: MA: Allyn and Bacon.
- Türedi, S., (2012). İç Kontrol Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1): 27-37.



Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi

2021, 5(6): 328-339

DOI: [10.29226/TR1001.2021.277](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.277)

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



KAVRAMSAL MAKALE

Hata Yönetiminde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Hale Eda AKDURU, Muğla Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: haleedaakduru@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4022-2364](https://orcid.org/0000-0003-4022-2364)

Öz

Hatalar insanlardan oluşan her toplulukta karşılaşılması olağan bir olgudur. İşletmeler açısından bakıldığında ise hataların hem çalışanlar açısından öğretici yönü hem de işletmelere zarar verme olasılığı bulunduğu görülmektedir. Hata yönetimi yaklaşımı hatalardan öğrenme ve hataları önlemeye odaklanmaktadır. Bu bakımdan çalışanların yaptıkları hataları cezalandırılma korkusu yaşamadan paylaşması ve gizlemeye çalışmaması önemlidir. Yetki ve sorumlulukların paylaşılması zorunluluğu olan her örgütte hataların sonuçlarını da göze almak gerekmektedir. Çalışanların güçlendirildiğine dair algısına işaret eden psikolojik güçlendirme ise alınan kararlarda çalışanların baskı altında hissetmesini engelleyerek hata yapma stresini azaltacaktır. Bu bakımdan psikolojik güçlendirme algısı ne oranda yüksekse çalışanların özgüveni ve inisiyatif alma potansiyeli o derece yükselecek, örgütsel bağlılıkları artacaktır. Özgüveni yükselen çalışanlar ise hata yapmaktan korkmayacak ve hataların neticelerinde örgüte öğretici bir katkı sağlanacaktır. Bu kapsamda çalışmanın amacı örgütlerde hata yönetiminde psikolojik güçlendirme algısının rolü üzerine kavramsal bir inceleme yapmaktır. Sonuç olarak hata yönetim yaklaşımında psikolojik güçlendirmenin yeri teorik bir bakış açısıyla açıklanmış, çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hata, Hata Yönetimi, Psikolojik Güçlendirme, Personel Güçlendirme.

Makale Gönderme Tarihi: 6. 11.2021

Makale Kabul Tarihi: 29.11.2021

Önerilen Atıf: Akduru, E. H. (2021). Hata Yönetiminde Psikolojik Güçlendirmenin Rolü, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 328-339.

© 2021 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



Journal of Management, Economic and Marketing Research

2021, 5(6): 328-339

DOI: [10.29226/TR1001.2021.277](https://doi.org/10.29226/TR1001.2021.277)

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



CONCEPTUAL PAPER

The Role of Empowerment at the Error Management Process

Assist. Prof. Hale Eda AKDURU, Muğla Üniversitesi Milas Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, e-posta: haleedaakduru@mu.edu.tr

ORCID ID: [0000-0003-4022-2364](https://orcid.org/0000-0003-4022-2364)

Abstract

Mistakes are very common for every community consisting of people. From the point of view of businesses, it is seen that mistakes have both an instructive aspect and the possibility of damaging them. The error management approach focuses on learning from mistakes and preventing errors. In this respect, it is very important for employees to share their mistakes without fear of punishment and not try to hide them. In every organization that has the obligation to share authority and responsibilities, it is necessary to take into account the consequences of mistakes. The psychological empowerment climate, which indicates the perception of employees to be empowered, will reduce the stress of making mistakes by preventing employees from feeling under pressure in decisions taken. In this respect, the higher the perception of psychological empowerment, the higher the self-confidence and initiative potential of the employees and their organizational commitment will increase. Employees with increased self-confidence will not be afraid of making mistakes, and an instructive contribution will be made to the organization in the consequences of these mistakes. In this context, the aim of the study is to make a conceptual analysis on the role of psychological empowerment perception in error management in organizations. As a result, the place of psychological empowerment in the error management approach has been explained with a theoretical perspective, and various suggestions have been developed for managers.

Keywords: Error, Error Management, Psychological Empowerment, Employee Empowerment.

Received: 6. 11.2021

Accepted: 29.11.2021

Suggested Citation: Akduru, E, H. (2021). The Role of Empowerment at the Error Management Process, *Journal of Management, Economics and Marketing Research*, 5(6), 328-339.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

Örgütler insanlardan oluşan topluluklar olup, çalışanların örgütlere katkısı eşsizdir. Bu bakımdan yöneticiler çalışanlarına sorumlulukları ve yetkileri paylaşmalı, çeşitli şekillerde onları güçlendirmeli ve desteklemelidir. Ancak insanların karar verici olduğu durumlarda hataların olmaması olanaksızdır. Bu nedenle işletmeler geçmişten bugüne bu hataları önlemeye yönelik çeşitli önlemler almaya çalışmışlardır. Geleneksel yönetim yöntemlerinden modern yönetim pratiklerine ulaşınca kadar geçen tüm zamanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin amacı 'sıfır hata'ya ulaşarak işletmenin verimliliğini artırmaktır.

Geleneksel "Hata Önleme" den "Hata Yönetimi" perspektifine geçiş 2000'li yılların başında doğmuş, 2010 yılından itibaren ise literatürde daha geniş yer almaya başlamıştır. Pozitif hata yönetiminin benimsendiği örgütlerin iklimi, örgütsel ve bireysel hataların kaçınılmaz olduğunu benimsemeyi, hatalardan elde edilen tecrübelerin paylaşılmasını ve tartışılmasını, sonuç olarak da hatalardan öğrenilmesini, bir daha benzer hatalarla karşılaşılmasını için de gerekli sistem ve süreçleri geliştirmeyi gerektirir (Serge ve Aktaş, 2019:158).

Hata yönetimi bir örgütte verimli bir çalışma ortamı ve hedefe kilitlenmiş çalışanlar yaratmak açısından oldukça önemlidir. Hatalardan öğrenme sürecinin ancak hata yapılmasına izin verilen bir ortamda oluşabileceği işletme yöneticilerince göz önünde bulundurulması gereken bir husustur.

İşletmelerde genel itibarıyla hata yönetimi ile hataların nedenlerini anlamak, politika ve prosedürleri değiştirmek de dâhil olmak üzere uygun önlemleri almak, hataların meydana gelmesini ve sonuçlarını en aza indirmek hedeflenmektedir (Helmreich, 1998:1).

Baskı, stres, endişe ve özgüven sorunları kişileri hata yapmaya iten başlıca sebeplerdendir. Dolayısıyla örgütlerde çalışanları desteklemek, özgüven ve özsaygı kazanmalarını sağlamak yoluyla verimliliklerini artırarak onları 'örgütün bir parçası' haline getirmek stratejik yönetim anlayışının ve modern yöneticilik uygulamalarının bir gereğidir.

Bu bakımdan çalışanları görev ve sorumlulukları konusunda geliştirirken, yetkilerini artırmakla birlikte psikolojik anlamda da kuvvetlendirmek yöneticilerin görevleri arasında sayılmalıdır. Aksi takdirde işgörenler karar alma ve harekete geçme konusunda tutuk davranacak, hata yapma kaygısı başarıya ulaşmalarını engelleyecek bir faktöre dönüşecektir.

Bu bakımdan psikolojik güçlendirme algısının kendisine devredilen yetkileri kullanırken çalışanların baskı altında hissetmemesi sonucunda hata yapma olasılığını da azaltacağı açıktır. Bu durumun başlıca sebebi bireylerin stres altında hata yapma eğilimlerinin artmasıdır. Dolayısıyla örgütlerde psikolojik güçlendirme algısının hata yönetim sürecinin bir unsuru olarak incelenmesi gerekmektedir.

Literatür incelendiğinde güçlendirmeye ilişkin araştırmalar genellikle yapısal ve psikolojik olarak yabancı literatürde ayrılmakta olup (Spreitzer, 1995, 1996; Spreitzer vd., 1997, Armstrong ve Laschinger, 2006) ülkemizde ise personel güçlendirme konusu altında sıklıkla çeşitli örgütsel davranış değişkenleriyle ilişkileri nicel yöntemlerle incelenmiştir (Tolay ve diğerleri., 2012; Taştan, 2012; Polatçı ve Özçalık, 2013; Yücel ve Demirel, 2012; Kanbur, 2017; Öztürk Çiftçi, 2019) .

Hata yönetimine ilişkin alan yazın incelendiğinde genel itibarıyla yapılan sınırlı sayıdaki çalışmaların bir kısmında hata yönetiminin örgütsel değişkenlerle ilişkileri incelenmiş olup (Turhan ve Taşseven, 2010; Nergiz,2015; Kanten ve Kanten, 2019; Serge ve Aktaş, 2017) , bazı çalışmalarda ise hata yönetiminin temelleri, yöntemleri, unsurları vb. çeşitli açılardan kavramı açıklamaya çalışmaktadır (Özerden ve diğerleri, 2020; Erol, 2008; Uyar, 2018; Keskin ve Yiğital, 2019)

Bu çalışmanın tasarlandığı dönemde hata yönetimi yaklaşımının psikolojik güçlendirme ile ilişkisini inceleyen her hangi bir araştırmaya (nitel veya nicel) rastlanılmamış olup literatürdeki bu boşluğu doldurmak hedeflenmiştir.

Bu çalışma aracılığıyla çağdaş örgütlerde çalışana değer vermenin, onu örgütün bir vatandaşı haline getirmenin, iş sahiplenmesini sağlamanın yollarından birisinin de psikolojik güçlendirmeyi sağlarken hatalardan öğrenme yaklaşımını örgütsel süreçlere yerleştirmek olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca hata yönetim pratikleri doğru uygulandığı takdirde bu yaklaşımın örgütleri günümüzde en başarılı örgüt türlerinden birisi olan 'öğrenen örgütlere' dönüştüreceği ifade edilmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hata Yönetimi

Hatalar bireylerin çoğunlukla dikkatsizlikleri veya unutkanlıkları gibi nedenlerle zarar verme kastı gütmeksizin işledikleri fiillerdir. Hatalar her ne kadar dalgınlık veya özensizlik gibi sebeplere dayanmaktaysa da işletmelerde zaman zaman önemli olumsuz sonuçlara sebep olabilmekte ve genel işleyişi bozabilmektedirler.

Bu bakımdan şirket yönetimleri hata ve hilelere karşı gerekli sistemleri oluşturmak, bunları geliştirmek gibi bir yönetim sorumluluğuna sahiptirler (Erol, 2010:231). İnsanlardan oluşan bir organizasyonda her ne kadar kurallar ve gözetim süreçleri işlese de, insani durumlar gereği çeşitli hatalar yapılması normaldir. Bireylerin birer makine gibi çalışamayacağı ve duyguların etkilerini göstereceği düşünüldüğünde her örgütte hata yapılma olasılığının bulunduğu kabul edilmelidir.

Tarihsel süreçte bakıldığında örgütlerde klasik yaklaşımlarda hataların oluşumunu engelleme, hata yapılmadan önce gerekli önlemleri alma ve hataları örgütün ahengini bozan bir unsur olarak kabul edip, hataların gerçekleşmemesi için çaba gösterdikleri görülmektedir.

Oysa günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımları hata yönetimi teorisini benimsemekte ve yöneticilere pratiklerine eklemelerini önermektedir. Buna göre hatalar önüne geçilemez bir olgu olduğundan meydana gelme olasılığı kabul edilmeli ve klasik düşüncenin aksine hataların varlığı takdir edilmelidir. Çünkü hatalar, hem bireysel hem de örgütsel manada katkı sunan, gelişim sürecini hızlandıran ve örgütleri geleceğe hazırlayan faktörlerdendir.

Hata yönetimi teorisi sınırlandırılmamak kaydıyla işitsel algı, insanlar arası beğeniler, tercihler ve kökenlerle ilişkiler vb. konuları açıklamak için de kullanılmıştır (McKay ve Efferson, 2010:309). Burada kastedilen bireylerin tercihleri, algıları, tutumları ve buna bağlı olan kararlarıdır. Kişiler bir karar verirken çeşitli riskleri tamamen kendi inisiyatifleri ile alır ve uygularlar.

Dolayısıyla örgütte etkin bir hata yönetimi anlayışı iklimi hâkim kılındıysa çalışanlar bu durumu algırlar ve yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını endişelenmeden paylaşırlar. Aynı zamanda sorumluluk almaktan korkmaz ve işletme içerisindeki çeşitli pozisyonlarda daha cesaretle hareket edebilirler.

Hata yönetimi alanında yapılan çalışmalarda caydırıcı hata yönetim anlayışı ve esnek hata yönetim anlayışı olarak iki farklı bakış açısının kabul edildiği görülmektedir. Önleyici veya caydırıcı perspektifte, işletmelerin organizasyonel süreçlerinin, yönetim kontrol sistemlerinin, iç ve dış denetim uygulamalarının ve formal prosedürlerin etkisi öne çıkmaktadır. Esnek hata yönetimi anlayışında ise hataların olumsuz sonuçları kadar olumlu yönlerinin de olabileceği ön varsayımı ile hatalara yaklaşılr. (Uyar, 2018: 144).

Hata yönetim iklimi işletmelerde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir unsurdur. Hataların öğretici yönü göz önüne alınarak hatalara tolerans, hataların sonuçları, hataların ekseriyetle meydana geldiği noktalar, hata yapılma sıklığı (insidans) gibi önemli bilgiler yönetimin sorumluluğu altında olmalıdır.

Hata yönetimi yaklaşımları ilk olarak hataların nasıl meydana geldiği, ikinci olarak ise sistemler ve süreçlerin hataların tekrar meydana gelmemesi için nasıl organize edilmesi gerektiği ile ilgilenmektedir (Guchait ve diğerleri, 2012:12). Bu durum örgütsel öğrenme süreçleri ile yakından bağlantılıdır. Buna göre örgüt hatalara sebep olan kaynakları belirleyerek ortadan kaldırmalıdır. Hataların ortaya çıkardığı

sonuçları ise ne şekilde gidereceğine dair çeşitli planlar yapmalıdır. Ancak hataların yıkıcı sonuçları da söz konusu olabileceği unutulmamalıdır.

Hata yönetimi çalışmalarında en sık kullanılan ve kabul gören hata yönetimi boyutları Rybowiak ve diğerleri (1999) tarafından önerilen ve sekiz boyuttan oluşan modeldir. Bu boyutlar; hata yeterliliği, hatalardan öğrenme, hatalardan risk alma, hata gerginliği, hata tahmini, hataları örtbas etme (kapatma), hata iletişimi ve hatalar hakkında düşünmedir (Güçlü Nergiz, 2015:224).

- **Hata yeterliliği** boyutu yapılan hatalarla başa çıkabilmek için gereken becerilere işaret etmektedir. Buna göre herkesin becerileri değişmektedir. Ancak yapılan hataların olumsuz sonuçlarıyla yüzleşebilme ve ortadan kaldırabilme yetisi hata yeterliliğine işaret eder.
- **Hatalardan öğrenme** boyutu yapılan hataların sonucunda bireylerin kazandığı deneyimi ifade eder. Eğer ki birey yapılan hatalardan ders alabiliyor ve tekrarlamıyorsa, söz konusu hatanın yapılmış olması nihayetinde işletme açısından oldukça faydalı ve öğretici hale gelmiştir.
- **Hatalardan risk alma** boyutu hataların hata yapan bireylere kazandırdığı dönüşümü belirtmekte olup kendi içinde alt boyutlara ayrılır.
- **Hata gerginliği** boyutu hataya toleranssız olma nedeniyle oluşan duygusal gerilime işaret etmektedir. Bazı bireylerde hata gerginliği çok yüksek olup bu kişiler genellikle mükemmeliyetçi yapıdadır.
- **Hata tahmini** boyutu hataların nelerden temellenebildiğini tahmin etmeye odaklıdır. Doğru tahminler ve analizler yapabilme boyutu, hataların tekrarını önleyebileceği gibi, hatalardan öğrenme oranını da yükseltir.
- **Hataları örtbas etme** boyutu ise bireylerin nedeniyle yaşadıkları panik veya utanç gibi gerekçelerle yaptıkları hataların üstünü örtmeleridir. Hataların üstü psikolojik güçlendirme sağlanamadığı durumlarda artar.
- **Hata iletişimi** boyutu ise örgütte yapılan hataların analiz edilmesini, hatalara ilişkin durumların paylaşılmasını ve sonuçları işletmeler açısından olası tehlike taşıyan hataları yönetmeye yönelik planlamalar yapılmasını ifade eder.
- **Hatalar Hakkında Düşünme** boyutu ise çalışanların yaptıkları hataları değerlendirmesini ifade eden boyuttur.

Aslında hatalar örgütsel öğrenme süreçlerinde oldukça faydalıdır. Hataların hızlıca fark edilmesi, çözümlenmesi, denetlenmesi ve analizi örgütlerin uzun vadede başarılı olmaları açısından önem taşımaktadır. Bu noktada hatalardan öğrenmeye yönelik ılımlı bir örgüt kültürü oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların hata yapmaktan ve yaptıkları hataları ifade etmekten çekinmemeleri durumunda ılımlı bir hata yönetim kültürünün oluşturulduğu söylenebilir.

Hata yönetim kültürü olan örgütlerde işgörenler hataların oluşumunun tamamen engellenemeyeceğini ve bu nedenle nadiren de olsa hata oluşabileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle hata yönetim kültürünün oluşturulmasıyla işgörenlerin birbirleriyle hatalara yönelik açıkça iletişim kurmaları ve hatalardan ders çıkararak, öğrenmeleri amaçlanmaktadır (Kanten ve Kanten, 2019:90). Örgütsel öğrenme düzeyini yükselten organizasyonlar kalite ve verimlilik konularında rakiplerini geride bırakacak ve sürdürülebilir başarı sağlayacaklardır.

Psikolojik Güçlendirme

Bir işletmede çalışanların yaptıkları işi sahiplenmeleri, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri hem örgütün hem de bireylerin kişisel başarısı için oldukça önemlidir. Görev, rol tanımları, yetki ve sorumlulukların paylaştırıldığı, çalışanlara değer verilen ve desteklenen işletmelerde işgörenler özgüvenleri yüksek ve daha yaratıcı bireylere dönüşürler.

Yönetimsel uygulamalar açısından güçlendirme, yöneticinin gücünü çalışanları ile paylaştığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güçlendirme kavramı ise çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder (Durmaz, 2011:5).

Çalışanları destekleyen ve yaptıkları işin sahibi haline getiren çeşitli uygulamalar çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde son dönemlerde sıklıkla yer almaya başlamış olup, personel güçlendirme yaklaşımı da söz konusu bu uygulamaların en etkin kullanılmakta olanlarının başında gelmektedir.

Daha önce de vurgulandığı üzere psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissedip hissetmediğine ilişkin algısını ifade eder (Araştantaş ve Dursun, 2008:114). Bu algı ise örgüt içerisindeki iklimle yakın bağlantılı olup, iklim dışında ise literatürde yapısal güçlendirmenin psikolojik güçlendirmeyi desteklediğine dair çeşitli araştırma bulguları bulunmaktadır.

Conger ve Kanungo (1988), psikolojik güçlendirme kavramını teorik olarak ele alan ilk araştırmacılar. Conger ve Kanungo (1988) daha önce yapılan güçlendirme tanımlarını, güçlendirme kavramını yetki devri, katılımcı yönetim teknikleri gibi sadece yönetsel uygulamalar üzerinde durdukları için eleştirmişlerdir. Güçlendirme için yetki devri, kaynak paylaşımı ve katılımcılık gibi yönetsel uygulamaların sadece bir durumu yansıttığını, güçlendirmeyi sağlayabileceğini ama yeterli olmadığını savunmuşlardır (Bozkurt, 2012:20).

Buna göre yetki ve sorumluluk devredildiği andan itibaren devrolunana geçmesi doğal olup, yetki sahibinin yetkisini kullanma konusundaki algısını açıklaması gerekmektedir. Çünkü tam bu noktada psikolojik güçlendirme devreye girmekte olup, inisiyatif alabilme, hata yapmaktan korkmama, kararının arkasında durabilme yetenekleri öne çıkacaktır.

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak ifade edilen psikolojik güçlendirme işleyiş açısından da oldukça önemlidir. Yüksek psikolojik güçlendirme çalışanların daha özgüvenli davranmalarını destekler. Bu bağlamda işgörenler daha yüksek oranda örgüte bağlılık hissederler ve buna bağlı olarak da verimlilikleri artar.

Bu nedenle psikolojik güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Özbaş, 2014:12).

Psikolojik güçlendirme katılımcı yönetim, kalite, motivasyon ve liderlik gibi uygulamalarla bağlantılı olmakla birlikte algısal bir taraf içermektedir. Bu nedenle hem çevresel hem de bireysel faktörler psikolojik güçlendirme konusunda önem kazanmaktadır.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımının öncülerinden olan Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etkidir. Daha sonra bu boyutlar Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutları içeren bir psikolojik güçlendirme ölçeği geliştirilmiştir (Polatçı ve Özçalık, 2013:20).

Spreitzer (1995)' a göre bu dört bilişsel boyutun hepsinin bir arada bulunduğu durumda bireyde göreve ilişkin aktif bir yönelme, diğer bir deyişle kendi isini şekillendirebilme hissini artacağı belirtilmektedir. Bireyin bu dört boyuta ilişkin algısı ne kadar olumlu ve yüksek ise güçlendirme duygusu da o kadar yüksektir (Bozkurt, 2012:22).

Söz konusu boyutların bazılarının eksik olması psikolojik güçlendirme sağlanmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bu durumlarda psikolojik güçlendirme pratikleri örgüt içerisinde sağlanıyor olup, sadece derece olarak biraz azalır. Bu da çalışanların psikolojik güçlendirme algı düzeylerinde azalmaya yol açar.

Söz konusu boyutlarda da belirtildiği üzere psikolojik güçlendirme işletmenin destekleyici iklimiyle, yönetimin çalışana duyduğu güven ve sağladığı motivasyonla paralel olarak yükselmektedir. Ayrıca bu durum işgören güçlendirmenin psikolojik boyutu sağlanmadan başarılı olamayacağını da kanıtlar niteliktedir.

- **Anlam**, çalışanın inançları ve değerleri ile yaptığı işte kendisinden beklenen iş rollerinin uyumlu olması ve çalışan için işinin bir değer ifade etmesidir.

- **Etki** ise, çalışanların, yaptıkları işlerin örgütte önemli sonuçları etkilediğini hissetmesidir
- **Yetenek** çalışanın işini yapabilme yeteneğine sahip olduğuna inanmasıdır.
- **Seçim** ise çalışanın görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi ve gerektiğinde bu davranışları değiştirebilme gücüne sahip olması anlamındadır (Sigler ve Pearson, 2000: 28, aktaran Doğan ve Demiral, 2009:51-52).

Buradan hareketle çalışanlar kendilerine tevdi edilen bir sorumluluğu yerine getirirken yaptığı işi anlamlı ve görev tanımıyla uyumlu buluyorsa, harcadıkları emeğin örgütsel süreçte önemli bir katkı yarattığını düşünüyorsa, sahip olduğu kapasite ve becerinin söz konusu faaliyeti yerine getirebilmesine olanak sağladığını hissederse ve riskleri üstlenerek dilediği şekilde karar verebileceğini düşünüyorsa psikolojik olarak tam güçlendirilmiştir diyebiliriz.

Hata Yönetimi ve Psikolojik Güçlendirme İlişkisi

Örgüt içerisinde insana yüklenen sorumluluklar arttıkça ve katılımcı yönetim yaklaşımlarının yaygınlaşmasıyla beraber bireylerin karar verici olma rolleri daha belirgin hale gelmeye başlamıştır. Yükümlülükleri fazlaşan güçlendirilmiş işgörenler daha fazla inisiyatif almakta, buna bağlı olarak da yapılan hata oranı artmaktadır.

Kişilerin içerisinde bulunduğu psikolojik durum tüm davranışlarını, inançlarını, tutumlarını, düşüncelerini, algılarını ve hatta performanslarını etkiler. Bu nedenle yöneticinin görevlerinin önemli bir tanesi de kişilerin psikolojilerini işletmenin amaçlarına ulaşması yönünde güdülemektir.

Söz konusu motivasyonu sağlayabilmenin onlarca yolu vardır. Bireylerin bazıları takdir edilme ile güdülenirken, bazıları kazançla, bazıları unvan ve sorumlulukla güdülenirken diğerleri ise bazı esnek çalışma uygulamalarıyla güdüleniyor olabilir.

Görüldüğü üzere insana ilişkin durumları genellemek veya standartlaştırmak işletmelere başarı sağlamayabilir. Dolayısıyla başarıyı hedefleyen bir örgütte öncelikle çalışanların kendilerini ‘iyi’ ve ‘mutlu’ hissetmelerini sağlayacak bir iklim ihtiyacı bulunduğu söylenebilir.

Her çalışan görevinde yükselmek, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha yüksek unvan ve kazanç sağlamak ister. Yükselmeyeceğini bildiği durumlarda çalışanların verimliliklerinin düşmesi bu duruma tipik bir örnektir. Ancak sorumlulukların artışı ile beraber yetki ve karar verme rollerinin de aratacağı bilinmeli, çalışan başaracağına dair kendisine güven duymalıdır.

Çalışanın hatalarının örgüt tarafından hoşgörü ile karşılanması ve örgütün çalışana yardım ederek başarısız sonuç ile baş etmesini sağlaması çalışanın destek algısını artırır ve kendini güçlü hissetmesine olanak tanır (Eisenberger ve Stinglhamber, 2011 aktaran Aydın Küçük, 2020:1356).

Literatürdeki çeşitli çalışmalarla da desteklendiği üzere, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmelerinin iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Öte yandan eğer çalışan sorumluluk sahibi ise, sorumlu olan kişiler düzenli, itinalı, amaç odaklı kişiler olduklarından psikolojik olarak güçlendirilmeyi daha fazla hissedeceklerdir. Bu tarz kişilerin başarıya, ilerlemeye ve gelişmeye dair olan gereksinimleri ve istekleri onları motive etmektedir (Aydoğmuş, 2011:260)

Öte yandan kişilik özellikleri olarak daha kaygısız, daha sakin yaradılıştaki çalışanlar ise örgütsel psikolojik güçlendirmeyi daha az algırlar çünkü bu bireyler zaten doğuştan sahip oldukları soğukkanlılıkla yaptıkları işlerin olumsuz sonuçlarıyla baş etmeye alışkındırlar.

Karar verici olan işgörenlerin cezalandırılma, dışlanma veya sahip olduğu konumu yitirme gibi endişeleri örgüt pratikleriyle yakından alakalıdır. Güçlü hata yönetimi kültürüne sahip örgütler insan hatalarının tamamen önlenemeyeceği için gerçekleşmesinin olağan olduğunu bilirler (Guchait ve diğerleri, 2016: 124). Bu noktada önemli olan hataların kaynakları konusunda konuşabilme, tekrarını önleme ve örgütsel anlamda hatalardan ders alabilmektir.

Bir hatadan ders alma, o hatayı tekrarlamama veya farklı açılardan yorumlayarak (içerisinde bulunulan koşullar dâhilinde) işletmeye değer katacak bir bilgiye dönüştürmeyi ifade eder. İşletmeler açısından bilgi paha biçilemezdir. Dolayısıyla hataları görmezden gelmek işletmeler açısından büyük kayıp olarak görülmelidir.

Psikolojik anlamda güçlendirilen bireyler bu bakımdan daha fazla sorumluluk almakta, öz güven duyguları yükselmektedir. Bu çalışanlar hata yapsalar bile hatalarının sonuçlarına katlanmaya hazır ve güven duygusu yüksek kişilik özellikleri sergilerler. Dolayısıyla bir örgütte çalışanların psikolojik güçlendirme algısı arttıkça hata yapma olasılıklarının hissettikleri stresin azalmasına bağlı olarak düşmesi ve yaptıkları hatalardan öğrenme eğilimlerinin artması olasıdır.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların işlerinde başarıya ulaşma yeteneklerini artırma ile ilgilidir. Artan bireysel başarımla yeteneğiyle birlikte çalışanların ulaşabilecekleri özgüven ve işe bağlanma duygularının çalışanların sosyal çevre ilişkilerine ve işteki grupsal faaliyetlerine olumlu katkı yapması beklenmektedir (Kesen, 2015:6533). Bu sayede çalışanların inisiyatif alma derecesi artarken, hata yapma ve hatalarını gizleme ihtimalleri azalacaktır.

Çalışanların iş yaşamlarındaki her başarı ya da başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendiren, onların karar alıp uygulayabilmelerini teşvik eden ve onları sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecek bir biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticiler personeli güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesine ön ayak olacaktırlar (Yüksel ve Erkuşlu, 2012:136).

Dolayısıyla psikolojik güçlendirme iklimini olduğu kadar hata yönetim iklimini de örgütteki yöneticilerin yaklaşımı belirleyecektir. Çalışanlarını güçlendirme kararı alan yöneticilerin, onların hata yapma olasılıklarını da dikkate almaları ve hatta onları bu bakımdan cesaretlendirmeleri bu uygulamaların başarıya ulaşması adına önemli bir gerekliliktir.

Çalışanlar sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirilirken yönetsel destek oldukça önemli olup, iletişim yollarının açık olduğu, görev ve sorumluluk tanımlarının net olarak belirtildiği, başarıların takdir edildiği, hatalara karşı ise toleranslı yaklaşıldığı, kurumsal yolların açık olduğu, çözümlerin takım ruhu içerisinde gerçekleştirildiği örgütlerde güçlendirme uygulamalarının başarıya ulaşmaması genellikle mümkün değildir.

YÖNTEM

Literatür incelendiğinde işletme yönetimi alanında son dönemlerde popüler hale gelen hata yönetimi yaklaşımının çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin sıklıkla nicel yöntemlerle incelendiği görülmüş olup, hata yönetiminin kavramsal olarak güçlendirmenin bir türü olan psikolojik güçlendirmeyle ilişkisi üzerine ülkemizde yapılmış herhangi bir nitel araştırmaya rastlanılmamıştır.

Literatürdeki bu boşluğu doldurmak amacıyla tasarlanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden literatür araştırması gerçekleştirilmiş, kavramlar tek tek açıklanarak, kavramlar arasındaki bağlamsal ilişkiler işletme yönetimi perspektifiyle ele alınarak belirtilmiştir. Araştırmanın öneriler kısmında saptanan bağlantılardan yola çıkılarak sektör yöneticilerine yönelik çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde kaynakların benzeşmeye başlamasıyla fark yaratan ve rekabetçi güç oluşturan faktörün insan ve insana ilişkin yetenekler olduğu çağdaş yönetim literatüründe kabul görmüş bir yaklaşım olarak yerini almıştır. Bu bağlamda örgüt içerisinde değişim yaratan bireylerin- yani çalışanların- becerilerinden en yüksek seviyede faydalanabilmek amacıyla yöneticiler tarafından personel güçlendirme gibi çeşitli güncel yönetim uygulamaları sıklıkla kullanılmaktadır.

Psikolojik güçlendirme teorisi işyerinde bireysel ve takım motivasyonu için önemli bir yaklaşımdır. Güçlendirmenin doğasını, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerine yol açacak faktörleri

ve güçlendirilmiş bir işgücünün ortaya koyduğu sonuçları anlamak önemlidir (Yücel ve Demirel, 2012:21).

Çalışan güçlendirildikçe özgüveni, kuruma olan bağlılığı, çalışma motivasyonu artacak buna bağlı olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı da giderilmiş olacaktır. İşini sahiplenen işgörenler işletmeleri başarıya ulaştıran en önemli kaynaklardır.

Psikolojik güçlendirmeleri artmış çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş performansları vb. gibi örgütlere olumlu katkılar sağlayacağı yadsınamaz bir gerçektir (Özdemir,2021:53). Ancak güçlendirme sadece sözde kalmamalı uygulamalarda da etkisi hissedilmelidir. Yani bir çalışanın kendisini güçlendirilmiş hissetmemesi durumunda işgören güçlendirme amacına ulaşamayacaktır. Dolayısıyla psikolojik güçlendirme için yapısal güçlendirmenin de gerekli olduğu söylenebilir.

Eğer bir çalışan güçlendirildiyse örgüt içerisinde belirli görevler ve sorumluluklar çalışanlara delege edilmiş ve çalışanların 'söz sahibi' hale getirilmeleri dolayısıyla oluşacak zarar ve hatalara tolerans gösterilecek demektir. Bu da örgütte ılımlı bir hata yönetimi iklimi bulunduğuna işaret eder. Elbette ki bu durum çalışanların her türlü olumsuz sonuçtan sorumluluk duymayacağı ve örgütsel yükümlülüklerini yerine getirirken titiz davranmasına gerek olmadığı anlamına gelmemektedir. Her ne kadar hatalardan öğrenme yaklaşımı çalışanların yaptıkları hataları kucaklamayı ve tekrar edilmemesi için çabalamayı gerektiriyorsa da, çalışanlar öncelikle örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurarak görevlerinin gerektirdiği faaliyetleri yerine getirirken mümkün olan en yüksek dikkat ve özenle davranmak yükümlülüğündedirler. Buna rağmen engellenemeyen hatalar ise örgütsel hata yönetimi iklimine paralel sonuçlar doğuracaktır.

Örgütsel hata yönetimi iklimi örgütteki hataları yönetmeye ilişkin paylaşılan inançları, normları ve ortak uygulamaları kapsamaktadır (Van Dyck ve diğerleri, 2005 aktaran Gronewold ve diğerleri, 2013:194). Örgütte işgörelere görev kaynaklı hata yapma inisiyatifi verildiyse, çalışan yaptığı hatalardan dolayı stres altında hissetmeyecek ve yaptığı hataları gizleme gereği duymayacaktır. Yaptığı hatalara tolerans gösterilmeyeceğini ve hatta cezalandırılacağını düşünen çalışanların ise psikolojik güçlendirme algı seviyesi düşük olacaktır.

Psikolojik güçlendirme kapsamında çalışanlara söz hakkı tanınması, alınacak kararlara ortak olmalarının sağlanması, işlerini anlamlı bulmaları, örgüt için en uygun faaliyetleri kendilerinin belirlemeleri onları daha yetkin kılacak ve yüksek performans ortaya koymalarını sağlayacaktır (Çevik ve Yüncü, 2021:1800). Örgütsel hata yönetim yaklaşımı kurumsal kültürün bir ögesi olarak konumlandırıldığında ise daha kalıcı olarak işletme uygulamalarına yansıtacaktır. Firmaların kurumsal kültürünün neredeyse firmanın başarısı ile ilgili her türlü faktör üzerinde etkisi olduğu literatürdeki birçok çalışma ile gösterilmektedir (Keskin ve Yiğital, 2019:96). Bu çerçevede örgütsel hata yönetimi yaklaşımının da personelin psikolojik güçlendirme algısıyla bağlantılı olduğu söylenebilecektir. Özetle bu çalışma aracılığıyla işletmelerde hata yönetim yaklaşımıyla personel güçlendirmenin boyutlarından olan psikolojik güçlendirme algısı arasında bir ilişki bulunduğu ifade edilmekte olup, bu nedenle örgüt yöneticilerinin dikkate alması amacıyla aşağıda bazı çıkarımlar yapılmıştır. Yöneticilere;

- Örgüt içerisinde ılımlı bir hata yönetim iklimi hâkim kılınması,
- Aktif iş gören güçlendirme uygulamaları gerçekleştirilerek, çalışanlara endişe yaşamadan görev alanlarına ilişkin inisiyatif alabilme imkânı verilmesi,
- Hatalardan öğrenme bakış açısıyla hata yönetimini örgütün kültürel değerleri arasında yerleştirmeye çalışmaları,
- Çalışanlara değerli olduklarını ve örgütün bir parçası olduklarını hissettirmeye yönelik olarak katılımcı bir liderlik yaklaşımı sergilenmesi tavsiye edilebilir.

Beyan

Makalenin tüm yazarlarının makale sürecine verdikleri katkı eşittir. Yazarların bildirmesi gereken herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Armstrong, K.J. ve Laschinger, H. (2006). Structural Empowerment, Magnet Hospital Characteristics, and Patient Safety Culture: Making the Link. *Journal of Nursing Care Quality*, 21(2), 124-132.
- Arslantaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Aydın Küçük, B. (2020). KOVID-19 Küresel Salgın Döneminde Örgütsel Destek Algısının İş Yerinde Mutluluk Üzerindeki Etkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 1348-1372 .
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Bozkurt, F. G. (2012). Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme Ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması İle İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Çevik, H. ve Yüncü, V. (2021). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir İnceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1796-1814.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(48), 47-80.
- Durmaz, I. (2011). Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara.
- Eisenberger, R., ve Stinglhamber, F. (2011). Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees. *American Psychological Association*.
- Erol, M. (2008). İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata Ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 229-237.
- Gronewold, U., Gold, A., Salterio, S. E. (2013). Reporting Self-Made Errors: The Impact of Organizational Error-Management Climate and Error Type. *Journal of Business Ethics*, 117, 189-208.
- Guchait, P., Kim, M. G., Namasivayam, K. (2012). Error management at different organizational levels – Frontline, manager, and company. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 12-22.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., Madera, J. (2016). Error management culture: impact on cohesion, stress, and turnover intentions. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 124-141.
- Helmreich, R.L. (1998). Error Management as Organisational Strategy. In Proceedings of the IATA Human Factors Seminar (pp. 1-7). Bangkok, Thailand.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasında Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü . *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7) , 63-82.
- Kanten, S. ve Kanten, P. (2019). Örgütsel Uсталığın Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisinde Hata Yönetim Kültürünün Aracılık Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 85-109.
- Kesen, M. (2015). Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı? *Journal of Yaşar University*, 10(38), 6478-6554.

- Keskin, H. ve Yiğital, S. (2019). Hata Yönetimi Kültürü ve Hizmet Yenilikçiliği İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.
- McKay, R. ve Efferson, C. (2010). The subtleties of error management. *Evolution and Human Behavior*, 31, 309-319.
- Nergiz, H. G. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221- 237.
- Özbaş, A. A. (2014). *Psikodrama Temelli Psikolojik Güçlendirme Programının Onkoloji Hemşirelerinin Güçlenme Algıları Ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Özdemir, H. Ö. (2021). Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkiler: Kırşehir Örneği, *Ahi Evran Akademi*, 2 (1), 53-60.
- Özerden, S.S., Keskin, H., Ayar Şentürk, H. (2020). Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Hata Yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 35-47.
- Öztürk Çiftçi, D. (2019). Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güçlendirmenin Aracı Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 167-186.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). Yapısal Ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği Ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1 (1), 17-34.
- Rybowiak, V., Garst, H., Frese, M. ve Batinic, B. (1999). Error Orientation Questionnaire (EOQ): Reliability, Validity, and Different Language Equivalence, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 527-547.
- Serger, İ. ve Aktaş, H. (2019). Hasta Emniyet Tutumları Ve Hata Yönetimi İklimi İle Algılanan Liderlik Tarzları Etkileşimi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 53, 157-182.
- Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000), Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Taştan, S. (2012). Bir Pozitif Psikoloji Kavramı Olarak Örgütle Özdeşleşmenin Psikolojik Güçlendirme Algısı Ve Gönüllü Performans Davranışı Arasındaki İlişkide Ara Değişken Rolünün Değerlendirilmesi: Gıda Sektöründe Yapılan Bir Araştırma . *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 4 (1) , 227-238
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.

- Turhan, Y. D. D. M. ve Taşseven, Y. D. D. Ö. (2011). Yönetim Fonksiyonlarının Uygulandığı Alanlarda Ortaya Çıkan Hata Değerlerinin Oluşturduğu Yeni İlişkilerin Panel Veri Modelleri İle İrdelenmesi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, 11, 128-153 .
- Uyar, M. (2018). Muhasebede Hata Yönetimi Ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin Görev Karmaşıklığı Bağlamında Değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 55, 141-160.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2012). Personeli Güçlendirme- Enpowerment. *G. Ü. İİBF Dergisi*, 1, 131-142.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228–1240.
- Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19 -48.