

ÜRETİM İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Melek ÇAKIR*
Edip ÖRÜCÜ**

Özet: Bu çalışmada önce örgüt kültürünün kuramsal yönü irdelenmiştir. Daha sonra konuyla ilgili olarak ISO 9000 belgeli iki üretim işletmesinin örgüt kültürünün tespitine yönelik bir alan araştırmasına yer verilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, üst ve orta kademe arasında oluşturulan kültürün üretim hattında çalışanlara iletilemediği gözlenmiştir.

I. Giriş

Bu çalışmada, ISO 9000 Kalite Sistem Belgesine sahip İzmir'deki iki üretim işletmesinin örgüt kültürü incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı; ISO 9000 belgeli kuruluşların üst ve orta kademe de oluşturdukları örgüt kültürünün üretim hattında çalışanlara iletilmesinde ne derece başarılı olduklarını tespit etmek ve oluşturulan kültürün Toplam Kalite Yöntemine ne derece uygun olduğunu gözlemektir.

Bu çalışmada SPSS programından faydalanılarak Kİ-KARE ilişki testi kullanılmıştır. %5 anlam düzeyine göre cinsiyetin, yaşın, eğitim durumunun ve hiyerarşik konumun likert tipi on beş soruya verilen yanıtlar ile ilişkisi ortaya konularak çalışanların genel görünümünü ortaya konmaya çalışılmıştır.

Ayrıca verilen şıkların önem derecesine göre 1'den 5'e kadar sıralandırılması istenmiş, yüzde yöntemi uygulanarak önem dereceleri gözlenmiştir.

Anketin bir başka bölümünde ise; üst ve orta kademe yönetici ile alt kademe çalışanlar arasında A, B, C, D'ye verilen puanlar kendi içinde toplanmış ve bu çerçevede şirkette en yüksek puanı hangi grup almışsa örgüt kültürü tipi ona göre belirlenmiş ve yönetici ile üretim hattında çalışanlar arasında kültür farkları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

II. Araştırmanın Kuramsal Yönü

A. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramı

18. Yüzyıldan önce ekip-biçmek anlamında kullanılan kültür kavramı, ilk defa Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında ele alınmış, kavram sonraları birçok düşünür tarafından birbirine

* Arş. Gör. Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

** Doç. Dr. Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

benzer şekilde tanımlanmıştır. Döğeriioğlu kùltürü, birey, grup yada toplumun düşünce, inanç, duygu, gelenek, görenek ve alışkanlıkları gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür şeklinde ifade etmektedir (Döğeriioğlu, 1995: 33). Monir H. TAYEB'e göre ise kùltür, sosyal grup üyelerinin hareket ve davranışlarını belirten değerler bütünüdür (Tayeb, 1980: 36). Drennan'a göre kùltür, belli bir yerde işlerin nasıl yapıldığıdır (Drennan, 1992: 3). Mc Iver'a göre kùltür, yaşayış ve düşünüş biçimimizde, günlük ilişkilerimizde, sanatta, edebiyatta, dinde, sevinç ve eğlencelerimizde kişiliğimizi ifade etmektedir (Demirbilek, 1995: 92).

Yönetim literatüründe örgüt kùltürü kavramı son yirmi yıllık bir süreden beri dikkate değer bir ilgi görmektedir (Williams, 1992: 117). Peters ve Waterman (1982) örgüt kùltürü kavramını paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlarken, Schein (1985)'a göre; örgüt kùltürü, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan temel değerleri ve inançları ifade eder (Tayeb, 1980: 97). Üçok, örgüt kùltürünü; belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyum, gerekse iç bütünlüşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamalarının, düşüncülerinin ve hissetmelerinin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Üçok, 1989: 310). Eren ise örgüt kùltürünü; örgüt kùltürünü temsil eden normlar ve değerler ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan güçlü bir kontrol aracı (Eren, 1993: 199) şeklinde tanımlamaktadır. Kısaca örgüt kùltürü,örgüt üyelerince paylaşılan ve birbirine aykırı olmayan bir sistemdir. Bu sistem örgüte özgü bir kişilik ve özellik kazandırmakta, onu diğer örgütlerden farklılaştırmakta ve bütün üyelerini ortak amaçlara yöneltip, onları kamçulamaktadır.

B. Kùltür Modelleri

1.Schein'in Kùltür Modeli

Schein'in kùltür modelinde örgüt kùltürünün üç boyutu vardır. Bunlar sırasıyla ;

a)Temel sayılıtlar (örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, insan doğası, gerçeğin doğası (zaman, alan) insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili olan temel inançlar.)

b)Temel Değerler (örgüt üyelerinin, olay, durum ve davranışları değerlendirmede, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler.)

c)Artifaktlar (En rahat görülebilen yönünü oluşturmakta, teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, mitler, semboller, hikayeler, efsaneler ve görülebilen, işitilebilen davranış örüntülerinden oluşmaktadır.)

Bir örgüt kùltürü öğesi olarak temel sayılıtlar, örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir (Şişman, 1994: 84). Yukarıda beş başlık altında toplanan temel sayılıtlar aşağıdaki paragraflarda ana çizgileriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

(1) İnsan-Çevre İlişkilerinin Doğasına İlişkin Sayılılar: Konuya örgütsel yönden yaklaşılarak, örgüt üyelerinin örgütle ve birbiriyle olan ilişkileri dikkate alınacaktır. Bu bağlamda örgüt üyelerinin uyum, egemen olma ve uzlaşma gibi konularda ne tür eğilimler sergiledikleri üzerinde durulacaktır.

İnsanların içinde yaşadıkları çevreyle olan ilişkileri, ona egemen olma, onu kontrol altına alma, yönlendirme; ona boyun eğerek tabi olma yada onunla uyum içerisinde yaşama şeklinde gerçekleşebilecektir. İnsanların çevreleri ile olan bu ilişkilerinin niteliğinde yaşadıkları toplumların kültür yapılarının etkisi büyük olmaktadır. Örneğin; Amerikalılar kendilerini doğa üzerinde egemen olarak görürlerken, Japonlar doğa ile ahenk içerisinde yaşamayı tercih etmektedirler.

(2) Gerçeğin Doğasına İlişkin Sayılılar: Schein'ın gerçekle ilgili sınıflaması temel alındığında gerçek kavramı; fiziksel, bireysel ve sosyal gerçek olmak üzere üç biçimde ele alınabilir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

(a) Fiziksel Gerçek: Nesnel, deneysel ve bilimsel gerçek diye de nitelendirebiliriz. Bu konuda farklı kültürlerin farklı sayılıtlara sahip olduğu söylenebilir. Örnek verecek olursak; Batı kültüründe fiziksel gerçeğin genelde deneysel ve olgusal olarak tanımlanabileceğine ve nesnel olarak ölçülebileceğine, doğu kültüründe ise bu gerçeğin genelde mantıksal, felsefi ve metafizik ilkelere açıklanabileceğine ilişkin sayılıtların egemen olduğu ileri sürülmüştür.

(b) Bireysel Gerçek: Burada bireylerin kendine özgü olarak kabu ettikleri gerçek ve doğruları yer alır. Bu gerçek, kişilerin yaşantı ve deneyimlerinin bir ürünü olarak ortaya çıkmakta ve göreceli bir nitelik taşımaktadır.

(c) Sosyal Gerçek: Kültürel sayılıtların en fazla üzerinde durular ögesidir. Grup üyelerinin gerçek bilgi ve kararlara nasıl ulaşılacağı konusunda kabul ettikleri inançları da kapsamaktadır. Bir grubu ilgilendiren bir konuda, grupla ilgili bir sorunun çözülmesinde, doğru bilgi, karar ve sonuç ulaşmada izlenecek sürecin nasıl olması gerektiğine ilişkin sayılıtlardır.

(3) İnsanın Doğasına İlişkin Sayılılar : Bir toplum insan doğasını iyi iyi ve kötü (tarafsız yada karmaşık) veya kötü olarak tanımlayabilmektedir. Araştırmalarda batı kültürlerinde insan doğasının yaratılış itibariyle genelde tarafsız olarak görüldüğü, buna karşılık bazı doğu kültürlerinde ise insanı genelde yaratılış itibariyle kötü bir varlık olarak görüldüğü ileri sürülmektedir.

(4) İnsan Eylemlerinin Doğasına İlişkin Sayılılar : İnsan faaliyetlerinin ilişkin sayılıtlardır. İnsanın ve grubun çevresiyle olan ilişkileri, gerçeğin doğası konusunda benimsediği temel sayılıtlara dayanmaktadır.

Burada iki tip, insan vardır. Bunlardan birincisi; bazı şeylerin kontrol altına alınabileceğini, değiştirilebileceğini, eksikliklerin giderilebileceğini bunun yanı sıra insanın mükemmel olabileceğini kabul etmekte; görev, etkinlik

sorumluluk, değişim ve yenilik üzerinde yoğunlaşmaktadır. Diğerisi ise; pasif, kaderci, çevrenin güçlü, insanın güçsüz olduğunu kabul etmekte, onu değiştirmeye kalkışmamakta, çevresinde var olanı aynen kabul etmektedir. Değişimi yıkıcı, yıkıcı ve bozucu olarak görmektedir.

(5) İnsan İlişkilerinin Doğasına İlişkin Sayılılar: Schein örgütsel yönden insan ilişkilerini; güç ve statüye dayalı hiyerarşik ilişkiler, grup yada birey merkezli ilişkiler, sosyal yada görev merkezli ilişkiler olmak üzere üçe ayırmıştır (Şişman, 1994: 100). Birçok araştırmacı Amerika'da bireyin çıkarının grup düşüncesinin önüne çıktığını ifade etmişlerdir. Zira Amerikan toplumunun bireyci bir karakter taşıdığı gözlenmiştir. Oysa Japonya'da bunun tam tersi bir durum söz konusu olup birey çıkarları grubun gerisinde tutulmaktadır. Ülkemizde ise dinsel ve kültürel normlar bireyin grubun gerisinde durmasını öngördüğü gözlenmektedir.

2. Yarışan Değerler Kültür Modeli

Örgüt kültürünü belirlemeye ilişkin bir başka model de, R. Deshpande, J. U. Farley ve F. F. Webster'in kullandığı "Yarışan Değerler" adı verilen modeldir.

Yarışan Değerler modelinde dört kültür tipi söz konusudur. Şekil I incelendiğinde, dikey eksenlerde organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru bir süreklilik göze çarpmaktadır, örgütler için önemli olan değerler bir uçta esneklik, sürat ve uyumdan, öbür uçta istikrar, kontrol ve düzene doğru değişmektedir. Diğer eksenlerde ise örgütsel önemi göreceli olan dahili durum (faaliyetlerin iyileştirilmesi, entegrasyon) ve harici pozisyonlanma (rekabet, çevresel farklılaşma) tanımlanmaktadır.

Birçok firma bu farklı kültür tiplerinden birkaçının özelliklerini bünyesinde bulundurmaktadır. Pazar kültürü, rekabet avantajlarını ve pazar üstünlüğünü ön planda tutan kültürdür. Diğer uçtaki hiyerarşi kültüründe tahmin edilebilirlik ve işlerin kolayca yürümesi söz konusudur. Adokrasi kültüründe ise; yenilikçilik, girişimcilik ve risk alma değer verilen özelliklerdir. Klan kültürü ise; bağlılık, gelenek ve dahili durumun aynen sürdürülmesi eğilimi ile tanımlanmaktadır (Döğerlioğlu, 1995: 107-108).

3. Geert Hofstede'in Kültür Modeli

Hofstede ulusal kültürün, örgütlerin amaç ve beklentileri üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır (Vickerstaff, 1992 : 34). Bu çerçevede toplumsal değerlerin işletmeler için sonuçlarını dört temel boyut açısından ele almaktadır.

a. Hiyerarşik Mesafe-Güç Dağılımı: Hiyerarşik mesafenin kısa olduğu örgütlerde eşitsizlikler azaltılmıştır. Herkes karşılıklı bağımlılık içerisinde. Alt kademelerdekiler üstlerinin kendileri gibi birer insan olduklarını düşünürler. Bu tip örgütlenmenin diğer karakteristik özellikleri; üstlere kolaylıkla ulaşılma, herkesin eşit hakka sahip olması, katılım ve dayanışmanın olması,

örgütün merkezi olmaması, hiyerarşik piramidin basık olması ve iletişimin aşağıdan yukarıya doğru yaygın olması şeklinde sıralanabilir.

| ORGANİK SÜREÇLER (Esneklik, Sürat, Uyum) | |
|---|---|
| <p>TİP: KLAN BASKIN ÖZELLİKLER : Beraberlik, Katılımcılık, Takım Çalışması, Aile Duygusu LİDER STİLİ : Bilgi, Kolaylaştırıcı, Baba Figürü. BAĞLANMA : Bağlılık, Gelenek, Kişiler Arası Beraberlikler. STRATEJİK ÖNEM : İnsan Kaynaklarını Geliştirme. Örgütsel Bağlılık, Moral.</p> | <p>TİP : ADOKRASİ BASKIN ÖZELLİKLER : Girişimcilik, Yaratıcılık, Uyumluluk LİDER STİLİ : Girişimci, Yenilikçi Risk Alıcı. BAĞLANMA : Girişimcilik, Esneklik, Risk. STRATEJİK ÖNEM : Yenilikler, Büyüme, Yeni Kaynaklar.</p> |
| <p>TİP: HİYERARŞİ BASKIN ÖZELLİKLER : Kurallar, Düzenlemeler, Tekdüzen. LİDER STİLİ : Koordinatör, idareci BağLANMA : Kurallar, Politikalar Ve Prosedürler. STRATEJİK ÖNEM : İstikrar Tahmin Edilebilirlik, Kalıcılık</p> | <p>TİP : PAZAR BASKIN ÖZELLİKLER : Rekabet, Amaç Başarma LİDER STİLİ : Karar veren, Başarıya Dönük. BAĞLANMA : Amaçlara Yönelik, Üretim, Rekabet. STRATEJİK ÖNEM : Rekabet Avantajı ve Pazar Üstünlüğü.</p> |
| MEKANİK SÜREÇLER (Kontrol, Düzen, İstikrar.) | |

Şekil: Örgüt Kültürü Tipleri İçin Bir Model.

Hiyerarşik mesafenin uzun olduğu örgütlerde eşitsizlik yaygındır sadece bazıları bütünüyle bağımsızdır. İnsanların çoğu diğerlerine bağımlıdır alt kademedekiler üstlerinin tamamıyla ayrı bir kategoriye mensup olduğunu düşünürler, üstlere ulaşamaz, üst kademe imtiyazlı olmaya hak kazanır katılımcılık yoktur, piramit yüksek ve dolayısıyla yukarıya doğru iletişim sınırlıdır.

b. Belirsizlik Kontrolü : Belirsizlik bireylerde yüksek kaygı yaratmakta iş gerilimini yükseltmekte ve örgüt üyelerini yenilikten kaçınır hale getirmektedir. Bu durumda örgüt üyesi işletmesinde çalışmayı tercih etmekte kişisel olarak az riske girmekte, işinde ilerleme arzusu zayıf olmakta, kurallar asla ihlal etmemekte, organizasyonda çatışmalardan kaçınmak istemektedir tersi durumda ise düşük kaygı olmakta, risk alma eğilimi artmakta, belirli ölçüde stres kişiler için motivasyon kaynağı olup, değişim daha çabuk kabu

edilmektedir. Ayrıca karar alıcı olma teknik uzmanlık kariyerine tercih edilmekte işte ilerleme arzusu yüksek, kendini gerçekleştirme ihtiyacı doğmaktadır.

c. Bireyci- Kollektif Zihniyet : kollektif davranma zihniyetinin hakim olduğu bir örgütte, bir gruba ait olmaya önem verileceği için örgüte bağlılık gösterilecektir. Bu bağlamda kurumsal yada örgütsel bağlılığın egemen bir kültürel değer olduğu toplumlardaki örgütlerde, merkezîleşme eğilimi azalacak, gevşetilmiş ve içselleştirilmiş bir denetim sistemi oluşturulacaktır (Wasti, 1995 : 505). Örgütteki genel eğilim birlikte düşünme ve davranma yönünde olacak, ve "biz" bilinci tercih edilecektir.

Bireyci bir zihniyetin hakim olduğu toplumlarda ise bağımsız hareket etme eğilimi yüksek olup "ben" bilinci tercih edilmekte, kişisel çıkarlar ve kendini gerçekleştirme ön plana çıkmakta ve birey kendi kişisel kanaatlerini geliştirmektedir.

d. Eril-Dişil Özellikler : Toplumda farklı cinsler hakkındaki temel sayılıtların ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Hofstede'e göre; eğer bir toplumda atılgan, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa insana verilen önem arka plana kalıyorsa, bu toplumların değerlerinin eril kültürü öne aldığı söylenebilir (Sargut, 1994 : 113).

Dişil kültürün göstergeleriye; dostça bir atmosfer, iyi çalışma koşulları, iyi ilişkiler ve işbirliği konuları, insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır.

III. Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katkıda bulunan şirketlerin örgüt kültürünün tespiti ve alt kademedeki çalışanlara iletilip iletilmediğinin incelenmesidir.

Anket Ege Giyim Sanayicileri tarafından tavsiye edilen İzmir ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren iki üretim işletmesinde gerçekleştirilmiş olup söz konusu işletmeler kendi bünyelerinde Toplam Kalite Yönetimini uygulamaktadırlar. Anketimizin bir kısmı üst ve orta kademe yöneticilere diğer bir kısmı ise üretim hattında çalışanlara uygulanmıştır.

IV. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde Schein'in temel sayılıtlarından olan işin doğası ile ilgili ideal iş kavramı başlığı altında, gerçeğin doğası ile ilgili doğru karar verebilme başlığı altında ve insan ilişkileri doğası ile ilgili bir kurumun başarısına etki eden faktörler başlığı altında olmak üzere önem derecesine göre sıralama usulü üç soru sorulmuştur.

İkinci bölümde toplumsal değerleri belirlemek için, Hofstede'in örgütsel davranış ve yapılaşmayı etkilediğini savunduğu güç-mesafe ilişkileri,

belirsizlikten kaçınma kolektif davranma-bireycilik, eril ve dişil özelliklerle ilgili Likert tipi on beş soru yer almıştır.

Üçüncü bölümde şirket kültürünün belirlenmesine yardımcı olmak için R. Deshpande; J.U. Farley ve F.E. Webster'ın kullandığı Yarışan Değerler ad verilen model kullanılmıştır. Burada işletmenin örgüt kültürünün dört boyutunu belirlemeye yönelik on altı kültür değişkeni yer almıştır. Örgüt tipi, liderlik örgütü bir arada tutan hususlar ile örgütte önem verilenler şeklinde adlandırabileceğimiz bu dört boyut örgütün kültürünü belirlemek üzere kullanılmıştır. Örgüt kültürleri Klan (A), Adokrasi (B), Hiyerarşi (C) ve Pazar (D) tipi kültürler olarak sınıflandırılmıştır.

V. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırmanın verileri birincil kaynakta gerçekleştirilmiş ve oluşumu yukarıda açıklanan bilgiler işığında yapılandırılmış bir ankette toplanmıştır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde anketin istatistiksel sonuçları işığ altında gerek yöneticilerle gerekse alt kademe çalışanlarıyla yapılan yüz yüze görüşmeler dikkate alınarak yoruma gidilmiştir.

Birinci bölümde, verilen şıkların önem derecesine göre birden beş kadar sıralandırılması istenmiş ve SPSS'e veriler yüklenerek yüzde yöntemine göre çıktıları alınmıştır. Bu çalışma Tablo 2 ve Tablo 3' de yer almaktadır.

İkinci bölümde, verilerin istatistiksel açıdan değerlendirilmesinde Ki Kare analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz yapılırken bilgi ve veriler çapraz Tablolar halinde düzenlenmiş ve Ki-Kare değerleri hesaplanmıştır. Bu hesaplama işleminde aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

Ho: Değişkenler arasında bağlantı yoktur.

H1 : Değişkenler arasında bağlantı vardır.

Yukarıdaki hipotezler %5 anlam düzeyinde test edilmiş ve sonuçlar bulunan değerler ile karşılaştırılarak değişkenler arasında bağlantı olup olmadığ incelenmiştir. Bu çalışma Tablo 4, 5, 6 ve 7'de yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, üst ve orta kademe yönetici ile alt kademe çalışanların A,B,C ve D' ye verdiği puanları kendi içerisinde toplanmıştır. Bunun işığında şirkette en yüksek puanı hangi grup aldıysa örgüt kültürü tip ona göre belirlenmiştir. Bu Tablo 8, 9,10,ve 11'de yer almaktadır.

Ankete katılan iki şirketi ayrı ayrı ele alarak üzerinde anke uyguladığımız kısmı tanımaya yönelik sorular aşağıdaki frekans dağılım Tablosunda yer almaktadır.

Tablo 2 ve 3'te birinci bölümün anket sonuçları yer almaktadır. İll olarak Beyaz Eşya şirketi'nin verilerini inceleyeceğiz.

Tablo 2'deki bulgulara göre, Beyaz Eşya şirketi'nde ideal iş kavram başlığı altında; mesleğinde yükselme %40 (n=30) ile birinci sırada, ailesinin zaman ayırabilme %26.7 (n=30) ile ikinci sırada, iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmak %36.7 (n=30) ile üçüncü sırada, çok para kazanmay.

elverişli olma %26.7 (n=30) ile dördüncü sırada, işten atılma riski %50 (n= 30) ile beşinci sırada, yer almaktadır.

İkinci Tablonun diğer bir sorusu olan gerçeğin doğası ile ilgili, işletmede doğru karar verebilme başlığı altında; konu ile ilgili bilgi toplanmalı ve tartışılmalı %64.5 (n=30) ile birinci sırada, ilgili yönetsel metinlere bakılmalı %35.5 (n=30) ile ikinci sırada,uzman görüşü alınmalı %25.8 (n=30) ile üçüncü sırada, üst yöneticilerin görüşü alınmalı %35.5 (n=30) ile dördüncü sırada, geçmiş uygulama ve alışkanlıklara bakılmalı %45.2 (n=30) ile beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo 1-*Frekans Dağılım Tablosu*

| | Beyaz Eşya Şirketi | | Tekstil Şirketi | |
|-------------------------|--------------------|-----------|-----------------|-----------|
| CİNSİYET | | | | |
| Erkek | % 58.5 | 24 | % 41.2 | 14 |
| Kız | % 41.5 | 17 | % 58.8 | 20 |
| YAŞ | | | | |
| 20-25 Yaş | % 31.7 | 13 | % 58.8 | 20 |
| 26-30 Yaş | % 29.3 | 12 | % 29.6 | 7 |
| 31-35 Yaş | % 12.2 | 5 | % 8.8 | 3 |
| 36-40 Yaş | % 22 | 9 | % 8.8 | 3 |
| 441-Üzeri Yaş | % 4.9 | 2 | % 2.9 | 1 |
| EĞİTİM | | | | |
| İlkokul | % 4.9 | 2 | % 41.2 | 14 |
| Lise | % 31.7 | 13 | % 35.3 | 12 |
| Meslek Yüksekokulu | % 14.6 | 6 | - | - |
| Fakülte | % 43.9 | 18 | % 23.5 | 8 |
| Yüksek Lisans | % 4.9 | 2 | - | - |
| HİYERARŞİK KONUM | | | | |
| Üst Kademe Y. | - | - | % 11.8 | 4 |
| Orta Kademe Y. | % 58.5 | 24 | % 23.5 | 8 |
| Alt Kademe Ç. | % 41.5 | 17 | % 64.7 | 22 |
| TOPLAM | | 41 | | 34 |

Tablo 2-Beyaz Eya Şirketinin Analiz Sonuçları

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Std. Hata | Std. Sapma |
|--|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|-----------|------------|
| | % | - | % | - | % | - | % | - | % | - | | |
| İşin Doğasıyla İlgili İdeal İş Kavramı | 40 | 12 | 16.7 | 5 | 16.7 | 5 | 16.7 | 5 | 20 | 6 | 0.251 | 1.377 |
| İnsanın mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır | 10 | 3 | 13.3 | 4 | 10 | 3 | 16.7 | 5 | 50 | 15 | 0.263 | 1.440 |
| İşten atılma riski en az olmalıdır | 16.7 | 5 | 20 | 6 | 20 | 6 | 26.7 | 8 | 16.7 | 5 | 0.249 | 1.363 |
| Çok para kazanmaya elverişli olmalıdır | 13.3 | 4 | 23.3 | 7 | 36.7 | 11 | 16.7 | 5 | 10 | 3 | 0.213 | 1.167 |
| İyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalıdır | 20 | 6 | 26.7 | 8 | 16.7 | 5 | 20 | 6 | 16.7 | 5 | 0.257 | 1.408 |
| İnsanın kendisine, ailesine zaman ayırabilmesine elverişli olmalıdır. | | | | | | | | | | | | |
| Cereğin Doğasıyla İlgili İşletmelerde Doğru Karar Verebilme | | | | | | | | | | | | |
| Konuyla ilgili bilgi toplamalı ve tartışmalıdır | 64.5 | 20 | 12.9 | 4 | 12.9 | 4 | 3.2 | 1 | 6.5 | 2 | 0.217 | 1.210 |
| Uzman görüşü alınmalıdır | 16.1 | 5 | 32.3 | 10 | 25.8 | 8 | 16.1 | 5 | 9.7 | 3 | 0.218 | 1.216 |
| İlgili yönetsel metinlere bakılmalıdır | 3.2 | 1 | 35.5 | 11 | 25.8 | 8 | 22.6 | 7 | 12.9 | 4 | 0.202 | 1.124 |
| Üst Yöneticilerin görüşü alınmalıdır | 12.9 | 4 | 12.9 | 4 | 12.9 | 4 | 35.5 | 11 | 25.8 | 8 | 0.245 | 1.363 |
| Geçmiş uygulama ve alışkanlıklara bakılmalıdır | 3.2 | 1 | 6.5 | 2 | 22.6 | 7 | 22.6 | 7 | 45.2 | 14 | 0.202 | 1.125 |
| İnsan İlişkileri Doğasıyla İlgili Bir Kurumun Başarısına Etki Eden Faktörler | | | | | | | | | | | | |
| Süreklili yönetici-personel görüş alışverişi olmalı | 54.8 | 17 | 22.6 | 7 | 12.9 | 4 | 9.7 | 3 | - | - | 0.184 | 1.023 |
| Personel arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalı | 19.4 | 6 | 48.4 | 15 | 19.4 | 6 | 6.5 | 2 | 6.5 | 2 | 0.193 | 1.077 |
| Personelin her biri görevinde uzman olmalıdır | 16.1 | 5 | 16.1 | 5 | 35.5 | 11 | 19.4 | 6 | 12.9 | 4 | 0.225 | 1.251 |
| İşinde başarılı olanlar olmayanlara yardım etmeli | 6.5 | 2 | 3.2 | 1 | 19.4 | 6 | 48.4 | 15 | 22.6 | 7 | 0.190 | 1.055 |
| Personel arasında bir yarışma olmalıdır | 3.2 | 1 | 9.7 | 3 | 12.9 | 4 | 16.1 | 5 | 58.1 | 18 | 0.213 | 1.186 |

Tablo 3-Tekstil şirketinin Analiz Sonuçları

| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | Std. Sapma |
|--|------|----|------|----|------|----|------|----|------|------|------------|
| | % | | % | | % | | % | | % | Hata | |
| İşin Doğasıyla İlgili İdeal İş Kavramı | 30 | 9 | 30 | 9 | 3.3 | 1 | 16.7 | 5 | 20 | 16 | 0.285 |
| İnsanın mesleğinde yükselmesine elverişli olmalıdır | 33 | 1 | 10 | 3 | 23.3 | 7 | 13.3 | 4 | 50 | 15 | 0.222 |
| İşten atılma riski en az olmalıdır | 6.7 | 2 | 6.7 | 2 | 36.7 | 11 | 33.3 | 10 | 16.7 | 5 | 0.196 |
| Çok para kazanmaya elverişli olmalıdır | 20 | 6 | 30 | 9 | 20 | 6 | 23.3 | 7 | 6.7 | 2 | 0.227 |
| İyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalıdır | 40 | 12 | 23.3 | 7 | 16.7 | 5 | 13.3 | 4 | 6.7 | 2 | 0.238 |
| İnsanın kendisine, ailesine zaman ayırabilmesine elverişli olmalıdır. | | | | | | | | | | | |
| Gerçeğin Doğasıyla İlgili İşletmelerde Doğru Karar Verilme | | | | | | | | | | | |
| Konuyla ilgili bilgi toplama ve tartışmalıdır | 53.3 | 16 | 36.7 | 11 | 3.3 | 1 | 3.3 | 1 | 3.3 | 1 | 0.175 |
| Uzman görüşü alınmalıdır | 13.3 | 4 | 33.3 | 10 | 36.7 | 11 | 10 | 3 | 6.7 | 2 | 0.195 |
| İlgili yönetsel metinlere bakılmalıdır | - | - | 10 | 3 | 26.7 | 8 | 20 | 9 | 33.3 | 10 | 0.184 |
| Üst Yöneticilerin görüşü alınmalıdır | 23.3 | 7 | 10 | 3 | 26.7 | 8 | 33.3 | 10 | 6.7 | 2 | 0.237 |
| Geçmiş uygulama ve alışkanlıklara bakılmalıdır | 10 | 3 | 10 | 3 | 6.7 | 2 | 23.3 | 7 | 50 | 15 | 0.253 |
| İnsan İlişkileri Doğasıyla İlgili Bir Kurumun Başarısına Etki Eden Faktörler | | | | | | | | | | | |
| Süretili yönetici-personel görüş alışverişi olmalı | 43.3 | 13 | 16.7 | 5 | 20 | 6 | 20 | 6 | - | - | 0.220 |
| Personel arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalı | 30 | 9 | 43.3 | 13 | 23.3 | 7 | 3.3 | 1 | - | - | 0.152 |
| Personelin her biri görevinde uzman olmalıdır | 20 | 6 | 13.3 | 4 | 40 | 12 | 20 | 6 | 6.7 | 2 | 0.217 |
| İşinde başarılı olanlar olmayanlara yardım etmeli | 6.7 | 2 | 23.3 | 7 | 10 | 3 | 43.3 | 13 | 16.7 | 5 | 0.223 |
| Personel arasında bir yarışma olmalıdır | - | - | - | 1 | 6.7 | 2 | 13.3 | 4 | 76.7 | 23 | 0.140 |

Tablo 2'in son sorusu ise; insan ilişkileri doğası ile ilgili bir kurumun başarısına etki eden faktörler başlığı altında, sürekli yönetici-personel görüş alışverişi olmalı %54.8 (n=30) ile birinci sırada, personel arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalı %48.4 (n=30) ile ikinci sırada, personelin her biri görevinde uzman olmalı %35.5 (n=30) ile üçüncü sırada işinde başarılı olanlar olmayanlara yardım etmeli %48.4 (n=30) ile dördüncü sırada, personel arasında bir yarışma olmalı %58.1 (n=30) ile beşinci sırada yer almaktadır.

Şimdi de Tekstil Şirketi'nin verilerine göz atacağız.

Tablo 3'de görüldüğü gibi işin doğasıyla ilgili ideal iş kavramı başlığı altında; insanın kendisine, ailesine zaman ayırabilmeye elverişli olmalı %40 (n=30) ile birinci sırada, mesleğinde yükselmeye elverişli olmalı %30 (n=30) ile ikinci sırada, çok para kazanmaya elverişli olmalı %36.7 (n=30) ile üçüncü sırada, işten atılma riski en az olmalı %50 (n=30) ile beşinci sırada, iyi fiziksel çalışma koşullarına sahip olmalı %30 (n=30) ile ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 3'ün ikinci sorusu ise; gerçeğin doğası ile ilgili. işletmede doğru karar verebilme başlığı altında; konu ile ilgili bilgi toplanmalı ve tartışılmalı %53.3 (n=30) ile birinci sırada, uzman görüşü alınmalı %36.7 (n=30) ile ikinci sırada, ilgili yönetsel metinlere bakılmalı %33.3 (n=30) ile üçüncü sırada, üst yöneticilerin görüşü alınmalı %33.3 (n=30) ile dördüncü sırada, geçmiş uygulama ve alışkanlıklara bakılmalı %50 (n=30) ile beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo 3'ün son sorusu ise; insan ilişkileri doğası ile ilgili bir kurumun başarısına etki eden faktörler başlığı altında, sürekli yönetici-personel görüş alışverişi olmalı %43.3 (n=30) ile birinci sırada, personel arasında iyi bir işbirliği alışkanlığı olmalı %43.3 (n=30) ile ikinci sırada, personelin her biri görevinde uzman olmalı %40 (n=30) ile üçüncü sırada işinde başarılı olanlar olmayanlara yardım etmeli %43.3 (n=30) ile dördüncü sırada, personel arasında bir yarışma olmalı %76.7 (n=30) ile beşinci sırada yer almaktadır.

Anketimizin ikinci bölümünde cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve hiyerarşik konumu Likert tipi on beş soruya verilen yanıtlar arasında bağlantı olup olmadığı araştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4, 5, 6 ve 7'de görülmektedir. Yöneltilen sorularla cinsiyet arasında ilişki olup olmadığı saptanmaya çalışılmış ve yanıtların değerlendirilmesi sonucunda Tablo 5 elde edilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyetle Verilen Yanıtlarda Bağlantı

| | Ki-Kare K ² -HES | K ² TABLO | Significance |
|--|--------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1)İnsanlar amirlerinin her konuda yanlış olduğunu düşünürlerse, katılmadıklarını söylemekten çekinmezler | 2.55914 | 9.49 | 0.63408 |
| 2)İşletmemizde hepimiz kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır | 0.86968 | 9.49 | 0.92943 |
| 3)Amirin kendi kendine karar almasındansa ilgiti herkesin karara katılması daha doğrudur. | 4.65373 | 9.49 | 0.32471 |
| 4)Çalışanlar karar vermeden önce akıl danışan amirlere saygılarını yitirirler | 5.29572 | 9.49 | 0.25828 |
| 5)İş yerinde kendimi genellikle gergin hissetmem | 3.02693 | 9.49 | 0.55333 |
| 6)Sonuç ne olursa olsun tüm kuralların harfi harfine yerine getirilmesi taraftarıyım. | 5.28496 | 9.49 | 0.25929 |
| 7)İşletmemizde iyi bir eleman amirine önemli konularda karşı çıkmayandır. | 4.94332 | 9.49 | 0.29316 |
| 8)Başka bir işverenle biraz daha fazla paraya çalışma teklifi bana iş değiştirmeyi ciddi bir şekilde düşündürmez | 1.07801 | 9.49 | 0.89775 |
| 9)Bir işi tek başına yapmaktansa, grup halinde yapmayı tercih ederim | 6.3971 | 9.49 | 0.17122 |
| 10)İşimde sadece kendim için değil, firma içinde çaba sarf ettiğimi hissetmek isterim | 10.72112 | 9.49 | 0.02988 |
| 11)Genelde insanlar, çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 12.92987 | 9.49 | 0.01162 |
| 12)Gene de insanlar kendileri edildiklerini zaman görevlerini gereği gibi yapmazlar | 6.24759 | 9.49 | 0.18141 |
| 13)Genelde insanlar çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 0.71967 | 9.49 | 0.94888 |
| 14)Genelde insanlar başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedirler | 6.34121 | 9.49 | 0.17507 |
| 15)Genelde insanlar, eğitim sayesinde mükemmel birer varlık olabilirler. | 2.25666 | 9.49 | 0.68867 |

Sorulara verilen yanıtlarla, cinsiyet arasında bir ilişkinin olup olmadığı test edildiğinde on ve on birinci sorularda H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Diğer sorularda ise H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre “işimde sadece kendim için değil, firma için de çaba sarf ettiğimi hissetmek isterim” şeklindeki ifadeye cinsiyet bakımından verilen yanıtlarda erkeklerin %62’si katılıyorum, %35’ kesinlikle katılıyorum, bayanların %50’si kesinlikle katılıyorum ve %32’s katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaştıkları gözlenmiştir.

On birinci sırada yer alan, “genelde insanlar çalışmaktan pek hoşlanmazlar” ifadesine erkeklerin %52’si katılmıyorum %27’si katılıyorum bayanların %32’si kesinlikle katılmıyorum, %32’si ise katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmıştır.

Sorulara verilen yanıtlar ile hiyerarşik konum arasında ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmış ve Tablo 5 elde edilmiştir.

Sorulara verilen yanıtlarla hiyerarşik konum arasında bir ilişkinin olup olmadığı test edildiğinde 1, 2, 5, 13 ve 15’inci sıradaki sorularla verilen yanıtlar arasında H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Buna göre “insanlar amirlerinin bir konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse katılmadıklarını söylemekte çekinmezler” ifadesinde; üst kademe yöneticilerinin %100 katılıyorum, orta kademe yöneticilerinin %28’i katılıyorum, %28’i kesinlikle katılıyorum ve %28’i katılmıyorum seçeneklerini işaretlerken, alt kademe çalışanların %31’ kesinlikle katılmıyorum ve %33’ü katılmıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.

İkinci sırada yer alan “hepimizin kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır” şeklindeki ifadeye ilişkin üst kademe yöneticilerinin %75’i katılıyorum, orta kademe yöneticilerinin %44’ü katılıyorum, %25’i kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlerken, alt kademe çalışanların %26’sı kesinlikle katılmıyorum, %29’u katılmıyorum ve %26’sıda katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır.

Beşinci sırada yer alan “işyerinde kendimi genelde gergin hissetmemi” ifadesine yönelik olarak üst kademe yöneticilerin %50’si katılmıyorum, %25’ kesinlikle katılmıyorum, orta kademe yöneticilerin %60’ı katılıyorum, alt kademe çalışanların %38’i katılıyorum ve %26’sı katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşmışlardır.

On üçüncü sırada yer alan “insanlar kontrol edilmedikleri zaman görevlerini gereği gibi yapmazlar” ifadesinde üst kademe yöneticilerinin %50’s kararsız (astlarına güvenmekte tereddüt ederken), orta kademe yöneticilerinin %38’i katılmıyorum ve %28’i katılıyorum, alt kademenin %28’i katılıyorum %26’sı kesinlikle katılıyorum, %23’ü kesinlikle katılmıyorum ve %18’i de katılmıyorum seçeneklerinde yoğunlaşan bir görünüm arz ettikleri görülür.

Tablo 5: Hiyerarşik Konumla Verilen Yanıtlar Arasındaki Bağlantı

| | Ki-Kare K ² HES | K ² TABLO | Significance |
|---|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1) İnsanlar amirlerinin her konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse, katılmadıklarını söylemekten çekinmezler | 32.09466 | 15.51 | 0.00009 |
| 2) İşletmemizde hepimiz kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır | 20.27473 | 15.51 | 0.00935 |
| 3) Amirin kendi kendine karar almasındansa ilgili herkesin karara katılması daha doğrudur. | 6.25557 | 15.51 | 0.61863 |
| 4) Çalışanlar karar vermeden önce akıl danışan amirlere saygularını yitirirler | 12.15550 | 15.51 | 0.14440 |
| 5) İş yerinde kendimi genellikle gergin hissetmem | 17.39958 | 15.51 | 0.02621 |
| 6) Sonuç ne olursa olsun tüm kuralların harfi harfine yerine getirilmesi taraftarıyım. | 10.70726 | 15.51 | 0.20701 |
| 7) İşletmemizde iyi bir eleman amirine önemli konularda karşı çıkmayandır. | 7.71102 | 15.51 | 0.46220 |
| 8) Başka bir işverenle biraz daha fazla paraya çalışma teklifi bana iş değiştirmeyi ciddi bir şekilde düşündürmez | 5.06252 | 15.51 | 0.75087 |
| 9) Bir işi tek başına yaptıktanasa, grup halinde yapmayı tercih ederim | 6.52173 | 15.51 | 0.58900 |
| 10) İşimde sadece kendim için değil, firma içinde çaba sarf ettiğimi hissetmek isterim | 7.09227 | 15.51 | 0.52671 |
| 11) Genelde insanlar, çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 5.81816 | 15.51 | 0.66759 |
| 12) Genelde insanlar kendileri edildedikleri zaman görevlerini gereği gibi yapmazlar | 14.71657 | 15.51 | 0.06490 |
| 13) Genelde insanlar çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 16.71502 | 15.51 | 0.03322 |
| 14) Genelde insanlar başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedirler | 10.57852 | 15.51 | 0.22674 |
| 15) Genelde insanlar, eğitim sayesinde mükemmel birer varlık olabilirler. | 20.20291 | 15.51 | 0.00960 |

On beşinci sırada yer alan “insanlar eğitim sayesinde mükemmel bireyler olabilirler” ifadesinde ise, üst kademe yöneticilerinin %75’i katılıyorum orta kademe yöneticilerinin %38’i katılıyorum, %22’si kesinlikle katılıyorum alt kademe çalışanların %41’i kesinlikle katılıyorum, %26’sı katılıyorum ve %26’sı kesinlikle katılmıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Yöneltilen sorularla yaş arasındaki ilişkinin mevcut olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Yanıtların değerlendirilmesi sonucunda Tablo 6 elde edilmiştir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere verilen yanıtlar ile yaş arasında ilişkinin olup olmadığı test edildiğinde H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Yani yaş ile verilen yanıtlar arasında ilişki yoktur. Sorulara verilen yanıtlar ile eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığı saptanmaya çalışılmış ve yanıtların değerlendirilmesi sonucunda Tablo 7 elde edilmiştir.

Tablo 7’den de anlaşıldığı gibi verilen yanıtlarla eğitim düzeyi arasında bir ilişkinin olup olmadığı test edildiğinde 1, 4, 12 ve 14’üncü sorularda H_1 hipotezi kabul diğer sorularda verilen yanıtlarla eğitim düzeyi arasında ilişkinin olup olmadığı test edildiğinde H_0 hipotezi kabul edilmektedir.

Birinci sırada yer alan “insanlar amirlerinin bir konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse katılmadıklarını söylemekten çekinmezler” ifadesinde ilköğretim mezunlarının %38’i kesinlikle katılmıyorum, %19’u katılmıyorum ve %25’i katılıyorum, lise mezunlarının %36’sı katılmıyorum ve %28’i kararsızım, MYC mezunlarının %50’si katılmıyorum ve %33 kesinlikle katılmıyorum, fakülte mezunlarının %42’si katılıyorum, %27’si katılmıyorum ve %23’ü kesinlikle katılıyorum, yüksek lisans mezunlarının %100’ü kesinlikle katılıyorum şıklarında yoğunlaşmışlardır. Bu soruya verilen yanıtın hem eğitim düzeyi hem de hiyerarşik konum bakımından test edildiğini H_1 hipotezinin kabul edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 6: Yaş İle Verilen Yanıtlar Arasındaki Bağlantı

| | Ki-Kare K ² HES | K ² TABLO | Significance |
|---|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1)İnsanlar amirlerinin her konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse, katılmadıklarını söylemekten çekinmezler | 11.72058 | 26.30 | 0.76298 |
| 2)İşletmemizde hepimiz kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır | 18.65103 | 26.30 | 0.28717 |
| 3)Amirin kendi kendine karar almasındansa ilgili herkesin karara katılması daha doğrudur. | 24.57950 | 26.30 | 0.07759 |
| 4)Çalışanlar karar vermeden önce akıl danışan amirlere saygılarını yitirirler | 1502485 | 26.30 | 0.52282 |
| 5)İş yerinde kendimi genellikle gergin hissetmem | 26.10393 | 26.30 | 0.05258 |
| 6)Soruç ne olursa olsun tüm kuralların harfi harfine yerine getirilmesi taraftarıyım. | 18.59267 | 26.30 | 0.29005 |
| 7)İşletmemizde iyi bir eleman amirine önemli konularda karşı çıkmayandır. | 19.29487 | 26.30 | 0.25367 |
| 8)Başka bir işverenle biraz daha fazla paraya çalışma teklifi bana iş değiştirmeyi ciddi bir şekilde düşündürtmez | 21.15623 | 26.30 | 0.17258 |
| 9)Bir işi tek başına yapmaktansa, grup halinde yapmayı tercih ederim | 14.63095 | 26.30 | 0.55182 |
| 10)İşimde sadece kendim için değil, firma içinde çaba sarf ettiğimi hissetmek isterim | 15.96585 | 26.30 | 0.45535 |
| 11)Genelde insanlar, çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 14.98222 | 26.30 | 0.52594 |
| 12)Genelde insanlar kendileri edildedikleri zaman görevlerini gereği gibi yapmazlar | 19.79892 | 26.30 | 0.22941 |
| 13)Genelde insanlar çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 11.28092 | 26.30 | 0.79182 |
| 14)Genelde insanlar başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedirler | 15.63759 | 26.30 | 0.47853 |
| 15)Genelde insanlar, eğitim sayesinde mükemmel birer varlık olabilirler. | 16.82295 | 26.30 | 0.39714 |

Dördüncü sırada yer alan “çalışanlar karar vermeden önce akıl danışar amirlere saygılarını yitirirler” ifadesini, ilkökul mezunlarının %25’ katılmıyorum, %25’i katılıyorum, %19’u kesinlikle katılmıyorum, %19’ı kesinlikle katılıyorum ve %12’side kararsız kalmıştır. Lise mezunlarının %40’ katılmıyorum, %36’sı kesinlikle katılmıyorum, MYO mezunlarının %50’s kararsız, %33’ü katılmıyorum, %17’si katılıyorum, fakülte mezunlarının %42’s kesinlikle katılmıyorum, %38’i katılmıyorum, yüksek lisansların yüzde yüzi kesinlikle katılmıyorum şıklarında yoğunlaşmıştır.

On ikinci sırada yer alan “genelde insanlar pek sorumluluk almak istemezler” ifadesinde ilk okul mezunlarının %44’ü katılmıyorum; %25’ kesinlikle katılıyorum, %19’u kararsız, lise mezunlarının %48’i katılmıyorum %24’ü kararsız, MYO mezunlarının %33’ü katılmıyorum, %33’ü katılıyorum fakülte mezunlarının %46’sı katılıyorum, %27’si katılıyorum, %15’i kesinlikle katılmıyorum, yüksek lisans mezunlarının %50’si kesinlikle katılmıyorum ve %50’si kararsız kalmıştır.

On dördüncü sırada yer alan “genelde insanlar başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedirler” ifadesinde ilk okul mezunlarının %50’si katılıyorum %38’i katılmıyorum, lise mezunlarının %36’sı kararsız, %20’si katılıyorum %20’si kesinlikle katılıyorum, MYO mezunlarının %50’si katılıyorum, %33’i kesinlikle katılıyorum, fakülte mezunlarının %38’i kararsız, %38’i katılıyorum yüksek lisans mezunlarının yüzde yüzi katılıyorum seçeneklerin işaretlemişlerdir.

Anketimizin üçüncü bölümünde yer alan onaltı değişken, örgütün A, B C ve D olmak üzere dört boyutunu ölçmektedir.

Tablo 7: Eğitim İle Verilen Yanıtlar Arasındaki Bağlantı

| | Ki-Kare K ² HES | K ² TABLO | Significance |
|--|-------------------------------|-------------------------|--------------|
| 1) İnsanlar amirlerinin her konuda yanlışı olduğunu düşünürlerse, katılmadıklarını söylemekten çekinmezler | 36.65022 | 26.3 | 0.00235 |
| 2) İşletmemizde hepimiz kendi işimizi ilgilendiren kararlar hakkında söz söylemeye eşit fırsatımız vardır | 23.86585 | 26.3 | 0.09248 |
| 3) Amirin kendi kendine karar almasındansa ilgili herkesin karara katılması daha doğrudur. | 16.72713 | 26.3 | 0.40346 |
| 4) Çalışanlar karar vermeden önce akıl danışan amirlere saygılarını yitirirler | 26.48826 | 26.3 | 0.04753 |
| 5) İş yerinde kendimi genellikle gergin hissetmem | 20.86399 | 26.3 | 0.18380 |
| 6) Sonuç ne olursa olsun tüm kuralların harfi harfine yerine getirilmesi taraftarıyım. | 15.06385 | 26.3 | 0.51997 |
| 7) İşletmemizde iyi bir eleman amirine önemli konularda karşı çıkmayandır. | 23.56104 | 26.3 | 0.09954 |
| 8) Başka bir işverenle biraz daha fazla paraya çalışma teklifi bana iş değiştirmeyi ciddi bir şekilde düşündürtmez | 16.48954 | 26.3 | 0.41935 |
| 9) Bir işi tek başına yapmaktansa, grup halinde yapmayı tercih ederim | 18.61325 | 26.3 | 0.28923 |
| 10) İşimde sadece kendim için değil, firma içinde çaba sarf ettiğimi hissetmek isterim | 16.08992 | 26.3 | 0.44670 |
| 11) Genelde insanlar, çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 16.42208 | 26.3 | 0.42391 |
| 12) Genelde insanlar kendileri edildedikleri zaman görevlerini gereği gibi yapmazlar | 26.41014 | 26.3 | 0.04852 |
| 13) Genelde insanlar çalışmaktan pek hoşlanmazlar | 16.45697 | 26.3 | 0.42155 |
| 14) Genelde insanlar başkalarıyla işbirliği yapma eğilimindedirler | 27.48433 | 26.3 | 0.03640 |
| 15) Genelde insanlar, eğitim sayesinde mükemmel birer varlık olabilirler. | 25.59632 | 26.3 | 0.05998 |

Tablo 8: Beyaz Eşya Şirketinin Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Analiz Sonuçları

| Örgüt Kültürü Tipi | Sayısı | % |
|--------------------|--------|----|
| A. Klan | 3 | 13 |
| B. Adokrasi | 1 | 4 |
| C. Hiyerarşi | 8 | 33 |
| D. Pazar | 12 | 50 |
| Toplam | 24 | |

Yukarıdaki Tablo 8'in incelenmesi sonucunda Beyaz Eşya Şirketinin yöneticilerinin D tipi yani Pazar kültürüne sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 9: Beyaz Eşya Şirketinin İşgörenlerinin Örgüt Kültürü Analiz Sonuçları

| Örgüt Kültürü Tipi | Sayısı | % |
|--------------------|--------|----|
| A. Klan | 3 | 21 |
| B. Adokrasi | 4 | 29 |
| C. Hiyerarşi | 1 | 7 |
| D. Pazar | 6 | 43 |
| Toplam | 14 | |

Tablo 9'un değerlendirilmesi sonucunda Beyaz Eşya Şirketinin işgörenleri (Üretim hattında çalışanlar) D tipi yani Pazar kültürüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 10: Tekstil Şirketinin Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Analiz Sonuçları

| Örgüt Kültürü Tipi | Sayısı | % |
|--------------------|--------|----|
| A. Klan | 6 | 60 |
| B. Adokrasi | 1 | 10 |
| C. Hiyerarşi | - | |
| D. Pazar | 3 | 30 |
| Toplam | 10 | |

Tablo 10'un incelenmesi sonucunda Tekstil Şirketinin Yöneticilerinin A tipi yani Adokrazi kültürüne sahip olduğu ortaya çıkartılmıştır.

Tablo 11: *Tekstil Şirketinin İşgörenlerinin Örgüt Kültürü Analiz Sonuçları*

| Örgüt Kültürü Tipi | Sayısı | % |
|--------------------|--------|----|
| A. Klan | 5 | 28 |
| B. Adokrazi | - | - |
| C. Hiyerarşi | 6 | 33 |
| D. Pazar | 7 | 39 |
| Toplam | 18 | |

Yukarıdaki Tablo 11'deki Tekstil Şirketinin alt kademe çalışanlarının örgüt kültürü tipinin analiz sonucunda D tipi yani Pazar kültürüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

VI. Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulgularının tümüne, genel olarak baktığımızda göze çarpan ilk sonuç; araştırmanın gerçekleştirildiği şirketlerin, eril ve dişil özelliklerin her ikisini de kısmen bünyelerinde taşıdıklarıdır.

Yaptığımız araştırmada gerçek kararın doğası konusunda genel eğilimin sübjektif (öznel) nitelikli olmaktan çok objektif (nesnel) nitelikli olduğu görülmektedir. Bu çerçevede söz konusu şirketlerde karar alma sürecini, bilgi toplama ve tartışma, uzman görüşü alma gibi süreçler takip etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; söz konusu şirketlerde iş görenlerin kendi çalışma sahalarında ortak hareket etme şeklinde somutlaşan, uzlaşmacı, işbirlikçi bir tutum içine girdikleri ve bu bağlamda da bireyciliğin oldukça zayıf, hatta yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların rekabetten mümkün mertebe kaçındıkları da saptanan bir diğer önemli husus olmuştur.

Yapılan ankette örgütsel bağlılık duygusunun cinsiyete göre değişebilir olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak da kadınların erkeklere oranla daha fazla örgüte bağlılık duygusuna sahip olabilecekleri sonucu çıkartılabilir. Araştırma sonuçlarından çıkan bir diğer sonuç da söz konusu şirketlerde çalışan kadınların konuya ilişkin olarak sorulan soruya insanların mükemmel bir varlık olduğu ve bu çerçevede çalışmaktan hoşlandıkları şeklinde cevap verdikleri görülmüş, erkeklerse; insanların görev ve sorumluluk almaktan kaçınan birer varlık olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çerçevede kadınların bu konuda daha iyimser olduklarını söyleyebilmek mümkündür.

Araştırma konusu şirketlerin yönetim yapılarının verdiği görüntü; üst ve

orta kademe için, hiyerarşik mesafenin kısa, eşitsizliğin az, karar alma sürecinde katılım ve danışmanın iyi düzeyde olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda üst ve orta kademe arasındaki hiyerarşik piramidin basık olduğu gözlenmektedir. Ancak aynı ifadeleri şirketlerin alt kademesini oluşturan üretim hattıyla yukarıda belirttiğimiz orta ve üst kademeler arası için kullanamamaktadır. Zira burada hiyerarşik mesafenin uzun olduğu, katılımın olmadığı ve bunlara bağlı olarak da piramidin yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede genel bir değerlendirme yapıldığında söz konusu yapının olması gereken, yani verimliliğin artırılması ve kalitenin yükseltilmesi amacıyla yönelik olarak katılımın örgütün tüm kademelerine homojen biçimde yayıldığı yönetim yapısından uzak olduğu gözlenmiştir.

Araştırmada söz konusu şirketlerde çalışanların, çalışırken kendilerini gergin hissettiklerini ifade etmelerinin onların verimlilik ve yaratıcılıkları üzerinde oldukça olumsuz bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca çalışanlar arasında işyerinde rahat hareket edebilme olgusunun büyük ölçüde eğitim düzeyi ile ilintili olduğu saptanmıştır. Bulgulara göre ilköğretim mezunlarının işyerindeki güçlü ve nüfuslu insanlardan çekindikleri söz konusu iken yüksek öğrenim görmüş olanlarda bunun gözlenmediği ortaya çıkmıştır.

Yine anketimizin son bölümündeki yarışan değerler modelinde Table 8, 9, 10 ve 11'e bakıldığında (GİNATEKS) tekstil şirketinin Adokrasi ve Pazar kültürü arasında yer aldığını görmekteyiz. Bu bağlamda, yöneticilerin üst ve orta kademede adokrasi kültürünü oluşturdukları görülmüş, fakat bunun üretim hattındaki çalışanlara tam olarak iletilemediği gözlenmiştir. Bunun yanı sıra (TEBA) beyaz eşya şirketinde Pazar kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Ancak TKY'nin başarı ile uygulanabilmesi için klan veya adokrasi kültürüdür. İşletme bünyesinde oluşturulması gerekmektedir. Bu konuda araştırmada yer alan tekstil şirketi bunun için gerekli alt yapıyı hazırlamış ve bu yönde çalışmalarını devam ettirmektedir.

Summary: In this paper, first, Organization Culture's theoretical aspect has been examined. And then as a relation with this subject, field study relating to determining two ISO 9000 Quality Certificated Manufacturers' Organizational Culture has been given a place.

As a result of statistical analysis, we have seen that the culture established between superior and inferior couldn't be transferred to production line.

Kaynaklar

- Chowling, A. ve Mailer, C. (1992) **Managing Human Resources**, Edward Arnold International Student Edition, London.
- Demirbilek, T. (1995) "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü", *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1, ss.91-120.
- Doğnerlioğlu, Ö. (1995) **Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşü**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Basımevi, İzmir.

- Drennan, D. (1992), *Transforming Company Culture*, Mc Graw-Hill, London.
- Eren, E. (1993), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Fidan, Y. (1996), "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, sayı:2, ss.17-29.
- Sargut, S. (1994), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Verso Yayıncılık, Ankara.
- Şişman, M. (1994), *Örgüt Kültürü*, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir.
- Tayeb, M.H. (1980), *The Management of a Multicultural Workforce*, Heriot-Watt University, Edinburg.
- Üçok, T. (1989), "Organizasyon Kültürünün Oluşumu", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:1-2, ss.308-321.
- Vickerstaff, S. (1992), *Human Resource Management in Europe*, Chapman & Hall, London.
- Wasti, S.A. (1995), "Kültürel Farklılaşmanın Örgütsel Yapı ve Davranışa Etkileri : Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Sayı : 4, ss.503-529.

Ek Tablo 1: Beyaz Esya Şirketinin Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Anket Verileri

| Değişkenler/Kurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|
| Örgüt Tipi | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Akıllı ve Dinamik | 30 | 40 | 10 | 35 | 10 | 30 | 40 | 15 | 10 | 10 | 10 | 20 | 30 | 25 | 10 | 10 | 10 | 10 | 50 | 5 | 5 | - | 15 | 50 | |
| B. Dinamik ve Girişimci | 10 | 25 | 10 | 10 | 10 | 40 | 10 | 5 | 10 | 10 | 20 | 10 | 20 | 10 | 20 | 10 | 10 | 10 | - | 5 | 5 | - | - | 30 | |
| C. Resmi ve Yapılanmış | 30 | 10 | 10 | 25 | 20 | 10 | 20 | 40 | 20 | 10 | 50 | 10 | 30 | 40 | 15 | - | 20 | 50 | - | 10 | 40 | - | 15 | 10 | |
| D. Üretim Ağırlıklı | 30 | 25 | 70 | 30 | 60 | 20 | 30 | 40 | 70 | 70 | 20 | 60 | 70 | 10 | 50 | 10 | 60 | 30 | 50 | 80 | 50 | 10 | 70 | 10 | |
| Liderlik | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Akıllı, Bilge, Korumacı | 30 | 20 | 10 | 25 | 40 | 40 | 40 | 10 | 20 | 40 | 5 | 30 | - | 30 | 25 | 50 | 20 | 10 | - | 10 | 10 | 0 | - | 10 | |
| B. Girişimci Yemleyici, Risk Alıcı | 10 | 30 | 60 | 25 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 10 | 15 | 5 | - | 20 | 25 | 15 | 30 | 5 | - | 10 | 20 | 2 | - | 50 | |
| C. Koordinatör Organizatör İdareci | 30 | 25 | 20 | 35 | 20 | 40 | 30 | 60 | 50 | 20 | 30 | 5 | - | 40 | 25 | 30 | 40 | 50 | - | 20 | 20 | 100 | 100 | 30 | |
| D. Üretici Teknisyen İlgilendiren | 30 | 25 | 10 | 15 | 10 | - | 10 | 10 | 10 | 30 | 50 | 60 | - | 10 | 25 | 5 | 10 | 35 | - | 60 | 50 | - | - | 10 | |
| Örgütü Bir Arada Tutan Hususlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Örgüte Bağlılık, Gelenek | 25 | 10 | 20 | 10 | 40 | 40 | 5 | - | 15 | 20 | 10 | 10 | - | 10 | 25 | 50 | 20 | 40 | - | 5 | - | - | - | 40 | 10 |
| B. Yenilik ve Gelişme Açık | 25 | 30 | 20 | 35 | 10 | 30 | 10 | 20 | 5 | 20 | 40 | 70 | - | 20 | 15 | 10 | 20 | 5 | - | 5 | - | - | - | - | 50 |
| C. Resmi Kurumlar ve Politikalar | 25 | 30 | 20 | 25 | 20 | 20 | 20 | 30 | 10 | 30 | 30 | 10 | - | 30 | 10 | 10 | 30 | 45 | 100 | 80 | - | 100 | - | 10 | 10 |
| D. Görevlerin, Amaçların Başlatılması | 25 | 30 | 40 | 30 | 30 | 10 | 30 | 50 | 70 | 30 | 20 | 10 | 100 | 40 | 50 | 70 | 30 | 10 | - | 10 | 100 | - | 60 | 30 | 30 |
| Önemli Olanlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. İnsan Kaynakları | 15 | 25 | 40 | - | 40 | 30 | 40 | 5 | 10 | 30 | 50 | 70 | - | 10 | 30 | - | 30 | 5 | - | 5 | 10 | - | - | 50 | |
| B. Büyüme, Yeni Kaynaklar Elde Etme | 30 | 25 | 20 | 30 | 30 | 30 | 30 | 10 | 10 | 20 | 30 | 10 | 50 | 20 | 15 | - | 20 | 15 | - | 5 | 10 | - | - | 10 | |
| C. Kalıcılık ve İstikrar | 30 | 25 | 20 | 30 | 20 | 30 | 20 | 15 | 60 | 20 | 20 | 10 | 30 | 40 | 15 | - | 20 | 50 | 50 | 80 | 10 | 20 | 100 | 10 | |
| D. Danışma ve Başarı Rekabetti | 25 | 25 | 20 | 40 | 10 | 10 | 10 | 70 | 20 | 30 | 10 | 10 | 20 | 30 | 40 | 100 | 30 | 30 | 50 | 10 | 70 | 80 | - | 30 | |
| A= Kılan | 100 | 95 | 80 | 70 | 130 | 140 | 160 | 30 | 55 | 100 | 75 | 130 | - | 80 | 105 | 60 | 80 | 65 | 50 | 25 | 25 | - | - | 55 | 120 |
| B= Adokrası | 75 | 110 | 110 | 100 | 70 | 120 | 70 | 55 | 45 | 60 | 105 | 95 | 50 | 80 | 65 | 25 | 80 | 35 | - | 25 | 35 | - | - | - | 140 |
| C=Hiyerarşi | 115 | 90 | 70 | 115 | 80 | 100 | 90 | 145 | 140 | 80 | 130 | 35 | 60 | 150 | 65 | 40 | 110 | 195 | 150 | 190 | 70 | 220 | 215 | 60 | |
| D=Pazar | 110 | 115 | 140 | 115 | 110 | 40 | 80 | 170 | 170 | 160 | 100 | 140 | 190 | 90 | 165 | 175 | 130 | 105 | 100 | 160 | 270 | 180 | 110 | 80 | |
| SONUÇ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | D | D | D | A | A | A | A | D | D | D | C | D | D | C | D | D | D | C | C | C | C | D | C | C | B |

Ek Tablo 2: Beyaz Eşya Şirketinin İşgörenlerinin Örgüt Kültürü Anket Verileri

| Değişkenler/Kurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Örgüt Tipi | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Aile Gibi | 40 | 60 | 10 | 25 | 50 | 30 | 30 | 30 | 30 | 40 | 10 | 50 | - | 10 | - | 10 |
| B. Dinamik ve Girişimci | 10 | 10 | 10 | 25 | 25 | 30 | 40 | 20 | - | 10 | 5 | 10 | - | 10 | - | 10 |
| C. Resmi ve Yapılanmış | 10 | 10 | 40 | 30 | 25 | 20 | 20 | 20 | - | 25 | 15 | 5 | - | 20 | - | 10 |
| D. Üretim Ağırlıklı | 40 | 10 | 40 | 20 | - | 20 | 10 | 30 | 70 | 25 | 70 | 35 | 100 | 60 | 100 | 70 |
| Liderlik | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Akıllı, Bilge, Korunacı | 10 | 40 | 25 | 20 | 25 | 20 | 20 | 10 | 20 | 50 | 60 | 20 | 40 | 50 | 5 | 10 |
| B. Girişimci Yenileyici, Risk Alıcı | 65 | 20 | 25 | 30 | 25 | 30 | 20 | 20 | 10 | 20 | 25 | 20 | 60 | 25 | 5 | 15 |
| C. Koordinatör Organizatör İdareci | 15 | 30 | 25 | 30 | 25 | 40 | 30 | 40 | 40 | 10 | 10 | 50 | - | 15 | 10 | 15 |
| D. Üretici Teknisyen Hard Driver | 10 | 10 | 25 | 20 | 25 | 10 | 30 | 30 | 20 | 20 | 5 | 10 | - | 10 | 80 | 60 |
| Örgütü Bir Arada Tutan Hususlar | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Örgüte Bağlılık, Gelenek | 10 | 30 | 20 | 25 | 50 | 20 | 20 | 20 | 10 | 30 | 25 | 10 | - | 15 | - | 5 |
| B. Yenilik ve Gelişme Açık | 50 | 20 | 30 | 35 | 25 | 30 | 60 | 30 | 30 | 30 | 20 | 30 | 100 | 25 | - | 25 |
| C. Resmi Kurullar ve Politikalar | 10 | 30 | 30 | 20 | 25 | 30 | 10 | 20 | - | 10 | 20 | 10 | - | 10 | - | 35 |
| D. Görevlerin, Amaçların Başlatılması | 30 | 20 | 20 | 20 | - | 20 | 10 | 30 | 90 | 30 | 35 | 50 | - | 50 | 100 | 30 |
| Önemli Olanlar | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. İnsan Kaynakları | 20 | 20 | 15 | 10 | 25 | 35 | 10 | 10 | 30 | 20 | 25 | 10 | - | 20 | 10 | - |
| B. Büyüme, Yeni Kaynaklar Elde Etme | 10 | 10 | 15 | 40 | 25 | 25 | 20 | 30 | 40 | 20 | 25 | 30 | 80 | 10 | 10 | 25 |
| C. Kalenlik ve İstikrar | 50 | 40 | 40 | 10 | 25 | 20 | 20 | 30 | 20 | 40 | 25 | 10 | 20 | 20 | 10 | 25 |
| D. Danışma ve Başarı Rekabeti | 20 | 30 | 30 | 40 | 25 | 20 | 50 | 30 | 10 | 20 | 25 | 50 | - | 60 | 70 | 50 |
| A=Klan | 80 | 150 | 70 | 80 | 160 | 105 | 80 | 70 | 90 | 140 | 120 | 90 | 40 | 85 | 15 | 25 |
| B=Adokrası | 135 | 60 | 80 | 130 | 100 | 115 | 140 | 100 | 80 | 80 | 75 | 90 | 240 | 70 | 15 | 75 |
| C=Hiyerarşi | 85 | 110 | 135 | 90 | 100 | 110 | 80 | 110 | 60 | 85 | 70 | 75 | 20 | 65 | 20 | 90 |
| D=Pazar | 100 | 70 | 115 | 100 | 30 | 70 | 100 | 120 | 160 | 95 | 135 | 145 | 100 | 120 | 350 | 215 |
| SONUÇ | B | A | C | B | A | B | B | D | D | A | D | D | B | D | D | D |

Ek Tablo 3: Tekstil Şirketinin Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Anket Verileri

| Değişkenler/Kurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Örgüt Tipi | | | | | | | | | | |
| A. Aile Gibi | 30 | 30 | 50 | 10 | 15 | 55 | 25 | 25 | 50 | 15 |
| B. Dinamik ve Girişimci | 10 | 15 | 15 | 10 | 10 | 25 | 25 | 25 | 20 | 15 |
| C. Resmî ve Yapılanmış | - | 15 | 15 | 10 | 25 | - | 25 | 50 | 10 | 25 |
| D. Üretim Ağırıklı | 60 | 40 | 20 | 70 | 50 | 20 | 25 | - | 20 | 35 |
| Liderlik | | | | | | | | | | |
| A. Akıllı, Bilge, Korumacı | 10 | 50 | 50 | 60 | 30 | 25 | 25 | 50 | 50 | 30 |
| B. Girişimci Yemleyici, Risk Alıcı | 10 | 50 | 50 | 30 | 20 | 25 | 25 | 50 | 10 | 30 |
| C. Koordinatör Organizatör İdareci | 60 | - | - | 5 | 10 | 25 | 25 | - | 10 | 20 |
| D. Üretici Teknisyen Hard Druver | 20 | - | - | 5 | 40 | 25 | 25 | - | 30 | 20 |
| Örgütlü Bir Arada Tutan Hususlar | | | | | | | | | | |
| A. Örgüte Bağlılık, Gelenek | 30 | - | 40 | 20 | 20 | 25 | 30 | 25 | 10 | 20 |
| B. Yenilik ve Gelişme Açık | 10 | 50 | 30 | 40 | 40 | 25 | 25 | 25 | 20 | 20 |
| C. Resmî Kurullar ve Politikalar | - | - | - | 10 | 20 | - | 20 | 25 | 10 | 20 |
| D. Görcülerin, Amaçların Başlatılması | 60 | 50 | 30 | 30 | 20 | 50 | 25 | 25 | 60 | 40 |
| Önemli Olanlar | | | | | | | | | | |
| A. İnsan Kaynakları | 20 | 20 | 25 | 40 | 20 | 25 | 25 | 50 | 40 | 10 |
| B. Büyüme, Yeni Kaynaklar Elde Etme | 20 | 40 | 25 | 30 | 40 | 25 | 25 | - | 30 | 20 |
| C. Kalite ve İstikrar | 50 | 40 | 25 | 20 | 20 | 25 | 25 | 50 | 15 | 30 |
| D. Danışma ve Başarı Rekabeti | 10 | - | 25 | 10 | 20 | 25 | 25 | - | 15 | 40 |
| A=Klan | 90 | 100 | 165 | 130 | 85 | 130 | 105 | 150 | 150 | 75 |
| B= Adokrası | 50 | 155 | 120 | 110 | 110 | 100 | 100 | 100 | 80 | 85 |
| C=Hiyerarşi | 110 | 55 | 40 | 45 | 75 | 50 | 100 | 125 | 45 | 95 |
| D=Pazar | 150 | 90 | 75 | 115 | 130 | 120 | 100 | 25 | 135 | 135 |
| SONUÇ | D | B | A | A | D | A | A | A | A | D |

Ek Tablo 4: *Tekstil Şirketinin İşgörenlerinin Örgütü Kültürü Anket Verileri*

| Değişkenler/Kurum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Örgüt Tipi | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Aile Gibi | 25 | 25 | 8 | 70 | 20 | 10 | 10 | - | 20 | 20 | - | 70 | 60 | 10 | 20 | 20 | 50 | 20 |
| B. Dinamik ve Girişimci | 25 | 25 | 1 | - | 10 | 10 | 30 | - | 10 | - | - | 20 | - | 10 | 30 | 30 | 15 | 10 |
| C. Resmi ve Yapılaşmış | 25 | 20 | 1 | 30 | 30 | 5 | 30 | 40 | 20 | 30 | - | - | 10 | 10 | 40 | 40 | 15 | 10 |
| D. Üretim Ağırıklı | 25 | 30 | 90 | - | 40 | 75 | 30 | 60 | 50 | 50 | 100 | 10 | 30 | 70 | 10 | 10 | 20 | 60 |
| Liderlik | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Akıllı, Bilge, Korumacı | 25 | 300 | 30 | 50 | 10 | 10 | 30 | 70 | 25 | 10 | 50 | 50 | 60 | 10 | 20 | 20 | 30 | 60 |
| B. Girişimci Yenileyici, Risk Alıcı | 25 | 20 | 35 | 50 | 30 | 45 | 30 | - | 25 | 30 | 50 | 20 | 40 | 10 | 30 | 30 | 20 | 10 |
| C. Koordinatör Organizatör İdareci | 25 | 30 | 30 | - | 30 | 25 | 30 | 30 | 25 | 40 | - | 10 | - | 20 | 30 | 30 | 15 | 20 |
| D. Üretici Teknisyen Hard Driver | 25 | 30 | 5 | - | 20 | 20 | 10 | - | 25 | 20 | - | 20 | - | 60 | 20 | 20 | 35 | 20 |
| Örgütlü Bir Arada Tutan Hususlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. Örgüte Bağlılık, Gelenek | 40 | 20 | 25 | 70 | 30 | 25 | 10 | - | 25 | - | - | 70 | 40 | 10 | 20 | 20 | - | 20 |
| B. Yenilik ve Gelişme Açık | 20 | 10 | 25 | 30 | 20 | 25 | 30 | 70 | 25 | 20 | 30 | 10 | 40 | 5 | 30 | 30 | 40 | 10 |
| C. Resmi Kurullar ve Politikalar | 10 | 40 | 25 | - | 20 | 25 | 30 | 20 | 10 | 40 | 30 | 10 | - | 15 | 20 | 30 | 40 | 10 |
| D. Görevlerin, Amaçların Başlatılması | 30 | 30 | 25 | - | 30 | 25 | 30 | 10 | 40 | 40 | 40 | 10 | 20 | 70 | 30 | 30 | 20 | 60 |
| Önemli Olanlar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A. İnsan Kaynakları | 30 | 10 | 25 | 100 | 15 | 40 | 30 | - | 10 | 10 | - | 50 | 70 | 20 | 20 | 10 | 20 | 60 |
| B. Büyüme, Yeni Kaynaklar Elde Etme | 10 | 40 | 25 | - | 10 | 30 | 20 | 10 | 30 | 40 | 30 | 20 | 20 | 20 | 20 | 40 | 20 | 20 |
| C. Kalıcılık ve İstikrar | 40 | 20 | 25 | - | 35 | 15 | 40 | 80 | 30 | 30 | 30 | 20 | - | 20 | 30 | 40 | 40 | 10 |
| D. Danışma ve Başarı Rekabeti | 20 | 30 | 25 | - | 40 | 15 | 10 | 10 | 30 | 20 | 40 | 10 | 10 | 40 | 30 | 10 | 20 | 10 |
| A=Klan | 120 | 75 | 88 | 290 | 75 | 85 | 80 | 70 | 80 | 40 | 50 | 240 | 210 | 50 | 80 | 70 | 100 | 100 |
| B=Adokrası | 80 | 95 | 86 | 80 | 70 | 110 | 110 | 80 | 90 | 90 | 110 | 70 | 100 | 45 | 110 | 120 | 95 | 50 |
| C=Hiyerarşi | 100 | 110 | 81 | 30 | 115 | 70 | 130 | 170 | 85 | 140 | 60 | 40 | 10 | 65 | 120 | 140 | 110 | 50 |
| D=Pazar | 100 | 120 | 145 | - | 130 | 135 | 80 | 80 | 145 | 130 | 180 | 90 | 60 | 240 | 90 | 70 | 95 | 150 |
| SONUÇ | A | D | D | A | D | D | C | C | D | C | D | A | A | D | C | C | C | A |

YÖNETİMDE DİNAZORLAŞMA SENDROMU VE KAMU YÖNETİMİNDE DEĞİŞİM

Ramazan GÖKBUNAR*
Aylin Gülgün ÜNAL**

Özet: Günümüzde yönetim alanında değişim önemli konulardan birisidir. Kamu kurumlarının yönetiminde özel sektör yönetim tekniklerini uygulayabilecek şekilde dönüşümler gerçekleştirebilmek için özelleştirme, yetki-sorumluluk devri v.b. uygulamalar yapılmaktadır. Yeni teknolojiler, küreselleşme nedeniyle iş yönetiminin kuralları yeniden belirlenmektedir. Kamu ve özel sektör işletmelerinde, dönüşüm ve yeniden yapılanma, sürekli iyileştirme süreçlerinin bir parçası olarak organizasyon yapılarında değişimi sürdürebilmek ve nasıl yönetilebilir organizasyonlar olacağını öğrenmelerini sağlayabilmenin önemi büyüktür.

I. Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojisinin şekillendiği günümüz bilgi toplumunda ekonomik faaliyetler globalleşme eğilimine girmiştir. Bu süreçte, uluslararası rekabet ve teknolojiye görülen hızlı gelişmeler, Dünya ekonomisinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki hızlı değişimler, insanlığa yepyeni dünyaları hazırlamaktadır. Küreselleşen dünyada teknolojik değişim, uluslararası ticaretin artışı, iletişimin artması, rekabetin dünya ölçüsünde düşünülmesi hızlı bir yapısal değişimi ortaya çıkarmaktadır.

Küreselleşme; piyasa ekonomisinin dünya çapında bir zaferi ve aynı zamanda piyasa ekonomisinin gelişimini hızlandırması anlamına gelmektedir. Küreselleşme, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel boyutlara sahiptir. Dünya ticaretinin küreselleşmesi, dünya ortalamasının üzerinde bir gelişme, uluslararası sermaye hareketleri ve iş gücünün yer değiştirmesi şeklinde sonuçlara yol açmaktadır. Küreselleşmenin teknolojik boyutunu, üretim faktörlerinin uluslararası hareketlerini rahatlatan veya hızlandıran teknik imkanların yeni enformasyon ve iletişim sistemlerinin kullanılması oluşturur. Küreselleşmenin sosyo-kültürel boyutunu ise Dünyanın kapitalistleştirilmesi olarak ifade etmek abartılı olmayacaktır. Bunun tipik örnekleri; Coca-Cola ve McDonald kültürünün gençliğin yeni sosyo-kültürel değerlerini oluşturmaları şeklinde gösterilebilir (Braun, 1997: 3).

Küreselleşmeyle ortaya çıkan köklü yapısal değişimde, endüstri toplumu yerini tamamen farklılıklar gösteren bilgi toplumuna bırakmakta ve tamamen nitelik farkları gösteren yeni yapılar oluşmaktadır. Endüstri toplumunun ürünü olan temel kurumlar son derecede ciddi sarsıntı geçirmekte, zaman ve mekan

* Yrd. Doç.Dr. Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü

** Dr. Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü