MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:05

İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ ARAŞTIRMASI

Yrd.Doç.Dr.Esin (CAN) MUTLU

İstanbul, 1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
0007984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

7984
MARMARA ÜNİVERSİTESİ HİZMET BİNEVİ
H13
37
.T9
M88
1995

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YAYINI NO:05

İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ ARAŞTIRMASI

Yrd.Doç.Dr.Esin (CAN) MUTLU

İstanbul, 1995

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE ve DÖKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Enstitü Yayın No : 05

Üniversite Yayın No : 561

Nisan, 1995

ISBN : 975-400-127-8

YALÇIN OFSET
MATBAA - ETİKET & AMBALAJ SANAYİ ve TİCARET
Maltepe, Litros Hastane Yolu No: 10 Baltaş San. Sit.
Kat.1 No: 88 Topkapı / İSTANBUL
Tel: (0.212) 576 28 98 - 577 07 50
Fax:(0.212) 576 29 31

MARMARA ÜNİVERSİTESİ
KÜT. DOK. D. BŞK.
E. N.
7984

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ÖNSÖZ

İşletmelere, onların yöneticilerine, çalışanlarına ve yapılarına ilgi her geçen gün artmaktadır. Bir çok bilim adamı, bu konuda ayrıntılı çalışmalar yapmaktadırlar.

Bu araştırma, Amerikalı bir bilim adamı olan Prof.Dr.Charles HANDY tarafından ülkesinde uygulanmış bir çalışmadır. Araştırmanın aynen alınarak Türkiye'deki büyük işletmelere uygulanmasıyla, ülkemizdeki işletmelerin yöneticileri, çalışanları ve benimsedikleri yönetim modeli hakkında bilgi sahibi olunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın raporunun hazırlanmasında gösterilen tüm titiz çalışmalara rağmen, gözden kaçırılmış yalnışlıklar ve eksiklikler olabilir. Sizden gelecek olumlu ve olumsuz görüşler, beni daha iyiye ve doğruya yöneltecektir. Bu konudaki desteklerinizi beklemekteyim.

Beni sürekli destekleyen ve hiçbir fedakarlığı esirgemeyen eşime; herzaman manevi yardımlarını gördüğüm anneme, babama ve bana akademik hayatım boyunca yol gösteren, bildiklerimi öğreten, kendimi geliştirmeme yardım eden tüm hocalarıma teşekkür ederim.

Ataköy, 1995

Yrd.Doç.Dr.Esin(CAN)
MUTLU

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER ——— iii

TABLOLAR LİSTESİ ——— vi

GİRİŞ ——— 1

***I.*BÖLÜM : İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ**

A-GENEL KAVRAMLAR ——— 5

a-Yönetim ——— 5

b-Yöneticilik ve Liderlik ——— 8

c-Model ——— 12

B- YÖNETİM MODELLERİ ——— 14

a-Kulüp Modeli ——— 14

b-Rol Modeli ——— 18

c-Görev Modeli ——— 21

d-Varoluşçu Model ——— 22

***II.*BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ**

A-ARAŞTIRMANIN AMACI-KAPSAMI ——— 31

B-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ——— 33

a-Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi ——— 33

b-Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması ——— 36

c- Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler ——— 37

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

III.BÖLÜM: ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

A- GENEL BİLGİLER 41

a-Sektörlere Göre Dağılım 41

b-Deneğin işletmenin Merkezinde mi, Yoksa Şubesinde mi Çalıştığı İle İlgili Dağılım 42

c-Deneklerin Yönetim Kademesindeki Yerleri 43

d- Deneklenn Toplam Çalıştığı Yılların Dağılımı 44

e. Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri 46

f-Deneklerin Yaşlarının Dağılımı 49

g-Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılım 51

h-Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı 52

B- ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETME VE DENEKLERLE İLGİLİ KARŞILAŞTIRMALI GENEL BİLGİLER 54

a-İşletmede Çalışma Süreleri ile Sektörlerin Karşılaştırılması 54

b-Deneğin Yönetim Kademesindeki Yeri İle Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması 57

c-Deneklerin Yaşı İle Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması 59

C-GENEL DEĞERLENDİRME 62

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

IV.BÖLÜM : ANKET FORMUNDA YER ALAN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

A-UYGULANAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ ____ 67

B-DEĞERLENDİRME ____ 68

a-Genel Olarak Her Soruya Verilen İşletme ve Kişisel Değerlerin Karşılaştırılması ____ 69

b-Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerlerine Göre Sorulara Verdikleri Değerler ____ 95

c- Genel Durumun İncelenmesi ve Çıkarılan Sonuçlar: ____ 98

SONUÇ ____ *110*

YARALANILAN KAYNAKLAR ____ *115*

EKLER ____ *116*

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Likert'in Sistem 4 Modeli ____ 11

Tablo-2: Düşünme ve Öğrenme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması ____ 26

Tablo-3: Etkileme ve Değiştirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması ____ 27

Tablo-4: Teşvik ve Ödüllendirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması ____ 28

Tablo 5: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı ____ 41

Tablo 6: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Merkez ve Şubeye Göre Dağılımı ____ 42

Tablo 7: Araştırma Kapsamanı Giren Deneklerin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı ____ 43

Tablo 8: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Çalışarak Geçirdiği Yılların Dağılımı ____ 45

Tablo 9: Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri ____ 47

Tablo 10: Deneklerin Çalıştıkları Yıllar ile Araştırma Kapsamına Giren İşletmede Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması ____ 48

Tablo11: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı ____ 50

Tablo 12: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı ____ 51

Tablo 13: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı ____ 52

Tablo 14: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin İşletmede Çalışma Sürelerinin Sektörler İtibariyle Dağılımları ____ 55

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 15: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerleri ile Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması ____ 57

Tablo 16: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşları ile Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması ____ 60

Tablo 17: Genel Değerlendirme ____ 62

Tablo 18: Soru 1'e Verilen Değerler ____ 70

Tablo 19: Soru 2'ye Verilen Değerler ____ 73

Tablo 20: Soru 3'e Verilen Değerler ____ 76

Tablo 21: Soru 4'e Verilen Değerler ____ 79

Tablo 22: Soru 5'e Verilen Değerler ____ 82

Tablo 23: Soru 6'ya Verilen Değerler ____ 85

Tablo 24: Soru 7'ye Verilen Değerler ____ 88

Tablo 25: Soru 8'e Verilen Değerler ____ 91

Tablo 26: Soru 9'e Verilen Değerler ____ 93

Tablo 27: Soruların İşletme Değerlendirmesi Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı ____ 96

Tablo 28: Soruların Kişisel Değerlendirme Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı ____ 97

Tablo 29: İşletme Değerlendirmesi İle İlgili Genel Dağılım ____ 103

Tablo 30: Kişisel Değerlendirme ile İlgili Genel Dağılım ____ 109

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

GİRİŞ

Günümüzde insan ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik yönünden çeşitlilik göstermesi ve işletmeyi etkileyen çevre faktörlerinin hızla değişmesi işletmelere verilen önemi arttırmıştır. Çok büyük boyutlara ulaşan bu hızlı gelişim ve değişim, işletmelerin büyümesine ve örgüt yapılarını, yönetim ilkelerini, çalışanlarda aradıkları nitelikleri arttırmasına neden olmuştur.

Çevremize baktığımızda çok çeşitli işletmelerle çevrili olduğumuzu görürüz. Bu işletmelerin faaliyet konuları ne olursa olsun, amaçları başarıya ulaşmak ve sürekli olmaktır. Bunu sağlamaları da, büyük ölçüde bünyelerinde çalıştırdıkları insan gruplarının başarısına bağlı olmaktadır.

Yöneticiler, sürekli olarak işletmelerinin bünyesinde bulunan insan gruplarının veya tek tek çalışanlarınen verimli bir biçimde çalıştırılması yollarını aramaktadırlar. Bunu yaparken de, kendi kişilikleri, eğitim durumları, sosyo-kültürel yapıları vb... nedenlerle değişik yönetim modelleri benimsemektedirler. Ayrıca, çalışanların da özellikleri bu modellerin seçiminde etkili olmaktadır. Zamanla yöneticiler ve işgörenler bilerek veya bilmiyerek bu modellerin birer parçası haline gelmektedirler. Çalışanlar ve yöneticiler kendi özelliklerine uymayan tarzda yönetilen işletmelerde başarısızlığa uğrarlar ve bu başarısızlıkları işletme faaliyetlerini doğrudan doğruya etkiler.

KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON DAİRE BAŞKANLIĞI

"İşletme Yönetim Modelleri Araştırması" Türkiye'deki büyük işletmelerin genel yapılarını ortaya koymak amacıyla yapılmış bir çalışmadır. Bu çalışmada; dünya da genel kabul görmüş dört değişik yönetim modelinin *(Kulüp Modeli, Rol Modeli, Görev Modeli, Varoluşçu Model)* ülkemiz işletmelerinde ne şekilde uygulandığı ve hangisinin daha yaygın olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma 4 bölümden oluşmuştur;

I.Bölümde genel kavramlar verilmiş ve modeller geniş olarak açıklanmıştır.

II.Bölüm; Araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümdür.

III.Bölüm; Araştırma kapsamına giren işletmelerle ilgili genel bilgilerin verildiği bölümdür.

IV.Bölümde; Anket formunda yer alan sorular değerlendirilmiştir.

Çalışmada, genel bir değerlendirmenin yapıldığı sonuç bölümü bulunmaktadır. Kaynakçadan sonra Ekler bölümünde; *"anket formu"* ve *"işletmelere ait genel bilgilerin"* grafikler ile gösterimi bulunmaktadır.

I.BÖLÜM : İŞLETME YÖNETİM MODELLERİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

A-GENEL KAVRAMLAR

a-Yönetim:

Yönetim kavramı, insanların toplu halde yaşamaya başladıkları devirlerden, günümüze kadar önemini yitirmemiş ve gelecektede yitirmeyecek olan bir kavramdır. Bugün tüm dünyada büyük veya küçük, örgüt adı verilen iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini ve siyası amaçlı işbirliği sistemlerinde, daima yönetimden söz edilmektedir.

Yönetim Bilimi ile ilgili kitaplarda, yönetimle ilgili bir çok tanıma rastlanmaktadır. Bu tanımlar bilim adamlarının yaklaşımlarına ve çalıştıkları konulara göre farklılıklar göstermektedirler. Aşağıda, çeşitli bilim adamlarına göre değişik bakış açılarından yönetim tanımları verilmiştir.

Yönetimle ilgili ilk tanımlama, onun bilim, süreç ve sanat yönüyle ilgilidir;

"Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyet ve fonksiyonları; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de, sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder[1]."

---

[1] Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C:1. İşletme Fakültesi Yayını, N: 257, İstanbul 1993, s.25.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Bu üç yönden yönetimi;

"...Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü..."

olarak tanımlamak mümkündür[2]. Bir başka bilim adamına göre ise;

"Yönetim kavramı, yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır[3].

İnsanları temel alan bir başka tanımlamada;

"Yönetim, işbirliği içinde bulunulan bir grubu ortak bir amaca ya da amaçlar grubuna yöneltme süreci olarak tanımlanmıştır[4]."

---

[2] BARANSEL, s.25.

[3] Kurthan FİŞEK; **Yönetim,** Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını,No:437, Sevinç Matbaası, Ankara 1979, s.1.

[4] Halil CAN, Meral TECER; **İşletme Yönetimi,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 169, Doğan Basımevi, Ankara 1978 ve Kemal TOSUN; **İşletme Yönetimi;** İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İstanbul, 1990, s.161.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aynı yönden tanım yapan bir başka bilim adamına göre ise;

"Yönetim evrensel bir kavramdır, önceden ne yapılacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanlarla uğraşır[5]."

"Ekonomik bir amaca yönelik olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden oluşan kaynaklarının en uygun (optimal) biçimde sevk ve İdare edilmesi"

işletmelerde verimlilik ve etkinlik sağlanması ile ilgili diğer bir yönetim tanımdır[6].

Öncede belirtildiği gibi tüm tanımlarda görülmektedir ki; **"yönetim"** kavramı bilim adamlarının konuya bakış açısına göre, değişik biçimlerde ifade edilmektedir. Bu çalışmada, yönetim kavramının evrensel bir süreç sanat bilim olma özelliği üzerinde durulmuştur ve yönetim;

"Örgütlerde etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla; insan, makine, araç-gereç, techizatın birbiriyle uyumlu çalışmasını sağlayan faaliyetler topluluğudur." diye tanımlanmıştır.

---

[5] Nuri TORTOP; **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, N: 114, Ankara, 1990

[6] Osman YOZGAT; **İşletme Yönetimi,** Nihat Sayar Yayın ve Yardım vakfı Yayını, N: 435-668, 7. Baskı, İstanbul 1989, s.1.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

b-Yöneticilik ve Liderlik

Genellikle yöneticilik ve liderlik, aynı anlamlarda kullanılsalarda aslında birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu kavramların neleri ifade ettikleri aşağıda ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Günümüzde doktorluk, avukatlık ve mühendisliğin bir meslek olup olmadığı konusunda hiç bir şüphe yokken aynı durum yöneticilik için geçerli değildir ve bu yönde tartışmalar halen devam etmektedir. İnsanlık tarihine bakıldığı zaman ise yöneticilik uygulamasının, insanların bir arada yaşadığı dönemlerden bu yana var olduğu bilinmektedir[7].

"Profesyonel yönetici olarak adlandırılan kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir[8]."

Başka bir yazara göre ise yönetici en basit anlamda;

"İşletmenin yönetim sorumluluğunu yüklenen, dönem sonunda elde edilen kar ve zarardan etkilenmeyen kişidir[9]."

---

7 Asuman ULUÇINAR TÜRKEL: **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama,** M.Ü Yayın No: 534, İstanbul 1992, s.25.

8 Tamer KOÇEL: **İşletme Yöneticiliği,** İ.Ü Yayın No: 2998, İstanbul 1982, s.9.

9 Güngör ONAL: **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayını No: 456-689, İstanbul, 1993, s.4.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yöneticilikle ilgili tanımlara bakıldığında, yukarıdaki tanım örneklerinde olduğu gibi, birbirlerine benzer ifadelerle karşılaşılmaktadır. Liderlik ise, yöneticilikten daha farklı bir kavramdır. Liderlikle ilgili genel tanımlar incelendiğinde:

"Liderliğin, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir[10]."

diye tanımlandığı görülür.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi; lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevkeden kişidir. Liderliğin oluşması için yöneticilikte olduğu gibi resmi yetkiye gerek yoktur. Hiç bir resmi yetkisi olmadığı halde, büyük grupları peşinden sürükleyen liderler bulunduğu bilinmektedir. Buna karşılık, büyük resmi yetkilere sahip olup, bunları kullanamayan, bu nedenlede büyük grupları değil tek bir kişiyi bile ardından sürükleyemeyen yöneticilerde olabilir.

Bu açıklamadan şu anlaşılmaktadır: Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik yeteneğine sahip olmayan yöneticilerde olabilir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerinide sahip olmaları ve liderin yaptığı işleri yapabilmeleridir. Unutulmamalıdır ki, sadece üst kademede

---

[10] KOÇEL, s.257.

bulunan yöneticiler lider değildirler. Bazen bir ustabaşı, bazen de bir işçi veya bir genel müdür liderlik vasıflarına sahip olabilir.

Bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla anlatılan ve araştırmanın kapsamını oluşturan "İşletme Yönetim Modelelleri", (Kulüp Modeli, Rol Modeli, Görev Modeli, Varoluşçu Model) R.Likert'in sistem 4 Modeli olarak adlandırılan Liderlik Modellerinde ki, lider tazları ile benzerlik göstermektedir. Bu nedenle sistem 4 modeline aşağıda kısaca değinilmiştir.

Aşağıdaki Tablo-1; Rensis Likert'in Sistem 4 modelini özetlemektedir[11].

[11] KOÇEL, s.269; Richard M.HODGETTES; **Management: Theory,** Process and Practice; Harcourt Brace Jovanovich Publishers. London. 1990. s.506.

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM 1 İstismarcı-Otokratik (Exploitative-Authoritative)	SİSTEM 2 Yadımsever-Otokratik (Benevlent-Authoritative)	SİSTEM 3 Katılımcı (Consultative-Democratic)	SİSTEM 4 Demokratik (Participutive-Democratic)
Astlara Olan Güven	Astlara Güvenmez	Hizmetçi-Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir, fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
Astlarn algıladığı serbesti	Astlar işle ilgili konulan tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.	Astlar kendileini tamamiyle serbest hisederler.
Üstün- aslarla ilişkisi	İşle ilgili sorunlarn çözümünde astlarn fikrini nadiren alır.	Bazen aslarn fikrini sorar.	Genel olarak astlarn fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima aslarn fikrini alır ve onları kullanır.

Tablo-1: Likert'in Sistem 4 Modeli

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

c-Model:

Model en geniş anlam ile;

"Realitenin bir bölümünün basitleştirilmiş biçimde temsilidir[12]."

Başka bir tanıma göre model;

"Sistemlerin soyutlanmış şeklidir[13]."

Modeli aşağıdaki biçimde de tanımlamak mümkündür:

"Model, nesneler, algılanmış fikir ve düşünceler, olgu ve olaylar (phanamenon) arasındaki ilişkilerin kopyası, taklidi ya da temsilidir[14]."

Modellerin;

- düzenleme ya da örgütleme,
- yeni gerçekler, yöntem ve teknikler bulma,
- tahmin ve
- ölçme

---

[12] BARANSEL, s.68.
[13] A.g.e.; s.69.
[14] A.g.e.; s.69.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

olmak üzere 4 fonksiyonundan söz etmek mümdündür[15]

Araştırmanın kapsamını oluşturan ***"İşletme Yönetim Modellerin"*** de; işletmelerin genel yapıları, çalışanlar ve yöneticilerin özellikleri, örgütlenme biçimleri vb... noktalar incelenmiştir. Sonra, bu özelliklerle, bir genelleme yapılarak ortaya konan 4 model ile ilgili Türkiye'deki büyük işletmelerin durum belirlenmeye çalışılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

[15] BARANSEL, s.69.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

B- YÖNETİM MODELLERİ

a-Kulüp Modeli:

Özellikle, ülkemizde bir çok işletmede görülebilen bir modeldir. Yönetimde, kilit noktalarda aile bireylerinin bulunduğu bu modelin yaygın kullanımına büyükten, küçüğe bir çok işletmede rastlamak mümkündür. Başka deyişle; yönetimde aile bireylerinin hakim olduğu, örgütlenme ilkelerinin bilimsel ve tam olarak uygulanmadığı işletmeler "Kulüp Modeli"nin gerçek birer örneğidirler.

Aşağıda verilen "Kulüp Modeli"nin özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması daha da kolaylaşmış olacaktır[16]

- **"Kulüp Modeli"nin Özellikleri:**

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Bu tip yönetim tarzı genellikle aile işletmelerinde uygulanılır. Ailenin en büyüğü, en deneyimlisi ve en saygını olan baba, en başta olan ve tüm gücü ve yetkiyi elinde tutan kişidir.

1b-İşletmedeki diğer yönetim kademelerinde çalışanlar ve işgörenler, akrabalar veya yakın dostlar ile onların tavsiye

---

[16] Charles HANDY ; **Süper Yönetim;** İlgi Yayıncılık Modern Yönetim Dizisi; İstanbul 1989, s.18-22.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ettikleri kişilerdir. Bunun nedeni; uzun zamandır tanınan bir dosta veya akrabaya güvenmenin yeni tanışılan birine güvenmekten çok daha kolay olmasıdır.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

2a-Bu modele benzeyen işletmelerin örgüt yapılarına bakıldığında, diğer bütün işletmelerin, genellikle, uyguladığı işlevlere göre veya ürün temeline göre bölümlere ayrıldığı gözlemlenmektedir.

2b-Örgütlenme aynen, klasik örgüt şemalarında olduğu gibi merkezden dışa doğru dağılan bir biçimde olmaktadır.

2c-Örgütlenmede, örgüt yapısındaki herhangi bir ünvan veya mevki (orun) kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerinden çok merkezle yürüttüğü iyi ve samimi ilişkiler çerçevesinde oluşmaktadır.

3-Koordinasyonun Sağlanması Bakımından;

3a-Bu modelde iletişim sözlü sağlanır, iş dışında da ilişkiler çok önemli ve yoğundur. Böylece koordinasyon, kişisel ilişkiler ön plana çıkarılarak sağlanmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

3b-Emirler ve talimatlar yazılı olmaktan çok sözlü verilmektedir. İlgi ve güvenden kaynaklanan sezgiyle, işler yürütülmeye çalışılmaktadır.

3c-Sözlü sağlanan iletişimde de en önemli nokta; başkalarının duygularını anlayabilme, kısacası sezgi gücüdür. Eğer sezgi gücü yeterince gelişmemişse iletişim sağlanamayacağından koordinasyonu sağlamakta zor olacaktır.

4-Karar Alma Bakımından;

4a-Kararlar daima en saygın kişi olan tepe yöneticide toplanır.

4b-Güç ve yetkiler merkeze doğru gittikçe artmaktadır.

4c-Karar alma hızı bu modelde çok yüksektir. Çünkü, merkezden alınan kararlar diğerleri tarafından sorgusuz ve sualsiz uygulanırlar.

4d-Hızın, karar almada hayati önem taşıdığı işletmelerde, bu model oldukça karlı olabilir. Ama, hızlı karar alma, isabetli ve yerinde karar almak demek değildir.

4e-Alınan kararların doğru olup olmadığı tamamiyle, yetki ve gücü elinde tutan tepe yöneticisinin bilgi, beceri ve yeteneğine bağlıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Sonuç olarak diyebiliriz ki; bu model, birbirini yakından tanıyan, kafa yapısı ve düşünce tarzı birbirine benzeyen insanların, daha çok sezgi güçleriyle, formalitelerden çok, kişisel ilişkilerden oluşturdukları bir sistemdir.

Bu modelde sezgi ve güvenin çok gerekli olduğu tekrar tekrar vurgulanmaktadır. Bu iki özelliğin yitirilmesi sonucu, işletme de yok olmaya mahkum olacaktır. Çünkü, sistemin kuralları esnek değil, çok sert ve katıdır. Bu biçimde yönetilen işletmeler entropinin[17] etkisinde kalarak kolayca yok olurlar.

Bu modele uygun yönetilen işletmelerin, yönetim maliyetleri çok düşüktür. Buna karşılık telefon ve yolculuk giderleri oldukça fazladır. Çünkü; özellikler kısmında belirtildiği gibi, yöneticiler yazmaz, konuşurlar.

"Kulüp Modeli"nin uygulandığı işletmeler, kendilerini çalıştıkları yerlere ait hissetmeyi seven insanlar için ideal işyeri niteliği taşımaktadırlar. Çalışanlar ve üst yönetimin güvenini kazananlar kolaylıkla ödüllendirilir ve çalışmalarının karşılığını alırlar.

Diyebiliriz ki; bu tip işletmelerin yöneticilerinin bir çoğu, gazetelerin çok sevdiği, ve kendilerine haber kaynağı olarak seçtiği halkın yakından tanıdığı yönetici tipleridirler.

---

[17] (Entropi=Bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması konusundaki eğilimdir. Bkz. KOÇEL, s.105.)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

b-Rol Modeli:

Bu model "Kulüp Modeli"nde olduğu gibi kişilerden ve kişisel ilişkilerden söz etmez. Kişilerden çok işletmede oynanan rolleri temel alan ve onları tanımlayan bir modeldir. Önemli olan kişi değil, üstlenilen rol, yani yapılacak iştir[18]

Aşağıda verilen "Rol Modeli"nin özellikleri incelendiğinde bu modelin anlaşılması daha kolaylaşacaktır[19]

- **Rol Modelinin Özellikleri:**

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Yönetici, düzeni ve kuralları simgeler. İşin patronu daima yöneticidir.

1b-Ayrıca, yöneticilikte koruyuculuk kavramıda çok gelişmiştir. Düzene ve kurallara uyduğunuz müddetçe ve size verilen rolü düşünmeden yerine getirdiğiniz sürece o işletmede kalabilir ve yönetici tarafından her zaman korunabilirsiniz.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

2a-"Rol Modeli"nde işletme faaliyetleri ve örgütün iş akışını belirleyen belirli roller, bir sistem içinde birbirinden

---

[18] HANDY,s.22-28.
[19] A.g.e.; s.22-28.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ayrılarak gruplandırılır. Bu gruplar belirli kurallar zinciri ve işlemler dizisiyle birbirlerine bağlanmışlardır.

2b-Örgütteki güç ve yetki, sadece bölüm ve grup başkanlarının yönetim kademesini oluşturduğu zirvede birleşmektedir. Bu tepe yönetim kademesinde, bir kurul veya sadece bir başkan olabilmektedir.

2c-Tüm mevkiler görülmeyen bir kurallar ve işlemler zinciriyle birbirlerine bağlıdırlar.

2d-Örgüt kademelerinde yükselmek, bu örgüte alt düzeylerde katılarak, başarı gösterdikçe yukarıya doğru tırmanmak şeklinde gerçekleşir.

2e-Bu yapıya bürokratik yapı da denilebilir.

3-Karar Alma Bakımından;

3a-"Yönetici Özellikleri Bakımından" bölümünde anlatıldığı gibi; kararlar daima tepe yöneticilerin elinde toplanmıştır.

3b-Kararlar üst yönetimce alındıktan sonra, ilgili birimlere bildirilir. Bu birimlerdeki işgörenlerce, rollerine uygun bir biçimde yerine getirilir. Kesinlikle işgörenlerin insiyatif kullanmaları söz konusu değildir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Sonuç olarak diyebiliriz ki; yarının, dünün bir tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için bu model idealdir. Dün yaşananlar tahlil edilir, bölümlere ayrılır, incelenir ve yeni kurallar getirilmiş işlemler dizisi olarak yeniden düzenlenerek yarına hazırlanır. Bu modelde istikrar ve denge tercih edilen niteliklerin başında gelmektedir.

İnsanlar, uygulanması zorunlu işlemlerin vazgeçilmez bir parçası olarak görülür, ama yine de bu modelde teknoloji, insanlara tercih edilmektedir. Çünkü; teknoloji sağladığı kolaylıklar, istikrar ve denge konularında, insanlardan daha güvenilirdir. Bu nedenle rol modelinde, tıpkı "Klasik Yönetim Anlayışında" olduğu gibi insanlar makinenin bir parçası olarak görülmektedirler.

Hareketli ve yaratıcı bir ruha sahip işgörenler bu tip modeli benimsemiş iş yerleri için hiç uygun elemanlar değildirler. Çünkü; onların rollerini değiştirmeye ve geliştirmeye kalkmaları olasıdır. Bu bir çok işletme için bir dizi sorun demektir ve sorunlar huzursuzluğa yol açacaktır.

Unutulmamalıdır ki; "Rol Modeli"nde kişi işini yapar, ne daha az ne de daha fazla. Kişi, sadece kendisine verileni yerine getirmekle görevlendirilmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

c-Görev Modeli:

Bu model yönetime çok değişik bir bakış açısı ve yaklaşım getirmektedir.

Aşağıda verilen "Görev Modeli"nin özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması ve tanımlanması daha da kolaylaşacaktır[20].

- **"Görev Modeli"nin Özellikleri:**

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

1a-Yönetici, gücünün kaynağını ne yaşından ne de saygınlığından alır. Onun gücünün kaynağı bilgisi, yeteneği ve yaratıcılık gücüdür.

1b-Yönetici, asla tek başına başarılı olamayacağını bilir. O ekiple çalışmanın ne demek olduğunu ve işletmeyi nasıl başarıya götüreceğini iyi bilir.

2.Örgüt Yapısı Bakımından;

1a-Klasik anlamda örgüt yapılarına bu modelde rastlamak mümkün değildir.

---

[20] HANDY, s.28-29.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

2a-Örgüt yapısı oluşturulurken, önce sorun tanımlanmaya çalışılır, sonra eldeki tüm kaynaklar gözden geçirilerek çözüm yolları belirlenir. Bu sonuçlar, uygun kişilerce oluşturulmuş çalışma grubu veya ekip denilen insan gruplarına teslim edilerek çözüm sağlanır. Proje örgütler bu yapıya çok uygun çalışırlar.

2c-Çalışma gruplarının yapısını ağlara benzetmek yerinde olacaktır. Çünkü bu motif, işletmenin çeşitli bölümlerinin, belirli bir konu veya sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklaşmasını en iyi biçimde ortaya koymaktadır. Güç, ağın kesişme noktalarıdır. "Kulüp Modeli"nde olduğu gibi tek bir merkezde veya "Rol Modeli"nde olduğu gibi en tepede toplanmamıştır. Bu modelde her birimin kendi yapısı içinde belirli bir faaliyeti vardır, bu birimler genel işletme stratejisi içinde belirli bir sorumluluğu üstlenmektedirler.

Sonuç olarak denilebilir ki; eğer işgören işin de yeterli bilgi ve yeteneğe sahipse, başka deyişle; işini iyi biliyorsa, bu model içerisinde ideal çalışma ortamını bulabilecektir. Bu modelde, işgörenler istekle çalışırlar ve kararları ortak alırlar. İlk iki modelde görülen kişisel çatışmalara ve güç gösterilerine, "Kulüp Modeli" ve "Rol Modeli"nde daha az rastlanmaktadır.

d-Varoluşçu Model

Bu model diğer 3 modelden oldukça büyük farklılıklar gösterir. En önemli fark ise şudur: Diğer 3 modelde işgörenler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

daima işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için vardırlar. Bunun için faaliyetlerini sürdürür ve çaba harcarlar. Bunun karşılığında ise ücret alırlar. "Varoluşçu Model" de ise işletmeler ve kuruluşlar, insanların amaçları için vardır. Başka deyişle; insanlar kurum için değil, kurumlar insanlar için çalışırlar.

Aşağıda verilen "Varoluşçu Model"in özellikleri incelendiğinde, bu modelin anlaşılması da kolaylaşacaktır[21].

"Varoluşçu Model"in Özellikleri:

1-Yöneticilerinin Özellikleri Bakımından;

Bu modelde tek bir yönetici bulmak mümkün değildir. Çünkü aynı bilgi, beceri, yetenek ve tecrübeye sahip kişiler bir araya gelerek işletmeyi oluşturmuşlardır. Örneğin; 5 doktorun veya 15 tiyatro sanatçısının, 7 mühendisin bir araya gelerek kurdukları işletmeler gibi...

Bu ortaklardan biri veya birkaçı, gruptan ayrılsa bile işletmenin yok olması düşünülemez ve işleyiş şekli pek değişmez. Çünkü bireyler zaten birbirlerine tümüyle bağlı değildirler.

Bireysel yeteneğin veya yapılan işin, işletmenin en büyük kaynağı ve geliri olduğu durumlarda, "Varoluşçu Model" gerçekten başarılı olur. Yöneticilik bu tip işletmeler için günlük

---

[21] HANDY, s.34-36.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bir görevdir. Yöneticinin fazda bir iddiası yoktur. Grubun en iyisi adını ortaklığın başına yazdırır.

2-Örgüt Yapısı Bakımından;

Klasik anlamda bir örgüt yapısına bu tip modeli kullanan işletmelerde rastlamak pek mümkün olmamaktadır.

İçinde yönetme arzusu ve önder olma hırsı olanlar için bu tip işletmeler kesinlikle uygun değildir. Bunun en büyük nedeni, profesyonellere kısıtlama getirmenin, onları bazı kurallara uymaya zorlamanın imkansız olmasıdır. İşten çıkartma, para cezaları ve herhangi bir şekilde ceza vermeye kalkışma önderin, yetkilerinin çok dışındadır.

Bu modele, demokrasinin kendisi demek çok yerinde olabilir. Ama, bu modelde işletmenin devamını ve koordinasyonunu sağlamak, uyumunu korumak son derece güç olmaktadır.

"Varoluşçu Model" uygulayan işletmeleri uygulamada pek fazla bulmak mümkün değildir. Hele iş dünyasında ve sanayi işletmelerinde bu modelin uygulanması kesinlikle imkansızdır. Bunun başlıca nedeni de, denetim işlevinin bu modelde hemen hemen imkansız oluşudur. İzin verildiği ölçüde yöneticilik yapılabilen, herkesin eşit şartlarda red hakkının olduğu bir ortamda bu model, sonuçsuz kalan toplantılar, saatlerce sürecek görüşmelere neden olmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"Varoluşçu Model", ancak herkesin kendi işini yaptığı; kimsenin başkasıyla yarışmadığı ve en önemlisi, kişilerin faaliyet gösterdikleri işletme dışında da varlıklarını sürdürdükleri ortamlarda geçerli olan bir modeldir.

Aşağıda Tablo-2 "Düşünme ve Öğrenme"; Tablo-3 "Etkileme ve Değiştirme" ve Tablo-4 "Teşvik ve Ödüllendirme" yöntemleri açısından 4 modeli karşılaştırmaktadır[22].

[22] HANDY, s.49-83'deki bilgilerin yazar tarafından derlenmesiyle Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 hazırlanmıştır.

YÖNTEMLER	İŞLETME MODELLERİ			
	KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ	VAROLUŞÇULUK MODELİ
DÜŞÜNME VE ÖĞRENME YÖNTEMLERİ	Bu modeli benimsemiş işletmelerde çalışanlar sezgileriyle düşünürler ve sorunları bir bütün olarak ele alırlar. Küçük, ama önemli ayrıntılarla ilgilenmezler. Raporlardan ve incelemelerden genel sonuçlar çıkarmaya çalışırlar. Öğrenmede kullandıkları yöntem, deneme-yanılma ve örnek almadır. Yöneticiler, diğer çalışanlarında deneme-yanılma ve örnek alma yoluyla öğrenmelerini beklerler. Ana ilke "Bir süre benimle çalış, nasıl yaptığımı gör"dür.	Bu modeli benimsemiş kişilerde düşünce, mantığına dayanır. Analizci bir düşünce yapısı görülür. Zeka büyük bir önem taşımaktadır. Rol modelini benimsemiş kişiler, herşeyin sebep-sonuç ilişkisi içinde geliştiğine inanırlar. Öğrenme, daha çok bilgi sahibi olmak daha yetenekli hale gelmek için gereklidir. Rol modelinde öğrenmeye bilgi transferi veya eğitim denir. İnsanlar bilgi ve deneyimlerine göre sınıflandırılırlar ve bilgisi deneyimi fazla olanlar yetersiz olanları eğitir.	Bu modeli benimsemiş kişiler "sorun çözen" kişilerdir. Sorunu çözmek içinde mantıkla yoğrulan bir yaratıcılık gerekmektedir. Ayrıca, başka insanlarla, başka deyişle grupla çalışmak yeteneğinde çok önemlidir. Öğrenme, sorunları daha iyi kazanma yeteneği kazanmaktır. Araştırarak öğrenmeyi amaçlayan yönetici kursları, bu tür öğrenmeye yönelik araçlardandır. Bu modelde rol modelinde olduğu gibi görev dağılımı yoktur. Bunun yerine bireyler gruba üye olmak için başvururlar. Bireyin kendini geliştirmesi teşvik edilir ve işletmeler arası transferler hoşgörü ile karşılanır.	Bu model uygulayıcıları düşünme alışkanlıklarının katı sınırlarla belirlenmesine kesinlikle karşı çıkarlar. Öğrenmenin deneme yoluyla olmasını tercih ederler. Bu modeli benimseyenlerde kendini geliştirme tutkusu çok ağırlaşmaktadır. Bu nedenle, haftalık kurslar seminerler, bilimsel toplantılar ve yurt dışına yapılan eğitim seyahatleri çalışanların hayatında büyük rol oynamaktadır.

Tablo-2: Düşünme ve Öğrenme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

II.BÖLÜM : ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

A-ARAŞTIRMANIN AMACI-KAPSAMI

Dünyanın neresinde olursa olsun, her işletme bir diğerinden farklı olmasına rağmen, geçerliliğini koruyan yönetim kuralları, uygulanabilecek modeller ve izlenecek ana yönetim noktaları pek değişik değildir.

Buna karşılık, işletmelerde uygulanan yönetim ilkeleri konusunda değişiklikler bulunmaktadır. Bunun nedeni; işletme yönetiminin karmaşık bir bilim olmasından çok yaratıcı ve politik bir işlemler dizisi olmasıdır. Yönetim ilkelerinin ülkeden ülkeye değişiklik göstermesi, o toplumda yaşayan kültür ve geleneklerin kişilere yansımasından ve bununda işletmeye etkilerinden kaynaklanmaktadır.

İşletmeler, yönetim ilkelerini oluştururken; çevreden, toplumdan, ulusal kültürden, işletmenin yaptığı işin gerektirdiği koşullardan, üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerinden (eğitim düzeyleri, cinsiyet, yaş, iş tecrübesi, bağlı bulundukları gelenek ve göreneklerden vb..) etkilenmektedirler.

"İşletme Yönetim Modelleri" konulu bu araştırma, bu düşünceden hareketle, tüm dünya işletmelerinde geçerli olabilen 4 yönetim modelinin, Türkiye'de yukarıda sayılı etkenler gözönüne alınarak ne şekilde uygulandığının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Araştırma kapsamına; Türkiye'de çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren ve İstanbul Sanayi Odası Eylül 1993 kitapçığında yer alan Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Firmasından İstanbul sınırları içinde faaliyet gösterenler alınmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

B-ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

a-Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Değişik sektörlerde faaliyet gösteren ve merkezleri İstanbul'da bulunan, Sanayi Odası 1993 kayıtlarında 500 büyük işletme kapsamına giren tüm işletmeler, araştırmanın ana kütlesini oluşturmuştur. Araştırma bulguları, ana kütle içerisinden örnek kütleye hazırlanan anket formlarının uygulanmasıyla elde edilmiştir. Başka deyişle; örnek kütlenin analiz edilmesi ve bilginin toplanması yapılan anket çalışması ile sağlanmıştır.

Anket formundaki sorular, belirtilen amaca uygun olarak Prof.Dr.Charles HANDY'nin daha önce Amerika'da uyguladığı ve bu ülkedeki genel sonuçlarını derlediği kitaptaki sorulardır. Anlaşılır ve daha önce uygulanmış sorular olduğu için değiştirilmeden aynen uygulanmışlardır[23].

Anket formu, anketi cevaplayacak yöneticiye hitaben yazılmış genel bir tanıtım yazısı ile başlamaktadır.

Anket formu, dörder şıktan oluşmuş 9 ana sorudan meydana gelmiştir. Denekten istenen, bu 9 soruyu 2 kademeli olarak cevaplandırmasıdır. Denek öncelikle, soruları ve onları oluşturan 4 şıkkı; işletmeyi göz önüne alarak, daha sonra da, kendi düşüncelerinin önem derecesine göre 1 ile 4 arasında puanlayarak sıralamaktadır.

---

[23] HANDY, s.83-85.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Denek, işletmedeki duruma en çok uyduğunu düşündüğü sorunun karşısındaki ilgili yere 4, ondan sonra en çok uyanın karşısına 3, az uyanın karşısına 2 ve hiç uymayanın karşısına da 1 puan vermektedir. Daha sonra aynı işlemi kendi düşüncesine göre yinelemektedir.

Anket formunun ilk bölümünde, "Genel Bilgiler" başlığı altında,

- İşletmenin faaliyet alanı,
- Deneğin çalıştığı departman,
- Deneğin iş tecrübesi,
- Deneğin o işletmede kaç yıl çalıştığı,
- Deneğin en son mezun olduğu okul (eğitim düzeyi),
- Deneğin yaşı,
- Deneğin cinsiyeti

soruları sorularak temel nitelikler belirlenmiştir. Bu genel bilgilerin belirlenmesinin nedeni; sorulara verilen cevaplarla bir karşılaştırma yapılabilmesi ve genellemeye gidebilmektir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Anket formunun II.Bölümü olan sorular bölümünde deneğe;

- İyi bir üstte bulunması gereken özellikler,
- İyi bir astda bulunması gereken özellikler,
- İyi bir yönetici, şirkette önceliği neye verir ?
- Başarılı yöneticiler nasıl olmalıdır ?
- İşletme çalışanları nasıl görür ?
- Çalışanların denetlenme ve yönlendirilmesinde neler doğrudur ?
- Çalışanların birbirlerinin işlerini kontrol etmesi ne koşullarda uygundur?
- Görev dağılımının ana ilkesi nedir?
- İşyerinde rekabet ne demektir?

soruları sorulmuş ve bu soruların altında verilen 4'er şıkkı 1 ile 4 arası önce işletme açısından, sonra da kendi düşüncelerine göre sıralamaları istenmiştir.

Anket formunun sonunda, görüşülen yöneticilerin olası düşüncelerine, eleştiri ve isteklerine yer vermek amacıyla boş bir "Düşünceleriniz" alanı bırakılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

b-Örnek Kütlenin Seçimi ve Verilerin Toplanması

Sağlıklı bulgular elde edebilmek ve seçilen örnek kütlenin, ana kütlenin özelliklerinin tümünü yansıtmasını sağlayabilmek amacıyla, örnek kütlenin seçimi resmi kaynaklardan yapılmıştır[24]. Türkiye genelinde bir sonuca varılması amacıyla; araştırma kapsamına alınan 500 büyük işletmenin yoğun olduğu İstanbul bölgesi seçilmiştir. Başka deyişle; araştırmada "bölge faktörü" gözönüne alınmıştır.

İstanbul Sanayi Odası Rehberi' 1993'de yer alan toplam 500 sanayi işletmesinin 238'inin merkezi İstanbul'dadır. Araştırma kapsamına sadece özel işletmeler alınmış, kamu işletmeleri kapsam dışında bırakılmıştır. Bu ana kütleye Kocaeli'de faaliyet gösteren 6 işletme de dahil edilmiştir. Çünkü; Kocaeli'de İstanbul bölgesi sınırlarına girmektedir. Böylece ana kütle, 244 olarak belirlenmiştir. Bu işletmelerin örneklerin belirlenmesinde tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış ve toplam 210 işletmede (%86) anket çalışması yapılmıştır. Bazı işletmelerde, anket formu cevaplandırmaya istekli olan 3 düzey yöneticinin tümüne uygulanmış ve böylece, cevaplanan yapılan anket formları 245'e ulaşmıştır.

Daha önce belirtildiği gibi, veriler anket formu yardımıyla toplanmıştır. Bu amaçla gönüllü olarak çalışan 25 yüksek lisans

---

[24] İstanbul Sanayi Odası Dergisi. İstanbul Sanayi Odası Yayını, Eylül 1993, İstanbul.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

ve doktora öğrencisi önceden eğitilerek, anket çalışmasının yürütülmesiyle görevlendirilmiştir.

Anket formlarının tümü araştırma kapsamına giren işletmelerle yüz yüze görüşülerek doldurulmuş, böylece güvenilir ve geçerli bilgiler sağlanmaya çalışılmıştır.

c- Araştırmada Kullanılan Matematik ve İstatistiksel Yöntemler

a.Verilerin aritmatik ortalaması;

Basit seriler için;

$$\bar{\chi} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \chi^i}{n}$$ formülüyle,

b.Verilerin standart sapmaları;

Basit seriler için;

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (\chi^i - \bar{\chi})^2}{n}}$$ formülüyle

hesaplanmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

III.BÖLÜM: ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETMELERLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

A- GENEL BİLGİLER

a-Sektörlere Göre Dağılım

Araştırma kapsamına giren işletmelerle ilgili sektörlere göre dağılımlara bakıldığında aşağıda Tablo 5'de verilen genel bilgiler elde edilmiştir:

SEKTÖR	DAĞILIM(Sayısal)	ORAN(%)
Bankacılık ve Sigortacılık	**23**	**9.4**
Madencilik	4	1.6
Gıda	**1**	**0.4**
İnşaat	18	7.3
İmalat	**60**	**24.4**
Elektronik	7	2.9
Hizmet	**72**	**29.4**
Ulaşım	9	3.7
Tekstil	**32**	**13.1**
İlaç	4	1.6
Otomotiv	**13**	**5.4**
Reklamcılık	1	0.4
Tarım	**1**	**0.4**
TOPLAM	245	100.00

Tablo 5: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Sektörlere Göre Dağılımı

Tablo 5 incelendiğinde araştırma kapsamına giren ve anket yapılan toplam 245 işletmenin 72'sinin (%29.4) Hizmet; 60'ının

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

(%24.4) İmalat; 32'sinin (%13.1) Tekstil; 23'ünün (%9.4) Bankacılık ve Sigortacılık; 18'inin (%7.3) İnşaat; 13'ünün (%5.4) Otomotiv; 9'unun (%3.7) Ulaşım; 7'sinin (%2.9) Elektronik; 4'ünün (%1.6) Madencilik ve yine 4'ünün (%1.6) İlaç sektörüne ait olduğu görülmüştür. Gıda, Reklamcılık ve Tarım sektörüne ait 1'er (% 0.4) işletme ile anket çalışması yapılmıştır.

b- Deneğin işletmenin Merkezinde mi, Yoksa Şubesinde mi Çalıştığı İle İlgili Dağılım

Araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan yöneticilerin şubede mi, yoksa merkezde mi çalıştığı incelendiğinde aşağıda verilmiş olan Tablo 5 ortaya çıkmaktadır:

	DAĞILIM(Sayısal)	ORAN(%)
MERKEZ	109	44.4
ŞUBE	136	55.6
TOPLAM	245	100.0

Tablo 6: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Merkez ve Şubeye Göre Dağılımı

Yukarıdaki Tablo 6'da görüldüğü gibi; araştırma kapsamına giren 245 işletmede görüşülen deneklerin 136'sı (%44.4) şubelerde; 109'u (%55.6) merkezde çalışmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

c-Deneklerin Yönetim Kademesindeki Yerleri

Görüşme yapılan deneklerin üst, orta ve alt düzey yönetim kademelerine göre dağılımına bakıldığında aşağıdaki Tablo 7 ortaya çıkmıştır:

YÖNETİM KADEMELERİ	DAĞILIM(Sayısal)	ORAN(%)
Üst Kademe	77	31.4
Orta Kademe	133	54.3
Alt Kademe	35	14.3
TOPLAM	245	100.0

Tablo 7: Araştırma Kapsamanı Giren Deneklerin Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı

Tablo 7'ye bakıldığında, görüşülen 245 deneğin; 133'ünün (%54.3) orta kademe; 77'sinin (%31.4) üst kademe; 35'inin (%14.3) alt kademe yöneticisi olduğu gözlenmektedir. Karar alma yetkisinin genellikle orta ve üst kademede toplandığı düşünülürse, bu araştırmadada, Türkiye'deki büyük işletmelerin yönetim modelleri hakkında gerçeğe yakın verilerin elde edildiği varsayılabilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

d- Deneklerin Toplam Çalıştığı Yılların Dağılımı

Aşağıda verilen Tablo 8'de görüşme yapılan yöneticilerin çalıştığı yıllara göre toplam dağılımı görülmektedir:

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
1 ile 5 yıl arası	1	2	0.8	12.2
	2	4	1.6	
	3	3	1.2	
	4	7	2.9	
	5	14	5.7	
6 ile 10 yıl arası	6	5	2.0	22.9
	7	10	4.1	
	8	21	8.6	
	9	5	2.0	
	10	15	6.2	
11 ile 15 yıl arası	11	6	2.5	17.3
	12	10	4.1	
	13	3	1.2	
	14	7	2.9	
	15	16	6.6	
16 ile 20 yıl arası	16	7	2.9	17.3
	17	7	2.9	
	18	12	5.0	
	19	1	0.4	
	20	15	6.1	
21 ile 25 yıl arası	21	2	0.8	21.4
	22	9	3.7	
	23	9	3.7	
	24	9	3.7	
	25	23	9.5	

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
26 ile 30 yıl arası	26	-	-	4.9
	27	2	0.8	
	28	4	1.6	
	29	-	-	
	30	6	2.5	
31 ile 35 yıl arası	31	2	0.8	2.8
	32	1	0.4	
	33	1	0.4	
	34	2	0.8	
	35	1	0.4	
35 yıl ve üstü	36	2	0.8	1.2
	37	-	-	
	38	-	-	
	39	-	-	
	40	2	0.4	
TOPLAM		245	100.0	100.0

Tablo 8: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Çalışarak Geçirdiği Yılların Dağılımı

Tablo 8 incelendiğinde, anket yapılan deneklerin 56'sının (%22.9) 6 ile 10 yıl arasında iş hayatları olduğu izlenir. 21 ile 25 yıl çalışanların toplam sayısı 52 (%21 4) dir. 11 ile 15 yıl ve 16 ile 20 yıl çalışanların toplam sayısı 42'şer (%17.3) kişidir. 1 ile 5 yıl arasında çalışanların toplam sayısı 30 (%12.2)'dur. 26 ile 30 yıl arasında çalışanların toplam sayısı yine 30 (%12.2)'dur. 26 ile 30 yıl arasında çalışanların toplam sayısı 12 (%4.9) dir. 31 ile 35 yıl arası çalışanların toplam sayısı 7 (%2.9) dir. Son olarak tabloya

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

bakıldığında 35 yıl ve üstü çalışanların sayısı sadece 4 (% 1.2) dür. Yoğunluğun 6 ile 10 yıl (%22,9) ve 21 ile 25 yıl arası (%21,4) olduğu gözlemlenmektedir.

e. Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri

Anket uygulanan deneklerin, araştırma kapsamına alınan işletmelerde çalışma sürelerine bakıldığında aşağıda Tablo 9'deki dağılım görülmektedir:

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
1 ile 5 yıl arası	1	28	11.8	42.3
	2	22	9.0	
	3	17	7.0	
	4	17	7.0	
	5	19	7.8	
6 ile 10 yıl arası	6	7	2.9	20.4
	7	10	4.1	
	8	18	7.3	
	9	-	-	
	10	15	6.1	
11 ile 15 yıl arası	11	9	3.7	16.0
	12	13	5.3	
	13	2	0.8	
	14	8	3.3	
	15	8	3.3	
16 ile 20 yıl arası	16	4	1.6	9.4
	17	6	2.5	
	18	4	1.6	
	19	1	0.4	
	20	8	3.3	

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
21 ile 25 yıl arası	21	1	0.4	7.8
	22	9	3.7	
	23	3	1.2	
	24	2	0.8	
	25	4	1.6	
26 ile 30 yıl arası	26	-	-	2.5
	27	1	0.4	
	28	1	0.4	
	29	1	0.4	
	30	3	1.2	
31 ile 35 yıl arası	31	-	-	0.8
	32	1	0.4	
	33	-	-	
	34	1	0.4	
	35	-	-	
35 yıl ve üstü	36	1	0.4	0.8
	37	-	-	
	38	-	-	
	39	-	-	
	40	1	0.4	
TOPLAM		245	100.0	100.0

Tablo 9: Deneklerin Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerde Çalışma Süreleri

Tablo 9'da deneklerin araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışma sürelerine bakıldığında toplam 245 deneğin; 103'ünün (%42.3) 1 ile 5 yıl arasında; 50'sinin (%20.4) 6 ile 10 yıl arasında; 39'unun 16 ile 20 yıl arasında; 19'unun (%7.8) 21 ile 25 yıl arasında; 6'sının (%2.5) 26 ile 30 yıl arasında; 2'sinin (%0.8) 30 ile 35 yıl arasında ve yine 2'sinin (%0.8) 35 ve üstü yıldır o işletmeye hizmet verdiği görülmüştür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 8 ve Tablo 9 birlikte incelendiğinde çalışanların yıllara göre dağılımlarında şu görünüm ortaya çıkmaktadır:

YILLAR	Tablo 6 Sonuçları		Tablo 7 Sonuçları	
	DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)
1 ile 5 yıl arası	30	12.2	103	42.3
6 ile 10 yıl arası	56	22.9	50	20.4
11 ile 15 yıl arası	42	17.3	39	16.0
16 ile 20 yıl arası	42	17.3	23	9.4
21 ile 25 yıl arası	52	21.4	19	7.8
26 ile 30 yıl arası	12	4.9	6	2.5
30 ile 35 yıl arası	7	2.8	2	0.8
35 yıl ve üstü	4	1.2	2	0.8
TOPLAM	245	100.0	245	100.0

Tablo 10: Deneklerin Çalıştıkları Yıllar ile Araştırma Kapsamına Giren İşletmede Çalışma Sürelerinin Karşılaştırılması

Tablo 10'da izlenebileceği gibi araştırma kapsamına giren işletmelerde çalışan deneklerin çoğunluğu daha önce başka işletmelerde çalışmış değişik işyerleri ve iş koşullarını tanıyan kişilerdir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

f-Deneklerin Yaşlarının Dağılımı:

Deneklerin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında aşağıdaki Tablo 11 ortaya çıkmaktadır:

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
19 ile 30 yaş arası	19	1	0.4	22.9
	22	3	1.2	
	23	1	0.4	
	24	5	2.0	
	25	5	2.0	
	26	6	2.5	
	27	4	1.6	
	28	8	3.3	
	29	6	2.5	
	30	17	7.0	
31 ile 40 yaş arası	31	11	4.5	32.7
	32	7	2.9	
	33	5	2.0	
	34	9	3.7	
	35	7	2.9	
	36	8	3.3	
	37	1	0.4	
	38	13	5.3	
	39	10	4.1	
	40	9	3.7	

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YILLAR		DAĞILIM (Sayısal)	ORAN(%)	TOPLAM ORAN(%)
41 ile 50 yaş arası	41	10	4.1	35.9
	42	7	2.9	
	43	7	2.9	
	44	8	3.3	
	45	8	3.3	
	46	13	5.3	
	47	7	2.9	
	48	14	5.7	
	49	8	3.3	
	50	6	2.5	
51 ile 60 yaş arası	51	3	1.2	6.9
	52	3	1.2	
	54	1	0.4	
	55	3	1.2	
	56	3	1.2	
	57	2	0.8	
	60	2	0.8	
61 yaş ve üstü	62	1	0.4	1.6
	64	1	0.4	
	65	1	0.4	
	68	1	0.4	
TOPLAM		245	100.0	100.0

Tablo11: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşlara Göre Dağılımı

Tablo 11 incelenip yaş dağılımları incelendiğinde araştırma kapsamına giren 245 deneğin 88'inin (%35.9) 41 ile 50 yaş arasında; 80'inin (%32.7) 31 ile 40 yaş arasında; 56'sının (%22.9)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

19 ile 30 yaş arasında; 17'sinin (%6.9) 51 ile 60 yaş arasında; 4'ünün (%1.6) 61 yaş ve üstü olduğu görülmektedir.

Genelde üst, orta ve alt düzeyde çalışan 245 deneğin 168'i (%55.6) 31 ile 50 yaş arasında ki yaşlardan yoğunlaşmaktadır.

g-Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

İşletmede uygulanan yönetim modelleriyle cinsiyetin ilişkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, anketi cevaplayan deneklere cinsiyetleri sorulmuştur. Tablo 12 deneklerin cinsiyetlerinin dağılımını göstermektir:

CİNSİYET	DAĞILIM(Sayısal)	ORAN(%)
ERKEK	210	85.7
KADIN	35	14.4
TOPLAM	245	100.0

Tablo 12: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 12 incelendiğinde, İstanbul Sanayi Odasının 500 büyük işletme kapsamına giren işletmelerin yönetim kadrolarının, genellikle, erkek yöneticilerden oluştuğu genellemesi yapılabilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Çünkü, görüşüyen 245 işletmenin 210'unun (%85.7) erkek; 35'inin (14.3) kadın yöneticilerden meydana geldiği görülmektedir.

h-Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Deneklerin eğitim düzeyi ile işletme yönetim modellerinin karşılaştırılması amacıyla onların en son mezun oldukları okul sorulmuştur. Bu soruya alınan cevaplar değerlendirildiğinde aşağıdaki Tablo 12 ortaya çıkmıştır:

EĞİTİM DÜZEYLERİ	DAĞILIM(Sayısal)	ORAN(%)
İlkokul	3	1.2
Lise	45	18.4
Üniversite (Türkiye'de)	170	69.3
Üniversite (Dış Ülkelerde)	19	7.8
YükekLisans/ Doktora	8	3.3
TOPLAM	245	100.0

Tablo 13: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 13 incelendiğinde 245 deneğin 170'inin (%69.3) Türkiye'de herhangi bir üniversite mezunu; 45'inin (%18.4) Lise mezunu; 19'unun (%7.8) dış ülkelerde herhangi bir üniversite mezunu; 8'inin (%3.3) lisans üstü diplomalı; sadece 3'ünün de (%1.2) ilkokul mezunu olduğu gözlemlenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

B- ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN İŞLETME VE DENEKLERLE İLGİLİ KARŞILAŞTIRMALI GENEL BİLGİLER

a- İşletmede Çalışma Süreleri ile Sektörlerin Karşılaştırılması

Anket görüşmesi yapılan deneğin, araştırma kapsamına giren işletmelerdeki çalışma süresiyle, işletmelerin sektörel dağılımı karşılaştırıldığında aşağıda verilen Tablo 14 ortaya çıkmaktadır;

Çalışma süreleri (Yıl) / Sektörler	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9	S_{10}	S_{11}	S_{12}	S_{13}	Toplam
1	5	0	1	0	3	0	15	1	4	1	2	0	0	28
2	2	0	0	0	4	1	9	2	1	0	2	1	0	22
3	0	0	0	3	4	1	6	1	1	0	1	0	1	17
4	3	1	0	2	7	0	2	0	2	0	0	0	0	17
5	2	0	0	1	3	0	10	1	2	0	0	0	0	19
6	1	0	0	0	1	0	1	0	2	1	1	0	0	7
7	2	0	0	0	2	0	3	1	1	0	1	0	0	10
8	1	0	0	5	3	0	3	0	5	0	0	[illegible]	1	18
9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	0	0	0	1	6	0	3	0	4	0	1	0	0	15
11	0	0	0	0	2	2	4	0	1	0	0	0	0	9
12	0	1	0	0	4	1	4	0	2	0	1	0	0	13
13	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
14	1	1	0	0	3	0	2	0	1	0	0	0	0	8
15	0	0	0	1	2	0	2	0	1	1	1	0	0	8
16	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
17	1	0	0	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	6
18	2	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
20	1	0	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	8

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Çalışma süreleri / Sektörler	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9	S_{10}	S_{11}	S_{12}	S_{13}	Toplam
21	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
22	0	0	0	1	3	0	2	0	2	0	1	0	0	9
23	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	3
24	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
25	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
26														-
27	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
28	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
29	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
30	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
31														-
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
33														-
34	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
35														-
36	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
37														-
38														-
39														-
40	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
TOPLAM	23	4	1	18	60	7	72	9	52	4	13	1	1	245

Tablo 14: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin İşletmede Çalışma Sürelerinin Sektörler İtibariyle Dağılımları

Tablo 14'de "S" ile ifade edilmiş olan sektörler aşağıdaki gibidir;

S_1→ Bankacılık ve Sigortacılık Sektörü

S_2→ Madencilik Sektörü

S_3→ Gıda Sektörü

S_4→ İnşaat Sektörü

S_5→ İmalat Sektörü

S_6→ Elektronik Sektörü

S_7→ Hizmet Sektörü

S_8→ Ulaşım Sektörü

S_9→ Tekstil Sektörü

S_{10}→ İlaç Sektörü

S_{11}→ Otomotiv Sektörü

S_{12}→ Reklamcılık Sektörü

S_{13}→ Tarım Sektörü

Tablo 14 incelendiğinde görüşme yapılan toplam 245 deneğin Bankacılık ve Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 23 yöneticinin 10'unun (%43.4) beş yıla kadar; 4'ünün (17.5) 6 ile 10 yıl; 1'inin (%4.3) 11 ile 15 yıl; 6'sının (26.2) 16 ile 20 yıl; 1'inin (%4.3) 21 ile 25 yıl; 1'inin (%4.3) 26 ile 30 yıldır o işletmede çalıştığı izlenebilir. Diğer sektörler de Bankacılık ve Sigortacılık sektöründeki gibi tablodan gözlemlenmektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

b- Deneğin Yönetim Kademesindeki Yeri İle Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması

Araştırma için görüşme yapılan 245 yöneticinin, yönetim kademelerindeki yerleri ile eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında aşağıdaki Tablo 15 oluşturulmaktadır;

Eğitim Düzeyi / Yönetim Kademeleri	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey	TOPLAM
İlkokul	2	1	0	3
Lise	11	24	10	45
Üniversite (Türkiye)	47	99	24	170
Üniversite (Dış Ülkelerde)	13	5	1	19
Yüksek Lisans / Doktora	4	4	0	8
TOPLAM	77	133	35	245

Tablo 15: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerleri ile Eğitim Düzeylerinin Karşılaştırılması

Tablo 15'de görülebileceği gibi 245 deneğin 3'ü ilkokul mezunudur ve bu 3 deneğin 2'si üst düzey, 1'i ise orta düzey

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yöneticidir. Bu kişilerin aynı zamanda işletmenin sahibi oldukları belirlenmiştir.

245 deneğin toplam 45 tanesi Lise mezunudur. Lise mezunlarının 11'i üst düzey; 24'ü orta düzey ve 10'u alt düzey yönetim kademesinde bulunmaktadır.

Türkiye'deki herhangi bir üniversiteden mezun olanların sayısı 19'dur. Bu yöneticilerden 13'ü üst düzey; 5'i orta düzey; 1'i alt düzey yönetim kademesinde görev yapmaktadır.

Lisans üstü diplomaya sahip yönetici sayısı 8'dir ve bu yöneticilerin; 4'ü üst düzey; 4'üde orta düzey yönetim kademesinde görev yapmaktadır. Alt düzeyde görev yapan, lisans üstü diplomaya sahip hiç bir yönetici ile anket çalışması yapılmamıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

c- Deneklerin Yaşı İle Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması

Yaşlar / Yönetim Kademeleri	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey	TOPLAM
19	0	0	1	1
22	0	1	2	3
23	0	1	0	1
24	2	0	3	5
25	0	3	2	5
26	1	4	1	6
27	0	4	0	4
28	2	4	2	8
29	1	4	1	6
30	4	7	6	17
31	0	9	2	11
32	2	4	1	7
33	2	3	0	5
34	1	6	2	9
35	2	4	1	7
36	2	4	2	8
37	0	1	0	1
38	3	8	2	13
39	5	5	0	10
40	3	4	2	9
41	4	5	1	10
42	2	5	0	7
43	0	6	1	7
44	3	4	1	8
45	4	4	0	8
46	6	7	0	13
47	3	4	0	7
48	7	7	0	14
49	4	4	0	8
50	2	3	1	6

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yaşlar / Yönetim Kademeleri	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey	TOPLAM
51	3	0	0	3
52	1	1	1	3
54	0	1	0	1
55	2	1	0	3
56	2	1	0	3
57	1	1	0	2
60	0	2	0	2
62	1	0	0	1
64	0	1	0	1
65	1	0	0	1
68	1	0	0	1
TOPLAM	77	133	35	245

Tablo 16: Araştırma Kapsamına Giren Deneklerin Yaşları ile Yönetim Kademesindeki Yerlerinin Karşılaştırılması

Tablo 16 incelendiğinde, araştırma kapsamına giren 245 deneğin; 77'si (%31.4) üst düzey yönetim kademesinde görev yapmaktadır. Üst düzeyde görev yapan 77 deneğin yaşlara göre dağılımına bakıldığında 19 ile 30 yaş arasında 10; 31 ile 40 yaş arasında 20; 41 ile 50 yaş arasında 35; 50 nin üstünde 12 deneğin görev yaptığı görülmektedir.

Orta düzey yönetim kademesinde görev yapan 133 deneğin yaş gruplarına göre dağılımı ise şöyledir; 19 ile 30 yaş arası 28; 31 ile 40 yaş arası 48; 41 ile 50 yaş arası 49; 50 yaşın üstünde ise 8 denekle anket çalışması yapılmıştır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Alt düzey yönetim kademelerinde görev yapan 35 deneğin 18'i 19 ile 30 yaş arası; 12'si 31 ile 40 yaş arası; 4'ü 40 ile 50 yaş arası; 1'i ise 50 ve üstü yaşlarda görev yapmaktadır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

C-GENEL DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamına giren işletmeler ve anket yapılan deneklere göre; deneklerin iş tecrübesi, işletmede çalışma süreleri ve yaş bakımından genel değerlendirme Tablo 17'de olduğu gibidir.

	İŞ TECRÜBESİ	İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ	YAŞI
Gözlem Sayısı	245	245	245
Minimum Değer	1.000	1.000	19.000
Maksimum Değer	40.000	40.000	68.000
Ortalama Değer	15.816	9.690	39.069
Standart Değer	8.532	8.061	9.337

Tablo 17: Genel Değerlendirme

Yapılan toplam 245 ankette iş tecrübesinin yıllara göre dağılımına bakıldığında minimum değer 1 yıl; maksimum değer 40 yıl olarak belirlenmiştir. İşletmede çalışma süresi de aynen iş tecrübesinin yıllarda olduğu gibidir. İş tecrübesi için ortalama sapma 15.816; işletmede çalışma süresi için ortalama sapma 9.690 dır. Standart sapmalara bakıldığında ise iş tecrübesine göre 8.532; işletmede çalışma sürelerine göre 8.061'dir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yaşla ilgili minimum değer 19 yaş, maksimum değer 68 yaştır. Ortalama Sapma 39.069; standart sapma ise 9.337 olarak belirlenmiştir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

IV.BÖLÜM : ANKET FORMUNDA YER ALAN SORULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

A-UYGULANAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde toplam 9 soru bulunmaktadır. Her sorunun 4 şıkkı vardır ve bu şıkların her biri, bir işletme yönetim modeline karşılık gelmektedir. Denekten, her bir şıkka önem derecesine göre 1 ile 4 arasında bir puan vermesi istenmiştir. Bu sayılardan durumla en ilgili olanı 4, ondan sonra en çok uyanı 3, az uyanı 2 ve hiç uymayanı 1 ifadesine karşılık gelmektedir. İstatistik değerlendirme de aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^{n} X_i}{n}$$ (Aritmatik ortalama)

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

B-DEĞERLENDİRME

Deneklere soru şekline dönüştürülmüş genel işletme yönetim modellerini gösteren 9 adet soru sorulmuştur. Bu sorular şunlardır;

1-İyi bir üst nasıldır?

2-İyi bir ast nasıldır?

3-İyi bir yönetici işletmede önceliği neye vermelidir?

4-Başarılı yöneticiler nasıldır?

5-İşletmeniz, çalışanlarını nasıl görür?

6-Çalışanların denetlenme ve yönlendirilmesinde neler doğrudur?

7-Çalışanlardan birinin diğerlerinin işlerini kontrol etmesi hangi koşullarda doğrudur?

8-Görev dağıtımının ana ilkesi ne olmalıdır?

9-İşyerinde rekabet ne demektir?

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Soruları oluşturan 4'er şıkkın, karşılık geldiği işletme yönetim modelleri aşağıdaki gibidir;

"A" şıkkı → 'Kulüp Modeline,

"B" şıkkı → Rol Modeline,

"C" Şıkkı → Görev Modeline,

"D" Şıkkı → Varoluşçu Modele

işaret etmektedir.

a-Genel Olarak Her Soruya Verilen İşletme ve Kişisel Değerlerin Karşılaştırılması

1-İyi Bir Üst:

Anketin ilk sorusu olan; "İyi Bir Üst;" nasıl olmalıdır? sorusuna verilen işletme ve kişisel değerlerin karşılaştırılması sonucu, a, b, c, d şıkları için elde edilen dağılımları gösteren Tablo 18 aşağıdaki gibidir;

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	47	8	10	3	68
Ş	(2)	18	27	9	7	61
I	(3)	10	10	14	11	45
K	(4)	12	13	10	36	71
K I	TP	87	58	43	57	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B	(1)	3	13	2	6	24
Ş	(2)	4	24	14	11	56
I	(3)	4	16	37	22	79
K	(4)	5	6	23	52	86
K I	TP	16	62	76	91	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	9	4	4	2	19
Ş	(2)	9	42	25	9	85
I	(3)	3	23	42	22	90
K	(4)	0	5	12	34	51
K I	TP.	21	74	83	67	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D	(1)	100	17	13	7	137
Ş	(2)	12	20	7	3	42
I	(3)	5	7	16	4	32
K	(4)	4	7	7	16	34
K I	TP.	121	51	43	30	245

Tablo 18: Soru 1'e Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 18'de dağılımı izlenen, soru 1'i oluşturan şıklar şöyledir:

- **İyi Bir Üst;**

a-Güçlü, kararlı, katı ancak adildir. Sadık yardımcılarına karşı koruyucu, cömert ve hoşgörülüdür.

b-Kişisel davranmaz dürüsttür. Otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği olağan sistem içinde olması gerekendir.

c-Görev ile ilgili konularda görüş almaya açıktır. Yetkisini iş için gereken kaynakları yaratmada kullanır.

d-Başkalarının kişisel istekleri ile düşünceleriyle ilgilenir. Mevkisini, yanında çalışanlar için tatmin edici gelişmeye yönelik fırsatlar yaratmak için kullanır.

Yorum:

Tablo 18 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren ve anket yapılan 245 deneğin, 100 tanesi hem işletme hem de kişisel değerlendirmesinde en düşük puan alan 1 puanı "Varoluşçu Model"le ilgili "d" şıkkına vermiştir. Yine, toplam 245 deneğin

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

137'si kişisel olarak, 121'i de işletme puanı olarak en düşük puan olan ve hiç ilgisiz anlamına giren 1 puanı aynı modele vermişlerdir. Bu sonuç; işletmelerimizin ve yöneticilerin "Var-oluşcu İşletme Yönetim Modelini" benimsemediklerini ortaya koymuştur. "b" şıkkına ise, 245 denekten 52'si hem işletme, hem de kişisel değerler olarak en yüksek puan olan 4 puanı vermişlerdir. Bu değerlendirme sonucu 1.soru için işletmelerimizin "Rol Modeline" uygun bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Bu sonuç;

"İyi bir üst; kişisel davranmaz, dürüsttür. Otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği olğan sistem içinde olması gerekendir." tanımını ortaya çıkartmıştır.

2. İyi Bir Ast;

Bu soruya, her bir şık için verilen kişisel ve işletme değerlerinin karşılaştırılması sonucu Tablo 19 oluşturulmuştur.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	47	13	9	3	72
Ş	(2)	14	34	15	9	72
I	(3)	8	22	14	8	52
K	(4)	14	10	11	14	49
K I	TP	83	79	49	34	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B	(1)	16	7	4	2	29
Ş	(2)	8	37	14	3	62
I	(3)	6	23	31	19	79
K	(4)	5	13	18	39	75
K I	TP	35	80	67	63	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	12	5	8	6	31
Ş	(2)	10	16	12	16	54
I	(3)	3	8	38	21	70
K	(4)	4	8	20	58	90
K I	TP.	29	37	78	101	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D	(1)	67	16	15	13	111
Ş	(2)	14	23	12	10	59
I	(3)	10	5	20	9	44
K	(4)	6	6	4	15	31
K I	TP.	97	50	51	47	245

Tablo 19 : Soru 2'ye Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 19'da dağılımı izlenen 2.soruyu oluşturan şıklar aşağıdaki gibidir:

• **İyi Bir Ast;**

a-Çok çalışan, amirinin ilgilendiği konulara sadık, yararlı ve güvenli biridir.

b-Sorumlu ve dengelidir. İşinin gerektirdiğini yapar. Görevinin sınırları içinde sorumluluk taşır. Üstlerini şaşırtacak ve canını şıkacak işlere kalkışmaz.

c-Görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleri ve önerileri ile buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekli olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur.

d-Kendi yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenir. Öğrenmeye ve yardım etmeye hazırdır. Ayrıca, başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine önem verir. Onların gelişmesinde pay sahibi olmak ister.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yorum:

Tablo 19 incelendiğinde; araştırma kapsamına giren işletmelerde anket yapılan 245 deneğin 67'si "d" şıkkına hem işletme ilgili değerlerde, hem de kişisel değerlerde en düşük puan olan 1'i vermiştir. Toplam 58 kişi hem kişisel, hem de işletmeyle ilgili değerlerde 4 puanı "c" şıkkına vermiştir. "b" şıkkına en yüksek değeri veren 39 kişi ve "a" şıkkına en yüksek değeri veren 14 kişi bulunmaktadır. Bu sonuçlardan sonra iyi bir ast konusunda, işletme yöneticilerinin görev modeline uygun nitelikleri benimsedikleri varsayımı kabul edilebilir.

Bu sonuca;

"İyi bir ast; Görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleri ve önerileri ile buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekleri olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur" tanımı yapılabilir.

3.İyi Bir Yönetici İşletmede Önceliği...

"İyi Bir Yönetici İşletmede önceliği..." neye verir? sorusuna verilen cevapların, kişisel ve işletme değerlerinin dağılımı Tablo 20'de olduğu gibidir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A ŞIKKI	(1)	45	16	8	3	72
	(2)	12	71	8	7	98
	(3)	6	10	10	2	34
	(4)	12	17	17	6	41
	TP	75	114	38	18	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B ŞIKKI	(1)	5	5	2	3	15
	(2)	4	14	11	10	39
	(3)	3	7	53	33	96
	(4)	3	8	24	60	95
	TP	15	34	90	106	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C ŞIKKI	(1)	8	4	6	3	21
	(2)	7	12	18	9	46
	(3)	4	10	45	29	88
	(4)	0	9	25	58	90
	TP.	19	35	94	97	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D ŞIKKI	(1)	108	22	6	1	137
	(2)	17	34	8	3	62
	(3)	7	6	7	7	27
	(4)	4	0	2	13	19
	TP.	136	62	23	24	245

Tablo 20: Soru 3'e Verilen Değerler

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 20'de verilen dağılımı oluşturan 3.soru ile ilgili şıklar aşağıdaki gibidir:

• İyi Bir Yönetici İşletmede Önceliği...

a- ... üstünün isteklerine verir.

b- ... kendi rolünün gereklerine, sorumluluklarına ve işine verir. Ayrıca kişisel davranışlarının standartlara uygunluğuna dikkat eder.

c- ... görevinin gerektirdiği yeteneklere enerjiye ve bilgiye verir. Ayrıca kaynak kullanımında dikkatlidir.

d- ... konuyla ilgisi olan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına verir.

Yorum:

Tablo 20 incelendiğinde 3 soruya verilen kişisel ve işletmeye ait değerlerin karşılaştırılmasında şu sonuçlara varılmaktadır: Anket yapılan 245 deneğinin 108'i "d" şıkkına en düşük puan olan 1'i vermiştir. "b" şıkkı ise 60 deneğin 4 puan vermesiyle en çok puan olan şık olmuştur. Bu soru ile ilgili olarak anket kapsamındaki işletmelerde görünen deneklerin işletme ve kişisel olarak "Rol Modelini" tercih ettikleri sonucuna varılabilir.

Bu sonuca göre; ***"İyi bir yönetici işletmede önceliği, kendi rolünün gereklerine, sorumluklarına ve işine verir. Ayrıca, kişisel davranışların standartlara uygunluğa***

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

dikkat eder." kuralının, anket kapsamına alınan işletmelerde geçerli olduğu düşünülebilir.

4.Başarılı Yöneticiler....

Anket formunun 4.sorusunda deneklerin ve işletmelerinin "Başarı Yöneticiler"i nasıl gördükleri ve hangi modelin etkisi altında oldukları belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 21'de soru 4 ile ilgili kişisel ve işletme değerlendirmesi yer almaktadır.

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	53	19	4	13	89
Ş	(2)	14	30	7	13	64
I	(3)	4	13	21	14	52
K	(4)	3	7	5	25	40
K I	TP	74	69	37	65	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B	(1)	19	11	7	3	40
Ş	(2)	7	43	13	7	70
I	(3)	7	20	46	14	87
K	(4)	10	9	15	14	48
K I	TP	43	83	81	38	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	16	4	7	5	32
Ş	(2)	8	14	8	12	42
I	(3)	0	10	24	13	47
K	(4)	10	8	33	73	124
K I	TP.	34	36	72	103	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D	(1)	61	9	6	7	83
Ş	(2)	18	36	10	6	70
I	(3)	12	9	31	7	59
K	(4)	3	3	8	19	33
K I	TP.	94	57	55	39	245

Tablo 21 : Soru 4'e Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 21'i oluşturan 4 soru ile ilgili şıklar aşağıdaki gibidir;

- **Başarılı Yöneticiler...**

a- ... politik ruhlu, risk olmayı seven ve tek başlarına karar verebilen kişilerdir.

b- ... istikrarlı ve işletmeye sadık almayı, sorumluluklara sadık kalmayı ilke edinmiş kişilerdir.

c- ... teknik açıdan bilgili ve etkilidirler: görevin yerine getirilmesiyle çok yakından ilgilenirler.

d- ... etkili ve kişisel ilişkilere değer veren bireylerdir. Gelişmeye, kişisel yeteneklerin gelişmesine önem verirler.

Yorum:

Tablo 21 incelendiğinde deneklerin, "Başarılı Yöneticiler nasıldır?" sorusuna bakış açılarının şöyle olduğu gözlemlemiştir; 245 deneğin 73'ü hem kişisel, hem de işletmelerini değerlendirerek bu soruya en yüksek puan olan 4'ü "c" şıkkına vermişlerdir. Başka deyişle; aslında diğer 3 soruda daha basit modeler olan ve tercih edilen "Kulüp" ve "Rol Modeli" yerine, daha karmaşık olan "Görev Modeli"ni tercih etmişlerdir. En düşük puanı ise hem işletme, hem de kişisel değerlendirme sonucunda

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

61 deneğin 1 puanı işaretlemesiyle yine "d" şıkkı ve 53 deneğin tekrar 1 puanı işaretlemesiyle "a" şıkkı almıştır.

Bu değerlendirmeden şöyle bir sonuç çıkarabiliriz; araştırma kapsamına giren yöneticiler "Varoluşçu Modelin" çalışanlarla çok yakın olan ve gelişmeye açık yöneticisi veya bunun tam tersi olan "Kulüp Modelinin" tek başına hareket eden, politik ruhlu, hırslı yöneticisini tercih etmek yerine, teknik bilgisi olan, astlarına yakından nezaret eden "Görev Modeli"nin yönetici tarzını benimsemektedirler.

5-İşletmemiz Çalışanları Şöyle Görür

Bu soru ile ilgili kişisel ve işletme değerlerine göre, deneklerin şıklara verdikleri puanlar Tablo 22'de olduğu gibidir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	15	3	7	4	29
Ş	(2)	4	33	9	6	52
I	(3)	3	12	32	20	67
K	(4)	13	11	29	44	97
K I	TP	35	59	77	74	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B	(1)	11	6	2	2	21
Ş	(2)	3	51	26	11	91
I	(3)	3	26	42	21	92
K	(4)	2	3	14	22	41
K I	TP	19	86	84	56	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	17	4	5	2	28
Ş	(2)	5	41	12	9	67
I	(3)	7	8	29	24	68
K	(4)	7	8	17	50	82
K I	TP.	36	61	63	85	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D	(1)	135	19	6	7	167
Ş	(2)	10	17	4	4	35
I	(3)	7	4	7	0	18
K	(4)	2	0	4	19	25
K I	TP.	154	40	21	30	245

Tablo 22 : Soru 5'e Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Tablo 22'yi oluşturan anketin 5. sorusuna ait 4 şık aşağıdaki gibidir;

- **İşletmemiz Çalışanları Şöyle Görür:**

a-Güvenilir, zamanını ve enerjisini işletmelerine adamış kişiler olarak.

b-Zamanını ve enerjisini, hakları ve sorumlulukları çerçevesinde kullanan kişiler olarak.

c-Yeteneklerini ve bilgilerini ortak bir amaç için kullanan kişiler olarak.

d-Kendi haklarını kullanan yetenekli ve özgür kişiler olarak.

Yorum:

Tablo 22'ye bakıldığında "d" şıkkının hem işletme, hem de kişisel değerler bazında kabul görmediği izlenir. Çünkü anket yapılan 245 deneğin 135'i her iki değerlendirme aşamasında da, 1 puan vererek bu seçeneğin kendi düşünceleri ve işletmedeki durumla ilgili olmadığını belirtmişlerdir. "c" şıkkına yine her iki değerlendirmede de, en yüksek puan olan 4'ü veren 50 kişi bulunmaktadır. "a" şıkkına 4 puan veren 44 ve "b" şıkkına 4 puan

veren 22 kişi bulunmaktadır. "Kulüp Modeli" yine bu soruda da hem kişisel, hem de işletme değerlendirilmesinde kabul görmüştür.

Bu sonuca göre anket yapılan işletmelerde, genellikle çalışanları güvenilir, zamanını ve enerjisini işletmelerine adamış kişiler olarak görme eğilimi olduğu söylenebilir.

6. Çalışanların Denetlenme ve Yönlendirilmesinde Şunlar Doğrudur:

Anketin 6. sorusunun denekler tarafından, her bir şıkka 1 ile 4 arası puan verilerek, hem işletme, hem de kişisel değerlendirilmesini gösteren Tablo 23 aşağıdaki gibidir:

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A ŞIKKI	(1)	119	7	5	6	137
	(2)	18	21	7	2	48
	(3)	6	8	9	7	30
	(4)	11	3	2	14	30
	TP	154	39	23	29	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B ŞIKKI	(1)	12	13	3	2	30
	(2)	7	64	25	6	102
	(3)	3	21	29	6	59
	(4)	0	13	15	26	54
	TP	22	111	72	40	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C ŞIKKI	(1)	20	4	5	1	30
	(2)	7	20	19	9	55
	(3)	8	17	59	17	98
	(4)	4	4	19	35	62
	TP.	39	45	99	62	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D ŞIKKI	(1)	22	7	6	13	48
	(2)	4	22	5	9	40
	(3)	2	9	26	21	58
	(4)	2	12	14	71	99
	TP.	30	50	51	114	245

Tablo 23 : Soru 6'ya Verilen Değerler

Ankette yer alan Soru 6'yı oluşturan şıklar aşağıdaki gibidir.

- **Çalışanların Denetlenme ve Yönlendirilmesinde Şunlar Doğrudur:**

a-Ödüller ve cezalar, kişisel karar verme yetkileriyle oynamaktır.

b-Kişiyi ekonomik ve politik güçler vermek, işlevleri ve işlev standartlarını kontrol edebilmesi için bu güçleri arttırıp, azaltmakla mümkündür.

c-Ortak amacı bağlılığı teşvik eden şey görevin başarılmasında etkili olan iletişim ve tartışma koşullarını değiştirmektedir.

d-Yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını göz önüne almak en etkili yöntemdir.

Yorum:

Tablo 25'e bakıldığında deneklerin işletme ve kişisel değerlendirmelerinde 4 puanı "d" şıkkına verdikleri gözlemlenmektedir. 245 deneğin 71'i her iki değerlendirmesinde de "d"

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

şıkkına 4 puan vermişlerdir. Bu sonuç yöneticilerin ve işletmelerin çalışanların kişisel ihtiyaçlarıyla ilgilenir bir tutum sergilediklerini göstermektedir. "Varoluşçu Model" burada devreye girmektedir. Deneklerden 119'u "a" şıkkına en düşük puan olan 1 puanı hem kişisel, hem de işletme değerlendirmesi açısından vermiştir.

Anket yapılan yöneticiler, çalışanların denetleme ve yönlendirilmesinde en etkili yöntemin; ***"yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını gözönüne almak"*** olduğu fikrinde birleşmişlerdir.

7-Çalışanlardan Birinin Diğerinin İşlerini Kontrol Etmesi Şu Koşullarda Uygun Olur:

Yedinci sorunun, denekler tarafından verilen cevaplarının, şıklara göre dağılımı Tablo 24'de ki gibidir:

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	27	13	2	0	42
Ş	(2)	12	60	6	15	93
I	(3)	7	18	23	8	56
K	(4)	5	15	15	19	54
K	TP	51	106	46	42	245
I						

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP
B	(1)	120	19	7	3	14
Ş	(2)	13	19	5	4	4
I	(3)	5	5	8	4	2
K	(4)	2	5	4	22	3
K	TP	140	48	24	33	24
I						

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	8	4	3	3	18
Ş	(2)	5	13	15	12	45
I	(3)	2	7	66	21	96
K	(4)	4	5	23	54	86
K	TP.	19	29	107	90	245
I						

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP
D	(1)	19	5	6	6	3
Ş	(2)	7	33	15	11	6
I	(3)	6	17	38	10	7
K	(4)	3	7	9	53	7
K	TP.	35	62	68	80	24
I						

Tablo 24 : Soru 7'ye Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Yedinci soruyu oluşturan şıklar aşağıdaki gibidir:

• Çalışanlardan Birinin Diğerlerinin İşlerini Kontrol Etmesi, Şu Koşullarda Doğru Olur:

a-Eğer, işletme içinde biri diğerinden daha etkili ve güçlü ise.

b-Eğer, iş sorumlulukları arasında başkalarını denetleme yetkisi kendisine verilmişse.

c-Söz konusu görevde diğerlerine oranla daha bilgili ve yetenekliyse.

d-Denetlediği kişilerin onayını, yetenekleriyle zaten kazanmışsa.

Yorum:

Tablo 24'e bakıldığında anket yapılan 245 deneğin 54'ünün hem kişisel, hem de işletme değerlendirmesinde "c" şıkkına en yüksek puan olan 4 puanı verdiği görülmüştür. Bunun yanısıra; 53'ü de "d" şıkkına yine en yüksek değer olan 4 puanı vermişlerdir. 120 denek ise hem işletme, hem de kişisel değerlendirmede "b" şıkkına en düşük puan olan 1'i vermiştir. Bu sonuç; yöneticilerin, çalışanların birinin diğerinin işlerini kontrol etmesinde, o kişinin yeteneklerinin ve bilgisinin önemli olduğu

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

görüşünde birleştiklerini göstermektedir. Ayrıca 2. olarak, denetledikleri kişilerin onayını, yetenekleriyle kazanmış olmak da, çalışanların birinin, diğerlerinin işlerini kontrol etmeside önemli olduğu görüşü önem kazanmıştır.

8.Görev Dağıtımının Ana İlkesi...

Görev dağıtımı, işletmede örgütleme aşamalarından birisidir. Araştırma kapsamına alınan deneklerin, bu soruyu oluşturan şıklara verdikleri puan değerlerinin dağılımını gösteren Tablo 25 aşağıdaki gibidir:

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
A	(1)	107	15	15	6	143
Ş	(2)	13	27	1	1	42
I	(3)	6	6	13	2	27
K	(4)	8	4	6	15	33
K I	TP	134	52	35	24	245

B ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
B	(1)	10	6	3	0	19
Ş	(2)	8	41	12	8	69
I	(3)	2	20	48	17	87
K	(4)	3	10	18	39	70
K I	TP	23	77	81	64	245

C ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
C	(1)	9	4	4	2	19
Ş	(2)	8	22	1	12	52
I	(3)	3	11	43	17	74
K	(4)	2	10	15	73	100
K I	TP.	22	47	72	104	245

D ŞIKKI		(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
D	(1)	36	13	7	8	64
Ş	(2)	12	44	16	10	82
I	(3)	12	8	31	6	57
K	(4)	6	4	3	29	42
K I	TP.	66	69	57	53	245

Tablo 25: Soru 8'e Verilen Değerler

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Soru 8'i oluşturan şıklar aşağıdaki gibidir:

- **Görev Dağılımının Ana İlkesi...**

a- ... yöneticinin kişisel ihtiyaçları ve değerlendirmesine bağlıdır.

b- ... işlevlerin ve sorumlulukların resmi sistem içindeki dağılımına bağlıdır.

c- ... yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine bağlıdır.

d- ... işletme bireylerinin öğrenme ve gelişmeye yönelik ihtiyaç ve isteklerine bağlıdır.

Yorum:

Tablo 25 incelendiğinde; 73 deneğin "c" şıkkına en yüksek değer olan 4 puan verdiği belirlenmiştir. 107 denek ise "a" şıkkına en düşük değer olan 1 puanı vermişlerdir. Bu cevaplar "Görev Modeli"nin işletmelerce ve yöneticilerce benimsendiğini göstermektedir. Böylece, anket çalışması yapılan yöneticilerin görev dağılımı yaparken ***"yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine göre"*** hareket etmeyi tercih ettikleri sonusuna varılabilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

9-Rekabet...

Bu soruya deneklerin verdiği puanların dağılımı, her bir şıkka göre Tablo 26'daki gibidir;

İŞLETME DEĞERLERİ

KİŞİSEL DEĞERLEME

A ŞIKKI

A ŞIKKI	(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
(1)	63	16	7	5	91
(2)	12	49	14	9	84
(3)	7	6	20	13	46
(4)	4	2	7	11	24
TP	86	73	48	38	245

B ŞIKKI

B ŞIKKI	(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
(1)	11	3	1	2	17
(2)	5	18	6	7	36
(3)	1	12	44	24	81
(4)	2	14	29	66	111
TP	19	47	80	99	245

C ŞIKKI

C ŞIKKI	(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
(1)	8	1	4	6	19
(2)	9	22	5	9	45
(3)	8	12	57	21	98
(4)	5	7	19	52	83
TP.	30	42	85	88	245

D ŞIKKI

D ŞIKKI	(1)	(2)	(3)	(4)	TP.
(1)	85	21	11	1	118
(2)	18	48	9	5	80
(3)	0	8	9	3	20
(4)	7	6	3	11	27
TP.	110	83	32	20	245

Tablo 26 : Soru 9'e Verilen Değerler

Dokuzuncu soruyu oluşturan şıklar aşağıdaki gibidir:

- **Rekabet...**

a- ... kişisel güç ve avantajlar içindir.

b- ... genel sistem içinde, daha iyi bir mevkiye ya da daha iyi bir duruma gelmek içindir.

c- ... görev konusu içinde daha etkin olabilmek içindir.

d- ... kişesel ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesi içindir.

Yorum:

Tablo 26 incelendiğinde deneklerin 66'sının hem kişisel, hem de işletme değerleri için "b" şıkkına en yüksek puan olan 4 puanı verdikleri gözlemlenebilir. 85 denek ise, her iki değerlendirme için en düşük değer olan 1 puanı "d" şıkkına vermişlerdir.

Bu sonuca göre işletmede çalışanlar arasındaki rekabetin genellikle ***"genel sistemi içinde, daha iyi bir mevkiye ya da daha iyi bir duruma gelmek için"*** olduğu kanısına varılabilir.

10-Soruların Tümünün Genel Değerlendirmesi

Soruların her birine verilen kişisel ve işletme değerlerinin, genel dağılımına bakıldığında, araştırma kapsamına giren işletmelerin ağırlıklı olarak "Görev Modeli"ne yatkın işletmeler oldukları ama, "Rol Modeli"nin de işletmelerde tercih edildiği açıkça görülmektedir. Gelişmiş bir model olan "Varoluşçu

model" işletmelerimizde, henüz çok fazla kabul gören yönetim modellerinden değildir. Ayrıca "Kulüp Modeli"nin de çok fazla tercih edilmemesi, işletmelerimizde profesyonelleşmeye geçişin gerçekte olduğu görüşünü güçlendirmektedir.

b-Deneklerin Yönetim Kademelerindeki Yerlerine Göre Sorulara Verdikleri Değerler

Tablo 27'de, araştırma kapsamına giren ve değişik yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin, sorulara verdikleri cevapların, en yüksek puana (4) göre şıkların dağılımı gösterilmektedir. Bu dağılımlar işletme değerlendirilmesine göredir. "X" ile sembolize edilmiş sorular aşağıdaki gibidir;

X_1 → İyi Bir Üst;

X_2 → İyi Bir Ast;

X_3 → İyi Bir Yönetici, İşletmede Önceliği ...

X_4 → Başarılı Yöneticiler ...

X_5 → İşletmemiz Çalışanları Şöyle görür;

X_6 → Çalışanların Denetleme ve Yönlendirilmesinde Şunlar Doğrudur;

X_7 → Çalışanlardan Birinin Diğerlerinin İşlerini Kontrol Etmesi Şu koşullarda Uygun olur;

X_8 → Görev Dağıtımının Ana ilkesi ...

X_9 → Rekabet ...

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNETİM KADEMELERİ	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	GENEL DEĞER.
ÜST DÜZEY	b	c	b	c	c	d	d	c	b	**c**
ORTA DÜZEY	b	c	b	c	a	d	c	c	b	**c**
ALT DÜZEY	a	b	b	c	a	d	c	b	b	**b**
GENEL DEĞER.	**b**	**c**	**b**	**c**	**a**	**d**	**c**	**c**	**b**	**c**

Tablo 27: Soruların İşletme Değerlendirmesi Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı

Bir karşılaştırma yapılabilmesi açısından öncelikle aşağıda Tablo 28'da deneklerin kişisel değerlendirmeleri sonucunda, en yüksek puan alan şıkların sorulara göre dağılımı gösterilmiştir;

"Y" sembolü ile ifade edilen sorular aşağıdaki gibidir;

Y_1 → İyi Bir Üst;

Y_2 → İyi Bir Ast;

Y_3 → İyi Bir Yönetici, İşletmede Önceliği ...

Y_4 → Başarılı Yöneticiler ...

Y_5 → İşletmemiz Çalışanları Şöyle görür;

Y_6 → Çalışanların Denetleme ve Yönlendirilmesinde Şunlar Doğrudur;

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Y_7 → Çalışanlardan Birinin Diğerlerinin İşlerini Kontrol Etmesi Şu koşullarda Uygun olur;

Y_8 → Görev Dağıtımının Ana ilkesi ...

Y_9 → Rekabet ...

YÖNETİM KADEMELERİ	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	GENEL DEĞER.
ÜST DÜZEY	b	c	b	c	a	d	d	c	b	**c**
ORTA DÜZEY	b	c	b	c	c	d	c	c	b	**c**
ALT DÜZEY	b	c	b	c	c	d	d	b	b	**b**
GENEL DEĞER.	**b**	**c**	**b**	**c**	**c**	**d**	**c**	**c**	**b**	**c**

Tablo 28: Soruların Kişisel Değerlendirme Bakımından Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı...

Yorum:

Tablo 27 ile Tablo 28 karşılaştırıldığında; dağılımlarda biraz farklılık olsa da, sonuçların yönetim kademelerine bakıldığında aynı olduğu gözlenlenebilir. Tablolardan da, izlenebileceği gibi üst ve orta düzey yöneticilerin hem kişisel, hemde işletme açısından yaptıkları değerlendirmede 4 puanı genellikle "c" şıkkına verdikleri görülmektedir. Alt düzey yöneticiler ise her iki değerlendirmede, genel olarak 4 puanı "b" şıkkına vermişlerdir. Bu dağılım sonucunda; araştırma kapsamına giren işletmelerin üst

ve orta düzey yöneticilerin işletme yönetim modellerinden "Kulüp ve Rol Modeli"ne göre daha gelişmiş olan ve işgörenlere insiyatif tanıyan "Görev Modeli"ni tercih ettikleri; buna karşılık alt düzey yöneticilerin ise "Rol Modeli"ni daha çok benimsedikleri genellemesi yapılabilir.

c- Genel Durumun İncelenmesi ve Çıkarılan Sonuçlar:

Aşağıdaki Tablo 29 tüm anket cevaplarının genel bir değerlendirmesini göstermektedir:

"X" ile ifade edilen ve işletme değerlendirilmesini kapsayan soru ve şıklar aşağıdaki gibidir;

X_1 → İYİ BİR ÜST:

- X_1A → Güçlü, kararlı, katı ancak adildir. Sadık yardımcılarına karşı koruyucu cömert ve hoşgörülüdür.
- X_1B → Kişisel davranmaz, dürüsttür; otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği olağan sistem içinde olması gerekendir.
- X_1C → Görevle ilgili konularda görüş almaya açıktır. Yetkisini iş için gereken kaynakları yaratmada kullanır.
- X_1D → Başkalarının kişisel istekleriyle düşünceleriyle ilgilenir. Mevkisini yanında çalışanlar için tatmin edici gelişmeye yönelik fırsatlar yaratmak için kullanır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_2 → İYİ BİR AST:

X_2A → Çok çalışan, amirinin ilgilendiği konulara sadık, yararlı ve güvenli biridir.

X_2B → Sorumlu ve dengelidir. İşinin gerektirdiğini yapar. Görevinin sınırları içinde sorumluluk taşır. Üstlerini şaşırtacak ve canını sıkacak işlere kalkışmaz.

X_2C → Görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleri ve önerileriyle buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekli olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur.

X_2D → Kendi yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenir. Öğrenmeye ve yardım etmeye hazırdır. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine önem verir; onların gelişmesinde pay sahibi olmak ister.

X_3 → İYİ BİR YÖNETİCİ, İŞLETMEDE ÖNCELİĞİ...

X_3A → ... üstünün isteklerine verir.

X_3B → ... kendi rolünün gereklerine, sorumluluklarına ve işine verir. Ayrıca kişisel davranışların standartlara uygunluğuna da dikkat eder.

X_3C → ... görevin gerektirdiği yeteneklere enerjiye ve bilgiye verir. Ayrıca kaynak kullanımında dikkatlidir.

X_3D → ... konuya ilgisi olan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına verir.

X_4 → BAŞARILI YÖNETİCİLER ...

X_4A → ... pololitik ruhlu, risk almayı seven ve tek başlarına karar verebilen kişilerdir.

X_4B → ... istikrarlı ve şirkete sadık olmayı, sorumluluklara sadık kalmayı ilke edinmiş kişilerdir.

X_4C → ... teknik açıdan bilgili ve etkilidirler; görevin yerine getirilmesiyle çok yakından ilgilenirler. Başından sonuna işin içindedirler.

X_4D → ... etkili ve kişisel ilişkilere değer veren bireylerdir. Gelişmeye kişisel yeteneklerin gelişmesine önem verirler.

X_5 → İŞLETMEMİZ ÇALIŞANLARI ŞÖYLE GÖRÜR;

X_5A → Güvenilir, zamanını ve enerjisini işletmesine adamış kişiler olarak.

X_5B → Zamanını ve enerjisini, hakları ve sorumlukları çerçevesinde kullanan kişiler olarak.

X_5C → Yeteneklerini ve bilgilerini ortak bir amaç için kullanan kişiler olarak.

X_5D → Kendi haklarını kullanan yetenekli ve özgür kişiler olarak.

X_6 → ÇALIŞANLARIN DENETLEME VE YÖNLENDİRMESİNDE ŞUNLAR DOĞRUDUR;

X_6A → Ödüller ve cezalar kişisel karar verme yetkileriyle oynamaktır.

X_6B → Kişiye ekonomik ve politik güçler vermek, işlevleri ve işlev standartlarını kontrol edebilmesi için bu güçleri arttırıp azaltmakla mümkündür.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

$X_6C \rightarrow$ Ortak amaca bağlılığı teşvik eden şey, görevin başarılmasında etkili olan iletişim ve tartışma koşullarını değiştirmektedir.

$X_6D \rightarrow$ Yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını gözönüne almak en etkili yöntemdir.

$X_7 \rightarrow$ ÇALIŞANLARDAN BİRİNİN DİĞERLERİNİN İŞLERİNİ KONTROL ETMESİ, ŞU KOŞULLARDA UYGUN OLUR:

$X_7A \rightarrow$ Eğer işletme içinde daha güçlü ve etkili ise,

$X_7B \rightarrow$ Eğer iş sorumlulukları arasında başkalarını denetleme yetkisi kendisine verilmişse,

$X_7C \rightarrow$ Söz konusu görevde diğerlerine oranla daha bilgili ve yetenekliyse,

$X_7D \rightarrow$ Denetlediği kişilerin onayını, yetenekleriyle zaten kazanmışsa.

$X_8 \rightarrow$ GÖREV DAĞITIMININ ANA İLKESİ...

$X_8A \rightarrow$ ... yöneticinin kişisel ihtiyaçları ve değerlendirmesine bağlıdır.

$X_8B \rightarrow$ ... işlevlerin ve sorumlulukların resmi sistem içindeki dağılımına bağlıdır.

$X_8C \rightarrow$ ... yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine bağlıdır.

$X_8D \rightarrow$ ... işletme bireylerinin öğrenme ve gelişmeye yönelik ihtiyaç ve isteklerine bağlıdır.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

X_9 → REKABET...

X_9A → ... kişisel güç ve avantajlar içindir.

X_9B → ... genel sistem içinde, daha iyi bir mevkiye, ya da daha iyi duruma gelmek içindir.

X_9C → ... görev konusu içinde daha etkin olabilmek içindir.

X_9D → ... kişisel ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesi içindir.

Soru / Puan	(1)	(2)	(3)	(4)	Toplam
X_{1A}	68	61	45	71	245
X_{1B}	24	56	79	86	245
X_{1C}	19	85	90	51	245
X_{1D}	137	42	32	34	245
X_{2A}	72	72	52	49	245
X_{2B}	29	62	79	75	245
X_{2C}	31	54	70	90	245
X_{2D}	111	59	44	31	245
X_{3A}	72	98	34	41	245
X_{3B}	15	39	96	95	245
X_{3C}	21	46	88	90	245
X_{3D}	137	62	27	19	245
X_{4A}	89	64	52	40	245
X_{4B}	40	70	87	48	245
X_{4C}	32	42	47	124	245
X_{4D}	83	70	59	33	245
X_{5A}	29	52	67	97	245
X_{5B}	21	91	92	41	245
X_{5C}	28	67	68	82	245
X_{5D}	167	35	18	25	245

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Soru / Puan	(1)	(2)	(3)	(4)	Toplam
X_{6A}	137	48	30	30	245
X_{6B}	30	102	59	54	245
X_{6C}	30	55	98	62	245
X_{6D}	48	40	58	99	245
X_{7A}	42	93	56	54	245
X_{7B}	149	41	22	33	245
X_{7C}	18	45	96	86	245
X_{7D}	36	66	71	72	245
X_{8A}	143	42	27	33	245
X_{8B}	19	69	87	70	245
X_{8C}	19	52	74	100	245
X_{8D}	64	82	57	42	245
X_{9A}	91	84	46	24	245
X_{9B}	17	36	81	111	245
X_{9C}	19	45	98	83	245
X_{9D}	118	80	20	27	245

Tablo 29: İşletme Değerlendirmesi İle İlgili Genel Dağılım

Tablo 29'de görüldüğü gibi; 1.sorunun "b" şıkkına 245 deneğin 86'sı; 2.sorunun "c" şıkkına 9'ı; 3.sorunun "b" şıkkına 95'i; 4. sorunun "c" şıkkının 124'ü, 5.sorunun "c" şıkkına 82'si; 6.sorunun "c" şıkkına 62'si; 7.sorunun "c" şıkkına 86'sı; 8. sorunun "c" şıkkına 100'ü ve son olarak 9.sorunun "b" şıkkına 111'i en yüksek puan olan 4 puanı vermiştir.

Genelde, 9 sorunun 6'sına verilen işletme ile ilgili değerler sonucu araştırma kapsamına alınan işletmelerin "Görev Modeli"nin özelliklerini taşıdığı söylenebilir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Aşağıda verilen Tablo 30'da gösterilen kişisel değerleme sonuçlarında incelendikten sonra genel sonuç daha açık ortaya çıkacaktır;

"Y" ile ifade edilmiş kişisel değerlendirme ile ilgili sorular ve şıkları şunlardır;

Y_1 → İYİ BİR ÜST:

Y_1A → Güçlü, kararlı, katı ancak adildir. Sadık yardımcılarına karşı koruyucu cömert ve hoşgörülüdür.

Y_1B → Kişisel davranmaz, dürüsttür; otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği olağan sistem içinde olması gerekendir.

Y_1C → Görevle ilgili konularda görüş almaya açıktır. Yetkisini iş için gereken kaynakları yaratmada kullanır.

Y_1D → Başkalarının kişisel istekleriyle düşünceleriyle ilgilenir. Mevkisini yanında çalışanlar için tatmin edici gelişmeye yönelik fırsatlar yaratmak için kullanır.

Y_2→ İYİ BİR AST:

Y_2A → Çok çalışan, amirinin ilgilendiği konulara sadık, yararlı ve güvenli biridir.

Y_2B → Sorumlu ve dengelidir. İşinin gerektirdiğini yapar. Görevinin sınırları içinde sorumluluk taşır. Üstlerini şaşırtacak ve canını sıkacak işlere kalkışmaz.

$Y_2C \rightarrow$ Görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleri ve önerileriyle buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekli olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur.

$Y_2D \rightarrow$ Kendi yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenir. Öğrenmeye ve yardım etmeye hazırdır. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine önem verir; onların gelişmesinde pay sahibi olmak ister.

$Y_3 \rightarrow$ İYİ BİR YÖNETİCİ, İŞLETMEDE ÖNCELİĞİ...

$Y_3A \rightarrow$ ... üstünün isteklerine verir.

$Y_3B \rightarrow$ ... kendi rolünün gereklerine, sorumluluklarına ve işine verir. Ayrıca kişisel davranışların standartlara uygunluğuna da dikkat eder.

$Y_3C \rightarrow$ ... görevin gerektirdiği yeteneklere enerjiye ve bilgiye verir. Ayrıca kaynak kullanımında dikkatlidir.

$Y_3D \rightarrow$ ... konuya ilgisi olan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına verir.

$Y_4 \rightarrow$ BAŞARILI YÖNETİCİLER ...

$Y_4A \rightarrow$ ... pololitik ruhlu, risk almayı seven ve tek başlarına karar verebilen kişilerdir.

$Y_4B \rightarrow$ ... istikrarlı ve şirkete sadık olmayı, sorumluluklara sadık kalmayı ilke edinmiş kişilerdir.

$Y_4C \rightarrow$ ... teknik açıdan bilgili ve etkilidirler; görevin yerine getirilmesiyle çok yakından ilgilenirler. Başından sonuna işin içindedirler.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Y_4D → ... etkili ve kişisel ilişkilere değer veren bireylerdir. Gelişmeye kişisel yeteneklerin gelişmesine önem verirler.

Y_5 → İŞLETMEMİZ ÇALIŞANLARI ŞÖYLE GÖRÜR;

Y_5A → Güvenilir, zamanını ve enerjisini işletmesine adamış kişiler olarak.

Y_5B → Zamanını ve enerjisini, hakları ve sorumlukları çerçevesinde kullanan kişiler olarak.

Y_5C → Yeteneklerini ve bilgilerini ortak bir amaç için kullanan kişiler olarak.

Y_5D → Kendi haklarını kullanan yetenekli ve özgür kişiler olarak.

Y_6 → ÇALIŞANLARIN DENETLEME VE YÖNLENDİRMESİNDE ŞUNLAR DOĞRUDUR;

Y_6A → Ödüller ve cezalar kişisel karar verme yetkileriyle oynamaktır.

Y_6B → Kişiye ekonomik ve politik güçler vermek, işlevleri ve işlev standartlarını kontrol edebilmesi için bu güçleri arttırıp azaltmakla mümkündür.

Y_6C → Ortak amaca bağlılığı teşvik eden şey, görevin başarılmasında etkili olan iletişim ve tartışma koşullarını değiştirmektedir.

Y_6D → Yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını gözönüne almak en etkili yöntemdir.

Y_7 → ALIŞANLARDAN BİRİNİN DİĞERLERİNİN İŞLERİNİ KONTROL ETMESİ, ŞU KOŞULLARDA UYGUN OLUR:

Y_7A → Eğer işletme içinde daha güçlü ve etkili ise,

Y_7B → Eğer iş sorumlulukları arasında başkalarını denetleme yetkisi kendisine verilmişse,

Y_7C → Söz konusu görevde diğerlerine oranla daha bilgili ve yetenekliyse,

Y_7D → Denetlediği kişilerin onayını, yetenekleriyle zaten kazanmışsa.

Y_8 → GÖREV DAĞITIMININ ANA İLKESİ...

Y_8A → ... yöneticinin kişisel ihtiyaçları ve değerlendirmesine bağlıdır.

Y_8B → ... işlevlerin ve sorumlulukların resmi sistem içindeki dağılımına bağlıdır.

Y_8C → ... yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine bağlıdır.

Y_8D → ... işletme bireylerinin öğrenme ve gelişmeye yönelik ihtiyaç ve isteklerine bağlıdır.

Y_9 → REKABET...

Y_9A → ... kişisel güç ve avantajlar içindir.

Y_9B → ... genel sistem içinde, daha iyi bir mevkiye, ya da daha iyi duruma gelmek içindir.

Y_9C → ... görev konusu içinde daha etkin olabilmek içindir.

Y_9D → ... kişisel ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesi içindir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Soru / Puan	1	2	3	4	Toplam
Y_{1A}	68	61	45	71	245
Y_{1B}	24	56	79	86	245
Y_{1C}	19	85	90	51	245
Y_{1D}	137	42	32	34	245
Y_{2A}	72	72	52	49	245
Y_{2B}	29	62	79	75	245
Y_{2C}	31	54	70	90	245
Y_{2D}	111	59	44	31	245
Y_{3A}	72	98	34	41	245
Y_{3B}	15	39	96	95	245
Y_{3C}	21	46	88	90	245
Y_{3D}	137	62	27	19	245
Y_{4A}	89	64	52	40	245
Y_{4B}	40	70	87	48	245
Y_{4C}	32	42	47	124	245
Y_{4D}	83	70	59	33	245
Y_{5A}	29	52	67	97	245
Y_{5B}	21	91	92	41	245
Y_{5C}	28	67	68	82	245
Y_{5D}	167	35	18	25	245
Y_{6A}	137	48	30	30	245
Y_{6B}	30	102	59	54	245
Y_{6C}	30	55	98	62	245
Y_{6D}	48	40	58	99	245
Y_{7A}	42	93	56	54	245
Y_{7B}	149	41	22	33	245
Y_{7C}	18	45	96	86	245
Y_{7D}	36	66	71	72	245

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Soru / Puan	1	2	3	4	Toplam
Y_{8A}	143	42	27	33	245
Y_{8B}	19	69	87	70	245
Y_{8C}	19	52	74	100	245
Y_{8D}	64	82	57	42	245
Y_{9A}	91	84	46	24	245
Y_{9B}	17	36	81	111	245
Y_{9C}	19	45	98	83	245
Y_{9D}	118	80	20	27	245

Tablo 30: Kişisel Değerlendirme ile İlgili Genel Dağılım.

Tablo 30'da görüldüğü gibi; anket yapılan 245 deneğin 91'i 1.soruya "b"; 101'i 2.soruya "c"; 106'sı 3.soruya "b"; 103'ü 4.soruya "c"; 85'i 5.soruya "c"; 114'ü 6.soruya "d" ve 99'u 9.soruya "b" şıklarına 4'er puan vererek kişisel değerlendirmelerini yapmışlardır. Yine 9 sorunun 5'inc "c" şıkkı olarak en yüksek puan olan 4 verildiği için "Görev Modeli" kişisel tercihlerde de, işletme tercihlerinde olduğu gibi ön plana çıkmıştır. Bu nedenle yapılan genel değerlendirme sonucu, işletme ve kişisel değerlendirmeler konusunda bir fark görülmemektedir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

SONUÇ

1990'lı yıllarla beraber büyüklükleri faaliyet konuları vb... özellikleri ne olursa olsun, dünyadaki tüm işletmelerde, değişimler gözlemlenmeye başlanmıştır. İşletmeler, yapılarında yeniden düzenlemeler yaparak ve yaşamlarını sürdürebilmek için yeni dengeler kurmaya çalışarak, değişikliklere uyum sağlamaya çabalamaya başlamışlardır. Artık işletmelerin kar elde etmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amaçlarının yanı sıra, içinde yaşadıkları toplumun gelişen ve değişen koşullarına uyum göstermek, ve bu yeni yapıya uygun yeni yönetim modelleri geliştirebilmek amaçlarının da bulurduğu ortaya çıkmıştır.

2000'li yılların yönetim uygulamalarına bakıldığında, tipik işletme kavramlarının geliştiği ve geçmişteki uygulamalardan sıyrılmaya çalışıp, geleceğe uyum gösterme çabası içinde olduğu görülmektedir. Geleceğin işletmeleri, işin yapısı, mantığı, gelişimi ve işletme çalışanları ile, ayrıca onların özel yaşamlarıyla yakından ilgilenen bir görünüm sergilemeye başlamışlardır.

Araştırmanın temelini teşgil eden işletme yönetim modellerine, şöyle bir bakıldığında, bu modellerinde işletmelerdeki gelişim ve değişimi yansıttıkları görülmektedir. İlk ve en basit yönetim modeli olan "Kulüp Modeli" daha çok aile işletmelerindeki yönetim yapısını temsil etmektedir. Yöneticilik mesleğinin ve yönetim uygulamalarının bu derece profesyonelleştiği günümüzde, işletmelerde hala bu modelin uygulanmasında ısrar eden ve bu tarz bir yönetim sergileyen

ANKARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

yöneticilerin ve işletmenin başarılı olmaması doğal karşılanmalıdır. Sadece, sezgilerle alınacak kararların, bu denli değişken, önceden ne olacağı kestirilmeyen bir çevrede, işletmeyi başarısızlıktan başarısızlığa götürmesinin kaçınılmaz olduğu kabul edilmelidir. Kaldı ki; global bir dünyada, global düşünen ve faaliyetlerini bu şekilde yürüten işletmelerin "Kulüp Modeli"ne uygun bir yönetim tarzı ve örgütlenme biçimini benimsemeleri imkansızdır.

Çalışanların hiç bir şekilde insiyatiflerini kullanamadıkları sadece işletmede kendilerine verilen rolleri oynadıkları ve robotlaşmış bir görünüm sergiledikleri "Rol Modeli"nin temsil ettiği yönetim tarzı da günümüz işletmelerinde başarının anahtarı değildir.

Geçmişe damgasını vuran ve yıkılamaz diye tanımlanan bir çok işletme, yukarıda anlatılan yapılara uygun yönetim tarzlarını değiştirmemekte direnmiş ve kaybolup gitmişlerdir. Onların yerlerini ise dinamik, esnek günümüz örgütleri almışlardır.

İşletmelerin süregelen yapılarını birden değiştirmek elbette mümkün değildir, ama aşama aşama yapılacak değişikliklerle işletmelerin eski yapılarını günümüz şartlarına uydurmak daha kolay olacaktır. Bunu sağlamak içinde işinin ehli, değişime açık, öğrenmeye ve öğretmeye hevesli, vizyon (bakış açısı) sahibi yöneticilere ve işgörenlere duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır.

İşletme modellerinde günümüz koşullarına uygun "Görev Modeli" ve "Varoluşçu Modelin" bir anda uygulanması işletmelerde başıbozukluğa ve krizlere neden olacaktır. Çünkü, görevini hiçbir şey düşünmeden, makine gibi yapan, sadece maddi ödüllerde motive olan, gelecekten pek fazla bir şey beklemeyen, kendini geliştirmeyen, eğitim seviyesini mezun olduğu zamanlardan ileri götürmeyen, değişiklikleri göz ardı eden, kısacası öğrenmeye ve öğretmeye hevesli olmayan işgörenlerle ve basit yönetim uygulamalarıyla, geleceğin istikrarlı, güçlü ve başarılı işletmelerini yaratmak mümkün değildir.

Türkiye'de Sanayi Odasının belirlediği kıstaslara göre 500 büyük işletme kapsamına giren "Büyük İşletmeler"imize baktığımızda "Rol ve Görev Modelleri" arasında bir yönetim yapıları bulunduğu yapılan bu araştırma sonucunda belirlenmiştir. Bu sonuç; işletmelerimizde kilit pozisyonlarda günün koşullarına uygun, profesyonel yöneticilerin bulunduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Ama küçük ve orta ölçekli işletmeler, araştırma kapsamının dışında bırakıldıkları için onlarla ilgili bir genellemeye gidilmesi mümkün değildir.

Şu bir gerçektir ki; büyümekte olan işletmelerde;

- koordinasyon ve denetlemeye duyulan ihtiyaç artar,
- bürokrasi arttıkça, resmi olmayan denetimde artar,

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

- resmi olmayan denetimin artmasıyla, işe geç gelmeler ve devamsızlıklar da artar,

- kişiler arası iletişim miktarı düşer,

- uzmanlaşma artar.

böylelikle işletmeler "Rol Modeli" ne daha çok benzer bir yönetim tarzı sergelerler.

Buna karşılık işletmelerin yaşam dönemleri de yönetim modelinin değişmesinde etkili olacaktır. İşletmeler, yaşam dönemlerinin başında daha çok "Kulüp ve Rol modeli"ni yönetim tarzlarında tercih ederlerken yaşam dönemlerinin olgunluk evresiyle birlikte;

- görev birimleri veya çalışma grupları oluşturmak,

- üretim ve yönetici kadrosunu daraltarak, çalıştırma grupları oluşturmak,

gibi yöntemlere yönelirler. Bu, işletmelerde "Rol Modeli" ruhunun azaltılarak, "Görev Modeli"ne geçişi simgelemektedir.

İşletmede çalışanların eğitim düzeyleri incelendiğinde ise; model tercihlerinin eski deneyimlere ve ortama bağlı olarak değiştiği gözlemlenmektedir. Ama yinede bir genellemeye gidilirse; eğitimin fazla olması o kişinin "Görev Modeli" ve

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

"Varoluşçu Modele" o kadar yakın olması anlamını taşıdığı gerçeğini ortaya çıkartır.

Kişilik, yönetim model tercihlerini etkileyecektir. Örneğin; sezgileri güçlü olan, bu sezgilerle yaşamayı seven kişelerde "Kulüp Modeli"ne uygun yönetim tarzı daha ağırlıktayken, toplum ruhuna sahip kişiler "Görev Modeli" ni tercih edebileceklerdir.

Ancak, bunların sadece birer eğilim olduğu, kanun olmadıkları unutulmamalıdır.

YARALANILAN KAYNAKLAR

BARANSEL Atilla; **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri,** C: 1, İşletme Fakültesi Yayını, N: 257, İstanbul 1993.

CAN Halil, TECER Meral; **İşletme Yönetimi,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No: 169, Doğan Basımevi, Ankara 1978.

FİŞEK Kurthan; **Yönetim.** Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No:437, Sevinç Matbaası, Ankara 1979.

HANDY Charles; **Süper Yönetim: Şirketler Nasıl Yönetiliyor, Gelecekte Nasıl Yönetilecek;** (Çev. Seden Hatay), Kesim Ajans-İlgi Yayıncılık Ltd. Şti. Yayını, İstanbul 1989.

HODGETTES Richard M.; **Management: Theory,** Process and Practice; Harcourt Brace Jovanovich Publishers, London, 1990.

KOÇEL Tamer; **İşletme Yöneticiliği,** İ.Ü Yayın No: 2998, İstanbul 1982.

ONAL Güngör; **Temel İşletmecilik Bilgisi**, M.Ü Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 456-689, İstanbul, 1993.

TORTOP Nuri; **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, N: 114, Ankara, 1990

TOSUN Kemal; **İşletme Yönetimi;** İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İstanbul, 1990.

TÜRKEL ULUÇINAR Asuman; **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri ile Yönetsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama,** M.Ü Yayın No: 534, İstanbul 1992.

YOZGAT Osman; **İşletme Yönetimi,** Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, N: 435-668, 7. Baskı, İstanbul 1989.

İstanbul Sanayi Odası Dergisi, İstanbul Sanayi Odası Yayını, Eylül 1993, İstanbul.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

EKLER

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA
ÜNİVERSİTESİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

Sayın Cevaplandırıcı,

Anketi cevaplarken, öncelikle çalıştığınız işletmeyi bir bütün olarak düşününüz ve hangi değer ölçütlerinin düşünce ve davranış biçimlerinin işletmeniz için geçerli olduğunu belirleyiniz. Bu işlemi bitirdikten sonra bu kez aynı işlemi kendi tercihleriniz ve düşünceleriniz için yapınız.

Bir çok ankette olduğu gibi, bu ankette de yanıtlarınızı verirken pek çok seçeneği "duruma bağlı" diye yorumlayabilirsiniz. Düşüncelerinizle size verilen maddeler arasında yakınlık ve uzaklık kurmakta zorlanabilirsiniz. Anket sonuçları her zaman kesin değildir; ancak cevaplarınız geçerli veriler elde etmemize yardımcı olacaktır. Puanlamayı yaparken genellikle ilk sezgilerinize güvenin ve unutmayınki ilk tercih her zaman en dürüst tercihtir.

Puanlamayı yaparken, lütfen soruya en uygun olduğunu düşündüğünüz cevapla ilgili yere 4, ondan sonra daha çok uyanın karşısına 3, daha sonrakine 2 ve en az uyduğunu düşündüğünüz cevapla ilgili yere 1 puan veriniz.

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür eder, başarılar dilerim.

Ydr.Doç.Dr. Esin (CAN) MUTLU

M.Ü. İkt.ve İdr.Bil.Fak.İşl.Böl.

Öğretim Üyesi

GENEL BİLGİLER

İŞL.FAALİYET ALANI :.....

DEPARTMANINIZ :.....

GÖREVİNİZ :.....

İŞ TECRÜBENİZ :.....

İŞL.ÇALIŞTIĞINIZ SÜRE :.....

EN SON MEZUN OLDUĞU OKUL :.....

YAŞINIZ :.....

CİNSİYETİNİZ :.....

1 - İYİ BİR ÜST:

a-Güçlü, kararlı, katı ancak adildir. Sadık yardımcılarına karşı koruyucu cömert ve hoşgörülüdür.

b-Kişisel davranmaz, dürüsttür; otoritesini kendi yararına kullanmaz. Çalışanlardan istediği olağan sistem içinde olması gerekendir.

c-Görevle ilgili konularda görüş almaya açıktır. Yetkisini iş için gereken kaynakları yaratmada kullanır.

d-Başkalarının kişisel istekleriyle düşünceleriyle ilgilenir. Mevkisini yanında çalışanlar için tatmin edici gelişmeye yönelik fırsatlar yaratmak için kullanır.

2 -İYİ BİR AST:

a-Çok çalışan, amirinin ilgilendiği konulara sadık, yararlı ve güvenli biridir.

b-Sorumlu ve dengelidir. İşinin gerektirdiğini yapar. Görevinin sınırları içinde sorumluluk taşır. Üstlerini şaşırtacak ve canını sıkacak işlere kalkışmaz.

c-Görevi için elinden gelenin en iyisini yapma isteğindedir. Fikirleri ve önerileriyle buna hazırdır. Konusunda uzman ve yetenekli olduğunu gördüğünde başkalarına yardımcı olur.

d-Kendi yeteneklerinin gelişmesiyle ilgilenir. Öğrenmeye ve yardım etmeye hazırdır. Ayrıca başkalarının ihtiyaçlarına ve değerlerine önem verir; onların gelişmesinde pay sahibi olmak ister.

3 - İYİ BİR YÖNETİCİ, İŞLETMEDE ÖNCELİĞİ...

a-... üstünün isteklerine verir.

b-... kendi rolünün gereklerine, sorumluluklarına ve işine verir. Ayrıca kişisel davranışların standartlara uygunluğuna da dikkat eder.

c-... görevin gerektirdiği yeteneklere enerjiye ve bilgiye verir. Ayrıca kaynak kullanımında dikkatlidir.

d-... konuya ilgisi olan bireylerin kişisel ihtiyaçlarına verir.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

4- BAŞARILI YÖNETİCİLER ...

a-... pololitik ruhlu, risk almayı seven ve tek başlarına karar verebilen kişilerdir.

b-... istikrarlı ve şirkete sadık olmayı, sorumluluklara sadık kalmayı ilke edinmiş kişilerdir.

c-... teknik açıdan bilgili ve etkilidirler; görevin yerine getirilmesiyle çok yakından ilgilenirler. Başından sonuna işin içindedirler.

d-... etkili ve kişisel ilişkilere değer veren bireylerdir. Gelişmeye kişisel yeteneklerin gelişmesine önem verirler.

5-İŞLETMEMİZ ÇALIŞANLARI ŞÖYLE GÖRÜR;

a-Güvenilir, zamanını ve enerjisini işletmesine adamış kişiler olarak.

b-Zamanını ve enerjisini, hakları ve sorumlukları çerçevesinde kullanan kişiler olarak.

c-Yeteneklerini ve bilgilerini ortak bir amaç için kullanan kişiler olarak.

d-Kendi haklarını kullanan yetenekli ve özgür kişiler olarak.

6-ÇALIŞANLARIN DENETLEME VE YÖNLENDİRMESİNDE ŞUNLAR DOĞRUDUR;

a-Ödüller ve cezalar kişisel karar verme yetkileriyle oynamakdır.

b-Kişiye ekonomik ve politik güçler vermek, işlevleri ve işlev standartlarını kontrol edebilmesi için bu güçleri arttırıp azaltmakla mümkündür.

c-Ortak amaca bağlılığı teşvik eden şey, görevin başarılmasında etkili olan iletişim ve tartışma koşullarını değiştirmektedir.

d-Yapılan işlerde çalışanların mutlu olmasını sağlamak, ilgi uyandırmak ve konuyla ilgili kişilerin kişisel ihtiyaçlarını gözönüne almak en etkili yöntemdir.

7- ÇALIŞANLARDAN BİRİNİN DİĞERLERİNİN İŞLERİNİ KONTROL ETMESİ, ŞU KOŞULLARDA UYGUN OLUR:

a-Eğer işletme içinde daha güçlü ve etkili ise,

b-Eğer iş sorumlulukları arasında başkalarını denetleme yetkisi kendisine verilmişse,

c-Söz konusu görevde diğerlerine oranla daha bilgili ve yetenekliyse,

d-Denetlediği kişilerin onayını, yetenekleriyle zaten kazanmışsa.

8-GÖREV DAĞITIMININ ANA İLKESİ...

a-... yöneticinin kişisel ihtiyaçları ve değerlendirmesine bağlıdır.

b-... işlevlerin ve sorumlulukların resmi sistem içindeki dağılımına bağlıdır.

c-... yapılacak işin kaynağına ve iş beklentilerine bağlıdır.

d-... işletme bireylerinin öğrenme ve gelişmeye yönelik ihtiyaç ve isteklerine bağlıdır.

9- REKABET...

a-... kişisel güç ve avantajlar içindir.

b-... genel sistem içinde, daha iyi bir mevkiye, ya da daha iyi durama gelmek içindir.

c-... görev konusu içinde daha etkin olabilmek içindir.

d-... kişisel ihtiyaçların daha iyi karşılanabilmesi içindir.

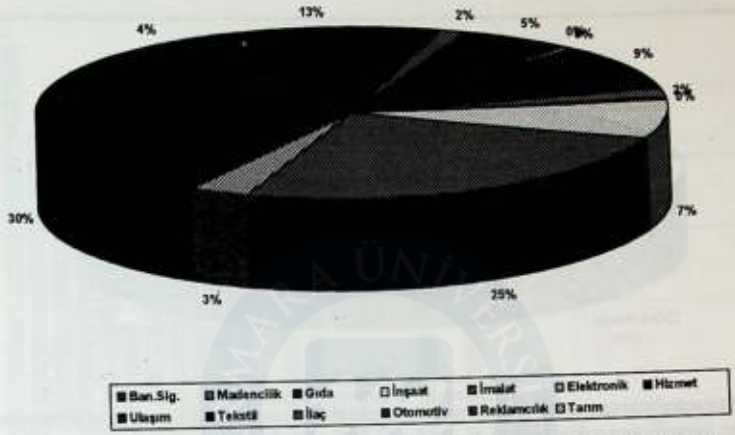
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

DEĞERLENDİRME	
İŞLETMENİN DEĞERLENDİRMESİ	SİZİN DEĞERLENDİRMENİZ
1- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	1- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
2- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	2- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
3- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	3- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
4- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	4- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
5- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	5- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
6- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	6- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
7- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	7- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
8- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	8- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)
9- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)	9- a-(1) (2) (3) (4) b-(1) (2) (3) (4) c-(1) (2) (3) (4) d-(1) (2) (3) (4)

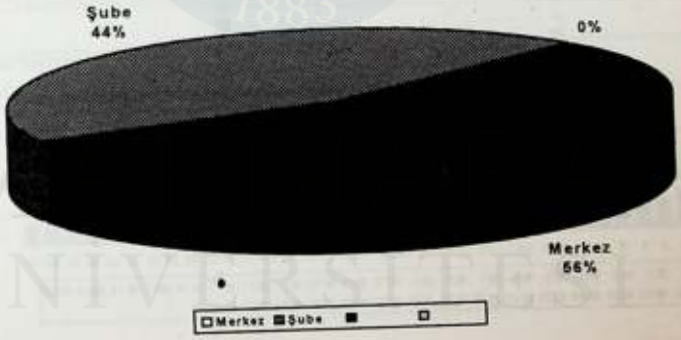
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883
MARMARA ÜNİVERSİTESİ

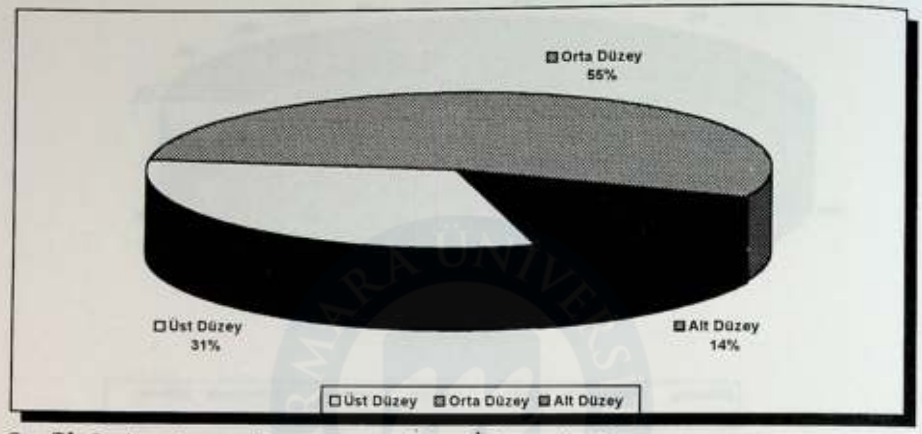
MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ



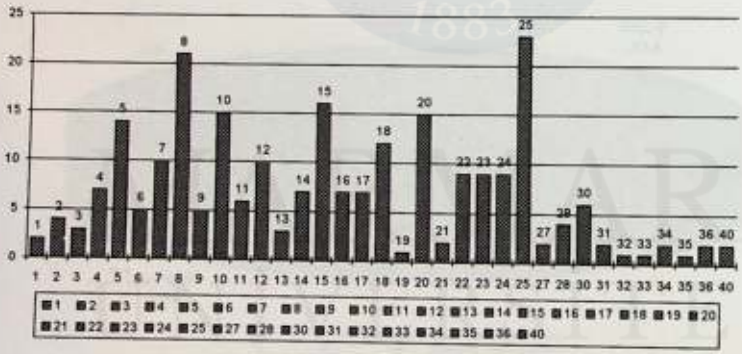
Grafik 1: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Sektörel Dağılımı



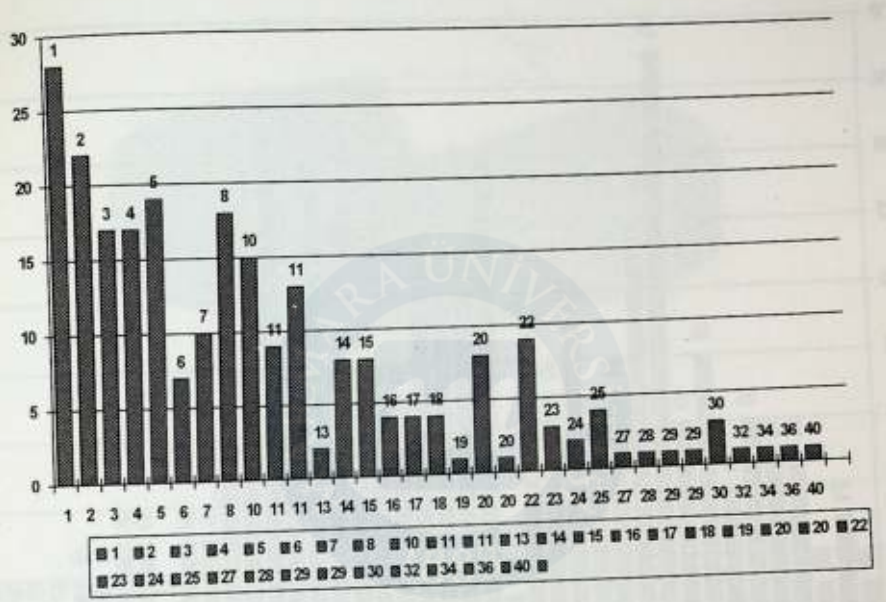
Grafik 2: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin Merkezde mi, Şubede mi Çalıştıkları



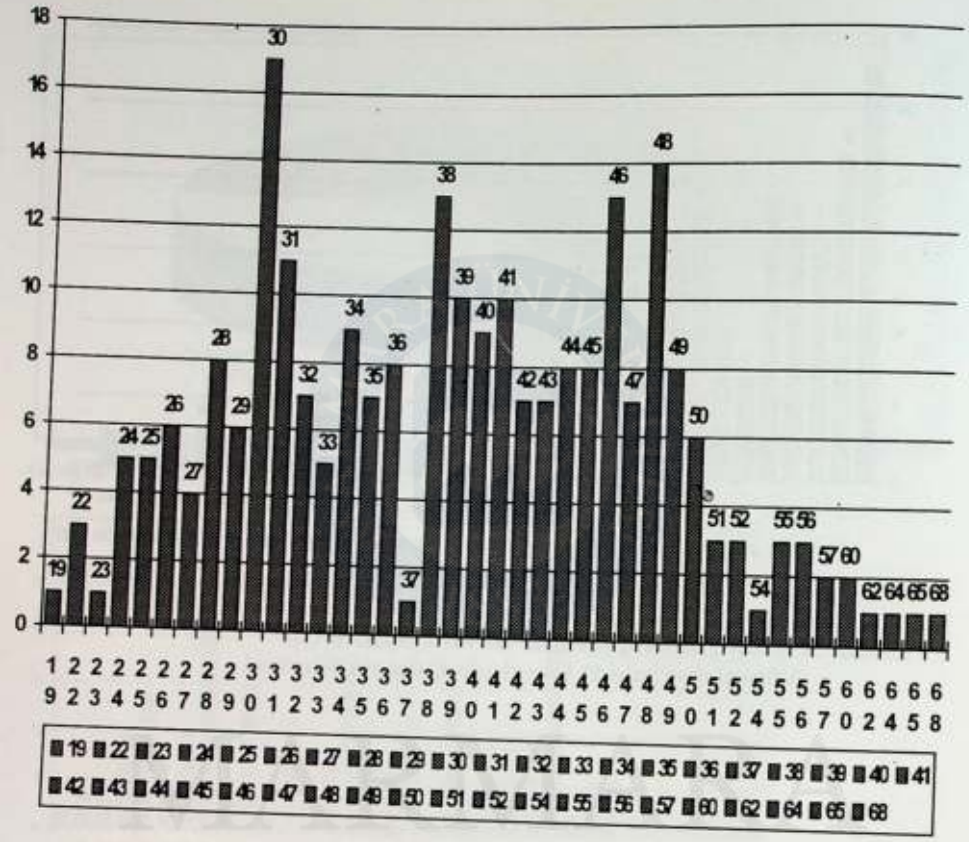
Grafik 3: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin Yönetim Kademesindeki Yeri



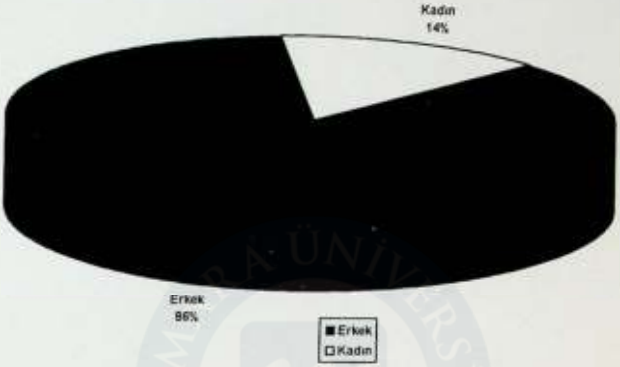
Grafik 4: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin İş Tecrübelerinin Yıllara Göre Dağılımı



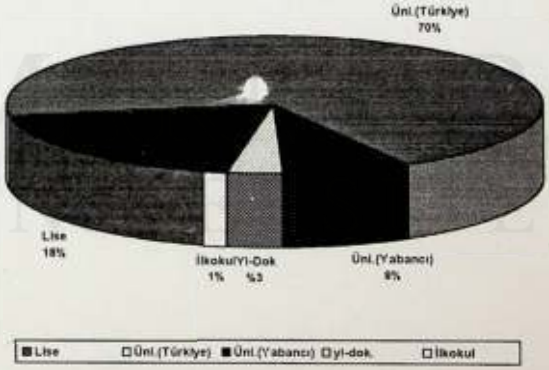
Grafik 5: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin O İşyerinde Çalışma Süreleri



Grafik 6: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin Yaşların Dağılımı



Grafik 7: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin Cinsiyetleri



Grafik 8: Araştırma Kapsamına Giren İşletmelerin Yöneticilerinin Eğitim Düzeyleri

YÖNTEMLER	İŞLETME MODELLERİ			
	KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ	VAROLUŞÇULUK MODELİ
TEŞVİK VE ÖDÜLLENDİRME YÖNTEMLERİ	Bu modelde para oldukça önemli bir faktördür. Para elde edilen başarının bir simgesi olarak yorumlanır. Klüp modelinde güven ve sezgi, karar vermeyi; kişisel karar verme gücü ise başarıyı beraberinde getirir. Para başarının ölçüsüdür. Politik davranmak dostlar edinmek, sosyal bir çevre yaratmak ise bir yaşam tarzıdır.	Bu modelde görev ve saygınlık çok önemli bir kavramdır. Bunu sağlamakta çalışanların yetkilerini arttırmak, ya da mevkilerini yükseltmekten geçmektedir. Sahip olunan mevkinin sembolleri onlar için çok önemlidir. Şirketin arabasını kullanmak, harcama yetkisi ve özel çalışma odası gibi semboller bu modele uygun işgörenler için büyük önem taşımaktadır.	Bu modeli yansıtan kişiler değişiklikten hoşlanırlar ve belirlilikten sıkılırlar. Bu nedenle; değişikliğin ve çeşitliliğin bol olduğu, çözüm beklenen sorunlarla boğuşulan ve bireylere kendilerini geliştirme olanağı tanınan yapılarda çok başarılı olurlar.	Tüm modeller içinde en bireyci olan model bu modeldir. Küçük bir şilt, bir şiir, göze çarpmayan bir resim bile bu modele uygun kimseler için büyük bir ödüldür.

Tablo 4: Teşvik ve Ödüllendirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

YÖNTEMLER	İŞLETME MODELLERİ			
	KULÜP MODELİ	ROL MODELİ	GÖREN MODELİ	VAROLUŞÇULUK MODELİ
ETKİLEME VE DEĞİŞTİRME YÖNTEMLERİ	Bu modelde önemli olan kaynakların denetimi ve kişisel etkileme gücüdür. Kişisel etkileme gücü, işlerin yürütülmesinde ona sahip olan kişinin yöntemlerinin kullanılması anlamına gelmektedir. Bu felsefeye sahip bir işletmede sorunlarla karşılaşıldığında buna neden olan kişi bulunur ve değiştirilir. Bu onun yerine bir başkasının bulunması anlamına gelmektedir. Böyle işletmelerin yapısı ancak saygınlığı kanıtlanmış güvenilir kişilerin ağından çıkan fikirlerle değişebilir.	Bu modelde yetki çok önemlidir. Güç ise, işi yapanın rolünden ve mevkisinden ya da ünvanlarından kaynaklanır. Bireyin rolü ona bazı haklar verirken, bazı sorumluluklar da yükler. Mevkiden kaynaklanan yetki, insanlara iş yaptırma gücü yanında, o işler için bazı kurallar koyma ve sistemler geliştirme imkanıda verir. Bu modelde değişimi sağlamak için ya rolleri ve sorumlulukları yani yapıyı, ya da kuralları ve işlemleri yani sistemi değiştirmek gerekmektedir. Çalışanlardan birini değiştirmek ise sistemde hiçbir etki yaratmamaktır.	Bu modelde kişileri etkilemek ve yönetmek istiyorsanız onların saygılarını kazanmanız gerekmektedir. İkna yeteneği çok önemlidir. Bireyler bir araya gelir, konuşur, tartışır ve karar verirler. Bu modeli başarıya götüren ana ilke birlikte çalışmaktır. Uzmanlığın önemli olması nedeniyle pazarlama, üretim, planlama ve geliştirme vb... uzmanları gibi elemanlar tarafından çok tutulan bir modeldir.	Bu model içinde yer alan kişileri etkilemek çok zordur. Bu nedenle etkileme ve değiştirme koşulları diğer modellere nazaran çok kısıtlıdır.

Tablo-3: Etkileme ve Değiştirme Yöntemleri Açısından 4 Yönetim Modelinin Karşılaştırılması

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ YAYINEVİ

MARMARA ÜNİVERSİTESİ 1883

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Marmara Üniversitesi
Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
0007984

ISBN 975-400-127-8