

**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BURSA SANAYİ BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL  
İŞLETMELERİNİN YÖNETSEL SİSTEM VE SÜREÇLERİ  
ÜZERİNDE LİKERT MODELİYLE YAPILAN  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Ezgi GÜVEN**

**BURSA 2009**

**T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BURSA SANAYİ BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL  
İŞLETMELERİNİN YÖNETSEL SİSTEM VE SÜREÇLERİ  
ÜZERİNDE LİKERT MODELİYLE YAPILAN  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**Ezgi GÜVEN**

**Danışman**

**Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU**

**BURSA 2009**

## TEZ ONAY SAYFASI

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim/Anasanat Dalı, ..... Bilim Dalı'nda  
.....numaralı Ezgi GÜVEN'in hazırladığı "Bursa Sanayi Bölgesindeki Tekstil  
İşletmelerinin Yönetmelik Sistem ve Süreçleri Üzerinde Likert Modeliyle Yapılan Bir Alan Araştırması"  
konulu ..... (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili  
tez savunma sınavı, ...../...../ 20.... günü ..... - .....saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara  
alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının .....(başarılı/başarısız)  
olduğuna .....(oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu  
Başkanı)

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Doç. Dr. Özlem İŞİĞİÇOK

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

Üye  
Akademik Unvanı, Adı Soyadı  
Üniversitesi

...../...../ 20....

## ÖZET

Yazar	: Ezgi GÜVEN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	: XIV + 112
Mezuniyet Tarihi	: 28.04.2000
Tez Danışman(lar)ı	: Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

### Bursa Sanayi Bölgesindeki Tekstil İşletmelerinin Yönetmel Sistem ve Süreçleri Üzerinde Likert Modeliyle Yapılan Bir Alan Araştırması

Bu alan araştırmasında, Likert modeli kullanılarak büyük ölçekli dört tekstil işletmesinin yönetmel sistem ve süreçlerinin nitelikleri incelenmekte, uygulanan yönetim biçimleri saptanmakta ve yönetmel sistemlerinin performans ve etkinliklerini sınırlayan ya da arttıran değişkenlerin analizi yapılmaktadır. Söz konusu işletmelerin yönetmel sistemlerini belirleyen, önderlik, motivasyon, haberleşme, etkileşim, karar verme, amaçları saptama, denetim ve yönetmel eğitim gibi sekiz yönetmel sürecinin nitelikleri ve işleyişleri toplam 51 değişkenle (ya da ölçekle) saptanmaktadır.

Bu bağlamda, araştırma kapsamına giren işletmelerin uyguladıkları yönetim sistemlerinin (ya da biçimlerinin) geleneksel-otoriter yönleriyle çağdaş-katılımcı ve demokratik özellikleri ölçekler üzerinde sayısal olarak belirlenmektedir. Çalışmada ayrıca, işletmelerin yönetmel süreçlerinin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları da, sistem bütünlüğü yönünden irdelenmektedir.

Çalışmada, soru kağıtları kullanılarak bilgi toplamaya yarayan anket yöntemi kullanılmaktadır.

Çalışma başlıca üç bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde, Likert modelinin teorik çerçevesi, temel varsayımları ve değişkenleri açıklanmaktadır. İkinci Bölümde ise, alan araştırmasının amacı, kapsamı ve araştırma yöntemi sunulmaktadır. Üçüncü Bölümde de, anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmekte, analiz edilip yorumlanmaktadır.

Araştırmanın bulguları, kapsama giren işletmelerin tamamının yönetim sistemlerinin, sistem-3 yönetim bölmesinde (danışıcı-yönetim) yer aldığını göstermektedir. Ancak, bu işletmelerin ölçek üzerinde sistem-3 bölmesi içindeki farklı konumlarının, onların yönetmel süreçleri üzerindeki yansımalarının çok daha geniş kapsamlı ve belirgin olduğu saptanmaktadır. Gerçekten de, ölçek üzerinde



en sağda ve sistem-4 yönetim bölmesine (katılmalı-grup yönetim) en yakın konumda olan işletmenin tüm yönetsel süreçlerinin (8 süreç) ortalama değerleri, en solda yer alan ve sistem-2 bölgesine (koruyucu-otoriter yönetim) yakın olan işletmelere göre daha yüksek çıkmaktadır. Ayrıca, bu işletmenin yönetsel süreçleri, sistem bütünlüğü yönünden de birbirleriyle daha yüksek bir tutarlılık ve uyum içinde bulunmaktadır.

Bunun anlamı, bu işletmenin ötekilerine göre, ağdaş-katılımcı ve demokratik yönetimin özelliklerini daha fazla taşıdığıdır. Araştırmanın bulguları, Likert modelinin varsayımlarını doğrulamaktadır.

#### **Anahtar Sözcükler**

**İşletmelerde yönetsel sistem analizi, İşletmelerde Likert modeli uygulaması, İşletme yönetiminde alan araştırmaları, Tekstil işletmelerinde yönetim biçimleri, İşletmelerde katılmalı yönetim, İşletmelerde yönetsel süreç analizleri**

## ABSTRACT

**Yazar** : Ezgi GÜVEN  
**Üniversite** : Uludağ Üniversitesi  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Bilim Dalı** : Yönetim ve Organizasyon  
**Tezin Niteliği** : Yüksek Lisans Tezi  
**Sayfa Sayısı** : XIV + 112  
**Mezuniyet Tarihi** : 28.04.2009  
**Tez Danışman(lar)ı** : Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU

### **A Field Study on the Management Systems and Processes of Textile Companies in Bursa Industrial District By Application of the Likert Model**

In this field study, by using the Likert Model, the characteristics of the management systems and processes of four large scale textile companies are investigated. Their patterns of management are determined and the variables which are limited or reinforced the performance and the effectiveness of these management systems are analysed sistematically. The quality and the operating characteristics of totally eight management processes of these companies such as leadership motivation, communication, interaction, decision-making, goal-setting, control, preformance and managerial training are determined by employing 51 scales.

Within this framework, traditional-authoritative and modern-participative-democratic characteristics of the management systems of these textile companies are determined and measured quantitively on the scales. Management system components or processes of these companies are also analysed interms of the system integrity and consistency.

In collecting the data survey techniques are employed and questionnaires applied in the area of research.

This field study is composed of three chapters. In Chapter 1 the theoretical framework, basic assumptions and casual,intervening and the end-result variables of the Likert model have briefly summarized. In Chapter 2 aim,scope and methods of research applied to the field study are explained.In Chapter 3, research findings have presented.

Research findings show that management systems used by all the textile companies are located in the system-3 management area (consultative-management) on the scale. Furhermore, the data show that, within this management area, the companies which management systems more to the right on the scale toward the system-4 management (participative-group

**management) have the highest scores in terms of all management processes, than do those companies management systems falling more to the left, toward system-2 management (benevolent-authoritative).**

**As far as the management systems integrity and consistency are concerned correspondingly the companies which management systems more to the right have better scores than those falling more to the left. The findings presented in this chapter shows that, differences in management systems of the companies on the scale, reflects on their management processes much more broadly and clearly. They are consistent with the data from many other studies.**

### **Key Words**

**Management systems analysis, Likert model application, Management patterns in textile companies, Participative management, Managerial processes analysis, Organizational change.**

## ÖNSÖZ

Türkiye’de özellikle 1960’lı yıllardan başlayarak, günümüze değin uzanan dönemde, işletme yönetimine ilişkin olarak teorik düzeyde çok sayıda kitap ve makale yazıldığını ve bu bağlamda belli bir bilgi birikimine ulaşıldığını görmekteyiz. Türkiye’nin kapitalistleşme ve sanayileşme sürecine bağlı olarak, işletmelerin hem sayıca artması ve hem de ölçekleri yönünden büyüyerek işlevsel farklılaşmaya uğramaları, çağdaş yönetim tekniklerine ve bunları uygulayacak olan yetişmiş, eğitilmiş ve yüksek niteliklere sahip olan yönetici kadrolara olan ihtiyacı giderek arttırmıştır. Bu ihtiyaç özellikle büyük ölçekli, yabancı sermaye ile ortaklığa olan ve çalıştıkları sektörlerde önderlik yapan işletmeler açısından stratejik bir faktör konumuna gelmiştir.

Türkiye’de, yukarıda değindiğimiz ve işletme yönetimi üzerindeki teorik çalışmalarla belli bir düzeyde bilgi birikiminin oluşturulmasına karşın, uygulamaya ilişkin ampirik çalışmaların ve alan araştırmalarının çok yetersiz olduğu da bir gerçektir.

Bu bağlamda özellikle, Avrupa Birliği sürecinde, işletmelerimizin uluslararası rekabet gücünü belirleyecek en hayati bir faktör olarak; uyguladıkları yönetim sistemlerinin, performans ve etkinliklerini saptayan, geleneksel-otoriter özellikleriyle, çağdaş, katılıma ve demokratik niteliklerini belirleyen ve bu işletmelerin yönetsel sistemlerini oluşturan yönetsel süreçlerini tek tek değerlendirerek birbirleriyle ve yönetsel sistemle olan bütünlük ve tutarlılıklarını analiz eden alan araştırmaları yok denecek kadar azdır.

Bu tür alan araştırmalarının yapılabilmesi, işletmelerimizde uygulanan yönetim biçimlerinin (sistemlerinin) onların yönetsel süreçlerine, performans ve etkinliklerine yansımalarını ampirik ve sayısal olarak ölçebilecek ölçeklerin olmasına ve bunlar arasındaki ilişkileri sistematik ve bilimsel olarak açıklayabilecek modellerin

bulunmasına bağlıdır. İşte bu alan araştırması da, bu alandaki yetersizliği mütevazî de olsa kendi ölçüleri içinde karşılama amacını gütmektedir.

Bu çalışmada, ABD’de özel sektörde yüzlerce işletme üzerinde yapılan alan araştırmaları sonucunda geçerliliği kanıtlanan likert modeli ve ölçekleri kullanılarak, Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin uyguladıkları yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin nitelikleri, ayrıntılı biçimde analiz edilmekte, yetersizlikleri ve üstünlükleriyle, ortak sorunlara belirlenmektedir.

Tez konusu olarak bu konuyu seçmemi öneren ve çalışmamın her aşamasında yakın ilgisini ve desteğini esirgemeyen ve akademik bir çalışma için her türlü olanağı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Sabri ASTARLIOĞLU’na katkılarından dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca, bana zaman ayırarak, konu üzerinde yaptığımız tartışmalarda özgün boyutlar getirerek, çalışmamın bilimsel ufuklarını geliştiren değerli hocam Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU’na, verdiği destekten dolayı teşekkürü borç bilmekteyim.

Kuşkusuz, bu çalışmanın yapılabilmesinde, vazgeçilmeyecek en önemli katkı, uzun soru kağıtlarını cevaplama zahmetini gösteren, tekstil işletmelerinin çeşitli kademelerinde çalışan yöneticilerinden gelmiştir. Kendilerine sonsuz şükran borçluyum.

Bursa, Şubat 2009

Ezgi GÜVEN

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	ix
TABLolar.....	xii
ŞEKİLLER.....	xiv
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>4</b>
<b>LİKERT MODELİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ VE</b>	
<b>UYGULAMA SONUÇLARI .....</b>	<b>4</b>
I. LİKERT MODELİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ .....	4
A. Likert Modelinde Yönetim Sistemleri ve İşletme Profili .....	7
1. Likert modelinde yönetim sistemleri.....	7
2. Likert modelinde işletme profili.....	8
B. Sistem-4 Yönetim Biçiminin Etkinliğini Belirleyen Ana Faktörler .....	12
1. Destekleyici ilişkiler ilkesi .....	12
2. Grupça karar verme ve gözetim.....	13
3. Yüksek performans hedefleri.....	19
C. Likert Modelinin Değişkenleri.....	20
1. Giriş değişkenleri.....	21
2. Ara değişkenleri.....	22
3. Sonuç değişkenleri.....	22
D. Likert Modeli'nde Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	23
E. İşletmelerde Yönetimsel Yapı Değişiminin Dinamikleri ve Sistem Bütünlüğü .....	27
II. LİKERT MODELİ ÜZERİNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMALARININ	
BULGULARI .....	29
III. LİKERT MODELİNİN ELEŞTİRİLEBİLECEK YÖNLERİ.....	35
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>38</b>
<b>ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE BULGULARI .....</b>	<b>38</b>
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI .....	38

A. Araştırmanın Amacı.....	38
B. Araştırmanın Kapsamı .....	39
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SORU KAĞITLARI.....	40
A. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Niteliği.....	41
B. Soru Kağıtlarının Uygulanması .....	42
C. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	43
III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI: ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER .....	43
A. Tekstil İşletmelerinin Yönetmelere Sistem Analizleri .....	44
1. ‘B tekstil işletmesinin’ yönetmelere sistem analizi.....	44
a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı .....	44
b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetmelere süreçler.....	45
c. Çeşitli yönetmelere kademelerin işletmenin yönetmelere süreçlerini değerlendirme biçimleri.....	49
d. İşletmenin yönetmelere süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi.....	52
2. ‘K tekstil işletmesinin’ yönetmelere sistem analizi .....	53
a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı .....	53
b. Organizasyon profili ve yönetmelere süreçler.....	54
c. Çeşitli yönetmelere kademelerin işletmenin yönetmelere süreçlerini değerlendirme biçimleri.....	57
d. İşletmenin yönetmelere süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi.....	59
3. ‘T tekstil işletmesinin’ yönetmelere sistem analizi.....	61
a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı .....	61
b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetmelere süreçler.....	61
c. Farklı yönetmelere kademelerin işletmenin yönetmelere süreçlerini değerlendirme biçimleri.....	65
d. İşletmenin yönetmelere süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi.....	67
4. ‘C tekstil işletmesinin’ yönetmelere sistem analizi.....	69
a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı .....	69
b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetmelere süreçler.....	69
c. Farklı yönetmelere kademelerin işletmenin yönetmelere süreçlerini değerlendirme biçimleri.....	73
d. İşletmenin yönetmelere süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi.....	75
B. Araştırma Kapsamına Giren Tekstil İşletmelerinin Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması.....	77
1. İşletmelerin organizasyon profillerinin karşılaştırılması .....	78
2. İşletmelerin yönetmelere sistem ve süreçlerinin ortak özellikleri ve sorunları .....	82

C. Tekstil İşletmelerinin Yönetmel Sistem ve Süreçlerinin ABD'deki Tekstil İşletmeleriyle Karşılaştırılması .....	85
1. Harwood işletmesinde örgüt profili ve yönetmel süreçler .....	85
2. Weldon işletmesinde örgüt profili ve yönetmel süreçler .....	86
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>88</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>99</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>112</b>



## TABLÖLAR

### BÖLÜM I

<b>Tablo 1:</b>	Likert Modelinde İşletme Profili ve Yönetmel Süreçler .....	9
<b>Tablo 2:</b>	A İşletmesinin Örgüt Profili ve Yönetmel Sistem Süreçleri .....	10
<b>Tablo 3:</b>	B İşletmesinin Örgüt Profili ve Yönetmel Sistem Süreçleri .....	11
<b>Tablo 4:</b>	Çeşitli Yönetmel Sistemlerde Giriş, Ara ve Sonuç Değişkenleri.....	24
<b>Tablo 5:</b>	Sistem 1 ya da Sistem 2 ve Sistem 4 Yönetim Biçimlerinde Değişkenler Arası İlişkiler .....	25
<b>Tablo 6:</b>	Weldon İşletmesinde 1962 Yılında Kullanılan Yönetim Sistemi.....	31
<b>Tablo 7:</b>	Weldon İşletmesinde 1964 Yılında Kullanılan Yönetim Sistemi.....	32
<b>Tablo 8:</b>	Weldon İşletmesinde Çalışan Yönetici ve Süpervizörlerin Hedefledikleri Yönetim Sistemi .....	33
<b>Tablo 9:</b>	Weldon İşletmesinde Verimlilik Artışı.....	34

### BÖLÜM III

<b>Tablo 1:</b>	B Tekstil İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçler.....	46
<b>Tablo 2:</b>	B İşletmesinde Çeşitli Yönetmel Kademelerin İşletmenin Yönetmel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri.....	51
<b>Tablo 3:</b>	B İşletmesinde Yönetmel Süreçlerin Tutarlılığı ve Sistem Bütünlüğü .....	52
<b>Tablo 4:</b>	K Tekstil İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçler.....	54
<b>Tablo 5:</b>	K İşletmesinde Çeşitli Yönetmel Kademelerin İşletmenin Yönetmel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri .....	58
<b>Tablo 6:</b>	K İşletmesinde Yönetmel Süreçlerin Tutarlılığı ve Sistem Bütünlüğü.....	60
<b>Tablo 7:</b>	T İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçler .....	62
<b>Tablo 8:</b>	T İşletmesinde Farklı Yönetmel Kademelerin İşletmenin Yönetmel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri .....	66
<b>Tablo 9:</b>	T İşletmesinde Yönetmel Süreçler ve Sistem Bütünlüğü.....	68
<b>Tablo 10:</b>	C İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçler.....	70
<b>Tablo 11:</b>	C İşletmesinde Farklı Yönetmel Kademelerin İşletmenin Yönetmel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri.....	74

<b>Tablo 12:</b> C İşletmesinde Yönetmel Süreçler ve Sistem Bütünlüğü.....	76
<b>Tablo 13:</b> Araştırma Kapsamına Giren Dört Tekstil İşletmesinin Yönetim Biçimleri .....	78
<b>Tablo 14:</b> İşletmelerin Yönetmel Süreçlerinin Ortalama Değerlerinin Karşılaştırılması .....	80
<b>Tablo 15:</b> Harwood İşletmesinin Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçleri .....	85
<b>Tablo 16:</b> Weldon İşletmesinin Organizasyon Profili ve Yönetmel Süreçleri .....	86

## ŞEKİLLER

Şekil 1:	Likert Modelinde İç-içe Geçmiş Örgüt Yapısı .....	14
Şekil 2:	Likert Modelinde Bağlayıcı-İğne Fonksiyonu.....	14
Şekil 3:	Likert Modelinde Adamın-adama Bağlı Olduğu ve Grup Biçimi Örgüt Şemaları.....	15

## GİRİŞ

Türkiye’de en büyük işletmeler sıralamasında yer alan, kurumsal bütünleşme sürecini tamamlamış olan ve cirolarının en büyük bölümünü ya da tamamını ihracattan sağlayan büyük ölçekli işletmelerin nasıl yönetildikleri, ne tür bir yönetim biçimine ya da sistemine sahip oldukları konusunda yapılmış bilimsel araştırmaların sayısı yok denilecek kadar azdır. Bu tür işletmelerde, yönetim sistemlerini belirleyen liderlik, karar verme, motivasyon, amaçları saptama, denetim, yönetsel eğitim vb. gibi yönetsel süreçlerin, birbirleriyle ve yönetsel sistemle olan uyum ve tutarlılıklarının nasıl ve hangi ölçülerde sağlandığı ve bir bütün olarak yönetim sistemlerinin, geleneksel ve otoriterden, demokratik ve katılımcıya doğru uzanan bir ölçek üzerindeki konumlarının nereye düştüğü konusunda somut ve objektif bilimsel veriler bulunmamaktadır.

Aynı şekilde, Türkiye’deki büyük ölçekli bu işletmelerin uyguladıkları yönetim sistemlerini, gelişmiş ülkelerdeki aynı nitelikte olan işletmelerle karşılaştıran ve aralarındaki yapısal benzerlik ve farklılıkları ortaya koyan alan araştırmaları da bulunmamaktadır.

Üstelik, Türkiye’ye özgü ekonomik, toplumsal, kültürel ve yönetsel yapı ve çevre koşulları içinde faaliyet gösteren bu işletmelerin yönetim sistemlerinin, bu özgül koşullardan nasıl ve hangi ölçülerde etkilendiğini ve bunların işletmelerin yönetsel süreçlerine yansımalarının neler olduğunu ortaya koyan alan araştırmaları da yok denecek kadar azdır.

Ne var ki, yukarıda değinilen bütün bu konuların araştırılabilmesi ve bu bağlamda ampirik, objektif ve bilimsel bilgilerin üretilebilmesi için, her şeyden önce elde, işletmelerin yönetsel sistemlerinin ve bu sistemleri belirleyen yönetsel süreçlerin niteliklerini bir dizi ölçekler üzerinde sayısal olarak ölçüp değerlendirebilecek sistematik bir modelin olması gerekiyor.

İşte, Likert Modeli, birçok özgün yönleriyle bize bu olanağı tanımakta ve işletmelerin yönetsel sistemlerinin özelliklerini toplam 51 değişkenle (ya da ölçekle) belirleme ve değerlendirmeye imkan sağlamaktadır. Bu model, geleneksel-otoriter yönetim biçimlerinden, çağdaş, katılımcı ve demokratik yönetim biçimlerine doğru uzanan 4 yönetim sistemine göre, bir işletmenin yönetim sisteminin ölçekler üzerinde bunlardan hangisinde konumlandığını somut ve sayısal olarak saptama ve diğer işletmelerle karşılaştırma olanağını vermektedir.

İşte bu çalışmanın teorik temelini de, ABD’de yüzlerce işletme üzerinde ve 40 yılı aşkın bir süreyle yapılan yoğun alan araştırmaları sonucunda Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü direktörü R.Likert’in geliştirdiği bu model oluşturmaktadır. Alan araştırmamız da, bu modelin temel varsayımları ve değişkenleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

Çalışma, başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci Bölümde, Likert modelinin teorik çerçevesi tanıtılmakta, dayandığı temel varsayımlar ve modelin değişkenleri açıklanmakta ve ABD’deki çok sayıda işletme üzerinde bu modeli uygulayarak yapılan alan araştırmalarının bulguları ve varılan sonuçlar değerlendirilip yorumlanmaktadır.

İkinci Bölüm ise, iki ana başlıktan oluşmaktadır. Birinci ana başlıkta; Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve sektörde öncülük yapan büyük ölçekli dört tekstil işletmesinde, Likert modelini uygulayarak gerçekleştirdiğimiz alan araştırmasının amacı, kapsamı ve araştırma yöntemi açıklanmaktadır. Bu bağlamda, kullanılan anket tekniği ve ölçekler, soru kağıtlarının uygulanması, örnekleme giren işletmelerin seçilmesi ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ve sergilenmesinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmaktadır.

İkinci ana başlıkta ise, tekstil işletmeleri üzerinde uyguladığımız anketlerden elde ettiğimiz veriler değerlendirilmekte, analiz edilip yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, araştırma kapsamına giren işletmelerin yönetsel yapı ve süreçleri incelenmekte, uygulanan yönetim biçimleri, organizasyon profilleri saptanmakta ve yönetsel sistemlerinin performanslarını ve etkinliklerini sınırlayan ya da arttıran değişkenlerin analizi yapılmaktadır.

Bu bölümde ayrıca, işletmelerin yönetsel süreçlerinin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları sistem bütünlüğü yönünden incelenmektedir. Öte yandan, işletmelerin farklı yönetim kademelerinde çalışanların, işletme yönetimini nasıl algıladıkları ve değerlendirdikleri de karşılaştırmalı olarak irdelenmektedir.

İkinci Bölüm, araştırma kapsamındaki tekstil işletmelerinin yönetsel sistem ve süreçlerinin, ABD'deki aynı sektördeki işletmelerle karşılaştırılmasıyla sonuçlanmaktadır. Çalışma, genel bir değerlendirmenin yapıldığı, Sonuç ve Öneriler bölümüyle sonlanmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİKERT MODELİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ VE UYGULAMA SONUÇLARI**

Çalışmanın bu bölümünde Likert Modelinin teorik çerçevesi tanıtılmakta, dayandığı ana varsayımlar açıklanmakta ve ABD’de çok sayıdaki işletme üzerinde bu modelin uygulama sonuçlarını içeren alan araştırmalarının bulguları sergilenmektedir.

#### **I. LİKERT MODELİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ**

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün direktörü olan Prof. R.Likert kendi adıyla anılan modelin teorik temellerini 1961 yılında yayınladığı *New Patterns of Management* adlı kitabıyla ortaya koymuştur. Likert 1967 yılında yayınladığı *The Human Organization* başlıklı kitabıyla da bu özgün modelini daha da geliştirmiş ve işletmelerde yüksek düzeyde etkinlik ve insan ilişkilerine dayanan daha tam ve işleyebilir bir yönetsel sistemi belirleme imkanı bulmuştur. Likert bu ikinci kitabında işletmelerin örgüt profilini saptamaya ve yönetsel sisteminin etkinliğini somut değişkenlerle ölçmeye yarayacak ölçekleri geliştirmiştir.

Likert *New Patterns of Management* adlı kitabında Amerikan özel ve kamu işletmelerindeki en başarılı yöneticilerin kullandıkları yönetim ilke ve uygulamalarına dayanan yeni bir örgüt teorisinin sunulduğunu ifade etmektedir. (Likert 1961: vii)

Likert Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Merkezine bağlı iki araştırma merkezinin (Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi ve Ölçme Araştırma Merkezi) otuz yılı aşkın çalışmaları sonucunda geliştirdiği bu yeni örgüt ve yönetim teorisinin özgün niteliğini şöyle açıklamaktadır: Amerikan endüstrisinde ve kamu işletmelerinde en yüksek verimliliği, düşük maliyetleri, düşük personel devrini, işgören devamsızlığını ve işgörenlerin en üst düzeyde motivasyonunu ve iş tatminini gerçekleştirebilen yöneticilerin bu alanlardaki performansları düşük olan yöneticilere göre çok daha farklı liderlik biçimlerini uyguladıkları görülmektedir. Yüksek üretkenliği (verimliliği)

gerçekleştirebilen bu yöneticilerin yönetim ilke ve uygulamaları günümüz yönetim teorilerinden önemli birçok yönden ayrılmaktadır.

İşletmelerdeki yüksek üretkenliği gerçekleştiren yöneticilerin mevcut teori ve uygulamalardan farklılık gösteren gelişkin işlem ve ilkeleri yönetim teorisiyle henüz bütünleşmemiştir. Bireysel olarak bu yöneticilerin kendi işlem ve uygulamalarının genel olarak kabul edilen yöntemlerden çok farklı olduğunun ayırında olmalarına karşın bir bütün olarak bakıldığında önemli boyutlarının ve sistematik doğasındaki ayrımların yeterince kavranmamış olduğu görülmektedir. (Likert 1961: 97)

Prof. Likert bu gözlem ve saptamalarından yola çıkarak modelinin gerekçesini ve niteliğini şöyle açıklamaktadır: İşte en yüksek üretkenliği gerçekleştirebilen bu yöneticilerin uygulama ve ilkelerine dayalı olarak yeni bir örgüt ve yönetim teorisi oluşturulabilir. Bu kitapta (New Patterns of Management) böyle bir teorinin ana özelliklerini ve uygulanmasında yararlı olabilecek genel bütünleştirici ilkelerini formüle edecek bir girişimde bulunuyoruz. Hiç kuşkusuz alanda yapılacak pilot çalışmalarla ve ampirik araştırmalarla bu yeni teorinin birçok yönünde modifikasyonların yapılması mümkün olabilecektir. (Likert 1961: 98)

Likert bu kitabında Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün yeni araştırma Yöntemlerini kullanarak işletme yönetiminin karmaşık insan sorunları üzerinde büyük çapta araştırmalar yaptığını ve birbirleriyle bağlantılı bu seri araştırmaların ana hedefinin en iyi performans sağlayan örgüt yapısını ve ilkelerini liderlik ve yönetim biçimini keşfetmek olduğunu ifade etmektedir. Yazar söz konusu araştırmalar yapılırken yönetsel etkinliğin değerlendirilmesinde kullanılan ölçütleri de şöyle sıralamaktadır:

- İşletmenin başarısında verimlilik hedefine ulaşmada kişi başına verimlilik veya benzer ölçüler
- İş tatmini ve işletmenin bir üyesi olmaktan duyulan tatmini
- İşgücü devir hızı devamsızlık ve benzer ölçüler
- İşgörenler ve yönetsel motivasyon
- Üretimdeki fireler, ıskartalar



Likert özgün modelini oluştururken kendisine yol gösteren ampirik araştırmaların önemine değinmekte ve araştırma bulgularının, üretkenliği yüksek olan işletmelerin yöneticilerinin genel operasyon biçimlerinin, orta veya düşük üretkenliğe sahip olanlara göre çok farklı olduğuna dikkati çekmektedir. Yazar, bu farklılıkları şöyle özetlemektedir: (Likert 1961: 100)

- İşletmedeki her üyenin, diğer bütün üyelere, amirlere, işe ve işin bütün her ögesine ve işletmeye karşı olumlu tutumlar göstermesi belirgin olmaktadır. Diğerlerine karşı tüm işletme çapındaki bu olumlu tutumlar, üst düzeyde karşılıklı inanç ve güveni yansıtmaktadır.

- İşletme, etkin işleyen ve birbirlerine sıkıca bağlı parçalardan oluşan bir sosyal sistemi içermektedir. Bu sosyal sistem, üyeleri arasında üst düzeyde grup bağlılığı olan, üstler ve astlar arasındaki karşılıklı güveni ve olumlu tutumları içeren, birbirini tamamlayan uyumlu iş gruplarından oluşmaktadır. Burada, diğerlerine karşı duyarlılık ve kişisel etkileşimlerde üst düzeyde yetenek ve grup çalışması esas alınmaktadır. Tüm üyelerin ihtiyaç ve isteklerinin tatminkar biçimde bütünleştirilmesinde ve işletme hedeflerinin saptanmasında katılım kilit bir rol oynamaktadır.

- En yüksek üretkenliği gerçekleştiren işletme yöneticileri, işletmelerini üst düzeyde koordine ve motive edilmiş birer kooperatif sosyal sistem olarak geliştirmişlerdir. Bunların önderliğinde işletmenin her üyesi için farklı motivasyonel unsurların sağlanması, işletmenin belirlenmiş ortak hedeflerine ulaşmada itici bir güç oluşturmaktadır. Özetle, yüksek üretkenliğe sahip olan yöneticilerin gerçekleştirdiği bu üst düzeyde motive edilen işletme üyeleri (personeli) yeni yönetim sisteminin ana özelliğini belirlemektedir.

Prof. Likert'in işletmelerde uygulanan yönetim biçimlerini açıklama ve bu bağlamda en üst düzeyde etkinlik ve insan ilişkileri sağlayan yönetim sistemini belirleme çabaları, 'The Human Organization' adlı ikinci kitabında da sürmüş ve böyle bir sistemin unsurlarını ve ana değişkenlerini içeren modelini sağlam teorik temellere dayandırmıştır. Gerçekten, Likert'in her iki yapıtının da çok sayıda akademik ödüllerle onurlandırılması, onun geliştirdiği bu modelin önemini ve değerini kanıtlamıştır.

## **A. Likert Modelinde Yönetim Sistemleri ve İşletme Profili**

### **1. Likert modelinde yönetim sistemleri**

Prof. Likert, bütün bu kuramsal ve ampirik çalışmaları sonucunda, işletmelerde yüksek düzeyde etkinlik ve insan ilişkileri sağlayan daha tam ve işleyebilir bir yönetsel sistemin niteliklerini belirleme imkanını bulmuştur. İşletmelerin performans ve başarılarının dinamiklerinin anlaşılmasında, analitik bir çerçeve olarak “sistem kavramının” önemi, değeri ve katkıları son yıllarda giderek artan ölçülerde anlaşılmıştır. Gerçekten de, örgüt kuramında başlangıçta (Emery ve Trist 1960; Katz ve Kahn 1966; Marrow 1967; Miller 1954; Trist, Miggin, Murray ve Pollock 1963) ve Levin’in alan teorisi (Levin 1951), işletmeyi ve işletme yönetimini bir sistem olarak değerlendiren çalışmaların öncülüğünü ve altyapısını oluşturmuşlardır. Bu çalışmalar, Likert’in geliştirdiği bu modelle kuramsal bir bütünlüğe ve alan araştırmalarının sağladığı, ampirik ve sayısal temellere oturmuştur.

Likert modelinde, etkinlik düzeyleri en düşük ve en yüksek olan işletmelerin uyguladıkları yönetim sistemlerinin nitelikleri sürekli bir ölçek (eksen) üzerinde gösterilmekte ve birinci gruptakiler bu ölçek üzerinde en solda yer alırken (Sistem-1 yönetim), ikincilerin en sağda konumlandığı (Sistem-4 yönetim) görülmektedir. Bu iki uç arasında etkinlik düzeylerine bağlı olarak Sistem-2 ve Sistem-3 yönetim biçimleri yer almaktadır.

Yukarıda değinilen yönetim sistemleri paralel yönetim biçimlerini oluşturmaktadır. Likert, en az etkin olandan en çok etkin olana doğru bunlara sırasıyla “Sömürücü-otoriter”, “Koruyucu-otoriter”, “Danışıcı” ve “Katılmalı-grup” yönetim biçimi adlarını vermektedir. Yazar, ilk kitabında (New Patterns of Management) işletmelerde yönetim tipolojilerini oluştururken kullandığı “sömürücü-otoriter”, “koruyucu-otoriter”, “danışıcı” ve “katılmalı-grup” gibi kavramların yerine, ikinci kitabında (The Human Organization) sırasıyla, sistem-1, sistem-2, sistem-3 ve sistem-4 kavramlarını kullanarak, işletmelerin yönetsel sistemlerinin analizinde sistem yaklaşımının (the systems approach) önemini vurgulamaktadır.

Likert modelinin temel varsayımına göre, sistem-1 yönetim biçiminden (ya da sömürücü-otoriterden) sistem-4 yönetim biçimine (ya da katılcı-grup yönetim biçimine) doğru, ölçek üzerinde sağa gidildikçe işletmenin etkinliği de artmaktadır. Bir başka anlatımla süreklilik gösteren bu ölçekler üzerinde daha sağda yer alan yönetim biçimleriyle çalışan işletmelerde, soldakilere göre, daha düşük maliyetler, daha yüksek kazançlar ve çalışanlarda yönetime karşı daha olumlu tutumlar ortaya çıkmaktadır. Bu olgu, "Bir işletmenin etkinliğini ve verimliliğini belirleyen ana unsur, onun yönetsel sisteminin niteliğidir" şeklinde ifade edilen modelin temel varsayımının bir sonucudur.

## **2. Likert modelinde işletme profili**

Likert, bir işletmenin yönetsel sisteminin yapısını ve işleyişini belirleyen ana süreçleri 8 grupta toplanan 51 değişkenle göstermektedir. Bu 51 değişkenden her birisi bir ölçeğe tekabül etmekte ve bu ölçekler, yönetim süreçlerinin niteliğini solda en otoriterden, sağda en katılımcıya doğru uzanan sürekli bir otorite ekseninde ölçmektedir. İşte bu 51 ölçekten oluşan ve işletmelerin yönetsel yapı analizlerinde kullanılan "işletme (ya da örgüt) profili" böyle ortaya çıkmaktadır. (Bkz.Tablo 1) Burada yer alan yönetsel süreçler: liderlik, motivasyon, iletişim, karar verme, etkileşim, amaçları saptama, denetim ve yönetsel eğitim gibi temel süreçleri içermektedir.

Likert modeliyle oluşturulan işletme (ya da örgüt) profillerinden yararlanılarak, işletmelerin, yönetsel yapılarını, bu yapıların işleyişini ve bu işleyiş içinde işletmelerin etkinliğini ve üretkenliğini kısıtlayan, düşüren ya da arttıran etkenleri somut ve sayısal olarak saptamak ve bu bağlamda etkinliğin artırılması için yönetim sisteminin hangi süreçlerinde, ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğine ilişkin tutarlı ve sistematik analiz ve değerlendirmelerin yapılması mümkün olmaktadır.

Örneğin, izleyen Tablo 2 ve Tablo 3'te farklı yönetim sistemlerine sahip olan iki işletmenin örgüt profilleri sergilenmektedir. Bunlardan A İşletmesinin profili incelendiğinde, yönetsel süreçlerinin birbirleriyle uyumlu bir bütün oluşturmaktan çok, parçalı ve dağınık bir yapıda ve bir sistem bütünlüğünden uzak olduğu dikkati çekmektedir. Buna karşılık B İşletmesinin yönetsel sistemini belirleyen süreçlerin hem birbirleriyle hem de yönetsel sistemle bir tutarlılık, uyum ve bütünlük içinde olduğu

açıkça görülmektedir. İşletmelerin yönetsel sistemlerini belirleyen süreçlerdeki bu farklılıkların onların etkinlik ve üretkenlikleri üzerindeki yansımalarının ne olacağı, izleyen başlığın konusu olup, orada ayrıntılı olarak incelenecektir.

**Tablo 1: Likert Modelinde İşletme Profili ve Yönetsel Süreçler**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
<b>ÖNDERLİK</b>	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
<b>MOTİVASYON</b>	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
<b>HABERLEŞME</b>	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
<b>ETKİLEŞİM</b>	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
<b>KARAR VERME</b>	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b>	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
	41				
<b>DENETİM</b>	42				
	43				
	44				
	45				
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b>	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

**Tablo 2: A İşletmesinin Örgüt Profili ve Yönetsel Sistem Süreçleri**

		SİSTEM- 1	SİSTEM- 2	SİSTEM- 3	SİSTEM- 4
<b>ÖNDERLİK</b>	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
<b>MOTİVASYON</b>	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
<b>HABERLEŞME</b>	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
<b>ETKİLEŞİM</b>	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
<b>KARAR VERME</b>	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b>	33				
	34				
	35				
<b>DENETİM</b>	36				
	37				
	38				
	39				
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b>	40				
	41				
	42				
	43				
	44				
	45				
	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

**Tablo 3: B İşletmesinin Örgüt Profili ve Yönetsel Sistem Süreçleri**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
<b>ÖNDERLİK</b>	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
<b>MOTİVASYON</b>	6				
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
<b>HABERLEŞME</b>	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
<b>ETKİLEŞİM</b>	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
	28				
<b>KARAR VERME</b>	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
	34				
	35				
	36				
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b>	37				
	38				
	39				
	40				
	41				
<b>DENETİM</b>	42				
	43				
	44				
	45				
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b>	46				
	47				
	48				
	49				
	50				
	51				

## **B. Sistem-4 Yönetim Biçiminin Etkinliğini Belirleyen Ana Faktörler**

Prof. Likert'in başkanlığında Michigan grubunun yürüttüğü alan araştırmaları, diğer yönetim biçimlerine oranla Sistem-4 yönetim biçimine daha etkin olma niteliğini kazandıran üç ana faktörün varlığını ortaya koymuştur. Sistem-4 yönetim biçimini belirleyen ve onu diğerlerinden ayıran bu özgül faktörler Likert'in iki kitabında da ayrıntılı şekilde açıklanmaktadır. (Likert 1961:103-117; Likert 1967: 47-51)

1. Destekleyici ilişkiler ilkesi
2. Grupça karar verme ve gözetim
3. Yüksek performans hedefleri şeklinde tanımlanmaktadır.

### **1. Destekleyici ilişkiler ilkesi**

Destekleyici ilişkiler ilkesi, her işletmenin başarısında gerekli olan bir boyutu ifade etmektedir. Bu ilke, işletmede çalışan herkesin işletmenin misyonunu gerçekten önemli görmesini içermektedir. En üst düzeyde bir motivasyona ulaşmak için, işletmenin her üyesinin, işletmenin amaçlarının büyük önem taşıdığını ve kendi işinin kaçınılmaz olarak işletmenin hedeflerine katkıda bulunduğunu hissetmesi gerekmektedir.

Burada destekleyici kavramı, ana bir kavram olup, deneyimler, ilişkiler vb. gibilerin destekleyici olmasını, bireyin değerleri, hedefleri, beklentileri ve özlemleri bakımından bunların kişisel değer ve önemini sürdürmesinde ona katkıda bulunduğunu ve desteklediğini hissetmesini ifade etmektedir.

Bu ilke, işletmenin liderlik ve diğer süreçlerinin, işletmede çalışan herkesin işletmeyle olan her etkileşiminde ve ilişkisinde, özgeçmişinin, değerlerinin ve beklentilerinin ışığında onun kişisel değerini ve önemini güçlendirmede ve sürdürmede destekleyici nitelikte olduğunu görmesini ve bu bağlamda her olanağın maksimum düzeyde sağlanmasını ifade etmektedir. İşletmede çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinde yol gösterici olmalarını içeren bu genel ilke, ilişkilerin yıkıcı değil, destekleyici ve benliği yapıcı nitelikte olmasını öngörmektedir. Bu ilke, astların

özgeçmişine, değerlerine ve beklentilerine karşı duyarlı olmayı ve önem vermeyi gerektirmektedir.

Likert'e göre, destekleyici ilişkiler ilkesinin işletmenin tümünde yaygın biçimde uygulanması, şu üç yararı birlikte sağlamaktadır.

a) İşletmede çalışan her bireyin içindeki motivasyonel güçlerin işletme amaçlarına yönelik işbirliğine yol açması,

b) Çalışanların ekonomik ve ekonomik olmayan ihtiyaçlarından doğan güçlerin birbirleriyle uyum ve uzlaşma içinde bulunmasını sağlaması,

c) Grupça karar vermede ve koordinasyon sağlamada çok elverişli bir ortam hazırlamasıdır.

## **2.Grupça karar verme ve gözetim**

Sistem-4 yönetim biçimine, diğerlerine oranla daha etkin olmasını sağlayan ikinci bir faktör de, işletmede çoklu ve iç içe geçmiş gruplar yoluyla karar verme ve gözetim süreçlerinin uygulanmasıdır. Bu süreçlerin uygulandığı bir işletmede çalışan herkes aynı anda birden çok grubun üyesi haline gelmekte ve her düzeyde karar verme ve etkileşim grup faaliyetlerine dayanmaktadır. Böyle bir yapı içinde hem astlar hem de astlarla üstler arasında yoğun bir etkileşim ortamı yaratılmaktadır. Grup içi ve gruplar arası etkileşim ve ilişkilerde karşılıklı güven ve dayanışma egemen olmakta ve böylelikle sorunların çözümünde grup dinamiklerinden sürekli yararlanılmaktadır.

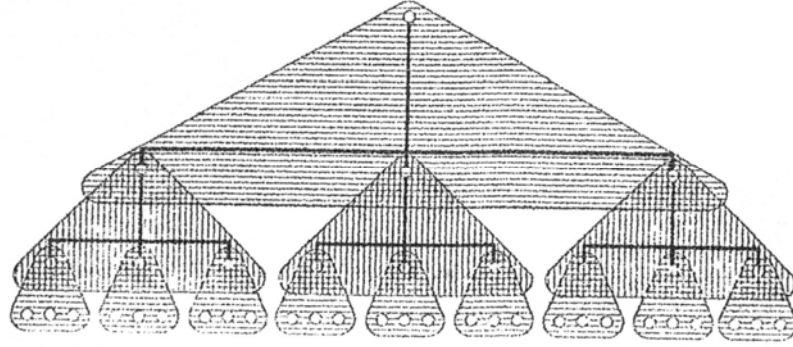
Sağladığı bütün bu üstünlükler nedeniyle, Likert, sistem-4 yönetim adını verdiği katımlı-grup yönetim biçiminde, geleneksel hiyerarşideki kişiler arası ilişkiler yerine, gruplar arası ilişkilerin yerleştirilmesini önermektedir. (Learned and Sproad,1972: 35)

Likert, etkin bir yönetim sisteminin oluşturulmasında, çalışma gruplarının kilit rolünü şöyle açıklamaktadır: “Yönetim, sahip olduğu insan kaynaklarının potansiyel kapasitelerinin tam kullanımını ancak işletmedeki her çalışanın etkin işleyen, üst düzeyde grup bağlılığı olan, yeteneklerin etkin etkileşimini sağlayan ve yüksek performans hedefleri olan bir ya da daha fazla sayıdaki çalışma grubunun üyesi olarak düzenlenmesiyle sağlanabilir. Bir işletme personel işlevini bireyler olarak değil, ama



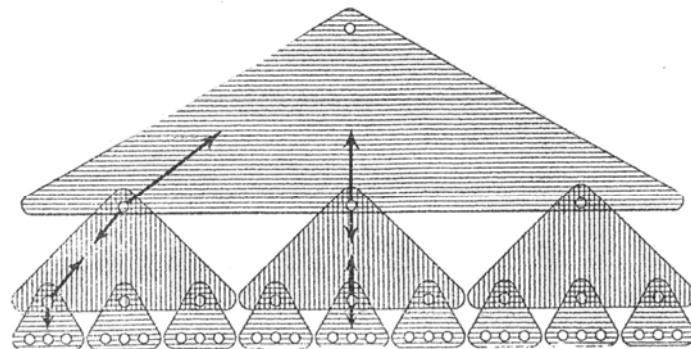
yüksek performans hedefleri olan etkili çalışma gruplarının üyeleri olarak gördüğü zaman en etkili biçimde gerçekleştirebilir.” (Likert 1961: 104-105)

Burada Likert, ‘adamin-adama’ sıkı sıkıya bağlı olduğu, ya da adam-adama etkileşime dayanan geleneksel işletme organizasyonu modeli yerine, grup sistemi organizasyon modelini önermektedir. Bu yeni modelde yönetim, etkin çalışma gruplarını oluşturmakta ve bu grupları birbirine bir zincirin halkaları şeklinde bağlayan ve grup üyeleri aracılığıyla iç içe geçen bir düzenlemeyi gerçekleştirmektedir. Şekil-1’den de görülebileceği gibi, bir grupta üst durumunda olanların, öteki gruplarda ast konumuna geçebilecekleri alternatif ve yeni bir işletme şeması oluşturulmaktadır.



**Şekil 1:** Likert Modelinde İç-içe Geçmiş Örgüt Yapısı

Şekildeki koyu çizgiler, bireyler arasında olduğu kadar gruplar arasındaki etkileşimi de göstermektedir. Likert’e göre, grup modeli organizasyonun her kademesinde ‘Bağlayıcı-iğne’ fonksiyonlarının (Linking-pin function) yerine getirilmesi gerekmektedir. ‘Bağlayıcı-iğne fonksiyonu’ Şekil 2’de oklarla gösterilmekte ve yukarıya doğru etkileşimde kilit rol oynamaktadır.



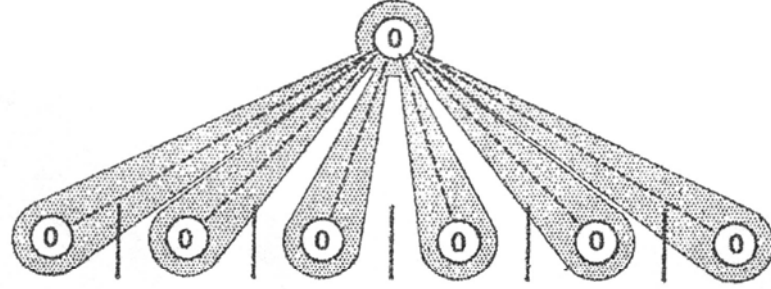
( Oklar bağlayıcı-iğne fonksiyonunu göstermektedir.)

**Şekil 2:** Likert Modelinde Bağlayıcı-İğne Fonksiyonu

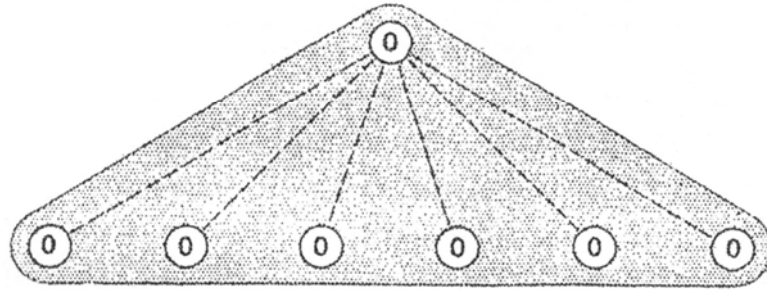
Bu yeni yapılanma içinde, bir üstün (amirin) etkin fonksiyonlar görmesi için kendi üstünün kararlarını etkileyebilecek yeterli bir etkileşim gücüne sahip olması gereklidir. Astların, kendi üstlerinden beklentileri, işlerindeki sorunlarıyla ilgilenilmesinde, onları etkileyen sorunların çözümünde ve iyilik ve mutluluklarında, üstlerinin hiyerarşi içinde yukarıya doğru etkileme gücüne sahip olmalarıdır. Eğer bir amir (ya da üst) hiyerarşi içinde bu sorunların yapıcı biçimde çözümünü sağlayacak yeterli bir etkileşim gücüne sahip değilse, amire ve organizasyona karşı olumsuz tepkilerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. (Likert 1961: 112)

Likert, kitabında geleneksel ‘adam-adama etkileşim modeli’nin özelliklerini de şöyle açıklamaktadır: (Likert 1961: 107-108)

Geleneksel işletme yapısı (sistem 1 ve 2) grup formundaki bir organizasyonu içermemekte, adamın adama bağlı olduğu bir etkileşimi (üst-ast etkileşimini) içermektedir.



a) Adamın-adama bağlı olduğu örgüt yapısı



b) Grup biçimindeki örgüt yapısı

**Şekil 3:** Likert Modelinde Adamın-adama Bağlı Olduğu ve Grup Biçimi Örgüt Şemaları

Bu modelde, işletmenin tepesinden başlayarak başkan tam bir otoriteye ve sorumluluğa sahiptir. Başkan, her başkan yardımcısına belli bir otorite ve sorumluluk devretmekte ve bunları sorumlu tutmaktadır. Her başkan yardımcısı da sırayla astlarına aynı şeyleri yapmakta ve bu durum işletmenin alt kademelerine kadar inmektedir. Politika saptama, emir verme, gözetim ve denetim gibi tüm süreçler her hiyerarşik kademede adamın adama etkileşimi şeklinde olmaktadır.

R. Likert, ileri düzeyde işlevsel farklılaşmaya giden işletmelerde koordinasyon sorununa tatminkâr çözümler getirebilmesi için asgari şu 4 koşulun sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar:

1. İşletme organizasyonunun üstler, astlar ve eşitler arasında ileri düzeyde işbirliğini sağlayacak davranışların yaygınlaştırılması ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ve itimada dayalı olumlu tutumların olması
2. İşletme içindeki farklılıklara ve çatışmalara yaratıcı çözümler üretecek etkileşim yeteneklerinin ve örgüt yapısının olması
3. İşletmede geleneksel hat (line) otorite biçimlerini uygulamaksızın, motivasyon ve koordinasyon sağlamada etkili olacak araç ve kapasitelerin olması
4. İşletmedeki ast-üst ilişkilerinde ve karar verme süreçlerinde yapılacak düzenlemelerle, birden fazla üstü olan astların, hiçbir sürtüşmeyle karşılaşmadan işlerini eni iyi şekilde yapmalarına olanak sağlanmasıdır (Likert 1967: 158-161).

R. Likert, Sistem-1'den Sistem-3'e doğru uzanan ve geleneksel örgüt teorisinin özelliklerini yansıtan yönetim biçimlerinin, yukarıdaki 4 koşulu karşılamaktan uzak kaldığını ifade etmektedir.

Likert gibi, K. White de, işletmede her çalışanın tek bir amiri olduğu ve ona bu amirinden başka hiç kimsenin emir ve talimat veremeyeceği şeklindeki bu geleneksel otoriteyi "işe al ve kov" (hire-and-fire) otorite biçimi olarak nitelemektedir. (White 1963: 36-41) Aynı şekilde H. Steiglitz de, bu otorite kavramının, geleneksel örgüt teorisinin temelini oluşturduğuna dikkati çekmektedir (Steiglitz 1962: 14).

Likert, “işe al ve kov” otorite kavramının, geleneksel yönetim kuramının varsayımlarına ve çalışanların salt ekonomik ihtiyaçlarına dayandığını belirtmekte ve sistem-1 ve sistem-2 yönetiminde bu bağlamda “işletmenin, kişinin zamanını satın almakla, onun davranışlarını kontrol etme hakkına da sahip olduğu” görüşüne dayandığını ileri sürmektedir (Likert 1967: 159).

Literatürde yapılan pek çok araştırma, zorlamaya ve ekonomik ihtiyaçlara dayanan yönetimin, astlarda, amirlerine, işletmeye ve işletmenin amaçlarına karşı olumsuz tutumlara ve apatiye yol açtığını ortaya koymuştur (Argyris 1957; Katz ve Kahn 1966; March ve Simon 1958; White ve Lippitt 1960; Whyte 1955).

Bu sorunun çözümünde, işletme içinde çok sayıda çalışma grupları oluşturularak ve grupça karar verme süreçleri uygulanarak, her iş grubu içinde astlara önemli ölçülerde yukarıya doğru ve yatay etkileşimde bulunma olanakları sağlayacak organizasyonel düzenlemeleri öneren (Bradford 1963; Maier 1963; Marrow 1964; Schein ve Bennis 1965) gibi yazarlar bulunmaktadır. Bu örgüt yazarları, iş gruplarının yüksek bir grup bağlılığına sahip olmaları ve grupça karar verme süreçlerini iyi kullanmaları halinde, işletmede yukarıya doğru ve yatay etkileşim yaratmada çok başarılı olduklarını ifade etmektedirler.

Bu bağlamda Likert’in önerisi ise, iç-içe geçmiş gruplar yoluyla karar verme ve etkileşim süreçlerinin tüm işletme çapında yaygın biçimde kullanılmasıdır.

Sistem-4 yönetimde, ise tam tersine iç içe geçen, taşan bir grup formundaki yapı esastır. Burada her iş grubu, işletmenin geriye kalan tüm örgütsel yapısına birden çok grubun üyesi olan kimselerin aracılığıyla bağlanmaktadır. Taşan, iç içe geçen bu grup üyesi olan kişilere bağlantı iğneleri (halkaları) denilmektedir.

Etkileşim ve karar verme ağırlıklı grup süreçlerine dayanmakta, etkileşim çalışanlar arasında olmakta, hem üstlerle astlar ve hem de astlar arasında olmaktadır. Her hiyerarşik kademedeki iş gruplarındaki tüm astlar kendilerini etkileyen kararlara katılmaktadır.

Likert’e göre grupça karar verme ve gözetim gerektiği gibi kullanıldığında, tartışmalar alınacak kararlar üzerinde odaklaşmakta ve gereksiz konuşmalar asgariye

inmektedir. İletişim açık ve anlaşılır olmaktadır. Atmosfer, yüksek verimlilik, yüksek kalite ve düşük maliyetler üzerinde yoğunlaşmakta, kararlar zamanında alınmakta, sorumluluk açık ve net olarak belirlenmekte ve işler hızlı ve verimli şekilde yapılmaktadır. İlişkilerin her alanında güven ve itimat egemen olmakta, etkin sorun çözümünde grup kapasitesinden yararlanılmaktadır. (Likert 1967: 51)

Likert'e göre grup modeli organizasyonların en önemli özelliği, etkin çalışan bir grubun, tüm çalışanların yararına olacak çözümlerde ısrar etmesi ve bir üyenin ya da grubun bir kesiminin aşırı yersiz ve makul olmayan taleplerini reddetmesidir. Bu yöntem, başkanı ya da işletmenin herhangi bir kademesindeki amirleri, astlardan gelecek özel taleplere ya da kayırılma taleplerine karşı rahatlatacak güçlü bir yönetsel araç olabilir. Bu modelde, başkan, astlarına taleplerini gelecek stuff toplantısında gruba getirmesini önerebilir. Eğer talepleri haklıysa ve işletmenin yararına ise, grup talebi kabul edecektir. Eğer makul değilse etkin işleyen grup, işletmenin en çok yararına olanı saptayarak haklı olmayan bu talebi ustaca reddedecektir. Bu durumda astlar, üstlerinden kendilerine özel ayrıcalıklar sağlanmasını mümkün olmayacağını göreceklerdir. Bu, işletmede kimsenin diğerinin aleyhine haksız taleplerde bulunamayacağı, kimseye ayrıcalıklı davranılmayacağı yönünde bir geleneğin oluşmasını sağlayacaktır.

Likert'e göre grup modeli organizasyonda, önemli, ilgili, doğru ve tam bilgilere dayalı bir haberleşme motivasyonu da oldukça yüksektir. Eğer, grup üyelerinden biri işletmeyi etkileyecek önemli bir bilgiyi elinde bulunduruyorsa ve geciktirerek bu bilgiyi başkana sunmuşsa, başkan bu bilgiyi neden grupla paylaşmadığını sormakta ve yapılacak ilk toplantıda gruba sormasını istemektedir. Grup da bilgileri kendisinden saklayanlara karşı sıcak bakmamaktadır.

Prof.Likert'e göre, grup modelinde adamın adama bağlı olduğu geleneksel modelden çok farklı olarak sorunun daha iyi anlaşılmasını sağlayan daha iyi bir haberleşme ve daha etkin bir karar verme süreci gerçekleşmektedir. Etkin grup faaliyetinin bir başka üstünlüğü de, her üyede grup amaçlarına ulaşmak için kararların uygulanmasında elinden gelen en iyiyi yapmayı içeren yüksek bir motivasyonun oluşmasıdır. (Likert 1961: 112)

### 3. Yüksek performans hedefleri

Likert'in önerdiği Sistem-4 yönetim biçimine, diğer yönetim biçimlerine oranla daha etkin olmasını sağlayan 3.faktör ise, işletmede yüksek düzeydeki performans hedeflerinin ortaya konulmasıdır. Bu yönetim biçiminde, işletmenin ekonomik başarısı, durumsal bir değişken olarak görülmekte ve bunun ancak işletmenin departmanlarının ve işletmede çalışanların yüksek düzeylerde performans özlemlerine ve hedeflerine sahip olmalarıyla gerçekleşebileceği varsayılmaktadır. (Likert 1967: 51)

Sistem-4 yönetim biçiminde, önceki başlıkta incelediğimiz çoklu ve iç içe geçmiş gruplar yoluyla karar verme süreci yüksek düzeyde performans hedeflerinin ortaya konulmasında yardımcı olabilecek önemli bir araç olarak ele alınmaktadır.

Sistem-4 yönetimde üstler ya da amirler yüksek performans hedeflerine sahip olmalıdırlar ancak bu yeterli değildir. İşletmedeki her çalışanın da aynı şekilde yüksek performans hedeflerine sahip olmaları gerekmektedir. Burada, işgörenlere yüksek performans hedeflerinin zorla kabul ettirilmesi söz konusu olmadığından, onların kendi ihtiyaçlarını karşılamalarının gerektirdiği yüksek hedefleri saptamalarına yardım edecek bir mekanizmanın olması zorunludur. Sistem-4 böyle bir mekanizmayı: (1) Grupça karar verme sürecini (2) Çoklu ve iç-içe geçmiş grup yapısını kullanarak sağlamaktadır.

Sonuç olarak Sistem-4 organizasyon, hedefleri saptarken bu hedeflerin, işletmede çalışanların, ortakların, müşterilerin, satıcıların ve işletmeyle ilgili öteki kesimlerin ihtiyaç ve isteklerinin entegrasyonunu temsil edecek şekilde olmasını sağlamak durumundadır. İşletmede çalışanların ekonomik ve statü ihtiyaçları önemli olduğundan Sistem-4 yönetimin hedefleri saptama süreci, zorunlu olarak her birim ve tüm firma için yüksek performans hedeflerine götürecektir. Yüksek performans hedeflerinin olmadığı herhangi bir zaman diliminde, işletmenin etkileşim süreçlerinde ve durumsal değişkenlerin saptanmasında bir başarısızlık ve etkinsizlik ortaya çıkacaktır. (Likert 1967: 52)

Kısacası Sistem-4 yönetimde, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların işletme çalışanları için yaşamsal bir önem taşıdığına farkına varılmakta ve çalışanların her biri için yüksek

hedefler gözetilmektedir. Bu modelde işletmede çalışanların performans ölçmelerinin (hedeflerinin) düzeyi yükseldikçe, işletmenin etkinliğinin de paralel olarak artacağı varsayılmaktadır.

Burada, işletmede çalışanların, genel olarak işletmeden beklentileri ve istemleri üzerinde durulmakta ve bunlar düzenli istihdam, iş güvenliği, yükselme olanakları ve tatmin edici ücret şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca çalıştıkları işletmeyle ve onun başarı ve performanslarıyla gurur duymayı istemektedirler. Bütün bu ihtiyaçlar ve istemler çalışanlar için önemli olduğundan, bu istemlerin karşılanması destekleyici ilişkiler ilkesinin bir gereğini oluşturmaktadır.

Bunu gerçekleştirmenin yolu ise işletmenin ekonomik olarak başarılı olmasıdır. Burada ekonomik başarı durumsal bir değişken olarak görülmekte ve bunun da işletmenin departmanlarının ve tüm çalışanlarının yüksek performans hedeflerine sahip olmalarıyla gerçekleşebileceği vurgulanmaktadır.

Likert, 'Bilime dayalı yönetim' olarak da tanımladığı sistem-4 yönetimi öteki yönetim sistemlerinden (sistem-1,2 ve 3) çok daha karmaşık olduğunu ve iyi uygulanmasının daha çok öğrenmeyi ve yeteneği gerektirdiğini ancak, çok belirgin olarak daha iyi sonuçlar verdiğini ampirik araştırmalara dayanarak açıklamaktadır. (Likert 1967: 46; Pugh D. ve Hickinson D. 1971: 49).

### **C. Likert Modelinin Değişkenleri**

Tezimizin bu evresine kadar, Likert'in en etkin, en verimli ve performansı en yüksek yönetsel sistem olarak önerdiği sistem-4 yönetim biçiminin (ya da bilimsel yönetimin) dayandığı temel öğeleri ve ilkeleri açıklamaya çalıştık. Likert sistemci bir yazar olarak, işletmeyi yönetsel bir sistem olarak görmekte ve her yönetsel sistemin kendi içinde bir bütünlük ve tutarlılık taşıdığını vurgulamaktadır. Bunun anlamı, belli bir yönetsel sistemin her tamamlayıcı parçası, diğer parçaları ile uyumlu bir biçimde işlev görmekte, ama başka bir yönetsel sisteminkine uymamaktadır. Belli bir yönetim sisteminin her parçası, öteki diğer parçalarına çok iyi uymakta ve onlarla harmoni içinde fonksiyon görmektedir. Her yönetim sistemi kendi içinde temel bir bütünlüğe sahiptir.

Örneğin sistem-1'in haberleşme süreci, sistem-1 yönetimin tüm öteki unsurlarıyla tutarlı olup, sistem-3 ya da 4'ün hiçbir unsuruyla uyumlu değildir. Aynı durum karar verme süreci ya da ücret planları için de geçerlidir. Bir işletmenin etkin işlemesi için yönetim sisteminin birbirleriyle tutarlı (uyumlu) parçalardan oluşması gerekmektedir.

Bütün bunların anlamı, yukarıda özelliklerini açıkladığımız sistem-4 yönetim biçimini belirleyen temel unsurların da, sistem-1,2 ve 3 yönetim biçimlerinden ayrılmakta olmasıdır. Bu farklılıkları iyi görebilmek için, Likert modelinin temel değişkenlerini incelememiz gerekmektedir.

Prof. Likert, değişik yönetim sistemleri (biçimleri) arasındaki farklılıkları açıklayabilecek nitelikte gördüğü değişkenleri üç ana grupta toplamaktadır. Bu değişkenler, çeşitli yönetsel sistemlerin örgütsel ve faaliyetler niteliklerini yansıttığı gibi, uygulandığı işletmelerin etkinliğini ve başarısını da belirlemektedir.

Aşağıdaki çizelge'den de izlenebileceği gibi bu değişkenler:

1. Giriş değişkenleri
2. Ara değişkenleri ve
3. Sonuç değişkenleridir.

### **1. Giriş değişkenleri**

Giriş değişkenleri, işletmenin yaşamında ve gelişiminde kilit rol oynayan ve işletmenin gelişme düzeyini ve ulaşacağı sonuçları belirleyen bağımsız değişkenler olup, işletmenin yapısını, yönetim politikalarını, iş ve önderlik stratejilerini, kararları, yetenek ve davranışları kapsamaktadır. Bu değişkenler grubu statik olmayıp, örgüt üyeleri tarafından değiştirilebilirler.

Giriş değişkenleri, sistem yaklaşımındaki inputlar ya da girdilerle eşdeğerli olup, değiştiklerinde daha sonra göreceğimiz ara ve sonuç değişkenlerinde de önemli değişmelere neden olurlar. Ancak ilke olarak onlardaki değişmelerden etkilenmezler.

Likert Modelinde giriş değişkenleri ile, işletmelerin fiziksel kapasitelerinden daha çok 'beşeri örgüt' olarak insangücü kapasitesi ön plana çıkarılmak istenmektedir.



Bu bağlamda örgütsel yapının niteliği, kullanılan liderlik ilkeleri ve motivasyona ilişkin temel varsayımlar kapsamaktadır.

## **2. Ara değişkenleri**

Bu değişkenler, işletmedeki tutumları, bağlılıkları, karar verme, haberleşme ve etkileşim gibi işletmenin iç durumunu ve sağlığını yansıtan değişkenler grubunu içerirler. Bunlar, tüm algılamaları, tavırları, bağlılıkları, motivasyonları, performans hedeflerini ve onların etkileşimini, karar verme, iletişim ve işletmenin öteki kollektif kapasitelerini içerirler.

Ara değişkenler iki geniş alt kategoriye ayrılırlar. Bunlar: 1) Motivasyonel, tutumsal ve algısal ara değişkenler grubu 2) Davranışsal ara değişkenler grubudur. Bu iki ara grup değişken birbirleri içine girerek karışmışlardır. (Likert 1967: 140; Likert 1959: 19)

Ara değişkenlerinin nitelikleri ve düzeyleri büyük ölçüde giriş değişkenlerince belirlenmekte ve bunlar daha sonra sonuç değişkenlerine yansımaktadırlar.

## **3. Sonuç değişkenleri**

Sonuç değişkenleri, işletmenin son (nihai) çıktısını göstermekte olup, giriş ve ara değişkenlerinin kendisi üzerindeki etkilerini yansıtmaktadırlar. İşletmenin etkinlik düzeyini, üretkenlik ve başarısını yansıtan bu değişkenler, bir işletme açısından bakıldığında, üretim maliyetini, karlılığı, üretimdeki fireleri, işgörenlerin devamsızlık ve personel devir oranlarını içerirler. Sonuç değişkenleri bağımlı değişkenler olup işletmenin verimlilik, maliyetler, kazançlar vb. gibi alanlardaki başarı ve kazanımlarını yansıtır.

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, Likert Modeli'ndeki giriş değişkenleri-ara değişkenleri-sonuç değişkenleri ilişkisi, sistem yaklaşımındaki input-process-output sistematiğine dayanmaktadır. Bu nedenle Likert sistemci yazar olarak da literatürde tanımlanmaktadır.

#### **D. Likert Modeli'nde Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

Önceki başlıkta Likert Modeli'nin ana değişkenlerini ayrıntılı biçimde açıkladık. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ya da etkileşimin nitelikleri ise, aşağıdaki şemada gösterilmektedir.

Tablo 4'te giriş değişkenleri, ara değişkenleri ve sonuç değişkenlerini içeren anahtar değişkenler arasındaki ilişkiler basitleştirilmiş bir şekilde gösterilmektedir.

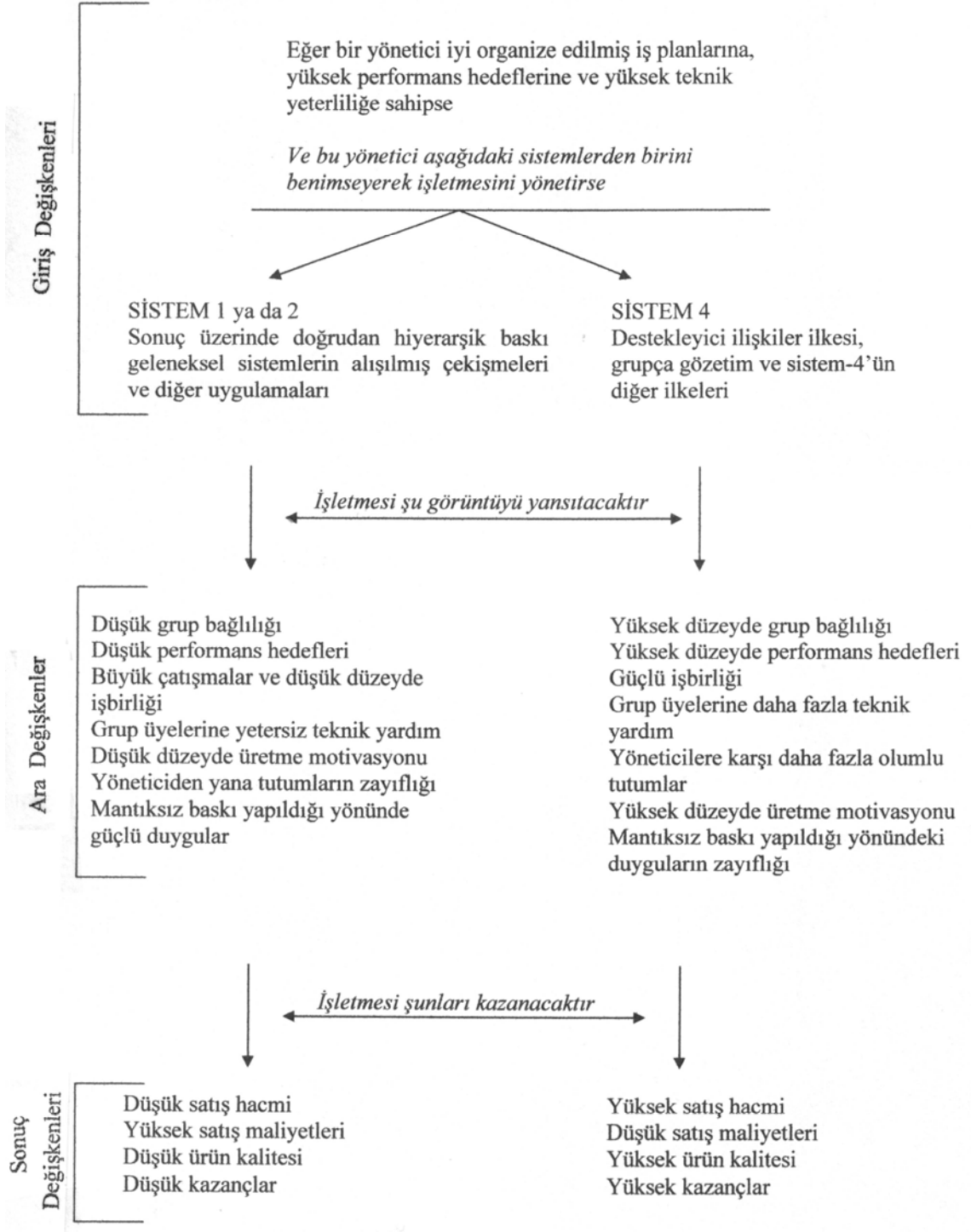
Burada, giriş değişkenlerinin iki temel özelliğini anımsatmak gerekmektedir. Bunlar:

- 1) İşletmenin üyeleri tarafından modifiye edilebilir, değiştirilebilirler.
- 2) Bağımsız değişkenlerdir ve değiştiklerinde öteki değişkenlerinde değişmesine yol açarlar.

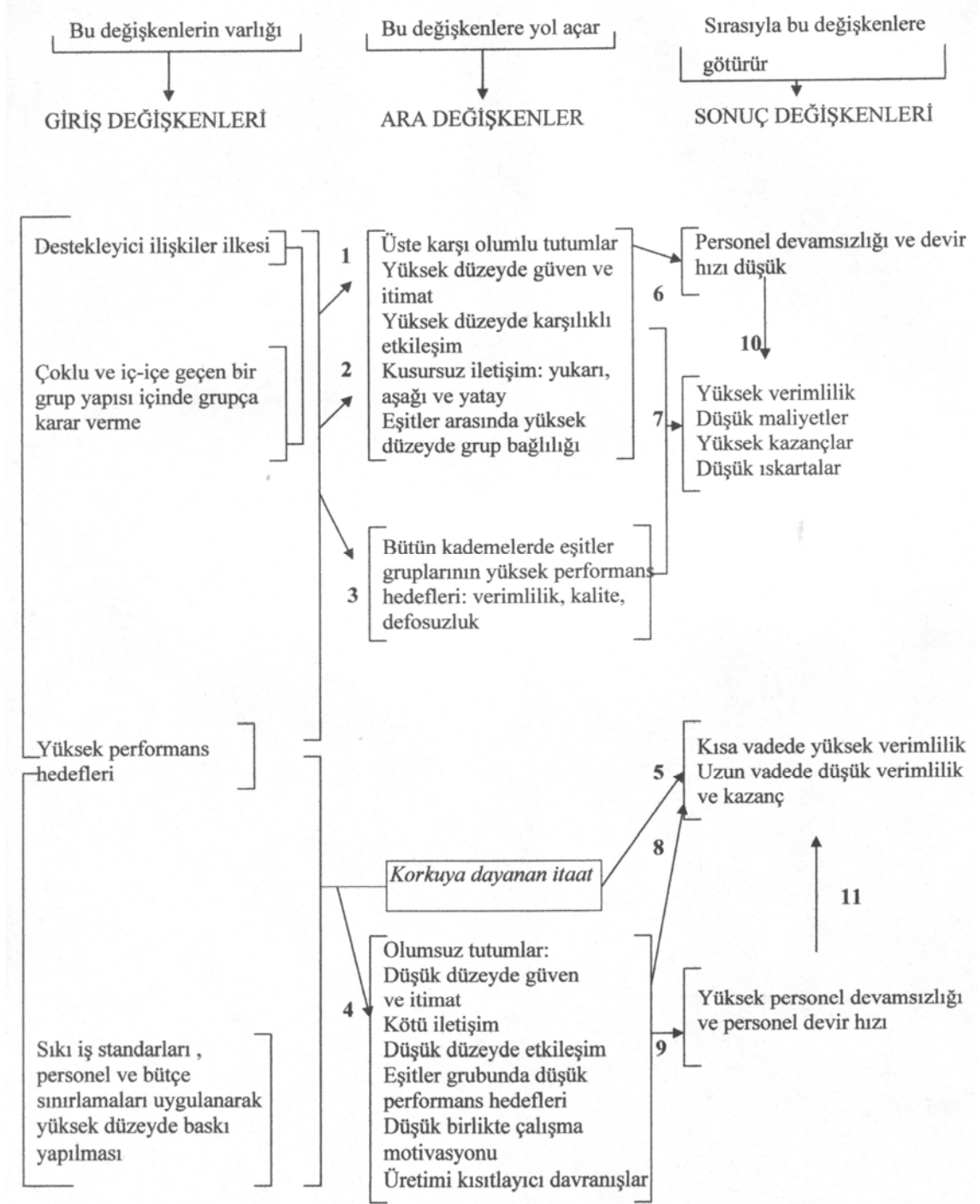
Tablo 4'te görüldüğü gibi ara değişkenlerin düzeyi ve koşulları büyük ölçüde giriş değişkenlerince belirlenmekte ve sırasıyla sonuç değişkenlerini etkilemektedir. Dolayısıyla işletme mensuplarının ara değişkenleri iyileştirmek için doğrudan bunları değiştirme girişimleri, giriş değişkenlerinin değiştirilerek bunları modifiye etme girişimlerinden daha az başarılı olmaktadır. Aynı şekilde, ara değişkenleri modifiye ederek sonuç değişkenlerini iyileştirme çabaları da giriş değişkenlerinin değiştirilme çabalarından daha az etkili olmaktadır. (Likert 1967: 75-77)

Sonuç değişkenleri işletmenin nihai çıktısını göstermekte ve ara değişkenlerin bunlar üzerindeki etkisini yansıtmaktadır. Bu değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiler ağı şematik olarak Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Çeşitli Yönetimsel Sistemlerde Giriş, Ara ve Sonuç Değişkenleri**



**Tablo 5: Sistem 1 ya da Sistem 2 ve Sistem 4 Yönetim Biçimlerinde Değişkenler Arası İlişkiler**



Çeşitli yönetsel sistemlerde, değişkenler arasındaki ilişkileri sergileyen, şekil 2 analiz edildiğinde görülmektedir ki, sistem-4 yönetim biçiminde, işletme yönetiminde destekleyici ilişkiler ilkesinin yaygın biçimde kullanılması, çoklu ve iç-içe geçmiş grup yapısı içinde grubun karar vermesi ve yüksek düzeyde performans hedeflerinin uygulanması gibi üç anahtar değişken (1 nolu okla gösterilmekte) ara değişkenleri şekillendirmekte ve bunlar işletmede üstlere karşı olumlu tutumların oluşmasını, yüksek düzeyde güven ve itimada, yüksek düzeyde etkileşime, yetkin bir iletişime ve eşitler arasında yüksek düzeyde grup bağlılığına yol açmaktadır.

Bu ara değişkenler de sırasıyla sonuç değişkenlerini belirlemekte ve işletmenin nihai çıktıları, düşük düzeylerde personel devamsızlığı ve personel devir hızı, yüksek düzeyde verimlilik, yüksek kazançlar ve düşük maliyetlerle üretimde düşük fireler (iskarta) düzeyleri olarak belirlenmektedir. (Bkz. 6 nolu ok)

Yüksek verimliliğe, düşük maliyetlere ve yüksek kazançlara ulaşabilmek için, üstlerin de yüksek performans hedeflerine sahip olmaları gerekmektedir. Bir yöneticinin davranışları destekleyici ilişkiler ilkesini yansıttığı, yüksek performans hedeflerini içerdiği ve grupları karar verme birimi olarak kullandığı zaman, işletmede çalışanlar da şekil 2'de gösterilen ara değişkenlere uygun tutum ve davranışları sergileyeceklerdir (Bunlar 2 ve 3 nolu okların gösterdiği, eşitler arasında yüksek düzeyde grup bağlılığı, bütün kademelerde eşitler grubunun kendileri ve işletme için yüksek performans hedefleri, verimlilik, kalite ve defosuzluk vb. gibi). Sırasıyla bu ara değişkenler de 6 ve 7 nolu okların gösterdiği gibi düşük personel devamsızlığı, devir hızı, yüksek verimlilik ve düşük maliyetler şeklinde sonuç değişkenlerine yansiyacaktır.

Oysa, sistem-1 ya da sistem-2 yönetim biçimlerinde, üstlerin yüksek düzeydeki performans hedefleri, sıkı denetim ve baskıcı ve yüksek gerilimli gözetimle ve bütçe sınırlamalarıyla bütünleşince, astlarda yaratılan korkuya dayalı itaat, kısa vadede yüksek bir verimliliğe yol açsa bile (Bkz. ok 5) beraberinde işletmede olumsuz davranışlara, tutumlara, güvensizliklere, düşük düzeyde etkileşime ve motivasyona ve astların üretimi kısıtlayıcı davranışlarına yol açmaktadır.

Bütün bunlar uzun vadede işletmeyi sırasıyla düşük verimlilik ve kazançlara ve yüksek personel devamsızlığına ve devir hızına götürmektedir. (Bkz. ok 8)

## **E. İşletmelerde Yönetmel Yapı Değişiminin Dinamikleri ve Sistem Bütünlüğü**

Rensis Likert'e göre, bir yönetim sisteminin tamamlayıcı her parçası, öteki parçalarına çok iyi uymakta ve ahenk içinde fonksiyon görmektedir. Her yönetim sisteminin kendine özgü temel bir bütünlüğü bulunmaktadır. Sistem-1'in iletişim süreçleri sistem-1'in tüm öteki unsurlarıyla uyumlu olup, sistem-3 ya da sistem-4'ün hiçbir unsuruna uymamaktadır. Bu, karar verme, amaçları saptama, denetim ve öteki süreçler için de aynen geçerlidir. Bir işletmenin yönetim sisteminin etkin çalışmasının ana koşulu, birbirleriyle uyumlu parçalardan oluşmasıdır. Yönetmel sistemin her ögesi öteki her ögesiyle ilintili olup etkileşim içindedir. (Likert 1967: 123)

Likert'e göre bu sonuçlar çok önemli bir şeyi göstermektedir. İşletmelerdeki değişim ve dönüşümler içsel olarak tutarlı dönüşümleri içermelidir. Geleneksel atomistik araştırma modelleri, yönetim sistemleri üzerindeki değişimlere ilişkin deneyimlerde uygun bir yol değildir. Yönetim sisteminin bir unsurunu değiştirmenin gerçek etkisi, salt ondaki değişikliğe bakılarak belirlenemez. Örneğin, bir işletmede sistem-4 yönetimin yukarıya doğru iletişim sürecinin etkinliğini test ederken, eğer işletmenin tüm öteki süreçleri sistem-2 yönetimin unsurlarını içeriyorsa, ulaşılan sonuçlar yanıltıcı olacaktır. Bu nedenle, yönetim sistemlerine ilişkin deneyimlerde sistem yaklaşımının kullanılması kaçınılmazdır. Deneysel değişiklikler yapılırken her sistemin içsel bütünlüğü korunmalıdır. (Likert 1967: 123)

Burada Likert'in açıkça belirttiği şey, örgütsel değişmeyi ve yönetmel gelişmeyi içeren uygulama ve çalışmalarda sistem bütünlüğünün sürdürülmesinin büyük önem taşıdığıdır.

Eğer bir işletme, işleyişini sistem-1 ya da sistem-2 yönetimden, sistem-3 ya da sistem-4 yönetime doğru değiştirmek istiyorsa, tüm işleyiş süreçlerini (liderlik, karar verme, iletişim, koordinasyon, motivasyon, örgüt yapısı, denetim vs.) modifiye edecek planlar yapmalıdır. Değişim, her şeyden önce en etkili olan giriş değişkenlerinden başlayarak yapılmalıdır. Bu bağlamda, işletmeyi yeni yönetim sistemine sıkıca bağlayacak, tüm işleyiş süreçlerini modifiye edecek olan koordine edilmiş sistematik planlar yapılmalıdır. Böylelikle, iyi entegre olmuş bir yönetim sistemi ortaya çıkabilir.

Likert, bütün bu dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi için sistem yaklaşımını önermekte ve sistematik planlar hazırlanırken, işletmenin yönetim kademesine yeni yönetim sistemine ilişkin yönetsel geliştirme kurslarının verilmesini önermektedir. Bu bağlamda Likert'in altını çizerek vurguladığı husus, işletmenin tüm yönetim sisteminde koordineli ve tutarlı bir değişime gidilmediği sürece girişilen çabaların sonuç vermeyeceğidir. Likert burada bölük pörçük kısmi ve bir bütünlük ve tutarlılık göstermeyen dönüşümlerin başarısızlıkla sonuçlanacağını ifade etmektedir.

R. Likert'in geleneksel yönetim sistemlerinden (sistem-1 ya da 2) sistem-4 yönetime doğru bir değişime gidilirken, değişimin öncelikle en etkili olan giriş değişkenlerinden başlanarak modifikasyon yapılmasını önermesinin önemli gerekçeleri bulunmaktadır.

Sistem-4'ün temel yaklaşımı, bir işletmenin ulaştığı başarılar, o işletmenin insan gücünün etkileşim- etki sistemlerindeki etkinliğinin bir yansımasıdır. Sonuçta önemli olan üst düzeyde motive edilmiş etkin bir beşeri örgütün kurulması ve sürdürülmesidir. Bir işletmenin faaliyetlerinin her yönü, o işletmenin beşeri örgütünün yeterliliği, motivasyonu ve genel etkinliğince belirlenmektedir. Yönetimin bütün işlevleri içinde en temel ve önemli olanı beşeri (insan) unsurunun yönetilmesidir. Çünkü geriye kalan her şey bunun ne kadar iyi yapıldığına bağlıdır. (Likert 1967: 1)

Sistem-4 yönetimin giriş değişkenlerine ve ara değişkenlere ağırlık ve öncelik tanınarak, üst düzeyde motive edilmiş ve etkin bir beşeri örgütün kurulması halinde, istenilen sonuçlara kolaylıkla ulaşılabileceği konusunda bir kuşkusuz olmadığından bu değişkenlerin denetimine sonuç değişkenlerine göre daha fazla önem verilmektedir. Bu bağlamda, sadece giriş değişkenleri ve ara değişkenler, işletmenin beşeri bir örgüt olarak içsel durumunu belirlemede en doğru ve geçerli enformasyonu sağlayabilirler. Özellikle giriş değişkenleri, işletmedeki gelecekteki trendlerin daha büyük bir doğrulukla kestirilmesine olanak tanıyacak bilgileri sağlayabilir. (Likert 1967: 130)

Oysa sistem-1 ve sistem-2 yönetim biçimlerinde bütün dikkat sonuç değişkenlerinde ve bunların denetim ve ölçülmesinde toplanmıştır. Oysa, bu değişkenlerin ölçülmesi ve denetimi bize olaydan sonraki bilgileri (after- the- fact information) verir. Bunlar sorunları 'iş işten geçtikten sonra' ortaya koyabilir ve artık

düzeltilici önlemler için çok geç kalınmış olunur. Yani 'at çalındıktan sonra ahır kapısını kilitlemeye' benzer. Öte yandan, sonuç değişkenlerinin ölçülmesi ve denetlenmesi genellikle ne istenmeyen sonuçların nedenleriyle ilgili yeterli enformasyonu sağlayabilir ve ne de bunların önlenmesinde ya da çözümünde yol gösterici en iyi ipuçlarını verebilir. (Likert 1967: 130)

Görüldüğü gibi, giriş ve ara değişkenlerinin ölçülmesiyle elde edilen bilgilerin kullanılmasında, sistem-1 ya da 2 ile sistem-4 arasında büyük farklılıklar vardır. Sistem-4 yönetim bu bilgileri istenilen sonuçları gerçekleştirmek için, üst düzeyde motive edilmiş ve etkin bir beşeri örgüt yapısını oluşturmak için kullanmaktadır. Oysa sistem-2'de işgören davranışlarını ve görüşlerini saptayan anketler, bu davranışların yönetime karşı ciddi bir muhalefet oluşturacak düzeye gelip gelmediğinden emin olmak için uygulanmaktadır.

## **II. LİKERT MODELİ ÜZERİNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMALARININ BULGULARI**

Prof. Likert'in The Human Organization adlı kitabında ABD'de çok sayıda işletme üzerinde yapılan alan araştırmalarından elde edilen bulguların modelin temel varsayımlarının geçerliliğini büyük ölçüde doğruladığı açıklanmaktadır.

Bu araştırmalarda yönetim sistemleri ölçek üzerinde sağa, sistem-4'e doğru yaklaşan işletmelerin, sola sistem-1 ya da 2'ye doğru yaklaşan işletmelere göre, daha verimli oldukları daha düşük maliyetlerle çalıştıkları, işletme içinde daha olumlu tutumların geliştiği saptanmıştır. Sistem-4 yönetim biçimini uygulayan işletmelerin, yüksek verimlilikle, düşük maliyetlerle, düşük ıskarta üretim kayıplarıyla çalıştıkları, işletme içinde olumlu tutumların egemen olduğu ve işçi işveren ilişkilerinin mükemmel olduğu görülmüştür. Yönetim sistemleri sistem-1 ya da sistem-2'ye doğru yaklaşan işletmelerde ise, sözkonusu değişkenlerde tam tersine eğilimler saptanmıştır. Aynı şekilde yönetim sistemlerinde herhangi bir değişiklik olduğunda da paralel değişimlerin ortaya çıktığı görülmüştür.



Bu bağlamda, sistem-4'e doğru bir değişimin beraberinde verimliliğin artmasını işçi işveren ilişkilerinde maliyetlerde ve kazançlarda uzun vadeli iyileştirmeleri getirdiği saptanmıştır. Sistem-1'e doğru bir değişimin uzun vadeli sonuçları ise pek olumlu olmamıştır.

Likert, alan araştırmalarının sonuçlarını özetlerken 'sistem-4 gibi bilime dayalı yönetim sistemi, öteki sistemlerden çok daha karmaşık olmasına ve uygulanması için çok daha fazla öğrenmeyi ve yetenekleri gerektirmesine karşın, etkileyici ölçüde üstün sonuçlar vermektedir' değerlendirmesini yapmaktadır. (Likert 1967: 46)

Bu bağlamda, en çarpıcı bir örneği de ABD'de pijama ve T-shirt endüstrisinin önder işletmelerinden biri olan Harwood tekstil işletmesinin yaşadığı deneyimler oluşturmaktadır. Harwood, 1962 yılının başında sektörde 2. konumda olan Weldon şirketini satın almış ve bu şirketin fabrika müdürünü, yönetim ve denetim kadrolarını muhafaza ederken birkaç yeni supervisor atamıştır. Pennsylvania'da kurulu olan Weldon'da yaklaşık 800 kişi çalışmaktaydı.

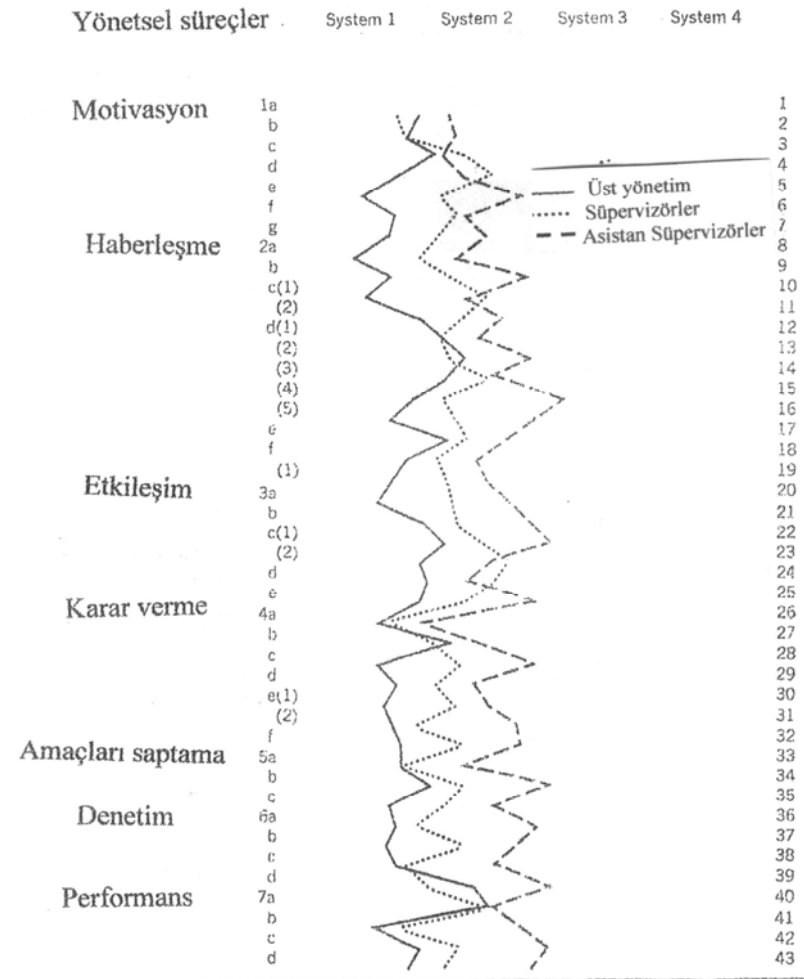
1962'den başlayarak Weldon'un yönetim sisteminde bir dizi temel değişiklik yapılmıştır. Bunlar, işin organizasyonunda yoğun mühendislik düzenlemeleri, makina ve ekipmanların bakımında geliştirilmiş yöntemler, çalışanlar için kazançların geliştirilmesine yönelik eğitim programları ve yönetici ve supervizörlere sistem-4 yönetim biçiminin gerektirdiği ilkeleri ve yetenekleri kazandırmaya yönelik eğitim programlarıydı. Bu programların amacı fabrika müdürünün bu yönetim sistemini kullanması ve altındaki tüm yönetici ve supervizörleri de bu doğrultuda motive ederek, onların da sistem-4 yönetimin gerektirdiği davranışları ve işlemleri gerçekleştirmeleriydi. Bütün bu değişiklikler işletmenin üst yönetimi tarafından başlatılıyor, tanıtılıyor ve destekleniyordu.

Weldon'da çalışan tüm yönetici ve süpervizörlere yeni yönetim biçiminin iki yıllık uygulama sonuçlarını saptamak üzere bir anket düzenlenmiş ve onların eski ve yeni yönetimi nasıl gördüklerini tanımlamaları ve değerlendirmeleri istenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6 ve 7 topluca sergilenmektedir.

Tabloların incelenmesinden de açıkça görülmektedir ki, yeni yönetim sistemine geçilmeden önce Weldon'da uygulanan yönetim biçimi sistem-1 ile sistem-2 arasında yer almakta ve yönetsel süreçler arasındaki dağınıklıklar, tutarsızlıklar ve sistem bütünlüğünden uzaklaşma çok belirgindir. Yönetim biçiminde sistem-4'e doğru yönelen kapsamlı değişimler sonucunda Weldon'un yeni yönetim biçimi ölçekler üzerinde sağa doğru, sistem-3'e kaymıştır. Burada en çok dikkati çeken yön, yönetsel süreçler arasındaki sistem bütünlüğünün ve tutarlılığının üst düzeyde gerçekleştirilmesidir.

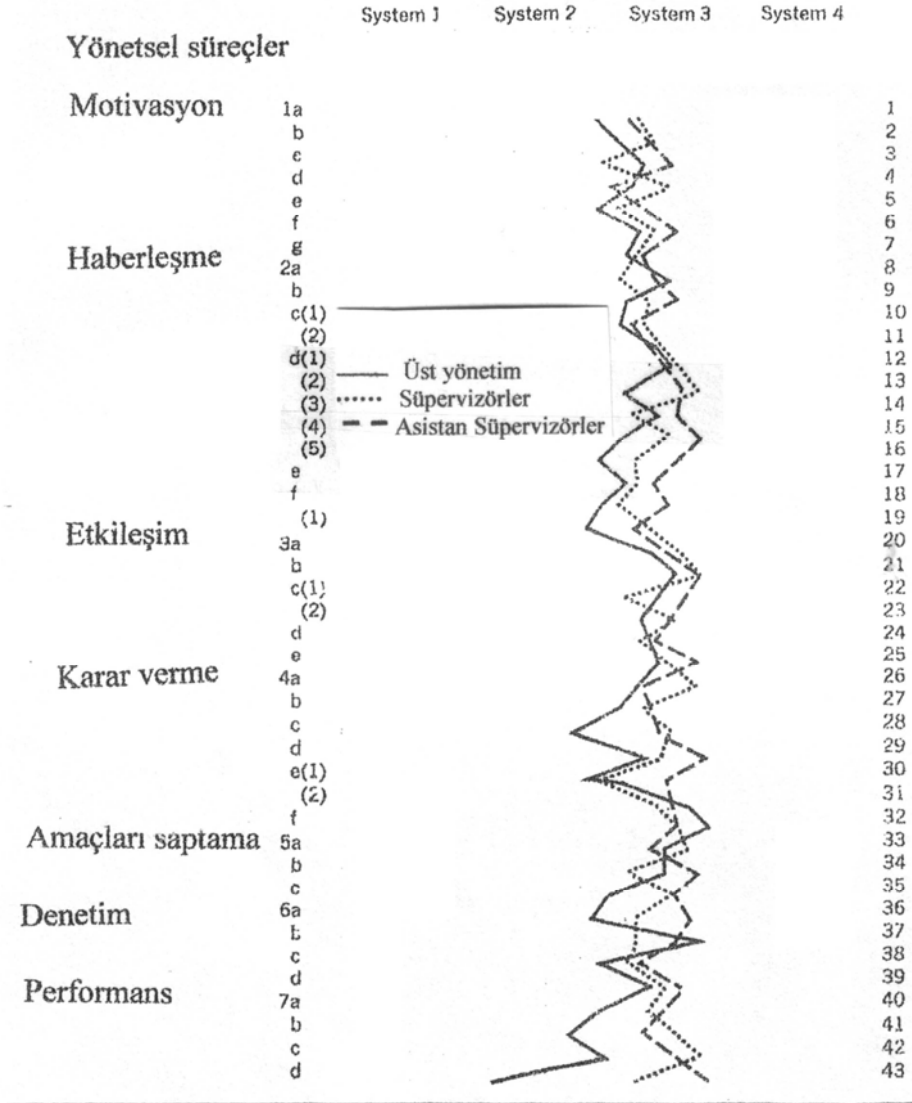
Ankette ayrıca Weldon'da çalışan yönetici ve süpervizörlere, nasıl bir yönetim biçimini isteyip, hedefledikleri de sorulmuş, alınan yanıtlar topluca Tablo 8'de sergilenmiştir. Burada hedeflerinin sistem-4 yönetim olduğu çok net olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 6: Weldon İşletmesinde 1962 Yılında Kullanılan Yönetim Sistemi**



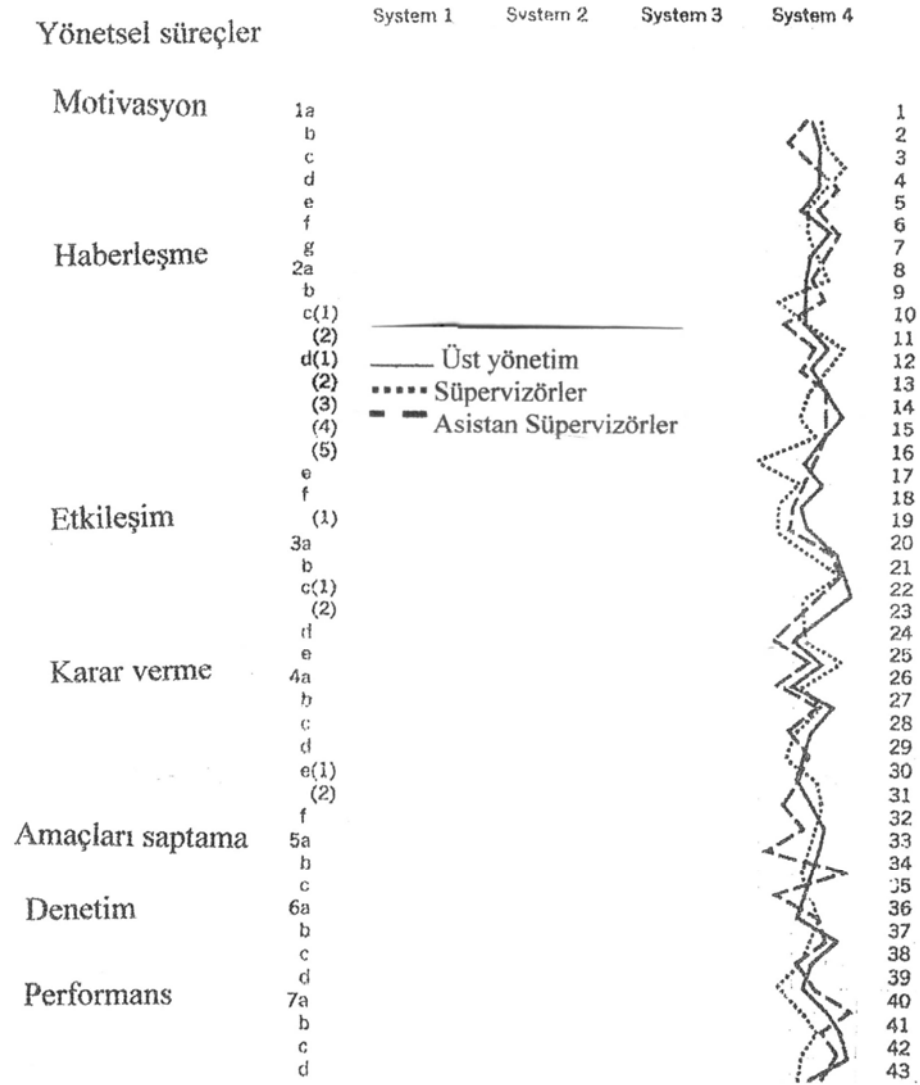
Kaynak: R. Likert, The Human Organization, s. 31.

**Tablo 7: Weldon İşletmesinde 1964 Yılında Kullanılan Yönetim Sistemi**



Kaynak: R. Likert, The Human Organization, s. 32.

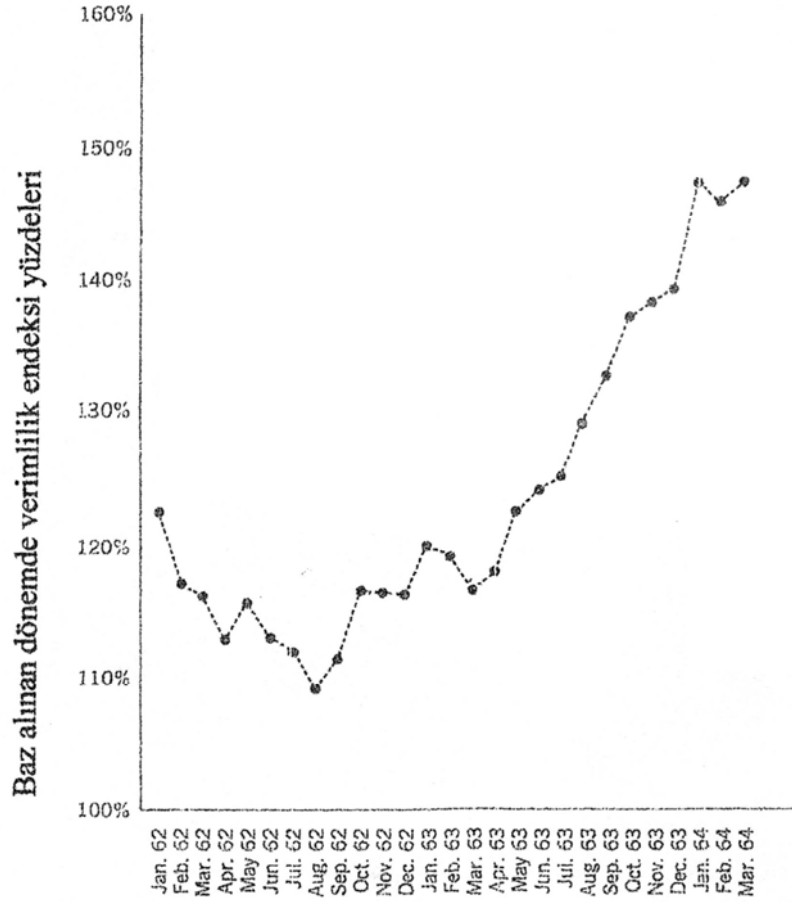
**Tablo 8: Weldon İşletmesinde Çalışan Yönetici ve Süpervizörlerin Hedefledikleri Yönetim Sistemi**



Kaynak: R. Likert, The Human Organization, s. 33.

Weldon şirketinde, sistem-4 yönetime doğru yönelen değişimin işletmenin performansı üzerinde ortaya çıkardığı sonuçlar da, beklentileri fazlasıyla aşmıştır. Yönetim sistemindeki bu değişimle birlikte işletmenin verimliliğinde büyük artışlar olmuştur.

**Tablo 9: Weldon İşletmesinde Verimlilik Artışı**



Gerçekten de işletmenin müdürler kurulu başkanı, ulaşılan bu sonuçları şöyle açıklamıştır:

*‘İşçilerin parça başına ortalama ücret kazançları % 30 artarken, toplam ücret maliyetleri % 20 düzeyinde azalmıştır. Personel devir hızı yarı yarıya düşmüştür. İşçilerin eğitime ve yetiştirilme süreleri önemli ölçüde kısalmıştır. Çalışanların işletmeye karşı olumlu tutumlarında büyük gelişmeler olmuştur. Kamuoyunda işletme hakkında çok olumlu bir imaj oluşmuş ve işletmenin karları artmıştır.*

*‘İşletmenin baz ücret yapısı değiştirilmemiş, ücret kazançlarındaki artış, yükselen motivasyonun ve geliştirilen yönetsel yeteneklerin bir sonucu olmuştur. Bütün bunlar yönetici ve süpervizör kadrolarda tek bir değişiklik yapılmadan, eski yönetici ve çalışanların kendi (eski) işlerinde çalışmalarına devam etmeleriyle başarılmıştır.’ (Likert 1967: 38)*

Aynı şekilde, Michigan Üniversitesi'ne bağlı Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün yaptığı üç alan araştırmasının bulguları da, sistem-4 yönetim biçimine doğru bir değişim geçiren işletmelerde, işçi işveren ilişkilerinde de önemli gelişmelerin olduğunu ortaya koymuştur. Bu gelişmeler şöyle açıklanmaktadır:

*'Tipik olarak, işletmeler yönetim biçimlerini bir bütün olarak sistem-2'den sistem-4'e doğru değiştirdiklerinde, sendika-yönetim ilişkilerinde de dikkate değer değişimler olmaktadır. Sendika ile işletme arasındaki gerçek ve önemli görüş farklılıkları devam etmekle birlikte, işletmede sistem-4 yönetim biçimine doğru yönelen değişim ilerledikçe, zor sorunlara kabul edilebilir çözümler bulma kapasitesi de artmaktadır. Uzlaşmaz çatışmalar yerini etkin sorun çözme yöntemlerine bırakmaktadır. Farklılıklar formel şikayetlere ve çatışmalara dönüşmemekte, bunlar anlaşmazlık ortaya çıkar çıkmaz çözülmektedir. Grevlere ya da iş durdurma eylemlerine gidilmeden yeni sözleşmeler imzalanmaktadır. Hem sendikalı işçiler hem de işletme, geliştirilen bu ilişkilerden önemli mali yararlar sağlamaktadır.'* (Likert 1967: 44)

Bu bulguları doğrulayan çok sayıda ampirik araştırmanın olduğuna dikkati çeken Likert, yönetim sistemi sistem-4'e yakınlaşan işletme ve departmanların, sistem-1 ya da sistem-2 yönetim biçimini uygulayan işletmelere göre tartışmasız çok daha iyi sendika-yönetim ilişkilerine sahip olduklarını açıklamaktadır. (Likert 1967: 44)

### **III. LİKERT MODELİNİN ELEŞTİRİLEBİLECEK YÖNLERİ**

Likert'in işletmelerin yönetim sistemlerinin analizinde, geliştirilmesinde ve örgütsel sistemin işleyişiyle, bu sistemdeki değişmelerin dinamiklerini belirlemede yeni ve özgün nitelikler taşıyan bu modelinin, kimi yetersizlikleri de bulunmaktadır.

Likert Modeli'nin eleştirilebilecek en önemli yanı, giriş değişkenleri ele alınırken, işletmenin içinde faaliyet gösterdiği çevresel koşulların ya da değişkenlerinin analize dahil edilmeyip, bunların yok sayılmasıdır. Oysa, hangi yönetim sisteminde olursa olsun, işletme yöneticilerini belli bir yönde seçim yapmaya zorlayabilecek çevresel etmenler yaşamsal önem taşıyabilir. Bu değişkenlerin sonuç değişkenleri üzerindeki etkilerinin yok sayılarak, sonuç değişkenlerindeki değişmelerin sadece giriş değişkenlerine bağlanarak açıklanması, genel tablonun eksik kalmasına yol açabilir.

Örneğin, yabancı rekabet, genel iş koşulları, uluslararası durum, ara ve sonuç değişkenlerini etkileyebilecektir. Aynı durum, işletmenin çalışan sermayesi, teknik yeterliliği, üretim tesislerinin koşulları gibi etmenler yönünden de geçerlidir.

Bütün bunların birleşik etkilerinin yalıtılmaksızın, işletmenin sonuç değişkenlerindeki değişmelerin, giriş ve ara değişkenlere bağlanması, ya da salt işletmenin beşeri örgütünün kalitesine ve üretken kapasitesine dayandırılması modele getirilebilecek en temel eleştiridir.

Öte yandan, Likert Modeli'ndeki sonuç değişkenlerine baktığımızda bunların çokluk karlılık, maliyet, satış hacmi vb. gibi özel sektör işletmelerine özgü değişkenler olduğunu görmekteyiz. Bu değişkenler, salt kar amacının güdülmediği, hizmet üretiminin ve kamu yararının ön planda olduğu kamu işletmelerinin faaliyetlerini ve etkinliğini ve sonuçta da başarısını açıklamada yetersiz ve anlamsız kalmaktadır. Sorun, üretkenliğin ölçülmesinden, özel işletmeler için geçerli olacak ölçütlerin, kamu işletmeleri için belirgin olmamasından kaynaklanmaktadır. Likert, modelinin özel kesim işletmelerinde olduğu kadar kamu kesimi işletmeleri için de aynı tutarlılıkla kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Bunun için, kamu işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak ve giriş değişkenlerinin ve ara değişkenlerin, sonuç değişkenlerine yansımaları aşamasındaki kopukluğun giderilebilmesinde, burada kimi modifikasyonların yapılması önerilebilir.

Modele getirilebilecek bir başka eleştiri de modelin her durumda ve koşulda gruba yönelik ya da demokratik önderlerin, otoriter önderlere üstün olduğu varsayılmakta ve yönetsel etkinliğin ana kaynağının bu olduğu ileri sürülmektedir. Oysa, otoriter önderlerinde koşullara bağlı olarak, daha etkili oldukları durumların varlığını gösteren kanıtlarda çoktur. Gerçekten de, Darley ve Gross, Martin Torraace gibi yazarlarda bu görüşe katılmamakta ve işletmede arkadaşça bir ortam yaratma çabaları üzerinde yoğunlaşmanın, grubun etkinliğini düşürebileceğini savunmaktadırlar. (Argyris 1957: 205) Aynı şekilde Fiedler de, etkin önderlerin astlarını anlamaya çalışan önderler olmadığını, bunların düşük etkinliği olan çalışanları işletmede tutmamaya eğilimli, eleştirel önderler olduğunu ileri sürmektedir. (Fiedler 1967: 3)

Aynı şekilde, Roethlisberger de 'insancıl ilişkiler ilkesinin' gerçeğın sadece bir yönünü oluşturduğunu, oysa gerçek yaşamın çok yönlülüğünü vurgulayarak bu ilkeye dayalı önderlik davranışının yetersiz kalacağını ileri sürmektedir. (Roethlisberger 1954: 115)

Bu örnekleri arttırmak mümkündür. Burada altı çizilmesi gereken yön, önderliğin durumsal bir değişken olup, etkinliğinin koşullara bağlı olduğudur. Yani, önceden belirlenebilen bir önderlik davranışı yoktur. Belli koşullar altında başarılı olabilen bir önder, başka bir durumda etkin olmayabilir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE BULGULARI**

Önceki Bölümde, Likert Modelinin teorik temelleri, kullanılan ana kavramlar, modelin varsayımları ve ABD'deki çok sayıdaki işletmelerde uygulanmasının sonuçları ve modele yöneltile eleştiriler açıklanmıştı.

Bu Bölümde ise, Bursa Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde Likert modelini uygulayarak gerçekleştirilen alan araştırmasının amacı, kapsamı ve araştırma yöntemi açıklanmaktadır. Bu çerçevede içinde, araştırmada kullanılan anket yöntemi, soru kağıtlarının uygulanması, örnekleme giren işletmelerin seçimi ve elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ve sergilenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmaktadır.

#### **I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI**

##### **A. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Likert modelinin varsayımlarını ve temel değişkenlerini kullanarak, Bursa Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde uygulanan yönetim sistemlerini (ya da biçimlerini) saptamak, işletme profillerini oluşturmak ve bu işletmelerin yönetim süreçlerini ayrıntılı biçimde analiz ederek, bunlar arasındaki uyumu ve tutarlılığı sistem bütünlüğü yönünden değerlendirip, yorumlamaktır.

Seçilen tekstil işletmelerinde uygulanan yönetim sistemlerinin, geleneksel-otoriter yönleriyle, çağdaş, katılımcı, danışıcı ve demokratik unsurlarını belirleyerek, bu bağlamda, yönetsel sistemlerinin yetersiz kalan, ya da üstünlük arzeden süreçlerinin saptanarak ve bunların sistematik ve planlı çalışmalarla yeniden yapılandırılarak, yönetsel sistemlerinin etkinliğini ve performansını nasıl arttırabileceklerine ilişkin somut öneriler üretmek, araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Bursa Sanayi Bölgesinde yer alan dört tekstil işletmesi üzerinde gerçekleştirilen bu alan araştırması sonucunda elde edilecek bulgular ve veriler, ABD’de çok sayıda işletmede yapılan araştırmaların sonuçlarıyla karşılaştırılacak ve böylelikle uygulanan yönetim biçimleri (sistemleri) arasındaki ölçeklere yansıyan farklılıklar ortaya konulacaktır. Bu bağlamda, uygulanan yönetsel süreçlerin birbirleriyle ve yönetsel sistemle olan uyum ve tutarlılıklarıyla, sistem-4 yönetime doğru bir dönüşüme geçebilme koşulları değerlendirilmeye alınacaktır.

Ayrıca, araştırma kapsamını giren bu dört işletmenin yönetsel sistem süreçleri de, kurumsal yapıları ve kurumsallaşma düzeyleri göz önünde tutularak karşılaştırılacak ve böylelikle ortak özellikleri, sorunları ve kalıplaşmış yönetsel uygulamalarıyla, farklılıkları saptanabilecektir. Bu analiz ve değerlendirmeler yapılırken, sosyo-ekonomik, kültürel ve yönetsel yapımızın özellikleri de dikkate alınarak, işletmelerin geleneksel-otoriter unsurlarıyla, katılımcı-demokratik öğeleri belirlenecek ve bunların ölçekler üzerinde, yönetim biçimini sistem-2’ye ya da sistem-4’e doğru çeken etkileri ortaya konulacaktır.

Bu konuda ve bu çerçevede Türkiye’de yapılmış alan araştırmalarının yok denecek ölçüde az olması, bu araştırmaya öncü bir çalışma olma niteliğini kazandırmaktadır. Bu konuda yapılan ve saptayabildiğimiz iki çalışmadan birisi otel işletmelerinin yönetimiyle ilgili olup, 1985 tarihlidir. (Maviş 1985) Ötekisi ise, 1973 tarihli olup kamu kesiminde yapılmıştır (Güven 1973).

Bu araştırmada, kapsama giren işletmelerin uyguladıkları yönetim biçimleri değerlendirilirken esas olarak sistem yaklaşımı uygulanmakta ve yönetsel süreçlerin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları, sistem bütünlüğü yönünden irdelenmektedir.

## **B. Araştırmanın Kapsamı**

Bu araştırma kapsam yönünden, Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren dört tekstil işletmesinde yapılmıştır. Bu işletmeler seçilirken, sektörde öncü konumunda olan kurumsallaşmış ve kurumsal bütünlüğe ulaşmış firmalardan olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma kapsamına alınan dört işletme, en büyük 250 firma sıralamasında yer almakta ve cirolarının tamamı ya da en büyük bölümü ihracattan

sağlanmaktadır. Bunlardan ikisi, çokuluslu şirket niteliğini taşımakta ve birinde yabancı ortaklar, ötekisinde de yerli ortaklar sermayede çoğunluk oluşturmaktadırlar.

Araştırmada, sektördeki lider konumunda olan, kurumsal bütünlüğe ulaşmış bu büyük işletmelerin seçilmesinin birkaç nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu işletmelerin gelişmiş kurumsal ve yönetsel yapılarıyla, Likert modelindeki sistem-4 yönetim biçimine yaklaşma olasılığının diğer işletmelere göre daha yüksek görülmesidir. Ayrıca, A.B.D.'de yapılan alan araştırmaları da, bu ülkedeki büyük ölçekli işletmelerde bile, sistem-4 yönetimi tam olarak uygulayabilmeleri için 10 yılı aşkın bir süreye ihtiyaç duyulabileceğini göstermektedir. (Likert 1961: 248) Bir başka neden de, seçilen bu işletmelerde, hiyerarşik yapıları içersinde çeşitli yönetsel kademelerin gelişkin ve belirgin olması ve bu kademelerde çalışan profesyonel yöneticilerin, anketteki soruların değerlendirilmesinde kimi yönetsel kavramlara ve süreçlere daha yatkın ve aşina olmalarıdır. Ayrıca, Bu işletmeler, ABD'deki tekstil işletmeleriyle yapılacak karşılaştırmalar için de, ölçekleri, kurumsal yönetim biçimleri bakımından da daha uygun ve anlamlı bir yapıya sahip olmaktadır.

## **II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SORU KAĞITLARI**

Bu alan araştırmasında esas olarak anket tekniği kullanılmıştır. Bilindiği gibi, anket tekniği, soru kağıtları kullanarak bilgi toplamaya yarayan ve araştırma evreni içindeki çok sayıdaki birim üzerinde gözlem yapma imkanı ve cevaplarda anonimliği sağlama gibi üstünlüğü olan bir araştırma yöntemidir. (Sencer, 1978: 190; Güven 2006: 151-154)

Araştırmada, R. Likert'in geliştirdiği ve 51 sorudan( değişkenden ya da ölçekten) oluşan bir soru kağıdı kullanılmıştır. (Bu soru kağıdının bir örneği, tezimizin ekinde sunulmaktadır) Soru kağıdında 51 soru ve her sorunun altında cevapların işaretleneceği bir ölçekten oluşan toplam 51 ölçek bulunmaktadır. Bu 51 soru ya da değişkenle, herhangi bir işletmenin yönetim biçiminin ya da sisteminin belirlenebileceği varsayılmaktadır. Bu 51 sorudan 5'i, işletmenin liderlik süreciyle; 7'si motivasyon süreciyle; 14'ü haberleşme süreciyle; 6'sı etkileşim süreciyle; 8'i karar verme süreciyle; 3'ü amaçları saptama süreciyle; 5'i denetim süreciyle ve 3'ü de yönetsel eğitim

süreciyle ilgili olup, bunlar ve altındaki ölçeklerle bir bütün olarak işletmenin yönetim biçimi (ya da sistemi) belirlenmektedir.

### A. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Niteliği

Araştırmada söz konusu 51 soruya verilecek yanıtların işaretlenmesi için 51 adet Likert ölçeği kullanılmaktadır. Soruları cevaplayan her denek, bu yoğunluk ölçekleri üzerinde yer alan her soru için, kişisel görüşünü açıklayabilme olanağına sahiptir. Likert ölçeği, ordinal ya da sıralama tipindeki bir ölçek olup, insanların özel ve karmaşık tutumlarının kabaca sıralandırılmaları gerektiği durumlarda oldukça güvenilir sonuçlar vermektedir. (Güven 2006: 122)

Soru kağıdında, işletmenin örgütsel ve yönetsel yapısıyla ilgili 51 soru (ya da ölçek) yer almakta ve cevaplayıcılardan işletmelerinin yönetsel sisteminin özelliklerini gelenekselden (otoriterden) katımalıya doğru süreklilik gösteren bu ölçekler üzerinde işaretlemeleri istenmektedir.

Her ölçek dört ana bölmeden ve her bir bölme de kendi içinde o değişkenin farklı yoğunluklarını gösteren beş kutucuktan oluşmaktadır. Aşağıdaki örnekten de anlaşılacağı gibi:

c) Üstlerin işletmede çalışanlara karşı gösterdiği destekleyici davranışların derecesi

Destekleyici bir davranışı hiçbir zaman görülüyor	Astlarına nadiren ve sanki lütfedermişcesine destek olurlar	Astlarına oldukça sık destek olurlar	Hemen her konuda astlarına destek olurlar, onlara yardım ederler ve sorunlarını çözümlenmeye çalışırlar
	<b>A</b> <b>X</b>	<b>B</b> <b>X</b>	<b>C</b> <b>X</b>

Burada işaretlenen B seçeneği, C'ye göre daha otoriter fakat A'ya göre daha katılımcı eğilimleri yansıtmaktadır. Ölçeğin otorite eksenindeki sürekliliğinden kastedilen de budur. (Güven 2006: 122)

## B. Soru Kağıtlarının Uygulanması

Bilimsel bir araştırmanın amacına ulaşabilmesi her şeyden önce, sorulan sorulara cevaplayıcıların doğru ve samimi cevaplar vermelerine bağlıdır. Bunu sağlamak için, cevaplayıcılara, bu araştırmanın sadece bilimsel amaçlarla yapıldığını, elde edilen bilgilerin sadece bu amaçlar doğrultusunda ve anonim şekilde kullanılacağını, verdikleri cevapların kesinlikle ve hiçbir şekilde, hiçbir kişi ya da kuruma açıklanmayacağını ve cevapların topluca değerlendirileceğini içeren açıklamalar yapılmıştır. Onlardan ad ve soyadlarını yazmaları istenmemiştir. Kimliklerini deşifre edecek hiçbir soru sorulmamıştır. Yanıtlayıcılara, Likert tipi bir ölçeğin nasıl doldurulacağı açıklanmıştır.

Soru kağıtlarında, bunları yanıtlayanların sürekli klişe ya da basmakalıp yanıt seçeneklerini işaretlemelerini önlemek ve onları uyanık ve dikkatli tutmak için, kimi ölçekler tersine çevrilmiştir. Yani, kimi ölçekler soldan sağa, otoriterden katılımcıya doğru bir değişimi ölçerken, kimi ölçekler tersine çevrilerek, yine soldan sağa, bu kez katılımcıdan otoritere doğru bir değişimi ölçecek şekilde düzenlenmiştir. Bu durum, anketler değerlendirilirken dikkate alınmıştır.

Soru kağıtları tüm işletmelerde “beyaz yakalı” personele uygulanmıştır. Her dört işletmede de, farklı yönetsel kademelerde çalışanların görüşlerini yansıtması bakımından, üst kademe ve orta ve alt kademe yöneticilere anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamın giren dört işletmeden B işletmesinde 19, C işletmesinde 15, K işletmesinde 11 ve T işletmesinde 17 olmak üzere çeşitli kademelerde çalışan toplam 62 yöneticiye anket uygulanmıştır. Bunlardan 4’ü kimi soruların yanıtsız bırakılması, sürekli ekstrem yanıtlar verilmesi, birden çok yanıt işaretlenmesi gibi nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

Özellikle çokuluslu şirketler üzerinde araştırma yapmanın ve onlardan bilgi toplamanın zorlukları, bu konuda araştırma yapan pek çok araştırmacı tarafından dile getirilmiştir. (Alpar 1981; Şatıroğlu 1984) Bunların kapalı bir kutu gibi olup, ekonomik, mali ve yönetsel konularda dışarıya bilgi sızdırmadıkları anlatılmıştır. Bu araştırmada, böyle bir sorunla karşılaşılmamıştır. Tam tersine, bu işletmelerin üst düzey yöneticileri

anketlere büyük ilgi göstermişlerdir. Anketleri uygulama aşamasında izin vermişler ve yakın bir işbirliği içinde çok yardımcı olmuşlardır.

### **C. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırma kapsamına giren her işletme için, yönetsel sistemi oluşturan çeşitli yönetsel süreçlerin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları, ya da sistem bütünlüğü hesaplanmıştır. Bu işletmelerin her yönetsel sürecinin ortalamadan sapmalarını almak, yani varyanslarına ulaşmak için, öncelikle her sürecin ortalamadan farkları alınmış ve daha sonra bu farkların kareleri alınarak, bunların toplamı süreç sayısına bölünmüştür.

Hesaplanan bu varyansların küçük olması, yönetsel sistemi oluşturan süreçlerin daha toplu, ya da birbirleriyle daha çok bütünlük ve tutarlılık içinde olduklarını göstermektedir.

## **III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI: ANALİZ VE DEĞERLENDİRMELER**

Çalışmanın bu Bölümünde, Bursa Sanayi Bölgesinde çalışan tekstil işletmeleri üzerinde uygulanan anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmekte, analiz edilip yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, seçilen işletmelerin yönetsel sistem yapı ve süreçleri incelenmekte, uygulanan yönetim biçimleri, organizasyon profilleri saptanmakta ve Sistem-1'den, Sistem-4'e doğru uzanan ölçekler üzerinde, sahip oldukları yönetsel sistemlerinin performanslarını sınırlayan ya da arttıran değişkenlerin analizi her bir işletme için ayrı ayrı yapılmaktadır. Ayrıca, yönetsel süreçlerin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları sistem bütünlüğü yönünden irdelenmektedir. Öte yandan, işletmelerin çeşitli yönetim kademelerinde çalışanların işletme yönetimini nasıl gördüklerini içeren değerlendirmeleri de karşılaştırmalı olarak verilmektedir.

Bu Bölümün sonunda da, seçilen işletmelerin uyguladıkları yönetim sistemleri bakımından ortak özellikler taşıyan ve ülkemizin ekonomik, toplumsal, kültürel ve yönetsel yapısına özgü kimi etmenler ve sorunlar saptanarak, bu bağlamda işletmelerin yetersiz kalan ya da üstünlük sağlayan süreçlerine ilişkin genellemeler yapılmaya

çalışılacaktır. Bu analiz ve değerlendirmeler yapılırken, işletmelerin kurumsal yapıları ve kurumsallaşma düzeyleri de göz önünde tutulacaktır.

Araştırma kapsamına giren dört işletmeye ait bulguların analiz ve değerlendirmeleri aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

## **A. Tekstil İşletmelerinin Yönetmel Sistem Analizleri**

### **1. 'B tekstil işletmesinin' yönetmel sistem analizi**

#### **a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı**

B tekstil işletmesi,1984 yılında spor ve rahat giysi konfeksiyonu yapmak amacıyla İtalyanlarla ortak olarak kurulmuştur. Bu niteliğiyle Türkiye'de tekstil alanında ilk uluslar-arası joint-venture şirketi olma özelliğini taşımaktadır. İhracata yönelik üretim yapan bu şirketin sermayesinin % 51'i Türk ve % 49'u İtalyan ortaklığına dayanmaktadır.

İşletme, dünyanın en ünlü markalarına üretim yapan bir firmadır. Bu bağlamda Adidas, Nike, Next, Reebok, QuickSilver gibi birçok dünya markalarına spor giysi üretimini gerçekleştirmekte ve ABD'den Çin'e, Almanya'dan Kore'ye, Fransa'dan İspanya'ya kadar dünyanın birçok ülkesine ihracat yapmaktadır. Uluslararası Pazar payını ve müşteri portföyünü sürekli arttırmaktadır. Tekstilde dünya devleri arasında yer almaktadır.

1994 yılına kadar İtalyanlarla sürdürülen ortaklık, bu yıldan sonra Fransızlarla sürdürülmektedir. Ekonomist dergisinin sıralamasına göre, Anadolu'daki en büyük 250 firma arasında 59. sırada yer almaktadır.46.500 metre kare kapalı alanda günlük üretim kapasitesi 30.000 adedi aşmaktadır. 39 milyon dolarla, en yüksek ihracatı gerçekleştiren firmalar arasında 10. sırada yer almaktadır. Toplam 50 milyon dolar cirosu olan işletmenin, Londra, Hamburg ve Monaco'da ajansları bulunmakta ve pazarlama buralardan yapılmaktadır. İşletmenin 1200 çalışanı vardır.

2000 yılında, işletmenin yönetimi profesyonel yöneticilere devredilmiş ve bu kadrolar sayesinde 2001 yılında işletmenin cirosu % 300 oranında artmıştır. Şirketin

kurucusu onursal başkanlığını yürütmektedir. İşletmede iplikten ürüne geçişe kadar tüm üretim aşamalarını en ileri makina teknolojilerini kullanarak gerçekleştirmektedir. İşletmeye yöreye sağladığı faydalardan dolayı çeşitli ödüller verilmiştir.

İşletmenin ana politika ve stratejileri açıklanırken, “Çalışanların sağlıklı bir çevrede ve güvenli bir ortamda çalışarak memnuniyetlerini temel alan bir işletme olduğu” vurgulanmakta ve işletmenin genel müdürü “sektör değişiyor, kabuğunu kırıyor, kendini yenileyebilenler ayakta kalıyor, değişebilenlere iş var” değerlendirmesini yapıyor. Çok uluslu bir yapılanma da olan işletmede üst düzeyde bir kurumsallaşmaya ulaşıldığı dikkati çekiyor.

#### **b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetsel süreçler**

“B” İşletmesinin yönetsel sisteminin Likert ölçeği üzerindeki konumu, Sistem-3 yönetim biçimini içermekte ve 11.13 değerini yansıtmaktadır. (Bkz. Tablo-13) İşletmenin organizasyon profili yönetsel süreçlere göre ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, aşağıda Tablo 1’de yer alan görünüm ortaya çıkmaktadır.



**Tablo 1: B Tekstil İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçler**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
ÖNDERLİK	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
MOTİVASYON	6		A		
	7				
	8				H
	9				
	10				
	11				
	12				
HABERLEŞME	13				
	14				
	15				I
	16		B		
	17				
	18				
	19				J
	20				
	21				
	22			C	
23					
24			D		
25					
26					
ETKİLEŞİM	27				
	28				
	29				K
	30				
	31				
	32				
KARAR VERME	33	E			
	34				
	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				L
AMAÇLARI SAPTAMA	41				
	42				M
	43				
DENETİM	44				
	45				N
	46				
	47				
YÖNETSEL EĞİTİM	48				O
	49				
	50		F		
	51		G		

Tablo 1'in incelenmesinden de görülebileceği gibi, işletmenin yönetsel sistemini belirleyen süreçlerde kimi zaman ölçekler üzerinde sola, yani sistem-2'ye doğru yönelen salınımlar, bu işletmenin geleneksel, otoriter yönetim uygulamalarını içerirken (örneğin A, B, C, D, E, F gibi), sağa doğru salınımlar (örneğin H, I, J, K, L, M, N, O gibi) işletmenin katılımcı, danışıcı ve demokratik yönetim uygulamalarını göstermektedir. Bu genel açıklamalardan sonra, şimdi söz konusu noktaları ayrıntılı olarak analiz edip, yorumlayabiliriz.

İşletmenin önderlik süreci 10.6'lık bir ortalama değeri içermekte olup, sistem-3 yönetim biçimini belirlemekte ve bir istikrarı göstermektedir. Organizasyon profilindeki A noktası, motivasyonla ilgili olup ölçek üzerindeki 6 nolu değişkenle belirlenmektedir. Bu değişken "İşletmede astların hangi ihtiyaçlarının karşılandığıyla" ilişkilidir. A noktası, sistem-2 yönetim bölmesi içinde yer almakta ve astların ekonomik ihtiyaçlarının ve statü, başarı, sosyal etkileşim ve grup halinde çalışma gibi ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanamadığını göstermektedir.

B ve C noktaları ise, işletmenin haberleşme süreciyle ilgili olup sistem-2 yönetimin uygulamalarını içermektedir. B noktası, ölçek üzerindeki 16. değişkenle ilgili olup, "üstlerin astlarla bilgi paylaşımındaki isteklilik derecesini" kapsamaktadır. Burada, üstlerin astlarına her türlü bilgiyi verip, onların sorularını cevaplandırmada yeterli istekliliği göstermedikleri görüşü anketlere yansımaktadır.

D noktası, ölçek üzerindeki 24 nolu değişkenle bağlantılı olup, "üstlerin astlarına olan psikolojik yakınlığın (arkadaşlığın) derecesiyle ilgilidir. Burada, çok yakınlığın olmadığı görüşü anketlerde ortaya çıkmaktadır. E noktası, karar verme süreciyle ilişkili olup, ölçek üzerindeki 33 nolu değişkenle bağlantılıdır. Bu değişken, "İşletmede kararların resmen hangi kademe alınıldığıyla" ilişkili olup, verilen yanıtlar sistem-1 yönetimin özelliğini taşımaktadır. Burada, kararların büyük bir bölümünün işletmenin üst kademelerinde alındığı ve işletmede iç-içe geçmiş gruplar yoluyla grupça karar verme sürecinin işlemediği görüşü anketlere yansımaktadır.

F ve G noktaları yönetsel eğitim süreciyle ilgili olup, ölçek üzerindeki 50 ve 51 nolu değişkenlerle bağlantılıdır. 50 nolu değişken, yöneticilere verilen yönetici eğitiminin düzeyiyle ilgili olup, bu konuda yapılan değerlendirmeler, uzun süreli ve

ayrıntılı bir yönetici eğitimine tabi tutulmadıkları görüşünü (F noktası) yansıtmaktadır. G noktası ise, işletmede astların yetiştirilmesi için sağlanan eğitim kaynaklarının çok iyi olmadığına işaret etmektedir.

Bu değerlendirmelerden de anlaşılacağı gibi, işletmede sistem-3 yönetim biçiminden, sistem-4 yönetime doğru bir değişime gitme kararı verildiğinde, yapılacak en tutarlı iş, yukarıda değinilen noktalardaki uygulamalarda bu yönde düzeltimlerin ve yapılandırmaların gerçekleştirilmesidir. Çünkü bu uygulamalar, sistem-3 ya da sistem-4 yönetimle uyumlu süreçler olmayıp, sistem-2 yönetimin mantığı ile uyumlu süreçlerdir. Söz konusu süreçlerde gerçekleştirilecek düzeltimlerle, işletmenin yönetsel etkinlik ve performansının çok daha üst düzeylere çıkarılması olanaklıdır.

Bunlara karşılık, işletmenin yönetsel süreçleri incelendiğinde, H, I, J, K, L, M, N, O gibi noktalarda sistem-4'e doğru yaklaşan ve işletmenin performansını arttıran katılımcı, danışıcı ve demokratik yönetsel süreç ve uygulamaların varlığı da dikkati çekmektedir. Yönetsel sistemin sistem-4'e doğru çekilmesinde büyük bir avantaj sağlayacak olan bu değişkenleri de şöyle değerlendirebiliriz.

Bunlardan H noktası, motivasyonla ilgili olup, 8 nolu ölçek üzerinde yer almaktadır. Bu ölçek, "işletme çalışanlarının işletmeye ve onun amaçlarına karşı tutumlarını" ölçmeye yönelik olup, alınan yanıtlar, tutumların genellikle olumlu ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi destekleyici nitelikte olduğunu göstermektedir.

I ve J noktaları, işletmenin haberleşme süreciyle ilgili olup, 13 ve 17 nolu ölçekler üzerinde yer almaktadırlar. I noktası, "işletmedeki haberleşmenin derecesinin" oldukça fazla olduğunu; J noktası da, "astların yukarıya doğru haberleşmeyi başlatmada sorumluluk duygusuna sahip olduklarını" göstermektedir.

K noktası, işletmenin etkileşim süreciyle ilgili olup, 29 nolu ölçek üzerinde bulunmaktadır. Bu ölçek "astların kendi bölümlerinin amaçlarını, yöntemlerini ve faaliyetlerini etkileme derecesini" ölçmekte olup, alınan yanıtlar işletmenin bu değişken yönünden de sistem-4 yönetim biçimine yaklaştığını göstermektedir.

İşletmenin organizasyon profili üzerinde yer alan L noktası ise, karar verme süreciyle ilgili olup, 40 nolu ölçekle bağlantılıdır. Bu ölçek, "işletmede karar verme

sürecinin adamın-adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa gruba yönelik bir biçimde mi işlediğini” saptamaya yönelmektedir. Alınan yanıtlar, sistem-4 yönetim biçimine yaklaşıldığına işaret etmektedir.

M noktası ise, amaçları saptama süreciyle ilgili olup, 42 nolu ölçek üzerinde yer almaktadır. Bu ölçek, işletmedeki “farklı hiyerarşik kademelerin yüksek hizmet ve üretim standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba gösterdiklerini” saptamayı amaçlamaktadır. Alınan yanıtlar, işletmenin sistem-4’e yaklaştığını göstermektedir.

N ve O noktaları, işletmenin denetim süreciyle ilgili olan 45 ve 48 nolu ölçekler üzerinde bulunmaktadır. Bunlardan 45 nolu ölçek, işletmede “denetim fonksiyonunu yürütmede kullanılan bilgi ve ölçütlerin doğruluk derecesini” ölçmeye yönelik olup, alınan yanıtlar, işletmenin bu değişken açısından da sistem-4’e yaklaştığını göstermektedir. 48 nolu ölçek ise, işletmede “denetimlerde sağlanan bilgilerin, bireylerin kendilerini düzeltmesinde ve grupça sorun çözümünde yöneticiye yararlı bir araç olarak mı kullanıldığı, yoksa kişilerin cezalandırılmaları ve ödüllendirilmelerinde esas olarak mı alındığını” ölçmektedir. Alınan yanıtlar, denetim bilgilerinin işletmede, politikaların belirlenmesinde ve geniş ölçüde kendi kendini denetlemede ve ödüllendirmede kullanıldığını göstermektedir.

B tekstil işletmesi, yukarıda açıklanan bu danışıcı, katılımcı ve demokratik uygulamalarını sistem-4 yönetim doğrultusunda daha da geliştirerek yönetsel etkinlik ve performansını çok daha ileri boyutlara taşıyabilir.

### **c. Çeşitli yönetsel kademelerin işletmenin yönetsel süreçlerini değerlendirme biçimleri**

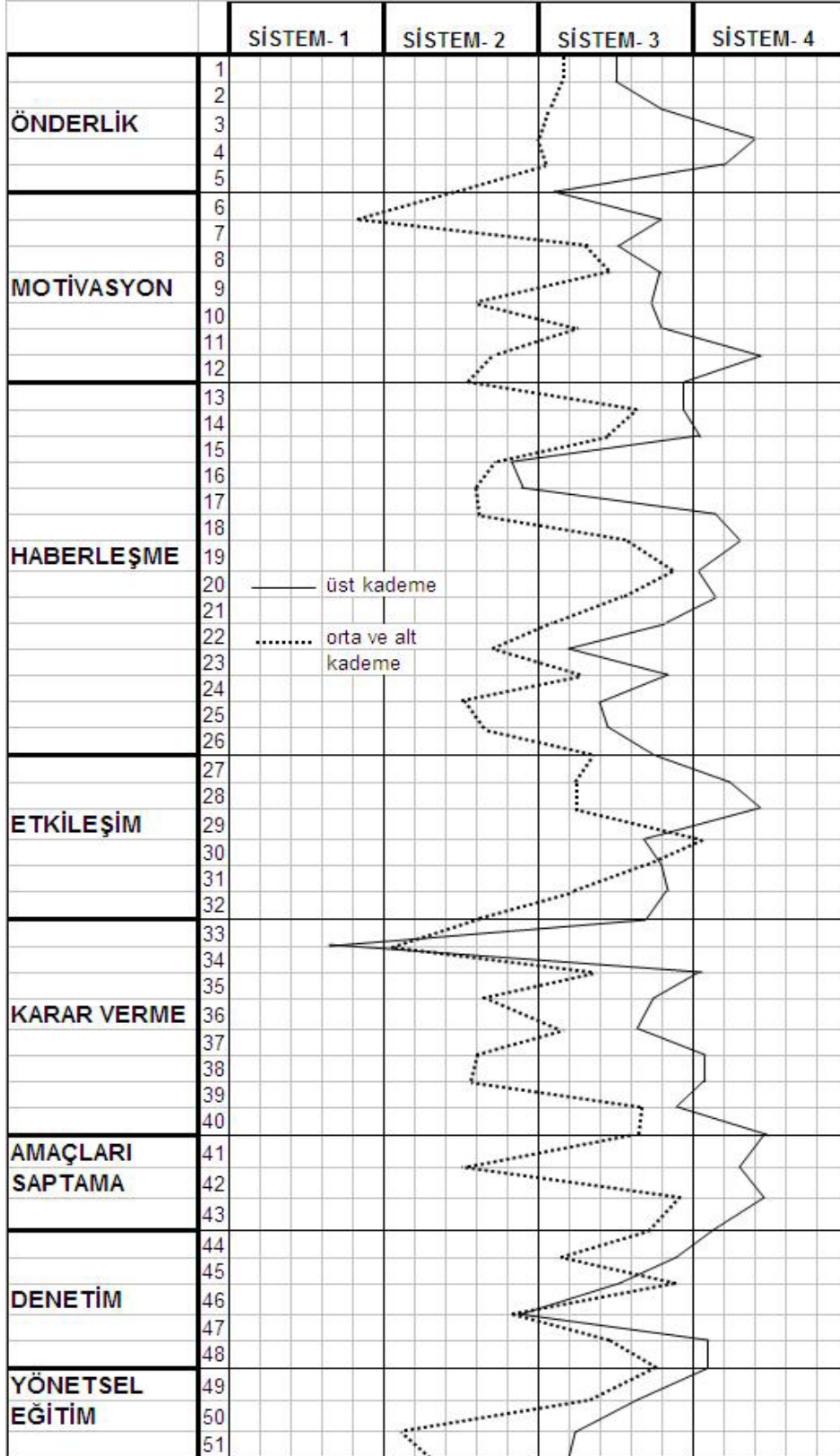
Aşağıda Tablo-2’de, B işletmesinde, üst kademe yöneticilerle, orta ve alt kademe yöneticilerin, işletmenin yönetsel süreçlerini değerlendirme biçimleri karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablodan da izlenebileceği gibi üst kademe yöneticilerin işletmenin yönetim süreçlerini değerlendirme biçimleri ile orta ve alt kademedekiler arasında farklılıklar bulunma. Yönetimin üst katları, genellikle işletmenin yönetim biçiminin daha katımlı, demokratik ve danışıcı nitelikte olduğuna inanmaktadırlar. Onların görüşlerini temsil

eden eğrilerin çoğunlukla en sağdan seyretmesi bu izlenimi yaratıyor. Buna karşılık, alt kademe yöneticiler, işletmenin yönetim biçimini daha geleneksel ve otoriter olarak görmektedirler. İşletmelerin çeşitli kademelerinde çalışanların, hiyerarşi içinde buldukları konumlarına bağlı olarak, işletme yönetimini farklı biçimlerde algılamaları ve değerlendirmeleri beklenen bir durumdur. Gerçekten de, American Management Association'ın başkanı Prof. S. Gellerman'ın da vurguladığı gibi “Bir böcekten bir kuşun bakış açıları çok farklıdır.” (Gellerman 1963: 114).

Tabloda dikkati çeken bir başka yön de, işletmedeki çeşitli yönetim katlarının işletmenin yönetim biçimini değerlendirmedeki bu farklılıklara rağmen, yönetsel süreçlerin işleyişindeki kimi yetersizliklerin ya da üstünlüklerin tanısında birleşmeleridir. Her iki grup yöneticilerin görüşlerini simgeleyen eğrilerin birbirlerine koşut zigzaglar çizmesi bu izlenimi doğrulamaktadır. Bu olgu, uygulanan anketlerdeki soruların denekler tarafından iyi anlaşıldığını ve verilen yanıtların doğru ve samimi olduğunu da göstermektedir.

**Tablo 2: B İşletmesinde Çeşitli Yönetsel Kademelerin İşletmenin Yönetsel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri**



#### d. İşletmenin yönetsel süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi

Aşağıdaki Tablo 3'te, B İşletmesinde uygulanan yönetsel süreçlerin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları, yönetsel sistem bütünlüğü açısından değerlendirilmektedir.

**Tablo 3: B İşletmesinde Yönetsel Süreçlerin Tutarlılığı ve Sistem Bütünlüğü**

	SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4				
	1					ortalama :11,13		
	2							
<b>ÖNDERLİK</b>	3							
(10.6)	4							
	5							
	6							
	7							
	8							
<b>MOTİVASYON</b>	9							
(10.1)	10							
	11					11,1-10,6=0,5	0,25	
	12					11,1-10,1=1	1	
	13					11,1-11,1=0	0	
	14					12,3-11,1=1,2	1,44	
	15					11,1-10,4=0,7	0,49	
	16					12,8-11,1=1,7	2,89	
	17					12,3-11,1=1,2	1,44	
	18					11,1-8,7 = 2,4	5,76	
<b>HABERLEŞME</b>	19							
(11.1)	20						toplam 13,27	
	21						13,27/8= 1,65875	
	22							
	23							
	24							
	25							
	26							
	27							
	28							
<b>ETKİLEŞİM</b>	29							
(12.3)	30							
	31							
	32							
	33							
	34							
	35							
<b>KARAR VERME</b>	36							
(10.4)	37							
	38							
	39							
	40							
<b>AMAÇLARI</b>	41							
<b>SAPTAMA</b>	42							
(12.8)	43							
	44							
	45							
<b>DENETİM</b>	46							
(12.3)	47							
	48							
<b>YÖNETSEL</b>	49							
<b>EĞİTİM</b>	50							
(8.7)	51							

Burada, her sürecin ortalamadan sapmalarını almak, ya da varyanslarına ulaşmak için, öncelikle her sürecin ortalamadan farkları alınmaktadır. Daha sonra bu farkların kareleri toplamı, süreç sayısına bölünerek varyansa ulaşılmaktadır. Bu sayı ne kadar küçükse yönetsel sistemin, onu oluşturan süreçlerle daha fazla bütünlük gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Örneğin, B işletmesi için hesaplanan bu varyans **1.658**'dir.

Tablonun incelenmesinden de görülebileceği gibi, İşletmenin yönetsel eğitim dışındaki tüm süreçleri sistem-3 içinde yer almakta ve birbirleriyle bir uyum ve tutarlılık içinde bulunmaktadır. Yönetsel eğitim süreci ise, sistem-3'ün değil, sistem-2'nin tamamlayıcı parçası olup öteki süreçlerle uyumlu değildir. Bu nedenle, anılan sürecin sistem-3 doğrultusunda yapılandırılması, sistemin etkinliğini ve performansını arttıracaktır.

## **2. 'K tekstil işletmesinin' yönetsel sistem analizi**

### **a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı**

K Tekstil İşletmesi, 1990 yılında kurulmuş olup, o yıldan bu yana ihracat yapmaktadır. Kadın giyimi üzerinde üretim yapan işletmenin cirosu 20 milyon Euro olup, bunun tamamı ihracattan sağlanmaktadır. Bursa'nın 250 büyük firması arasında yer alan işletmenin 375 çalışanı vardır. Laboratuvarları Marks ve Spencer tarafından akredite edilmiştir. İşletmenin aylık giysi üretim kapasitesi 150.000 adet, iplik üretim kapasitesi ise, 700.000 metre boyalı, 700.000 metre de baskılıdır. İşletme yıllık % 10 büyüme hızını istikrarlı biçimde gerçekleştirmektedir.

Kapital Dergisinin bir araştırmasında da saptandığı gibi, K Tekstil işletmesinin en önemli özelliğini, çalışanlara yatırım ve krizleri gelire dönüştürme stratejisi oluşturmaktadır. Krizlere rağmen işlerini büyüten ve mali yapısı sağlam olan işletmeler arasında yer almaktadır. İşletmede katma değeri yüksek ürünleri üretme politikası esas alınmaktadır.

ABD, Almanya, İngiltere, Avusturalya, İtalya ve Fransa gibi ülkelere ihracat yapan işletme, Körfez krizinden, 1994 krizine ve 2001 krizine kadar her dönemi



başarıyla geçmiştir. 1994'teki devalüasyondan kârlı çıkarak Bursa'daki kumaş ve boya tesislerindeki yatırımlarını gerçekleştirmiştir.

### b. Organizasyon profili ve yönetsel süreçler

K Tekstil işletmesinin uyguladığı yönetim sisteminin Likert ölçeği üzerindeki konumu sistem-3 yönetim biçimini içermekte ve **12.26** değerini yansıtmaktadır. (Bkz. Tablo-13) İşletmenin organizasyon profili yönetsel süreçlere göre ayrıntılı olarak incelendiğinde aşağıda Tablo 4'te görülen durum ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 4: K Tekstil İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçler**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
	1				
	2				
ONDERLIK	3				
	4				
	5				
	6		A		
	7				
MOTIVASYON	8		B		
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
HABERLEŞME	18				
	19				
	20				
	21				
	22				
	23				F
	24				
	25				
	26				
	27				
ETKİLEŞİM	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
	33		C		
	34				
KARAR VERME	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				H
AMAÇLARI SAPTAMA	41				
	42				
	43				I
	44				
DENETİM	45				
	46				
	47				
	48				J
YÖNETSEL EĞİTİM	49				
	50		D		
	51		E		

Tablo 4'ün incelenmesinden de görülebileceği gibi, işletmenin yönetsel süreçlerini belirleyen değişkenlerden kimileri sistem-2 yönetimin, geleneksel-otoriter özelliklerini taşıırken (A, B, C, D, E noktalarıyla simgelenen 6, 8, 33, 50 ve 51 nolu ölçekler ya da değişkenler) kimileri de (F, G, H, I, J noktalarıyla simgelenen 23, 29, 40, 42 ve 48 nolu değişkenler) sistem-4 yönetime doğru yaklaşan ve işletmenin katılımcı, danışıcı, demokratik ve çağdaş yönetim uygulamalarını yansıtmaktadır. A işletmesinin organizasyon profiline yansıyan yönetsel süreçlerinin bu özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak analiz edilmekte ve değerlendirilip yorumlanmaktadır.

İşletmenin önderlik süreci, 12.2'lik bir ortalama değeri içermekte olup, sistem-3 yönetim biçimini belirlemektedir. Profildeki A noktası, uygulanan motivasyon süreciyle ilgili olup, 6 nolu ölçek üzerinde yer almaktadır. Bu ölçek, "İşletmede astların hangi ihtiyaçlarının karşılandığıyla" ilgilidir. Burada A noktası, astların ekonomik ihtiyaçlarının ve statü, başarı, sosyal etkileşim ve grup halinde çalışma gibi ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanamadığını yansıtmakta ve sistem-2 yönetimin geleneksel özelliğini oluşturmaktadır.

B noktası ise, yine motivasyonla ilgili 8 nolu ölçek üzerinde olup, "İşletmede çalışanların, işletmeye ve onun amaçlarına karşı tutumlarını" yansıtmaktadır. Alınan yanıtlar, çalışanların tutumlarının bazen işletme amaçlarına karşı, bazen de destekleyici nitelikte olduğunu ve sistem-2 yönetimin özelliğini taşıdığını göstermektedir.

C noktası ise, karar verme süreciyle ilgili olup, "İşletmede kararların resmen hangi kademedede alındığını" içeren 33 nolu ölçek üzerinde bulunmaktadır. Alınan yanıtlar alt ve orta kademelerin karar verme sürecine tüm işletme çapında ve iç içe geçmiş gruplar yoluyla yeterince katılmadığını yansıtmakta olup, sistem-2 yönetimin geleneksel otoriter yönlerini sergilemektedir.

D ve E noktaları ise, işletmenin yönetsel eğitim süreciyle ilgili olup, "İşletmede verilen yönetici eğitiminin düzeyi" ve "Astların yetiştirilmesi için sağlanan eğitim kaynaklarının yeterlilik düzeyini" yansıtmaktadır. Her iki değişkenle ilgili değerlendirmeler de, sistem-2 yönetim biçiminin geleneksel otoriter özelliğini içermektedir.

Yukarıda değinilen ve işletmenin kimi yönetsel süreçlerini sistem-2'ye doğru çeken bu değişkenlerde yapılacak sistem-3 ya da sistem-4'e yönelecek planlı ve sistematik düzeltimlerle sistem bütünlüğünün ve tutarlılığının sağlanması, işletmenin yönetsel performansını ve etkinliğini büyük ölçüde arttıracaktır.

Buna karşılık, organizasyon profilinde yer alan F, G, H, İ ve J gibi noktalarda ise, işletmenin yönetim biçimini sistem-4'e doğru yaklaştıran ve katılımcı, danışıcı ve demokratik uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan F noktası, 23 nolu ölçek üzerinde yer almakta olup, "yatay haberleşmenin doğruluk derecesi" ile ilgilidir. Alınan yanıtlar, yatay haberleşmenin iyi işlediğini göstermekte ve ölçek üzerinde sistem-3 yönetime denk düşmektedir.

G noktası ise, işletmenin etkileşim süreciyle ilgili olan 29 nolu ölçek üzerinde olup, "birlikte çalışmanın düzeyini" yansıtmaktadır. Alınan yanıtlar, sistem-3 yönetimin özelliğini sergilemektedir. Öte yandan H noktası, karar verme süreciyle ilgili olup, 40 nolu ölçek üzerinde yer almakta ve bu ölçek, "karar verme sürecinin adamın-adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa gruba yönelik bir biçimde mi işlediğini" ölçmektedir. Alınan yanıtlar, işletmede önemli ölçüde gruba dayalı ve takım çalışmasını destekleyici biçimde bir karar verme sürecinin uygulandığını göstermektedir. Bu değişken yönünden işletmenin yönetimi, sistem-4'ün özelliğini taşımaktadır.

Aynı özellik, I noktası için de geçerlidir. 42 nolu ölçek üzerinde yer alan I noktası, işletmenin amaçları saptama süreciyle ilgili olup, "İşletmedeki farklı hiyerarşik kademelerin yüksek hizmet ve üretim standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba gösterdiklerini" yansıtmaktadır. Alınan yanıtlar, işletmedeki bütün kademelerin yüksek standartlara ulaşmak için çaba harcadıkları yönündedir. Burada da, işletmenin performans ve uygulamaları sistem-4 yönetim üzerinde yer almaktadır.

Aynı şekilde J noktası da, 48 nolu ölçek üzerinde yer almakta ve "Denetimlerden elde edilen bilgilerin, bireylerin kendilerini düzeltmelerinde ve grupça sorun çözümünde yöneticiye yararlı bir araç olarak mı, yoksa kişilerin cezalandırılmasına esas olarak mı kullanıldığına" ilişkin olmaktadır. Alınan yanıtlar, denetim bilgilerinin esas olarak politikaların belirlenmesinde ve geniş ölçüde bireylerin kendilerini

denetlemelerinde kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu değişken de, işletmenin yönetsel sistemini sistem-4'e doğru çekmektedir.

Bu analiz ve değerlendirmeler de göstermektedir ki, K Tekstil İşletmesi, yönetsel süreçlerinde ve uygulamalarında, sistem-4 yönetim biçimine daha çok yaklaşmakta ve katılımcı, danışıcı demokratik özellikler ölçeklere daha çok yansımaktadır. Bu işletmenin Sistem-4 yönündeki yukarıda bahsedilen değişkenlerle ilgili uygulamalarını, öteki değişkenlerde de planlı ve sistemli bir bütünlük içinde gerçekleştirilmesi halinde, performansının görülmemiş ölçüde arttırılması olanaklıdır.

### **c. Çeşitli yönetsel kademelerin işletmenin yönetsel süreçlerini değerlendirme biçimleri**

K işletmesinde, üst kademe yöneticilerle, orta ve alt kademe yöneticilerin, işletmenin yönetsel sistem süreçlerini algılama biçimleri karşılaştırmalı olarak aşağıda Tablo-5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5: K işletmesinde Çeşitli Yönetsel Kademelerin İşletmenin Yönetsel Süreçlerini Değerlendiriş Biçimleri**

		SİSTEM- 1	SİSTEM- 2	SİSTEM- 3	SİSTEM- 4
	1				
	2				
<b>ONDERLIK</b>	3				
	4				
	5				
	6				
	7				
<b>MOTIVASYON</b>	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15				
	16				
	17				
	18				
<b>HABERLEŞME</b>	19				
	20				
	21				
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
<b>ETKİLEŞİM</b>	28				
	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
	34				
<b>KARAR VERME</b>	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b>	41				
	42				
	43				
	44				
<b>DENETİM</b>	45				
	46				
	47				
	48				
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b>	49				
	50				
	51				

Tablo 5'ten de izlenebileceği gibi, üst kademe yöneticilerinin işletme yönetimini görüş biçimleriyle, orta ve alt kademelerin değerlendirmeleri arasında farklılık bulunmakta ve beklendiği gibi, yönetimin üst katları işletmenin yönetim biçiminin daha katılımcı, danışıcı ve demokratik olduğuna inanmaktadırlar. İşletmenin organizasyon profili üzerinde üst kademe yöneticilerinin eğrilerinin çoğunlukla en sağdan seyretmesi bu izlenimi doğrulamaktadır. Oysa alt kademe yöneticilerinin, işletme yönetimini algılamaları, daha otoriter ve geleneksel olduğu yönündedir. Bunların değerlendirmelerini simgeleyen eğrilerin daha soldan seyretmesi bunu göstermektedir.

Bu tabloda dikkati çeken bir yön de, her iki kademe yöneticilerin yanıtlarını simgeleyen eğrilerin, birçok noktada birbirine paralel dirsekler (zigzaklar) çizmesidir. Bunun anlamı, her iki kademe yöneticilerin de, işletmenin yönetsel süreçlerinin belli noktalardaki üstünlük ve yetersizlikleri konusunda görüş birliği içinde olmalarıdır. Bu olgu, sorunları iyi bildiklerini ve doğru teşhisler koyduklarını göstermektedir.

#### **d. İşletmenin yönetsel süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi**

Aşağıdaki Tablo 6'da, K işletmesinde uygulanan yönetsel süreçlerin birbirleriyle olan uyum ve tutarlılıkları, işletmenin yönetsel sistem bütünlüğü açısından değerlendirilmektedir. Tablodan da görüldüğü gibi, K işletmesi için hesaplanan varyans değeri **1.657**'dir. İşletmenin yönetsel eğitim süreci dışındaki tüm yönetsel süreçleri sistem-3 içinde yer almakta ve birbirleriyle bir uyum ve tutarlılık göstermektedir. Burada yönetsel eğitim süreci ise, sistem-3'ün değil, sistem-2'nin tamamlayıcı parçasını oluşturduğundan, bu durum sistem bütünlüğünü bozmaktadır. Bu nedenle, anılan sürecin sistem-3 doğrultusunda yapılandırılması, sistemin etkinliğini ve performansını arttırmaktadır.

**Tablo 6: K İşletmesinde Yönetsel Süreçlerin Tutarlılığı ve Sistem Bütünlüğü**

	SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4				
	1					ortalama 12,26		
	2							
<b>ÖNDERLİK</b>	3							
(12.2)	4							
	5							
	6							
	7							
<b>MOTİVASYON</b>	8							
(11.4)	9							
	10							
	11							
	12							
	13					12.2-12.2= 0	0	
	14					12.2-11,4= 0,8	0,64	
	15					12.5-12.2= 0,3	0,09	
	16					13.3-12.2= 1,1	1,21	
	17					12.2-12,1= 0,1	0,01	
	18					13.9-12.2= 1,7	2,89	
<b>HABERLEŞME</b>	19					12.3-12.2= 0,1	0,01	
(12.5)	20					12.2-9.3= 2,9	8,41	
	21						toplam 13,26	
	22							
	23						13,26/8 = 1,6575	
	24							
	25							
	26							
	27							
	28							
<b>ETKİLEŞİM</b>	29							
(13.3)	30							
	31							
	32							
	33							
	34							
	35							
<b>KARAR VERME</b>	36							
(12.1)	37							
	38							
	39							
	40							
<b>AMAÇLARI</b>	41							
<b>SAPTAMA</b>	42							
(13.9)	43							
	44							
	45							
<b>DENETİM</b>	46							
(12.3)	47							
	48							
<b>YÖNETSEL</b>	49							
<b>EĞİTİM</b>	50							
(9.3)	51							

### **3. 'T tekstil işletmesinin' yönetsel sistem analizi**

#### **a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı**

T Tekstil İşletmesi, 1976 yılında kurulmuş olup, günümüzde ev tekstil sektörünün önde gelen firmalarından birini oluşturmaktadır. İşletme 30 yılı aşkın bilgi birikimi, deneyim ve yüksek ihracat performansı ile dikkati çekmektedir. Sektörde entegrasyon sürecini tamamlayan az sayıdaki kuruluşlardan biridir. Üretimini % 60'ını ihraç etmektedir.

Döşemelik kumaş, tül perdelik kumaş alanında söz sahibi olan işletme, özellikle Çin pazarında etkin bir biçimde yer almayı hedeflemektedir. İhracat için Almanya merkezli bir kuruluşla ortaklığı bulunmaktadır. Toplam 35 milyon dolarlık ihracatını Almanya, Belçika ve İngiltere başta olmak üzere ABD, Çin ve Uzakdoğu Ülkeleri dahil 50 ülkeye yapmaktadır.

2004 yılında kurumsallaşma sürecini tamamlayan ve 11 şirketten oluşan firma, bir holding çatısında toplanarak, entegre kuruluş haline gelmiştir. Bu yeni yapılanma ile işletmenin daha etkin bir yönetime, stratejik hedeflerde bütünleşmeye, etkin işleyen bir organizasyona ve bağlı şirketler arasında koordinasyona sahip bir firma haline geldiğini yöneticileri açıklamaktadır.

#### **b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetsel süreçler**

T tekstil işletmesinin yönetsel sisteminin Likert ölçeği üzerindeki konumu, sistem-3 yönetim biçimi içinde yer almakta ve **10.86** değerini yansıtmaktadır. (Bkz. Tablo 13)

T tekstil işletmesinin yönetsel süreçlere göre biçimlenen organizasyon profili aşağıda Tablo 7'de görülmektedir.



**Tablo 7: T İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçler**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
ÖNDERLİK	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
MOTİVASYON	6		A		
	7				
	8				
	9				
	10				
	11				G
	12				
HABERLEŞME	13				
	14				
	15		B		
	16				
	17				
	18				
	19				H
	20				I
	21				
	22				
ETKİLEŞİM	23		C		
	24				
	25				
	26				
	27				
	28				
KARAR VERME	29				J
	30				
	31				
	32				
	33		D		
	34				
AMAÇLARI SAPTAMA	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				K
	41				L
	42				
DENETİM	43				
	44				
	45				
	46				
YÖNETSEL EĞİTİM	47				
	48				
	49				
	50		E		
	51		F		

Tablo 7'den izlenebileceği gibi, işletmenin yönetsel süreçlerini belirleyen değişkenlerden kimileri sistem-2 yönetimin geleneksel-otoriter özelliklerini taşıırken (A, B, C, D, E, F) kimileri de sistem-4'e doğru yaklaşan ve yönetsel sistemin katılımcı, danışıcı ve demokratik yönlerini yansıtmaktadır. Aşağıda, işletmenin yönetsel süreçlerinin bu özellikleri ayrıntılı olarak analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir.

A noktası, motivasyon süreciyle ilgili olup, ölçek üzerinde 6 nolu değişkenle belirlenmektedir. Alınan yanıtlar, işletmede “astların ekonomik ihtiyaçlarıyla, statü, başarı ve sosyal etkileşim ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanmadığı yönündedir. Bu değerlendirmeler, bu değişken açısından işletmenin sistem-2 yönetimi yansıttığını göstermektedir.

B ve C noktaları, işletmenin haberleşme süreciyle ilgili olup, her ikisi de sistem-2 yönetimin geleneksel özelliklerini içermektedir. Bunlardan B, 15 nolu ölçekteki “yukarıdan aşağıya doğru haberleşmenin hangi kademede başlatıldığıyla” ilgili olup, alınan yanıtlar, “genellikle üst kademelerde başlatılıyor” görüşü üzerinde yoğunlaşıyor. Aynı şekilde C noktası da, 24 nolu ölçekteki “üstlerin, astlarına olan psikolojik yakınlık derecesi” ile ilgili olup, yapılan değerlendirmeler çok yakın olmadıkları yönünde belirlenmektedir.

D noktası, işletmenin karar verme süreciyle ilgili olup, 33 nolu ölçek üzerinde bulunmaktadır. Bu ölçek, “işletmede kararların resmen hangi kademede alındığını” ölçmektedir. Alınan yanıtlar, “politika kararlarının üst kademelerde alındığını, iç-içe geçmiş gruplar yoluyla tüm işletme düzeyinde karar verme sürecinin işlemediği” yönündedir. Bunlar, sistem-3 yönetimin değil, sistem-2 yönetim biçiminin özelliklerini yansıtmaktadır.

E ve F noktaları da, işletmenin yönetsel eğitim süreçleriyle bağlantılı olup, her ikisi de sistem-2 yönetimin geleneksel-otoriter yönlerini yansıtmaktadır. Bunlardan E noktası, ölçekteki 50 nolu değişkenle “işletmede verilen yönetici eğitiminin düzeyi” ile ilgili olup, alınan yanıtlar “İstediğim türden çok az yönetici eğitimine tabi tutuldum” seçeneğinde toplanmakta olup, sistem-2 yönetim biçiminin geleneksel – otoriter özelliğini yansıtmaktadır.

Aynı şekilde, F noktası da, “Astların yetiştirilmesi için sağlanan eğitim kaynaklarının düzeyi” ile ilgili olup, bunların çok iyi olmadığı yönünde yapılan değerlendirmeleri yansıtmaktadır.

Yukarıda bahsedilen ve işletmenin kimi yönetsel süreçlerini sistem-2’ye çeken bu değişkenlerde yapılacak düzeltimlerle, yönetsel süreçlerin birbirleriyle daha uyumlu hale getirilerek, sistem bütünlüğünün ve tutarlılığının sağlanması, yönetsel etkinliği ve performansı çok daha üst düzeye çıkarabilecektir.

Buna karşılık, işletmenin organizasyon profilinde yer alan G, H, I, J, K ve L gibi noktalarda ise, işletmenin yönetim biçimini sistem-4’e doğru çeken katılımcı, danışıcı ve demokratik unsurlar ya da yönetim uygulamaları dikkati çekmektedir.

Bunlardan G noktası, işletmenin motivasyon süreciyle ilgili olan 11 nolu ölçek üzerinde yer almakta olup, “işletmede çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliğini” yansıtmaktadır. Alınan yanıtlar, işletmede çalışanların birbirlerine karşı olumlu tutumlar içinde olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde H ve I noktaları da, işletmenin haberleşme sürecini yansıtmakta olup, 19 ve 21 nolu ölçekler üzerinde yer almaktadır. H noktası, “astların yukarı doğru haberleşmeyi başlatmadaki sorumluluk duygusunun düzeyini” göstermekte olup, alınan yanıtlar, astların doğru bir haberleşmeyi başlatmada sorumluluk duygusuna sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

J noktası, işletmenin etkileşim süreciyle ilgili olan 29 nolu ölçek üzerinde yer almakta ve bu ölçek “astların kendi bölümlerinin amaç, yöntem ve faaliyetlerini etkileme derecesini” ölçmektedir. Yanıtlar orta düzeyde bir etkileşimin varlığını göstermektedir. K noktası da, karar verme sürecini içeren 40 nolu ölçek üzerinde yer almakta ve “karar verme sürecinin adamın adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa gruba yönelik bir biçimde mi işlediğini” saptamaya yönelmektedir. Alınan yanıtlar sistem-3 yönetimin özelliğini yansıtmaktadır.

Aynı şekilde, L noktası da, amaçları saptama süreciyle ilgili olan ve “işletmedeki farklı hiyerarşik kademelerin yüksek üretim ve hizmet standartlarına ulaşmada gösterdikleri çabanın düzeyini” belirlemeye yönelen 42 nolu ölçek üzerinde yer

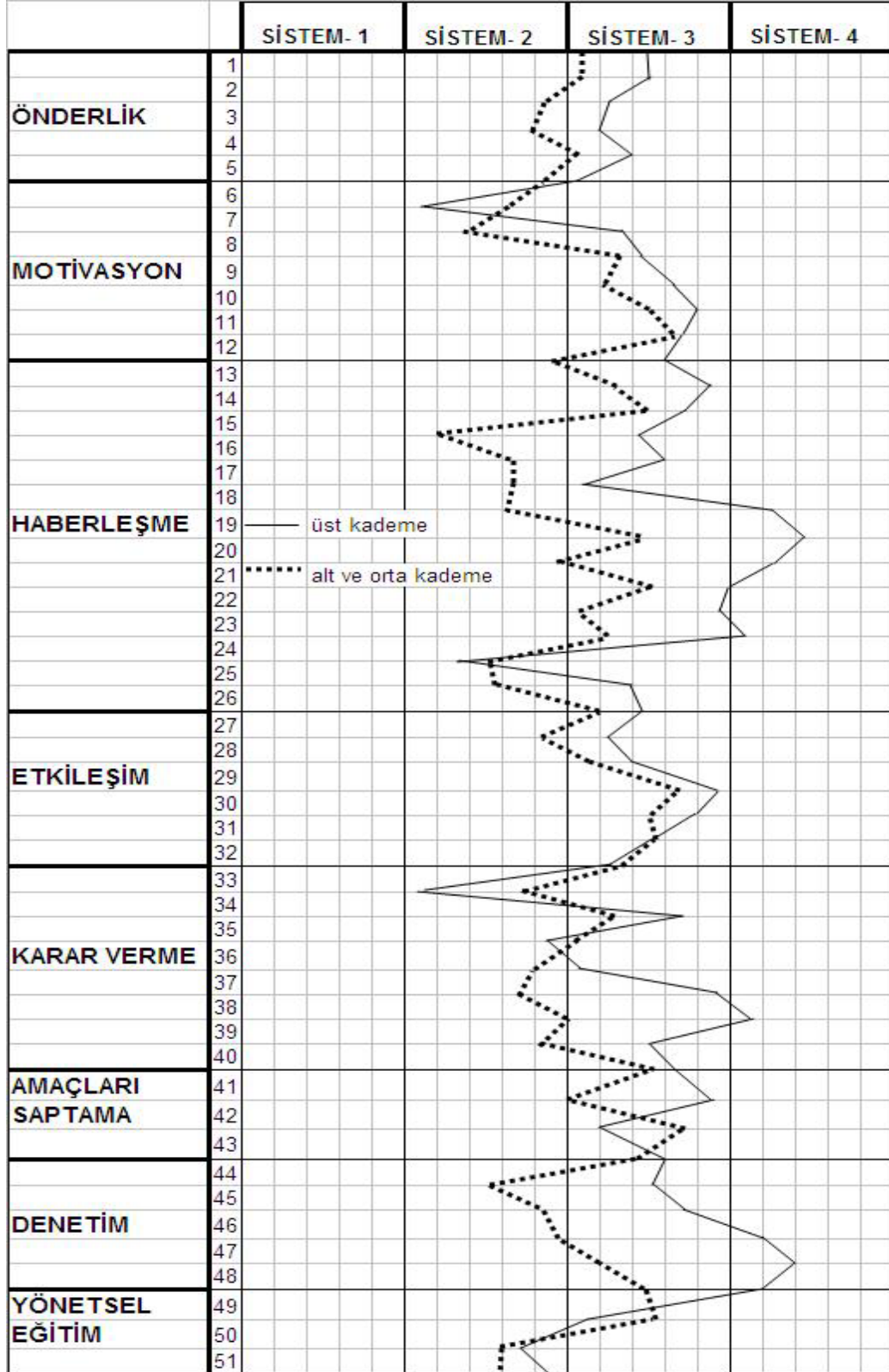
almaktadır. Alınan yanıtlar, üst kademelerin genellikle, alt kademelerin de çoğunlukla yüksek standartlara ulaşmak için çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

T tekstil işletmesi, bütün bu üstünlüklerini sistemli ve planlı yeniden yapılandırma çabalarıyla daha da geliştirerek sistem-4 yönetime geçebilir. Yönetimsel sisteminin ve işletmenin performans ve etkinliğini çok daha üst düzeylere çıkarabilir.

**c. Farklı yönetimsel kademelerin işletmenin yönetimsel süreçlerini değerlendirme biçimleri**

T işletmesindeki üst kademe yöneticilerle, orta ve alt kademe yöneticilerinin, işletmenin yönetimsel sistem süreçlerini değerlendirme biçimleri karşılaştırmalı olarak, aşağıda Tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8: T İşletmesinde Farklı Yönetsel Kademelerin İşletmenin Yönetsel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri**



Tablo 8'den de izlenebileceği gibi, üst kademelerin işletme yönetimini görüş biçimleriyle, orta ve alt kademelerin değerlendirmeleri arasında farklılık bulunmakta, ancak kimi noktalarda birleşmektedirler. Yönetimin üst katları, işletmenin yönetim biçiminin genellikle daha katılımcı, danışıcı ve demokratik olduğuna inanmaktadırlar. İşletme profili üzerinde üst kademe yöneticilerinin eğrilerinin çoğunlukla en sağdan seyretmesi, bu izlenimi vermektedir. Oysa, alt kademe ve bir ölçüde de orta kademe yöneticileri, işletmenin yönetim biçimini genellikle daha geleneksel ve otoriter olarak algılamaktadırlar.

Bu tabloda dikkati en çok çeken bir yön de, her iki kademe yöneticilerin yanıtlarının ((eğrilerinin) çoğunlukla birbirine koşturuk şekilde dirsekler zigzaklar) çizmesidir. Bunun anlamı, anket sorularının her iki yönetici grup tarafından da iyi anlaşıldığı ve anketlere doğru ve samimi yanıtların verildiğidir. Her iki kademedeki yöneticilerin de, işletmenin yönetim sistemine ilişkin üstünlük ve yetersizlikleri konusunda çoğunlukla görüş birliği içinde olmaları, bu sorunları iyi bildiklerini ve doğru teşhisler koyduklarını göstermektedir.

#### **d. İşletmenin yönetsel süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi**

Aşağıda Tablo 9'dan da görüldüğü gibi, T işletmesi için hesaplanan varyans değeri, **0.757**'dir. Bu değer, işletmenin yönetsel süreçlerinin birbirleriyle uyum ve tutarlılık içinde bütünleştiğini göstermektedir. Küçük bir farklılıkla yönetsel eğitim süreci dışındaki tüm süreçler sistem-3 yönetim bölgesinde toplanmaktadır.

Yönetsel süreçlerdeki bu bütünlüğün korunarak, sistematik ve planlı biçimde tümüyle daha sağa sistem-4 yönetime doğru kaydırılması ve bu yönde bir yapılanmaya gidilmesi halinde, işletmenin çağdaş katımlı-grup yönetimine sahip olması olanaklıdır. Bu düzeltimlerle, işletmenin etkinliği ve performansı görülmemiş ölçülerde artırılabilir.

**Tablo 9: T İşletmesinde Yönetmel Süreçler ve Sistem Bütünlüğü**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4				
<b>ÖNDERLİK</b> (10.1)	1								
	2								
	3								
	4								ortalama : 10,8
	5								
<b>MOTİVASYON</b> (11.7)	6								
	7								
	8								
	9								10,8-10,1=0,7 0,49
	10								11,7-10,8=0,9 0,81
	11								10,8-10,7=0,1 0,01
	12								11,9-10,8=1,1 1,21
	13								10,8-10,4=0,4 0,16
<b>HABERLEŞME</b> (10.7)	14								12,1-10,8=1,3 1,69
	15								10,8-10,8=0 0
	16								10,8-9,5=1,3 1,69
	17								
	18								toplam 6,06
	19								6,06/8 = 0,7575
	20								
	21								
	22								
	23								
<b>ETKİLEŞİM</b> (11.9)	24								
	25								
	26								
	27								
	28								
	29								
<b>KARAR VERME</b> (10.4)	30								
	31								
	32								
	33								
	34								
	35								
	36								
	37								
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b> (12.1)	38								
	39								
	40								
	41								
<b>DENETİM</b> (10.8)	42								
	43								
	44								
	45								
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b> (9.5)	46								
	47								
	48								
	49								
	50								
	51								

#### **4. 'C tekstil işletmesinin' yönetsel sistem analizi**

##### **a. İşletmenin tanıtımı ve kurumsal yapısı**

C tekstil işletmesi, Dünya genelinde 66 ülkede operasyonları bulunan İngiltere merkezli bir tekstil grubunun Türkiye kuruluşudur. Türkiye'deki faaliyetlerine 1952 yılında başlamış olup, çalışmalarını 56 yıldır sürdürmektedir. 1992 yılında ana firma C'nin küreselmeye yönelik çalışmaları doğrultusunda firma ünvanı, C Türkiye İplik Sanayii A.Ş. olarak değiştirilmiştir. C Türkiye, 66 ülkede faaliyet gösteren firmalar arasında % 4'lük bir Pazar payına sahiptir. İşletme, İSO 9002 kalite sistem belgesine, İSO 9001 kalite yönetim sistem belgesine ve İSO 14001 çevre yönetim sistem belgesine sahiptir.

C Türkiye, çokuluslu bir işletme olup, ortaklık yapısı % 80 yabancı ve % 20 yerli sermayeden oluşmaktadır. İşletmede 43 yönetici, 135 memur ve 763 işçiden oluşan 948 kişi çalışmaktadır. Çalışanların yaş ortalaması 30'dur. Yönetici ve memur kadrolarında çalışanların 110'u üniversite mezunu ve 5'i de mastırlı elemandır. Ortalama işletmede kalma süresi 9 yıldır. İşletmenin yurt içi ve yurt dışı eğitim programları bulunmaktadır.

Konfeksiyon sektörüne yönelik iplik ve fermuar üretiminin yanısıra, dantel, nakış ve el örgü iplikleri de üreten C tekstil işletmesi istikrarlı bir büyümeyi sürdürmektedir. İşletmenin, sanayi tipi dikiş ipliklerinde % 30, tüketici tipi ipliklerde % 20 ve fermuarda % 15'lik Pazar payları vardır.

Son yıllarda işletmenin bağlı bulunduğu uluslararası C Tekstil grubu, üretimini Almanya ve İtalya gibi gelişmiş ülkelere, Polonya, Macaristan, Bulgaristan ve Türkiye'ye kaydırmıştır. Dünya'da hazır giyim sektörünün maliyeti düşük ülkelere doğru göç trendi içinde olduğu bir süreçte, C Tekstil Grubu da bu göçü takip etmiştir.

##### **b. İşletmenin organizasyon profili ve yönetsel süreçler**

C işletmesinin yönetsel sisteminin Likert ölçeği üzerindeki konumu sistem-3 yönetim biçimi içinde en sağda yer almakta ve **12,81** değerini yansıtmaktadır. (Bkz. Tablo)



Bu değer ya da sayı, araştırma kapsamına giren diğer üç işletmeye göre bu işletmeye, sistem-4 yönetim biçimine en çok yaklaşan ve geleneksel-otoriter özelliklerine göre, katılımcı, demokratik ve danışıcı özellikleri daha güçlü olan bir işletme niteliğini kazandırmaktadır.

C işletmesinde yönetsel süreçlere göre biçimlenen organizasyon profili, aşağıda Tablo-10 da gösterilmektedir.

**Tablo 10: C İşletmesinde Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçler**

		SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
	1				
	2				
<b>ONDERLIK</b>	3				
	4				
	5				G
	6		A		
	7				
<b>MOTIVASYON</b>	8				
	9				
	10				
	11				
	12				
	13				
	14				
	15		B		
	16				
<b>HABERLEŞME</b>	17				
	18				
	19				
	20				
	21				H
	22				
	23				
	24				
	25				
	26				
	27				
<b>ETKİLEŞİM</b>	28				
	29				I
	30				
	31				
	32				
	33		C		
	34				
<b>KARAR VERME</b>	35				
	36				
	37				
	38				
	39				
	40				
<b>AMAÇLARI SAPTAMA</b>	41				
	42				
	43				J
	44				
<b>DENETİM</b>	45				
	46		D		K
	47				
	48				
<b>YÖNETSEL EĞİTİM</b>	49				L
	50				
	51		E F		

Tablo 10'dan da izlenebileceği gibi, C işletmesinin yönetsel sistemini belirleyen değişkenlerden kimileri sistem-2 yönetimin geleneksel-otoriter özelliklerini taşıırken (A, B, C, D, E ve F noktaları) kimileri de, sistem- 4 yönetimin katılımcı, danışıcı ve demokratik özelliklerini (G, H, I, J, K ve L noktaları) yansıtmaktadır. Aşağıda, işletmenin yönetsel süreçlerinin bu özellikleri ayrıntılı olarak analiz edilmekte, değerlendirilip yorumlanmaktadır.

İşletme profilindeki A noktası, motivasyon süreci ile ilgili olup, ölçek üzerinde 6 nolu değişkenle belirlenmektedir. Alınan yanıtlar, işletmede 'astların ekonomik ihtiyaçlarıyla, statü, başarı ve sosyal etkileşim ihtiyaçlarının yeterli düzeyde karşılanmadığı' yönündedir. Bu değerlendirmeler, bu değişken açısından işletmenin sistem-2 yönetimi yansıttığını göstermektedir.

B noktası, haberleşme süreciyle ilgili olup, 15 nolu ölçek üzerinde yer almaktadır. Bu ölçek, 'yukarıdan aşağıya doğru haberleşmenin hangi kademede başlatıldığıyla' ilgili olup, alınan yanıtlar 'genellikle üst kademelerde başlatılıyor' görüşü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Alt kademelere hiçbir inisiyatif tanımayan bu uygulamalar, sistem-2 yönetimin geleneksel-otoriter özelliğini yansıtmaktadır.

C noktası ise işletmenin karar verme süreciyle bağlantılı olup, 33 nolu 'işletmede kararların resmen hangi kademelerde alındığını' içeren ölçek üzerinde yer almaktadır. Alınan yanıtlar, politika kararlarının üst kademelerde alındığını ve tüm işletme düzeyinde, iç-içe geçmiş gruplar yoluyla karar vermeye dayalı bir sürecin işlemediğini yansıtmaktadır. Bu sistem-3 ya da 4'ün değil, sistem-2 yönetimin özelliğidir.

D noktası, denetim süreciyle ilgili olup 'denetim fonksiyonunun işletmenin hangi kademesinde toplandığını' ölçen 46 nolu ölçek üzerinde yer almaktadır. Alınan yanıtlar, 'üst kademelerde toplandığını ve bu fonksiyonun orta ve alt kademelere yeterli ölçülerde devredilmediğini' göstermekte ve sistem-2 yönetim biçimini yansıtmaktadır.

E ve F noktaları ise, yönetsel eğitim süreciyle ilgili olup, 50 ve 51 nolu ölçekler üzerinde yer almaktadır. Bunlardan 50 nolu ölçek, 'yöneticilere verilen yöneticilik eğitiminin düzeyi' ile ilgili olup yapılan değerlendirmeler, 'istedikleri türde çok az bir

eğitime tabi tutuldukları' Őeklindedir. 51 nolu değişken de 'astların yetiştirilmesi için sağlanan eğitim harcamalarının düzeyi' ile ilgili olup, alınan yanıtlar, çok iyi olmadığı yönündedir. Her iki ölçeğe yansıyan değerlendirmeler de, işletmede bu değişkenler açısından sistem-2 yönetim biçiminin geçerli olduğunu göstermektedir.

Yukarıda bahsedilen ve işletmenin kimi yönetsel süreç değişkenlerini sistem-2 ye doğru çeken bu noktalarda, sistem-3 ya da sistem-4 yönünde yapılacak düzeltimlerle, yönetsel süreçlerin birbirleriyle daha uyumlu hale getirilerek, sistem bütünlüğünün ve tutarlılığının sağlanması, işletmenin yönetsel etkinliğini ve performansını çok daha st dzeyele çıkarılabilir.

Buna karşılık, işletmenin organizasyon profilinde yer alan, G, H, I, J, K ve L gibi noktalarda ise işletmenin yönetim biçimini sistem-4'e doğru çeken, katılımcı, danışıcı ve demokratik unsurlar, ya da yönetim uygulamaları dikkati çekmektedir.

Bunlardan G noktası, işletmenin önderlik süreciyle ilgili olan 4 nolu ölçek üzerinde yer almakta olup, 'üstlerin davranıŐlarının, astların kendi işleri hakkındaki düŐüncelerini ifade etmelerine ne ölçüde imkan verdiğini' yansıtmaktadır. Alınan yanıtlar, 'astların her konuda düşündüklerini rahatça tartıŐabildikleri' seçeneğinde yoğunlaşmakta ve bu sistem-4 yönetimin özelliğini belirlemektedir.

Aynı Şekilde, H noktası da, haberleşme süreciyle ilgili olan 21 nolu ölçek üzerinde yer almakta olup, 'kumanda zinciri içindeki, aşağıdan yukarıya doğru haberleşmenin doğruluk derecesini' yansıtmaktadır. Yapılan değerlendirmeler 'aşağıdan yukarıya doğru daima doğru haberler iletildiği' bölmesinde toplanmakta olup, sistem-4 yönetim biçiminin özelliğini yansıtmaktadır.

I noktası ise, 28 nolu ölçek üzerinde yer almakta ve işletmenin etkileşim süreciyle bağlantılı olmaktadır. Alınan yanıtlar 'birlikte çalışmanın miktarının, tüm işletme düzeyinde oldukça fazla' olduğunu içeren bölme içinde yığılmakta ve sistem-4 yönetimin niteliğini belirlemektedir.

J noktası da amaçları saptamayla ilgili 42 nolu ölçek üzerinde yer almakta olup, 'farklı hiyerarşik kademelerin yüksek üretim ve hizmet standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba gösterdiklerini' yansıtmaktadır. Deneklerin bu deęiŐkene verdikleri

yanıtlar, işletmedeki bütün kademelerin, yüksek standartlara ulaşmak için çaba harcadıkları yönünde olup sistem-4 yönetimin özelliğini vurgulamaktadır.

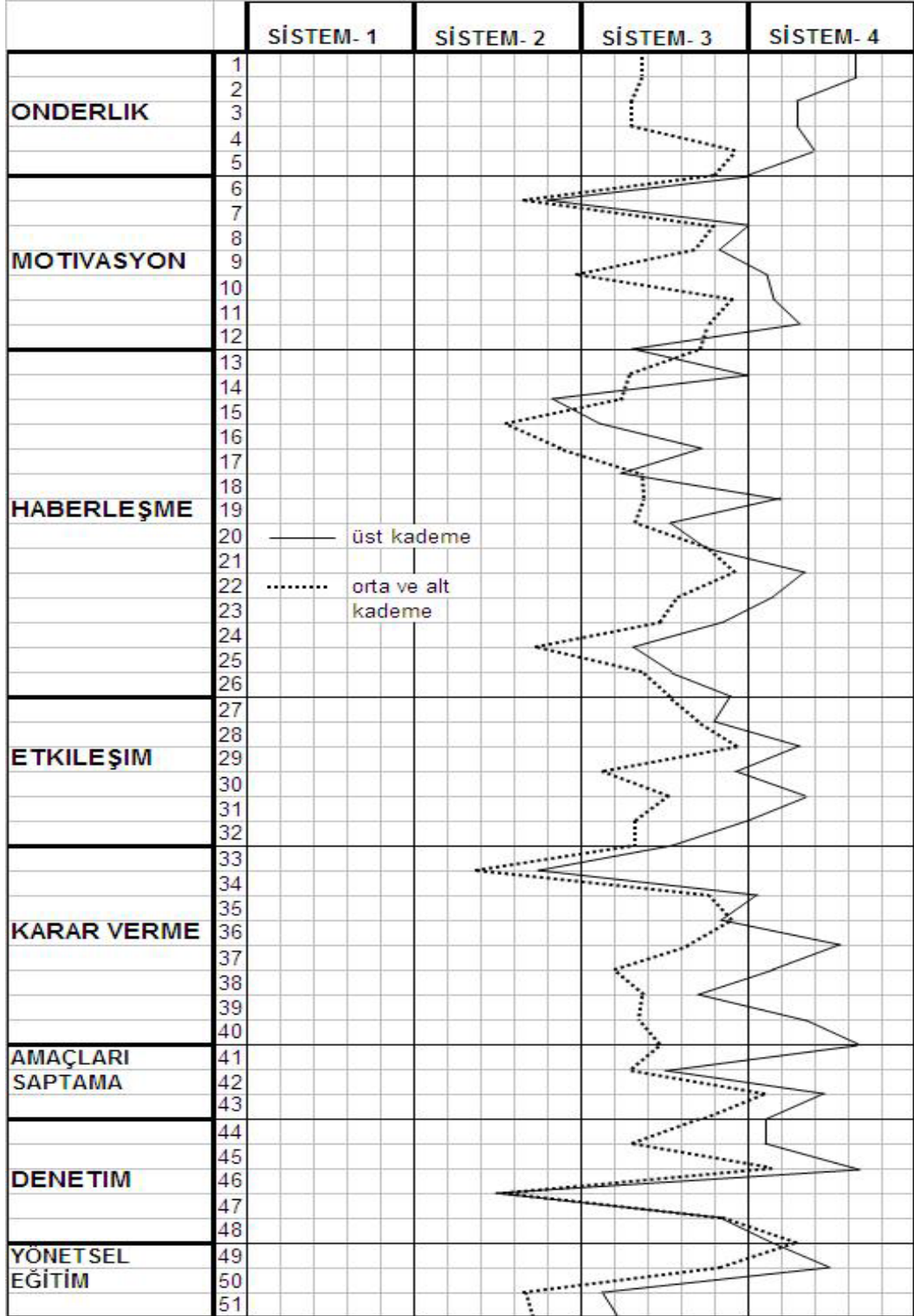
Aynı şekilde, K ve L noktaları da, işletmenin denetim süreciyle ilgili olup, 45 ve 48 nolu ölçeklere verilen yanıtları yansıtmaktadır. Bunlardan K noktası 'işletmede denetim fonksiyonunu yürütmeye kullanılan bilgi ve ölçütlerin doğruluk derecesini' yansıtmakta olup alınan yanıtlar toplanan bilgilerin ve yapılan ölçümlerin tam ve doğru olduğu yönünde toplanmaktadır. L noktası da 'işletmede, denetimlerden elde edilen bilgilerin bireylerin kendilerini düzeltmelerinde ve grupça sorun çözümünde yöneticiye yararlı bir araç olarak mı, yoksa kişilerin cezalandırılmalarında esas olarak mı kullanıldığıyla' ilgili olup, alınan yanıtlar, söz konusu bilgilerin, bireylerin kendilerini düzeltmelerinde ve grupça sorun çözümünde kullanıldığını göstermektedir. Her iki nokta da, sistem-4 yönetimin katılımcı, danışıcı ve demokratik özelliklerini yansıtmaktadır.

C Tekstil İşletmesi, bütün bu üstünlüklerini sistemli ve planlı yeniden yapılandırma çalışmalarıyla daha da geliştirerek sistem-4 yönetimi gerçekleştirebilir ve böylelikle işletmenin performans ve etkinliğini çok daha üst düzeylere taşıyabilir.

### **c. Farklı yönetsel kademelerin işletmenin yönetsel süreçlerini değerlendirme biçimleri**

C işletmesindeki üst kademe yöneticilerle, alt ve orta kademe yöneticilerin, işletmenin yönetsel sistem süreçlerini değerlendirme biçimleri karşılaştırmalı olarak aşağıda Tablo 11'de sunulmaktadır.

**Tablo 11: C İşletmesinde Farklı Yönetsel Kademelerin İşletmenin Yönetsel Süreçlerini Değerlendirme Biçimleri**



Tablo 11'den de izlenebileceği ve beklendiği gibi yönetimin üst katları, işletmenin yönetim biçiminin genellikle daha katılımcı, danışıcı ve demokratik olduğuna inanırken, alt ve orta kademeler daha otoriter ve geleneksel olarak algılamaktadırlar. Ancak lçek üzerinde eğriler arasındaki açıklığın öteki işletmelere göre bu işletmede daha az olması, bu bağlamda algılamalar arasında büyük görüş farklılıkları olmadığını da göstermektedir.

Daha da önemlisi her iki kademe yöneticilerin değerlendirmelerini simgeleyen eğrilerin sola ya da sağa doğru salınımlarında birbirine paralel dirseklerin ya da zigzakların çizilmesi, işletmenin yönetsel sorunlarının teşhisinde büyük bir tutarlılığın ve samimiyetin varlığını da göstermektedir. Bir başka anlatımla, her iki kademedeki yöneticilerin de işletmenin yönetim sistemini belirleyen süreçlerle ilgili olarak, üstünlük ve yetersizlikleri konusunda görüş birliği içinde olmaları, bunların sorunları iyi bildiklerini ve doğru değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Yönetim kademeleri arasındaki bu konsensus ve ortak tanı bir bütünleşmeyi ve sinerjiyi beraberinde getirmektedir.

#### **d. İşletmenin yönetsel süreçlerin tutarlılığı ve sistem bütünlüğü analizi**

Aşağıdaki Tablo 12'den de görüldüğü gibi, C İşletmesi için hesaplanan varyans **0,785**'dir. Bu değer, işletmenin yönetim sistemini belirleyen, yönetsel süreçlerin birbirleriyle göreli bir uyum ve tutarlılık içinde bütünleştiğini göstermektedir. Gerçekten de bu işletmede profil üzerindeki sistem-2 bölmesinde hiçbir süreç yer almamakta ve tüm yönetsel süreçler sistem-3 bölmesi içinde toplanmaktadır.

**Tablo 12: C İşletmesinde Yönetsel Süreçler ve Sistem Bütünlüğü**

	SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4				
	1							
	2							
<b>ONDERLIK</b>	3							
(13,8).	4					ortalama:12,8		
	5					13,8-12,8=1,0	1	
	6					12,9-12,8=0,1	0,01	
	7					12,8-12,1=0,7	0,49	
	8					13,1-12,8=0,3	0,09	
<b>MOTIVASYON</b>	9					12,8-12,8=0	0	
(12,9).	10					14,0-12,8=1,2	1,44	
	11					13,4-12,8=0,6	0,36	
	12					12,8-11,1=1,7	2,89	
	13							toplam 6,28
	14							6,28/8 = 0,785
	15							
	16							
	17							
	18							
<b>HABERLEŞME</b>	19							
(12,1).	20							
	21							
	22							
	23							
	24							
	25							
	26							
	27							
	28							
<b>ETKİLEŞİM</b>	29							
(13,1).	30							
	31							
	32							
	33							
	34							
	35							
<b>KARAR VERME</b>	36							
(12,8).	37							
	38							
	39							
	40							
<b>AMAÇLARI</b>	41							
<b>SAPTAMA</b>	42							
(14,0).	43							
	44							
	45							
<b>DENETİM</b>	46							
(13,4).	47							
	48							
<b>YÖNETSEL</b>	49							
<b>EĞİTİM</b>	50							
(11,1).	51							

Yönetmel süreçlerdeki C İşletmesinin yönetmel süreçlerindeki bu bütünlüğün korunarak, sistematik ve planlı bir biçimde tümüyle daha sağa, sistem-4'e doğru kaydırılması ve bu yönde bir yapılanmaya gidilmesi durumunda, işletmenin çağdaş, katılmalı-grup yönetim biçimine sahip olması olanaklıdır. Bu düzeltimlerle birlikte, işletmenin etkinliğinin ve performansının görülmemiş ölçülerde artırılması olanaklıdır.

## **B. Araştırma Kapsamına Giren Tekstil İşletmelerinin Yönetim Biçimlerinin Karşılaştırılması**

Çalışmanın bu aşamasına kadar, araştırma kapsamına giren 4 tekstil işletmesinin yönetim sistemleri ve onları oluşturan yönetmel süreçlerinin niteliği ve sistem bütünlüğü ile ilişkili analizler ve değerlendirmeler teker teker ve her bir işletme bazında yapıldı. Şimdi de, bunları birbirleriyle karşılaştırarak bu analizleri sürdüreceğiz.

Aşağıda yer alan Tablo 13'te, araştırma kapsamına giren 4 işletmeyi, yönetim biçimlerini yansıtan ölçek üzerindeki ortalama değerlerini baz alarak karşılaştırmaktayız. Bu Tablodan da izlenebileceği gibi, bu işletmelerin tamamının yönetim biçimleri Sistem-3 yönetim bölümünde yer almaktadır. Bu bölüm, "Danışıcı Yönetim" biçimini belirlemektedir.

Söz konusu işletmelerden C işletmesi, ölçek üzerinde 12.81 değeri ile en sağda konumlanırken, T işletmesi 10.86 değeri ile en solda yer almaktadır. Bu iki işletmenin arasında 12.26 değeriyle K işletmesi ve 11.13 değeriyle de B işletmesi bulunmaktadır. Bir başka anlatımla, K ve C işletmeleri, B ve T işletmelerine göre, daha katılımcı, danışıcı ve demokratik yönetim biçimleriyle, Sistem-4 yönetime daha çok yaklaşırken, B ve T işletmeleri, göreceli olarak daha geleneksel –otoriter özellikler taşımaktadır.

Ölçek üzerinde görülen bu farklılıkların, işletmelerin yönetmel süreçleri üzerindeki yansımaları, çok daha geniş kapsamlı ve yaygın olmaktadır. Aşağıdaki analizler bu olguyu açıklamaktadır.



## 1. İşletmelerin organizasyon profillerinin karşılaştırılması

a) Dört tekstil işletmesinin organizasyon profillerini gösteren çizelgeler birlikte incelendiğinde (Tablo 1, 4, 7, 10) görülmektedir ki; C ve K işletmelerinin organizasyon profilini simgeleyen eğriler, birçok noktada sistem-4 yönetim bölgesinde seyrederken, B ve T işletmelerinde, sözkonusu eğrilerin sistem-4 yönetim bölgesine hiç girmedikleri ve sistem-3 ve sistem-2 yönetim bölgelerinde toplandıkları görülmektedir. Bu durum C ve K işletmelerine göre, B ve T işletmelerinin yönetsel süreçlerinde geleneksel-otoriter uygulamaların daha yaygın olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13: Araştırma Kapsamına Giren Dört Tekstil İşletmesinin Yönetim Biçimleri**

	SİSTEM-1	SİSTEM-2	SİSTEM-3	SİSTEM-4
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				

T.T (10, 86)    B.T (11, 13)    K.T (12, 26)    C.T (12, 81)

b) Aynı şekilde, dört tekstil işletmesinde, farklı yönetsel kademelerin işletmelerinin yönetsel süreçlerini değerlendirme biçimlerini içeren tablolar birlikte değerlendirildiğinde (Tablo 2, 5, 8, 11) görülmektedir ki, yönetsel süreçleri simgeleyen eğriler C ve K işletmelerinde sistem-4 yönetim bölgesine girerek burada da yoğun biçimde seyrederken, B ve T işletmelerinde düşük yoğunlukta ve nadiren bu bölgede yer almaktadır. Yani yöneticilerin kendi işletmelerini değerlendirmeleri ve algılamaları açısından da, söz konusu işletmelerin yöneticileri işletmelerinin yönetim biçimlerinin geleneksel, otoriter yönleriyle demokratik, katılımcı yönlerini büyük bir tutarlılıkla ortaya koymaktadırlar.

Aynı şekilde, söz konusu tabloların birlikte değerlendirilmesi, önemli bir başka özelliği de ortaya çıkarmaktadır. Bu özellik, B ve T işletmelerine oranla, C ve K işletmelerinde, çeşitli yönetsel kademelerin işletmelerinin yönetsel süreçlerini değerlendirmelerinde, daha fazla bir tutarlılık ve konsensus içinde oldukları, yönetsel sistemlerinin üstünlükleri ve yetersizlikleri konusunda daha çok görüş birliğine vardıklarıdır.

Gerçekten de, söz konusu tabloların karşılaştırılmasından da görülmektedir ki, C ve K işletmelerinde, üst kademe yöneticilerle, alt ve orta kademe yöneticilerin, işletmelerinin yönetim süreçlerini algılamalarını yansıtan eğriler, çoğu kez üst üste çakışmakta ve birbirine çok yakın ve paralel dirsekler (zigzaglar) çizmektedir. Oysa, bu belirgin özellik, B ve T işletmelerinde bu ölçüde yoğun görülmemekte ve bir tutarsızlık ve dağınıklık dikkati çekmektedir. Bunun anlamı, C ve K işletmelerinde yönetsel kademeler arasındaki bir bütünleşmenin ve sorunları algılamada ve değerlendirmede görüş birliği içinde olmanın varlığına karşılık, B ve T işletmelerinde görüş farklılıklarının, tutarsızlıkların ve dağınıklığın bulunmasıdır. Bu işletmeleri simgeleyen eğrilerin, birbirlerine göre daha aralıklı ve ters zigzaglar çizerek seyretmeleri, bu olguyu kanıtlamaktadır.

c) Araştırma kapsamına giren 4 tekstil işletmesinin yönetsel süreçlerinin ortalama değerleri karşılaştırmalı olarak incelendiğinde ortaya Tablo 14 'deki görünüm çıkmaktadır.

**Tablo 14: İşletmelerin Yönetmel Süreçlerinin Ortalama Değerlerinin Karşılaştırılması**

	T İşletmesi	B İşletmesi	K İşletmesi	C İşletmesi
Önderlik	10.1	10.6	12.2	13.8
Motivasyon	11.7	10.1	11.4	12.9
Haberleşme	10.7	11.1	12.5	12.1
Etkileşim	11.9	12.3	13.3	13.1
Karar Verme	10.4	10.4	12.1	12.8
Amaçları Saptama	12.1	12.8	13.9	14.0
Denetim	10.8	12.3	12.3	13.4
Yönetmel Eğitim	9.5	8.7	9.3	11.1

Tablonun incelenmesinden de görüleceği gibi, C işletmesinin tüm yönetmel süreçlerinin değerleri, T ve B işletmeleriyle karşılaştırıldığında daha yüksektir. Bunun anlamı C işletmesinin tüm yönetmel süreçlerinin öteki işletmelere göre ölçek üzerinde daha sağda ve sistem-4 yönetime en yakın konumda yer alması ve katılımcı, demokratik ve danışıcı özellikleri, geleneksel-otoriter özelliklere oranla daha fazla taşımasıdır. Bu durum, rastlantısal olmayıp, işletmenin yönetim biçimini belirleyen tüm süreçlere yansıyan bir tutarlılığın ifadesi olarak yorumlanabilir. C işletmesinin, B ve T işletmelerine oranla bir bütün olarak sistem-4 yönetime geçme olanağı daha fazladır ve yönetmel altyapısı daha gelişmiştir.

Aynı durum K işletmesi için de geçerlidir. C ve K işletmeleri, sistem bütünlüğü değerleri yönünden birbirlerine çok yakın olan işletmelerdir. Ancak C işletmesi bu bütünlüğü ölçek üzerinde daha sağda, yani sistem-4'e daha yakın bir konumda gerçekleştirdiğinden katılımcı, demokratik ve danışıcı özelliklerinin yarattığı sinerji ile daha üstün bir konumda bulunmaktadır.

d) Öte yandan, bu dört işletmenin yönetmel süreçlerinin tutarlılığını ve sistem bütünlüğünü yansıtan tablolar birlikte değerlendirildiğinde (Tablo 3, 6, 9, 12) görülmektedir ki, tüm yönetmel süreçleri (sekiz süreç) sistem-3 yönetim bölgesinde

toplanan tek işletme C işletmesidir. Öteki üç işletmeye baktığımızda, bunların hepsinde de yönetsel eğitim süreçlerinin sistem-3 bölmesinde değil sistem-2 yönetim bölümünde yer aldığını görmekteyiz. Ayrıca, B ve T işletmelerinin çok sayıdaki yönetsel süreci de sistem-3 bölümünde yer almasına karşın, ölçek üzerinde sistem-2 ye çok yaklaşan bir konumda sınırdadır. Örneğin önderlik, motivasyon, karar verme süreçleri gibi.

Yukarıda yapılan analiz ve değerlendirmeler de göstermektedir ki, C işletmesi gerek gelişkin yönetsel altyapısı ve gerekse kurumsal bütünleşme sürecini tamamlayan bir işletme olarak sistem-4 yönetime en yakın duran bir işletme niteliğini taşımaktadır. Bu işletmenin en çok dikkati çeken yönü en ileri yönetim tekniklerini kullanması, yüksek kalibreli, üst düzeyde eğitim görmüş profesyonel yönetim kadrolarına sahip olmasıdır.

C işletmesinin çokuluslu ve dünya devi olan bir işletmenin Türkiye'deki birimini oluşturduğuna daha önce değinmiştik. (Bkz. s. 62) Gerçekten de, çokuluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek artan bir güç haline gelmelerinde çeşitli ekonomik ve teknolojik faktörlerin yanısıra, onlara büyük bir üstünlük tanıyan yönetim yapılarının kimi nitelikleri de etkili olmaktadır. Bu yapı, teknolojik yenilikleri hızlı biçimde gerçekleştirebilen, yeni pazarlara açılabilen, risk yüklenebilen, en gelişkin pazarlama tekniklerini kullanabilen ve planlama, haberleşme ve araştırma alanlarında merkezileşmiş hizmetlerden yararlanabilen esnek örgüt ve yönetim yapılarına sahip olmalarıdır. Çokuluslu şirketlerin bu etkin ve esnek yönetim yapılarının işleyişinde, yüksek nitelikli personel çalışmalarının ve bu personelden en üst düzeyde yararlanmalarının büyük rolü olmaktadır. (ICA, 1972: 369; Marcus, 1991: 16-22; Güven 1998: 369)

Çokuluslu şirketlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri incelendiği takdirde, ortaya çıkan bir gerçek vardır ki, o da yönetici eğitimi ve geliştirme programlarını, diğer çalışanlara yönelik eğitim programlarıyla karşılaştırdığımızda, yöneticilere yönelik programların daha ağırlıkta olduğudur. Özellikle, ana şirkete bağlı şirketlerde, yerli yönetici kadroların geliştirilmesinde firma içi eğitim büyük önem taşımaktadır. Yönetici personel için bölgesel ve uluslar arası düzeyde düzenlenen periyodik toplantılar,

yöneticilerin karşılıklı ziyaretleri yoluyla koordinasyonun ve diyalogun geliştirilmesi ve yöneticilerin ana merkez ile çeşitli yavru şirketler arasında rotasyonu gibi yöntemler buna örnek gösterilebilir (Kutal 1980: 121-126). Bu gelişmenin temel nedeni ise firmada kültürel ve stratejik değişikliği sağlayan ve bu bağlamda lokomotif görevi yapan yönetici gruplarının daha ön plana çıkarılması sürpriz bir gelişme değildir (Kutal 1996: 155).

Çok uluslu işletmeler, yöneticilerinin spesifik olarak üstün yeteneklere sahip olmaları ve yaptıkları işlerde kendilerine tam güvenleri olması için, gerekli yönetici eğitim ve geliştirme programlarını desteklemektedirler. Bu bağlamda, yönetici eğitim ve geliştirme programlarının kalıcılığının sağlanması ve bunların firma “kalite kültürü” veya firma “organizasyon kültürü” oluşturulması yönünde kanalize edilmesi yönetici eğitiminin ana hedefleri arasındadır (Kutal 1996: 156).

## **2. İşletmelerin yönetsel sistem ve süreçlerinin ortak özellikleri ve sorunları**

Çalışmanın bu aşamasında, araştırma kapsamında olan tekstil işletmelerinin yönetim yapıları ve süreçleriyle ilgili ortak özelliklerinin, yetersizliklerinin ve sorunlarının analizine girilmektedir.

a) Bu bağlamda en çok dikkati çeken yön, tüm işletmelerde, yönetsel eğitim sürecinin öteki tüm süreçlere göre ölçek üzerinde en solda yer aldığı ve geleneksel-otoriter yönetim biçiminin özelliklerini taşıdığıdır (Bkz. Tablo 3, 6, 9, 12). Bu bağlamda ister astların yetiştirilmesi için ayrılan kaynakların yetersizliği, ister yöneticilere verilen eğitimin düzeyi, süresi ve kapsamı yönünden olsun önemli bir yetersizliğin varlığı tüm işletmeler için geçerlidir. Tablolardan da görüldüğü gibi, C işletmesi dışında öteki tüm işletmelerin eğitim süreci sistem-3’ün değil sistem-2’nin bölmesinde yer almakta ve bu süreç sistem-3 yönetiminin öteki süreçleriyle uyum ve tutarlılık göstermemektedir.

b) B ve T işletmelerinin profillerine yansıyan ortak bir yön de, (Tablo 3 ve 9) önderlik ve karar verme süreçlerinin öteki süreçlere göre ölçek üzerinde daha solda ve sistem-2’ye yakın bir sınırdaki yer almasıdır. Bu durum, toplumsal, kültürel yapımızın geleneksel-otoriter yönlerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Aynı

değerlendirme, bir ölçüde motivasyon ve haberleşme süreçleri için de geçerlidir. T işletmesinde denetim süreci de ötekilere göre çok daha otoriter bir nitelik taşımaktadır.

Yukarıda saptanan bu yönleri ölçekler (değişkenler) bazında daha ayrıntılı olarak analiz ettiğimizde tüm işletmelerde 6, 15, 24, 33, 41, 50 ve 51 nolu ölçeklerde geleneksel-otoriter uygulamaların yoğunluk kazandığı ve sola sistem-2'ye doğru salınımların (dirseklerin) ortak bir özellik olarak çok belirgin olduğu dikkati çekmektedir. (Bkz. Tablo 1, 4, 7 ve 10)

Söz konusu ölçeklere baktığımızda;

- i. 6 nolu ölçek, astların ekonomik ihtiyaçları, statü, başarı, sosyal etkileşim ihtiyaçları ve grup halinde çalışma ihtiyaçları sırasında bu ihtiyaçların karşılanma düzeyini ölçmekte; yapılan değerlendirmeler tüm işletmelerde bu ihtiyaçların karşılanmasında bir yetersizliğin olduğunu ortaya koymaktadır.
- ii. 15 nolu ölçek ise yukarıdan aşağıya doğru haberleşmenin nerede başlatıldığını ölçmekte ve daima üst kademelerde başlatıldığı seçeneğinde, bütün kademelerde başlatıldığı seçeneğine doğru uzanmakta; yapılan değerlendirmeler tüm işletmelerde en otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.
- iii. Aynı şekilde 24 nolu ölçek de, üstlerin, astlarına olan psikolojik yakınlığın (arkadaşlığın) derecesini ölçmekte ve hiçbir yakınlığın olmadığı seçeneğinden, genellikle çok yakın seçeneğine doğru uzanmakta; yapılan değerlendirmeler tüm işletmelerde en otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.
- iv. 33 nolu ölçek de, işletmede kararların resmen hangi kademelerde alındığını ölçmekte ve kararların üst kademelerde alındığı seçeneğinden, tüm işletmenin karar vermeye katıldığı ve çoklu iç-içe geçmiş gruplar yoluyla alındığı seçeneğine doğru uzanmaktadır. Alınan yanıtlar tüm işletmelerde en otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.
- v. 41 nolu ölçek ise amaçları saptama sürecinde izlenen yolla ilgili olup, seçenekler astların fikirlerini almaya hiç ihtiyaç duymadan, amirlerin emirler verdikleri seçeneğinden, katılnalı grup yoluyla amaçların saptandığı seçeneğine kadar

uzanmaktadır. Yapılan değerlendirmeler, işletmelerin çoğunda geleneksel-otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.

- vi. 50 ve 51 nolu ölçekler de, işletmelerdeki yönetsel eğitimle ilgili olup; alınan yanıtlar eğitim için sağlanan kaynakların yetersiz olduğu ve uygulanan yönetsel eğitim programlarının kapsam ve süre olarak tatminkar olmadığı gibi geleneksel-otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.

Öte yandan Tablo 1, 4, 7 ve 10'un incelenmesinden de görüleceği gibi tüm işletmelerde yönetsel sistemlerin demokratik, katılımcı ve danışıcı uygulamalar yönünden de kimi ortak özellikler taşıyan ve sistem-4'e doğru salınımlar (dirsekler) oluşturan noktaların varlığı da dikkati çekmektedir. Bunlar 29, 40 ve 42 nolu ölçekler üzerinde yer almaktadır.

- i. Bunlardan 29 nolu ölçek astların kendi bölümlerinin amaçlarını, yöntemlerini ve faaliyetlerini etkileme derecesini ölçmekte ve seçenekler hiç yoktan, oldukça fazlaya doğru uzanmaktadır. Alınan yanıtlar işletmelerin çoğunda katılımcı, danışıcı ve demokratik seçeneklerde toplanmaktadır.
- ii. Aynı şekilde 40 nolu ölçek de karar alma sürecinin, salt adamın-adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa grupça karar verme şeklinde mi işlediğini ölçmektedir. Seçenekler ise sadece adamın-adama bağlılığı şeklinden, gruba dayalı ve takım çalışmasını destekleyici şekle kadar uzanmaktadır. Alınan yanıtlar, işletmelerin çoğunda göreceli olarak daha katılımcı, danışıcı ve demokratik seçeneklerde toplanmaktadır.
- iii. 42 nolu ölçek ise işletmedeki farklı hiyerarşik kademelerin yüksek hizmet ve üretim standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba gösterdiklerini ölçmekte olup, alınan yanıtlar tüm işletmelerde üst kademelerin genellikle, alt kademelerin ise çoğunlukla çaba gösterdikleri seğeneğinde toplanmaktadır.

### C. Tekstil İşletmelerinin Yönetsel Sistem ve Süreçlerinin ABD'deki Tekstil İşletmeleriyle Karşılaştırılması

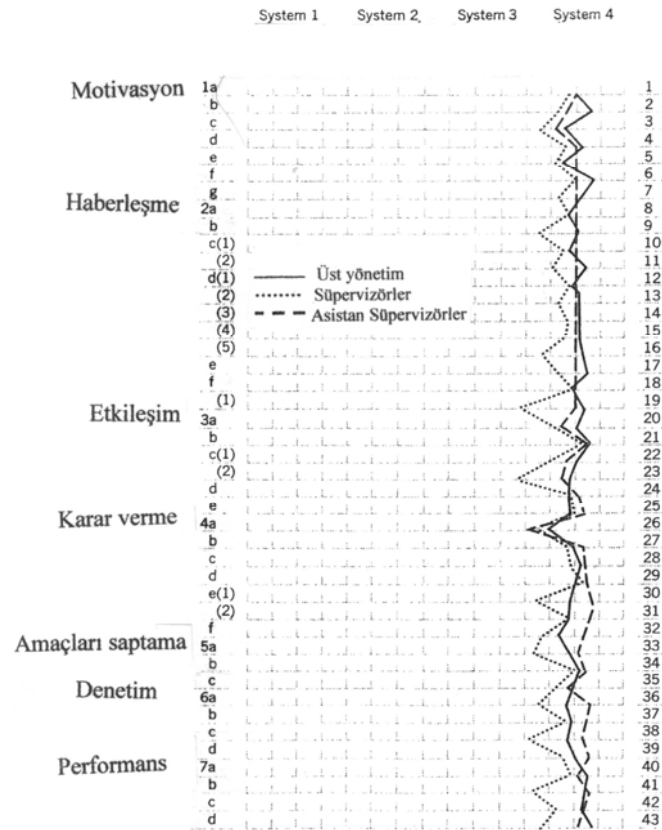
ABD'deki Seashore ve Bowers Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tekstil alanında çalışan, pijama ve T shirt üretiminde sektörde ön sıralarda yer alan Harwood İşletmesi üzerinde ve aynı şekilde Pennsylvania'nın Williamsport kentinde faaliyet gösteren ve 800 işçi çalıştıran Weldon İşletmesi üzerinde Likert modelini kullanarak bir dizi yoğun alan araştırmaları yapmıştır. (Seashore ve Bowers 1963, 1964; Likert, 1967: 29-38)

Bu araştırmalar sonucunda söz konusu tekstil işletmelerinin yönetim biçimleri ve yönetsel sistem süreçleri saptanmıştır.

#### 1. Harwood işletmesinde örgüt profili ve yönetsel süreçler

Aşağıdaki Tablo 15'de Harwood tekstil işletmesinin organizasyon profili ve yönetsel süreçleri sergilenmektedir.

**Tablo 15: Harwood İşletmesinin Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçleri**



Kaynak: R. Likert, The Human Organization, s. 35

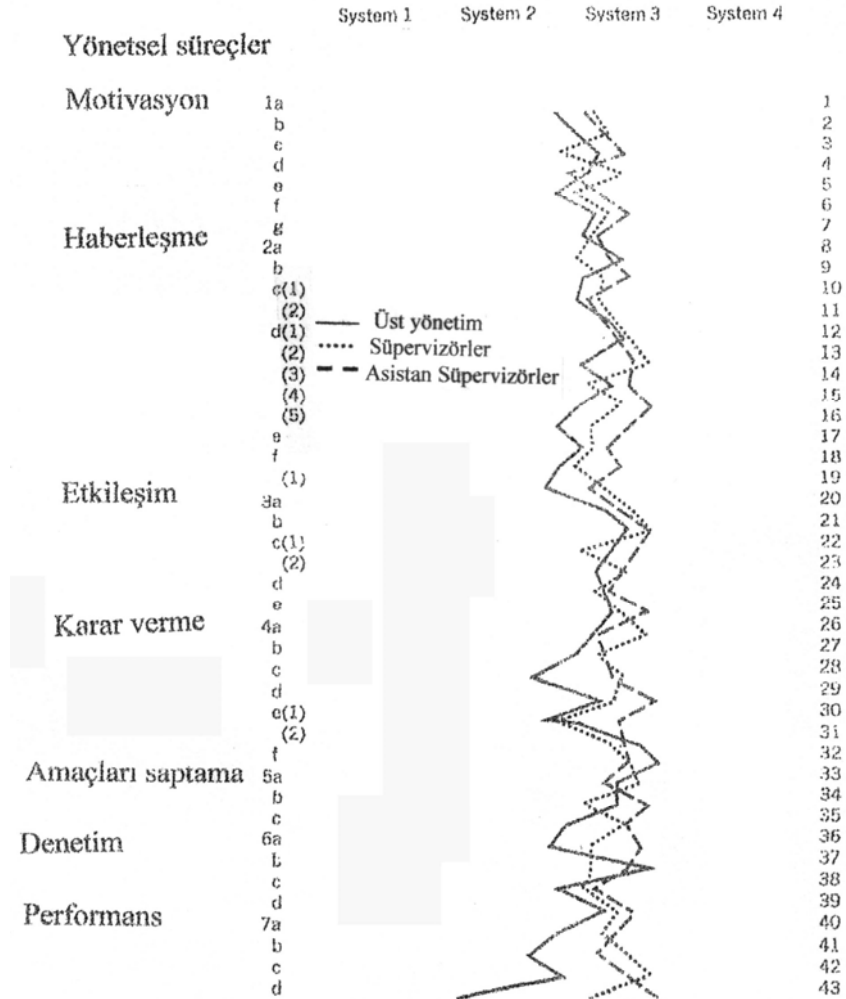


Yukarıdaki tabloda Harwood işletmesinde çeşitli yönetim kademelerinde çalışanların işletmenin yönetim sistemini ve süreçlerini değerlendiriş biçimleri yansıtılmaktadır. Yapılan değerlendirmeler işletmenin yönetim sisteminin ölçek üzerinde sistem-3 yönetim bölümünde, sistem-4'e en yakın konumda yer aldığını ve sistem-2 bölümünde hiçbir yönetsel sürecinin bulunmadığını göstermektedir.

## 2. Weldon işletmesinde örgüt profili ve yönetsel süreçler

Aynı şekilde weldon tekstil işletmesinde yapılan araştırmalar da işletmenin yönetim biçiminin sistem-3 bölümünde yer aldığını ve sistem-4 bölümüne geçen hiçbir sürecinin olmadığını, buna karşılık sistem-2'ye geçen birkaç değişkeninin olduğunu göstermektedir. (Bkz. Tablo 16)

**Tablo 16: Weldon İşletmesinin Organizasyon Profili ve Yönetsel Süreçleri**



Kaynak: R. Likert, The Human Organization, s. 32

ABD'deki söz konusu tekstil işletmeleriyle araştırma kapsamına giren bizdeki işletmeler karşılaştırıldığında bunların yönetim sistemlerinin Weldon'a göre ölçekte daha sağda, Harwood'a göre de daha solda yer aldığı görülmektedir. Ancak Harwood'da uygulanan yönetim biçimiyle bizdeki C işletmesinin yönetim biçiminin ölçek üzerinde benzer konumlarda olduğu da söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün direktörü olan Prof. R. Likert, uzun süren teorik ve ampirik çalışmaları sonucunda geliştirdiği ve kendi adıyla anılan modelinde, işletmelerde yüksek düzeyde performans, etkinlik ve insan ilişkileri sağlayan daha tam ve işleyebilir bir yönetsel sistemin özelliklerini belirleme imkanı bulmuştur.

Likert modelinde, etkinlik ve performans düzeyleri en düşük ve en yüksek olan işletmelerin uyguladıkları yönetim sistemlerinin nitelikleri sürekli bir eksen (ölçek) üzerinde gösterilmekte ve birinci gruptakiler bu ölçekte en solda yer alırken (sistem-1 yönetim), ikinciler en sağda (sistem-4 yönetim) konumlanmaktadır. Bu iki uç arasında etkinlik düzeylerine bağlı olarak, sistem-2 ve sistem-3 yönetim yer almaktadır. Bu yönetim sistemleri paralel yönetim biçimlerini oluşturmakta ve Likert en az etkinden, en çok etkin olana doğru bunlara sırasıyla 'sömürücü-otoriter', 'koruyucu-otoriter', 'danışıcı' ve 'katılnmalı grup' yönetim biçimleri adını vermektedir.

Ölçek üzerinde sola doğru gidildikçe, geleneksel-otoriter yönetim biçimleri, sağa doğru gidildikçe de katılımcı, danışıcı ve demokratik yönetim biçimleri yer almaktadır. Likert modelinin temel varsayımına göre sistem-1 yönetim biçiminden sistem-4 yönetim biçimine doğru ölçek üzerinde sağa gidildikçe işletmenin etkinliği de artmaktadır. Likert'e göre, bir işletmenin etkinliğini ve performansını belirleyen ana unsur, o işletmenin yönetsel sisteminin niteliğidir.

Likert modelinde, bir işletmenin yönetsel sisteminin yapısını ve işleyişini belirleyecek ana süreçler sekiz grupta toplanan (önderlik, motivasyon, haberleşme, etkileşim, karar verme, amaçları saptama, denetim ve yönetsel eğitim) 51 değişkenle gösterilmektedir. Bu 51 değişkenden her birisi bir ölçeğe tekabül etmekte ve bu ölçekler, yönetim süreçlerinin niteliğini, solda en otoriterden (gelenekselden) sağda en katılımcıya (danışıcı, demokratik) doğru uzanan bir otorite eksenini üzerinde ölçmektedir. İşte bu 51 ölçekten oluşan ve işletmelerin yönetsel sistem analizlerinde kullanılan örgüt (organizasyon) profiline bu şekilde ulaşılmaktadır.

Likert modeliyle oluşturulan bu organizasyon profillerinden yararlanılarak, işletmelerin yönetim biçimlerini, yönetsel yapılarını, bu yapılar içinde yönetsel süreçlerin işleyişlerini ve işletmelerin etkinliğini ve üretkenliğini kısıtlayan, düşüren ya da arttıran etkenleri saptamak mümkün olmaktadır.

Bu bağlamda ayrıca, işletmelerin etkinliğini ve performansını arttırmak için yönetim sisteminin hangi süreçlerinde ne gibi değişikliklerin yapılması gerektiğine ilişkin tutarlı ve sistematik analiz ve değerlendirmelerin yapılması olanaklıdır.

Prof. Likert, işletmeyi, etkin işleyen ve birbirlerine sıkıca bağlı parçalardan oluşan bir sosyal sistem olarak tanımlamaktadır. Likert'e göre, bir sosyal sistem olarak en etkin işletme, üyeleri arasında üst düzeyde grup bağlılığı olan, üstler ve astlar arasındaki karşılıklı güveni ve olumlu tutumları içeren, birbirini tamamlayan uyumlu iş gruplarından oluşan işletme olarak tanımlamaktadır. Burada, diğerlerine karşı duyarlılık ve kişisel etkileşimlerde üst düzeyde yetenek ve grup çalışması esas alınmaktadır. Tüm çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin tatminkar bir biçimde bütünleştirilmesinde ve işletme hedeflerinin saptanmasında katılım, kilit bir rol oynamaktadır.

Prof. Likert'in başkanlığında Michigan Grubunun yürüttüğü alan araştırmaları, diğer yönetim biçimlerine oranla, sistem-4 yönetim biçimine daha etkin olma niteliğini kazandıran üç ana faktörün varlığını ortaya koymuştur. Bunlar; destekleyici ilişkiler ilkesinin grupça karar verme, gözetim ve yüksek performans hedeflerinin işletme çapında kullanılmasıdır.

Bu ilkelerin ve süreçlerin uygulandığı işletmelerde çalışan herkes, aynı zamanda birden çok grubun üyesi olmakta ve her düzeyde karar verme ve etkileşim grup faaliyetlerine dayanmaktadır. Sorunların çözümünde grup dinamiklerinden sürekli yararlanılmaktadır. Sistem-4 yönetim biçiminde, adam-adama etkileşime dayanan geleneksel işletme organizasyonu modeli yerine, grup sistemi organizasyon modeli geçmektedir.

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Merkezinin ABD'de yüzlerce işletme üzerinde yaptığı alan araştırmalarının bulguları, Likert modelinin varsayımlarının geçerli olduğunu ortaya koymuştur.

Bu çalışmada, özgün nitelikler taşıyan ve işletmelerin yönetim sistemlerinin ve yönetsel süreçlerinin yapısal analizine olanak tanıyan, onların performans ve etkinliklerini somut değişkenlerle ya da ölçeklerle ölçmeye ve tutarlı ve sistematik değerlendirmeler yapmaya olanak tanıyan Likert modeli kullanılmıştır. Çalışmada Bursa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli tekstil işletmelerinde bu model kullanılarak analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, Likert modelinin varsayımlarını ve temel değişkenlerini kullanarak Bursa'da faaliyet gösteren büyük ölçekli dört tekstil işletmesinde uygulanan yönetim sistemlerini (biçimlerini) saptamak, işletmelerin organizasyon profillerini belirlemek ve yönetim süreçlerini ayrıntılı biçimde analiz ederek, bunlar arasındaki uyum ve tutarlılığı, sistem bütünlüğü yönünden değerlendirip, yorumlamak şeklinde ortaya konulmuştur.

Seçilen tekstil işletmelerinde uygulanmakta olan yönetim sistemlerinin geleneksel-otoriter yönleriyle, çağdaş, katılımcı, danışıcı ve demokratik unsurlarını belirleyerek, bu bağlamda yönetsel sistemlerinin yetersiz kalan ya da üstünlük arzeden süreçlerinin saptanarak ve bunların sistematik ve planlı çalışmalarla yeniden yapılandırılarak, yönetsel sistemlerinin etkinliğini ve performansını nasıl arttırabileceklerine ilişkin somut öneriler üretmek de araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırmada ayrıca kapsama giren işletmelerin yönetim biçimleri arasındaki ölçeklere yansıyan farklılıkların ortaya konulması ve bu bağlamda uygulanan yönetsel süreçlerin birbirleriyle yönetsel sistemle uyum ve tutarlılıklarıyla, sistem-4 yönetime doğru bir dönüşüme ve yeniden yapılanmaya geçebilme koşulları da saptanmaya çalışılmıştır.

Öte yandan, araştırma kapsamına giren bu dört tekstil işletmesinin yönetsel sistem süreçleri de, kurumsal yapıları ve kurumsallaşma düzeyleri göz önünde tutularak karşılaştırılmış ve böylelikle ortak özellikleri, sorunları ve kalıplaşmış yönetsel uygulamalarıyla farklılıkları ortaya konulmuştur.

Bu analiz ve değerlendirmeler yapılırken, sosyo-ekonomik, kültürel ve yönetimsel yapımızın özellikleri de dikkate alınmış ve işletmelerin geleneksel-otoriter unsurlarıyla, katılımcı-demokratik-danışıcı ögeleri belirlenmiş ve bunların ölçekler üzerinde yönetim biçimini sistem-2'ye ya da sistem-4'e doğru çeken etkileri ortaya konulmuştur.

Araştırmanın bulguları, aşağıda maddeler halinde özetlenerek sunulmaktadır:

- I. Araştırma kapsamına giren 4 işletmenin uyguladıkları yönetim biçimleri(sistemleri); karşılaştırıldığında, bunlardan hepsinin ölçek üzerindeki farklı konumlanmalarına karşın, sistem-3 yönetim bölmesi içinde (her bölme içinde 5 kutucuk bulunuyor) yer aldığı görülmektedir. Bu bölme 'danışıcı yönetim' biçimini belirlemektedir. Bunlardan C işletmesi ölçek üzerinde 12.81 değeri ile en sağda konumlanırken, T işletmesi 10.86 değeri ile en solda yer almaktadır. Bu iki işletmenin arasında 12.26 değeri ile K işletmesi ve 11.13 değeri ile de B işletmesi bulunmaktadır. Bir başka anlatımla C ve K işletmeleri, B ve T işletmelerine göre, daha katılımcı, danışıcı ve demokratik yönetim biçimleriyle sistem-4 yönetime daha çok yaklaşırken, B ve T işletmeleri, göreceli olarak daha geleneksel ve otoriter yönetim özelliklerini yansıtılmaktadır.
- II. Ölçek üzerinde saptanan bu farklılıkların, işletmelerin yönetsel süreçleri üzerindeki yansımaları, çok daha yaygın ve geniş kapsamlı olmaktadır. Gerçekten de, C ve K işletmelerinin organizasyon profilini simgeleyen eğriler birçok noktada (lekte) sistem-4 yönetim bölgesinde seyrederken, B ve T işletmelerinin söz konusu eğrileri bu bölgeye hiç girmemekte ve sistem-2 ve sistem-3 bölgelerinde toplanmaktadır. Bu olgu, ikinci grup işletmelerin yönetsel süreçlerinde geleneksel-otoriter uygulamaların daha yaygın olduğunu göstermektedir.
- III. Araştırma kapsamına giren işletmelerin yönetsel süreçlerinin ortalama değerleri karşılaştırıldığında C işletmesinin tüm yönetsel süreç değerlerinin (8 süreç) ve K işletmesinin de çoğu yönetsel süreç değerlerinin, B ve T işletmelerinin değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, sistem-4 yönetime en yakın konumda olan C ve K işletmelerinin,

katılımcı, demokratik ve danışıcı özellikleri, geleneksel-otoriter özelliklere oranla daha fazla taşımalarıdır. Bu durum rastlantısal olmayıp, söz konusu işletmelerin yönetim biçimlerini belirleyen tüm süreçlerine yansıyan bir tutarlılığın ifadesidir.

- IV. Öte yandan bu 4 tekstil işletmesinin yönetsel süreçlerinin birbirleriyle tutarlılığını ve sistem bütünlüğünü yansıtan veriler birlikte değerlendirildiğinde görülmektedir ki, tüm yönetsel süreçleri (8 süreç) sistem-3 yönetim bölgesinde toplanan tek işletme C işletmesidir. Öteki 3 işletmenin tamamında, yönetsel eğitim süreçleri, sistem-3 değil, daha geleneksel ve daha otoriter yönetimi simgeleyen sistem-2 bölgesinde yer almaktadır. Ayrıca, B ve T işletmelerinin sistem-3 yönetim bölgesinde yer almalarına karşın, çok sayıda yönetsel süreci sistem-2'nin sınırına çok yaklaşan bir konumda bulunmaktadır. Örneğin önderlik, motivasyon ve karar verme süreçleri gibi. Oysa C ve K işletmelerinin süreçlerinin tamamı ya da çoğunluğu, sistem-4 sınırına yaklaşmaktadır.

Burada özellikle C işletmesinin, sistem-4 yönetime en yakın duran işletme niteliğini taşımasında, yönetsel ve kurumsal altyapısının daha gelişkin olması, yüksek kalibreli, üst düzeyde eğitim görmüş, profesyonel yönetici kadrolarının barındırılması önemli bir etmen olarak görülmektedir. C işletmesi, çokuluslu ve dünya devi olan bir işletmenin Türkiye'deki birimini oluşturmakta ve çokuluslu şirketlere özgü esnek bir örgüt ve yönetim yapısına sahip olmaktadır.

Bilindiği gibi, çokuluslu şirketlerin dünya pazarlarında giderek artan bir güç haline gelmelerinde, çeşitli ekonomik ve teknolojik faktörlerin yanısıra, esnek yönetim yapılarına sahip olmaları da etkili olmaktadır. Bu yapı, teknolojik yenilikleri hızlı biçimde gerçekleştirebilen, yeni pazarlara açılabilen, risk yüklenebilen, en gelişkin pazarlama ve yönetim tekniklerini kullanabilen ve planlama, haberleşme ve araştırma alanlarında merkezileşmiş hizmetlerden yararlanabilen esnek örgüt ve yönetim yapılarını içermektedir. Çokuluslu şirketlerin bu etkin, esnek ve katılımcı yönetim yapılarının işleyişinde, yüksek

nitelikli personel çalışmalarının ve bu personelden en üst düzeyde yararlanmalarının büyük rolü olduğu söylenebilir.

V. Araştırılan tekstil işletmelerinin uygulamakta oldukları yönetsel sistem ve süreçlerinin ortak özelliklerini ve karşılaştıkları ortak sorunlarını saptamaya yönelik araştırma bulguları da aşağıda sıralanmaktadır.

a. Bu bağlamda en çok dikkati çeken ortak bir yön, C işletmesi hariç tüm işletmelerde yönetsel eğitim sürecinin öteki tüm süreçlere göre, ölçek üzerinde en solda yer alması ve sistem-2 yönetimin geleneksel-otoriter özelliklerini yansımasıdır. Burada, astların yetiştirilmesi için ayrılan kaynakların ve yöneticilere verilen eğitimin kapsam ve süre yönünden yetersizliği ortak bir sorunu oluşturmaktadır.

b. Aynı şekilde, B ve T işletmelerinde dikkati çeken ortak bir yön de, genellikle önderlik ve karar verme süreçlerinin ve büyük ölçüde de motivasyon ve haberleşme süreçlerinin, öteki süreçlere göre ölçek üzerinde daha solda toplanmaları ve göreceli olarak daha geleneksel-otoriter yönetimin özelliklerini yansıtmalarıdır. Bu olgu toplumsal ve kültürel yapımızın geleneksel ve otoriter kimi özelliklerinin işletme yönetimlerine bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

c. İşletmelerin bu ortak geleneksel-otoriter yönetim uygulamalarını ölçekler bazında ve daha ayrıntılı olarak analiz ettiğimizde, şu ortak noktalar saptanmaktadır:

- i. Tüm işletmelerde, astların ekonomik ihtiyaçlarının yanısıra, statü, sosyal etkileşim ve grup halinde çalışma ihtiyaçlarının yeterli düzeylerde karşılanmadığı yönündeki cevaplar yoğunluk kazanmaktadır.
- ii. Aynı şekilde, yukarıdan aşağıya doğru haberleşmenin daima üst kademelerde başlatıldığı ve öteki kademelere bu konuda bir inisiyatif tanınmadığı yönündeki görüşler deneklerde ağırlık kazanmaktadır.



- iii. Üstlerin, astlarına olan psikolojik yakınlığın (arkadaşlığın) derecesini ölçen ölçeklerde de, deneklerin yanıtları çoğunlukla geleneksel-otoriter seçeneklerde toplanmaktadır.
- iv. Aynı şekilde, işletmede kararların resmen hangi kademelerde alındığını ölçen ölçeklere verilen yanıtlar da, çoklu ve iç-içe geçmiş gruplar yoluyla karar verme seçeneğinde değil, üst kademelerde alındığı seçeneğinde toplanmaktadır.
- v. Öte yandan, amaçları saptama sürecinde izlenen yol bakımından da, katılmalı grup yönetiminin değil de, astların fikirlerini almaya ihtiyaç duymadan, amirlerin emir vermeleri şeklinde bir yöntemin tüm işletmelerde kullanıldığı yönündeki görüşler yoğunluk kazanmaktadır.
- vi. Aynı şekilde, yönetsel eğitim süreciyle ilgili olarak da, tüm işletmelerde, eğitim için ayrılan kaynakların ve uygulanan yönetsel eğitim programlarının kapsam ve süre olarak yetersiz olduğu yönündeki değerlendirmeler büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamına giren tüm işletmelerin bu ortak olan geleneksel-otoriter yönlerini, planlı ve sistemli çalışmalarla ve bir bütün olarak yeniden yapılandırmaları ve sistem-3 ya da sistem-4'e doğru kaydırmaları, bu işletmelerin yönetsel etkinliğini ve performanslarını büyük ölçüde arttırabilir.

Araştırma kapsamına giren 4 tekstil işletmesinin yönetim biçimleri (sistemleri) ve yönetsel sistem süreçleri, ABD'deki Seashore ve Bowers Sosyal Araştırmalar Enstitüsünün Likert modelini uygulayarak iki tekstil işletmesi üzerinde yaptığı bir dizi araştırmaların sonuçlarıyla da karşılaştırılmıştır.

Bunlardan Harwood Tekstil İşletmesinin yönetim biçiminin ölçek üzerinde, sistem-3 bölgesinde ve sistem-4 yönetim sınırına en yakın bir konumda yer aldığı görülmüştür. Bu işletmenin sistem-2 bölgesinde yer alan hiçbir yönetsel süreci bulunmamaktadır. Bizdeki C işletmesinin ölçek üzerindeki konumu, bu işletmeye oldukça yakındır.

Öte yandan, ABD'deki Weldon Tekstil işletmesi üzerinde yapılan araştırmalar da, bu işletmenin yönetim biçiminin ölçek üzerinde sistem-3 bölmesinde yer aldığını ve sistem-4 bölmesine geçen hiçbir sürecinin olmadığını, buna karşılık sistem-2 bölmesine geçen birkaç değişkenin olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamına giren işletmeler, ABD'deki tekstil işletmeleri ile karşılaştırıldığında, ölçek üzerinde Weldon'a göre daha sağda ve Harwood'a göre de daha sağda yer almaktadır.

Üzerinde araştırma yapılan işletmelerin yönetim sistemlerini belirleyen süreçlerde, bunların geleneksel-otoriter yönlerinin sistem-3 ve sistem-4'e doğru kaydırılmasını ve katılımcı, danışıcı ve demokratik yönlerini daha da geliştirmelerini sağlayacak planlı ve sistematik çalışmalarla bir bütün olarak yönetsel sistemlerini sistem-4'e doğru taşıyacak uygulamalarla, bu işletmelerin yönetsel etkinlik ve performanslarını çok daha üst düzeylere çıkarmalarını beklemek olanaklıdır.

Bu bağlamda araştırılan tekstil işletmelerinin her kademedeki yöneticilerinin ve çalışanlarının sistem-4 yönetim ilkelerini benimsemeleri ve sistem-4 yönetimin destekleyici ilişkiler ilkesi, grupça karar verme ve gözetim ve yüksek performans hedefleri gibi temel ilkelerini tüm işletme çapında uygulamaları büyük önem taşımaktadır. Özellikle de, işletmelerin liderlik, karar verme ve motivasyon süreçleri başta olmak üzere, tüm yönetsel süreçlerinin sistem-4 yönetim doğrultusunda ve sistem bütünlüğü gözetilerek yeniden yapılandırılması önerilebilir. İşletmelerin yönetim sistemlerindeki bu radikal dönüşümlerin başarılı olmasının önkoşulu ise, üst düzeyde güdülenmiş beşeri bir örgüt yapısının oluşturulması ve sürdürülmesidir.

## KAYNAKLAR

- Alpar, C.  
1981 Çokuluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma, AİTİAY., Ankara.
- Argyris, C.  
1957 Personality and Organization, Harper ve Row, New York.
- Bradford, L.  
1963 T-Group Theory and Laboratory Method, Wiley, New York.
- Emery, F. ve Trist, E.  
1960 Management Sciences Models and Techniques, Pergamon Press, London.
- Fiedler, F.  
1967 Non Fraternization Between Leaders and Followers and It's Effects on Group Productivity and Psychological Adyjustment, W.R.A. Institute of Research, New York.
- Getterman, S.  
1963 Motivation and Productivity, American Management Association Y., New York.
- Güven, H.S.  
1973 "Methods of Managements in Organizations", Turkish Public Administration Annual, Vol. 3, TODAİE. Ankara, ss. 34-46.  
1998 Türkiye'de Sosyal Sorunlar ve Sosyal Politikalar, Ezgi K., Bursa.  
2006 Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri, Ezgi K., Bursa.
- ICA  
1972 Twenty-Fourth Congress Report, Hamburg.
- Katz, D. and Kahn, R.  
1966 The Social Psychology of Organizations, Wiley, New York.
- Kutal, G.  
1980 Endüstri İlişkileri Açısından Çokuluslu Şirketler, İstanbul İktisat F.Y., İstanbul.  
1996 Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi, Der Y., İstanbul.
- Levin, K.  
1951 Field Theory in Social Sciences, Harper ve Row, New York.

- Likert, R.  
1959 "Motivational Approach to Management Development" Harvard Business Rev. C. 37, S. 4, ss. 75-82.  
1961 New Patterns of Management, Mc Graw-Hill, New York.  
1967 The Human Organization, Mc Graw-Hill, New York.
- March, J. and Simon, H.  
1958 Organizations, Wiley, New York.
- Marcus, L.  
1991 "Kooperatifçiliğin Temel Değerleri", Kent Koop. Y., Ankara, ss. 15-21.
- Maier, N.  
1963 Problem-Solving Discussions and Conferences, McGraw-Hill, New York.
- Marrow, A.  
1964 Behind the Executive Mask, American Management Association, New York.  
1967 Strategies of Organizational Change, Harper ve Row, New York.
- Maviş, F.  
1985 Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması, Anadolu Üniv. Yayını, Eskişehir.
- Miller, D.  
1964 Industrial Society: The Sociology of Work Organizations, Harper and Row, New York.
- Pugh, D. and Hickinson, D.  
1971 Writers on Organizations, London.
- Roethlisberger, F.  
1954 Training for Human Relations, Harvard University Pres, Boston.
- Schein, E. and Bennis, W.  
1965 Personal and Organizational Change Through Group Methods, Wiley, New York.
- Seashore, S. and Bowers, D.  
1963a Changing the Structure and Functioning of an Organization, Michigan Institute For Social Research, 1963.  
1963b Applying Modern Management Principles to Sales Organizations, Foundation For Research on Human Behavior, Michigan.
- Seashore, S.

- 1964 "Field Experiments With Formal Organizations" Human Organisation, C. 6, S. 2, ss. 164-170.
- Senar, M. ve Sencer, Y.
- 1978 Toplumsal Araştırmalarda Yöntembilim, TODAİE Y., Ankara.
- Steiglitz, H.
- 1962 Organizational Planning, National Industrial Conference Board, New York.
- Şatroğlu, K.
- 1984 Çokuluslu Şirketler, A.Ü.S.B.F.Y., Ankara.
- Trist, E. Higgin, G. ve Diğerleri
- 1963 Organizational Choice, Tavistock Publ., London.
- White, K.
- 1963 Understanding the Company Organization Chart, American Management Ass., New York.
- White, R. ve Lippitt, R.
- 1960 Autocracy and Democracy: An Experimental Inquiry, Harper and Row, New York.
- Whyte, W.
- 1955 Money and Motivation, Harper and Row, New York.

## EKLER

### EK-1: Araştırmada Kullanılan Soru Kağıtları

Tekstil işletmesinin ankete katılan değerli mensupları bu ankete katıldığınız için teşekkürler.

Bu bilimsel araştırmada Bursa sanayi bölgesinde yer alan tekstil işletmelerinde uygulanan yönetim sistemleri ve süreçlerinin geleneksel ve çağdaş unsurları ve bu unsurların birbirleriyle tutarlılık düzeyleri saptanmaya çalışılmakta ve bunların işletmelerin performans ve etkinlikleri üzerindeki yansımalarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çağdaş bir analiz yöntemi olarak bilinen Likert modeli kullanılmaktadır.

Ankette, işletmenizin örgütsel ve yönetsel yapısıyla ilgili 51 soru (ya da ölçek) yer almakta ve bu ölçeklerde yönetsel sistemin özelliklerinin gelenekselden katılımcıya doğru süreklilik gösteren bir eksen üzerinde işaretlenmeleri istenmektedir. Her ölçek 4 ana bölmeden ve her bir bölme de kendi içinde o değişkenin farklı yoğunluklarını gösteren 5 kutucuktan oluşmaktadır.

Sizden beklediğimiz, önce ölçek üzerinde kendi kişisel değerlendirmenize en uygun düşen bölmeye karar vererek kabaca bir seçim yapmanız ve daha sonra da o bölmenin kendi içindeki derecelendirmeye göre hassas bir seçim yaparak, ilgili kutucuğu X işaretiyle işaretlemenizdir.

Bu bilimsel bir araştırmadır. Amacına ulaşması büyük ölçüde sorulara doğru ve samimi cevaplar vermenize bağlı olacaktır. Bu nedenle sizden soruların tümünü eksiksiz yanıtlamanızı bekliyoruz.

Bu araştırma sadece bilimsel bir amaçla yapılmakta ve alınan bilgiler sadece bu amaç doğrultusunda ve anonim şekilde kullanılacaktır. Anketlere verdiğiniz cevaplar, kesinlikle hiçbir şekilde hiçbir kişi ya da kuruma açıklanmayacak ve cevaplar topluca değerlendirmeye tabi tutulacaktır. Bunun için de anketlerde ad ve soyadınızı yazmanız istenmemektedir.

Gösterdiğiniz yakın ilgi, işbirliği ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyoruz.

Ezgi GÜVEN  
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, Yüksek Lisans Programı

İşletmenin Adı:

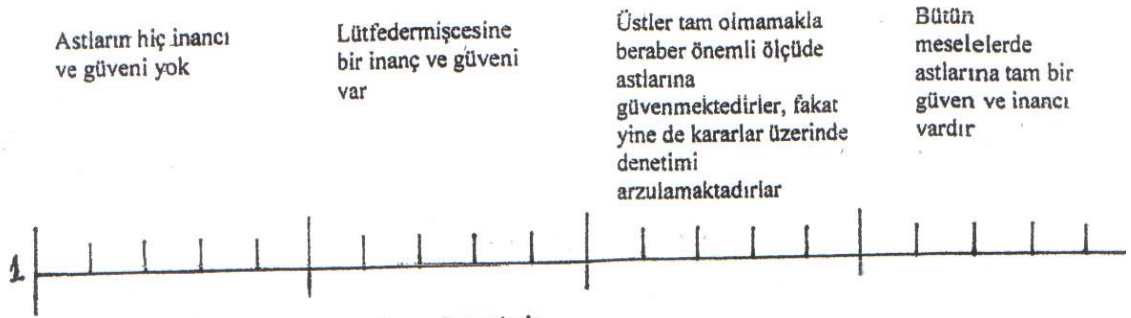
İşletmedeki Pozisyonunuz Nedir?

## BURSA SANAYİ BÖLGESİNDEKİ TEKSTİL İŞLETMELERİNDE LİKERT MODELİ UYGULAMASI

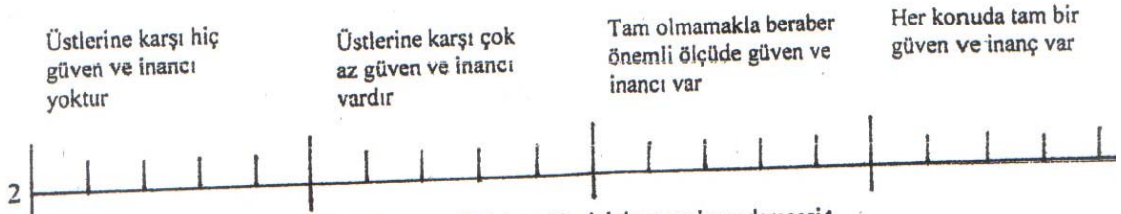
### ANKET SORULARI

#### 1) UYGULANAN ÖNDERLİK SÜRECİ

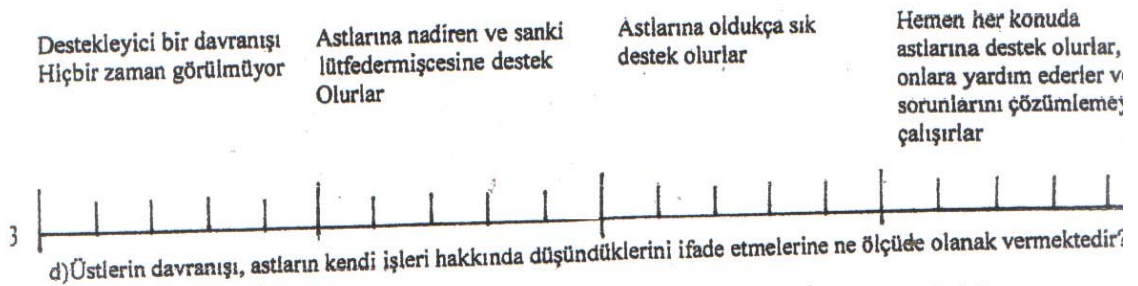
a) Üstlerin astlarına olan inanç ve güven dereceleri :



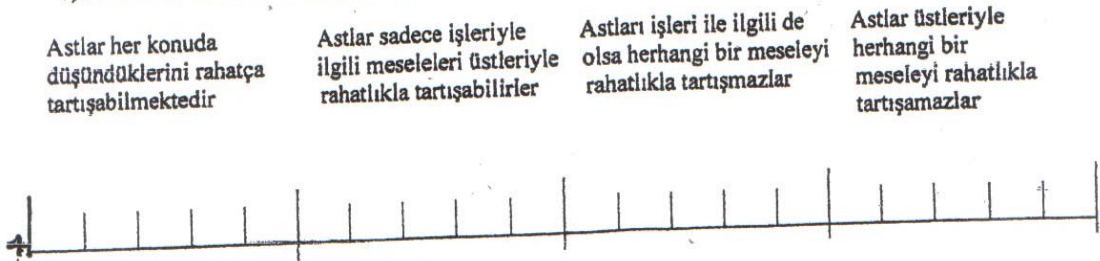
b) Astların, üstlerine karşı güven ve inanç dereceleri :



c) Üstlerin işletmede çalışanlara karşı gösterdiği destekleyici davranışların derecesi :



d) Üstlerin davranışı, astların kendi işleri hakkında düşündüklerini ifade etmelerine ne ölçüde olanak vermektedir?



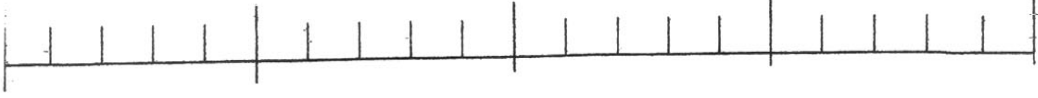
e) İşle ilgili sorunların çözümünde üstler ne ölçüde astların fikirlerini almakta ve bunlardan yararlanmaktadırlar?

Daima astlarının fikir ve görüşlerini alır ve onların yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar

Çok sık olarak astlarının fikir ve görüşlerini alır ve onların yapıcı bir biçimde kullanılmasını sağlar

İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikir ve görüşlerini alır fakat nadiren bu fikirlerden yararlanır

İşle ilgili sorunların çözümünde astlarının fikir ve görüşlerini hiç alma gereğini duymaz



## 2) MOTİVASYONUN NİTELİĞİ

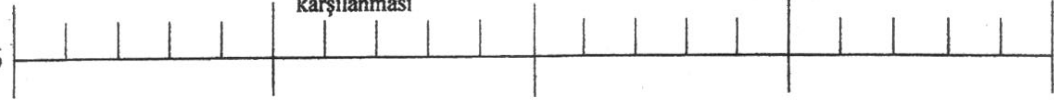
a) Astların hangi ihtiyaçları karşılanmaktadır ?

Fiziksel, güvenlik, iş ve Sosyal güvenlik ve statü ihtiyaçları karşılanmaktadır

Ekonomik ihtiyaçlar ve benlik ihtiyaçlarının (statü, başarı ve ve sosyal etkileşim ihtiyaçlarının) orta düzeyde karşılanması

Ekonomik gereksinmeler ve benlik gereksinmelerinin önemli ölçülerde karşılanması, söz gelişi bağımsız iş yapma ihtiyacı

İlk üçe ek olarak bireylerin yeteneklerini kullanabilme ve grup halinde çalışmaktan doğan diğer bütün ihtiyaçlarının karşılanması



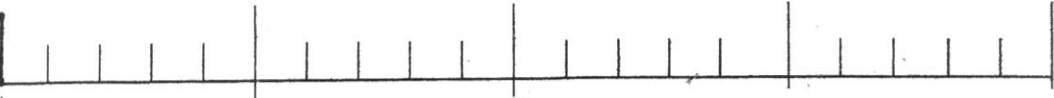
b) Astlar hangi metodlarla çalışmaya teşvik edilmektedir?

Korku ve baskı yaratma ve yanlış davranışların cezalandırılması suretiyle

Genellikle ödüllendirme, fakat bazı hallerde cezalandırmaya da yer vermek suretiyle

Ödüllendirme ve cezalandırmaya fazla ağırlık verilmeksizin temel olarak işi benimsetmek suretiyle

Geniş ölçüde yönetime katılma ve amaçların belirlenmesinde, yöntemlerin geliştirilmesinde rol almalarının suretiyle sağlanması



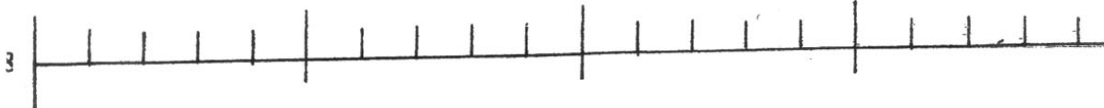
c) İşletme çalışanlarının işletmeye ve onun amaçlarına karşı tutumları :

Tutumlar çok olumlu ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmede güçlü bir uyarıcı olma niteliğinde

Tutumlar genellikle olumlu ve işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeyi destekleyici nitelikte

Tutumlar bazen işletme amaçlarına karşı ya da düşmanca bazen de işletme amaçlarını ve onlara ulaştıracak davranışları destekleyici nitelikte

Genellikle düşmanca ve işletmenin amaçları ile çelişki halinde





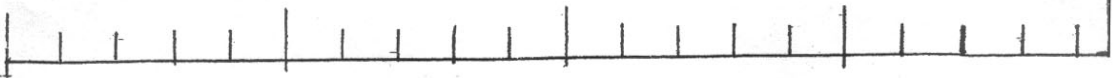
d) Çalışanları teşvik için kullanılan araçların (motivlerin) birbirleriyle çelişme ya da birbirlerini tamamlama derecesi :

Bölüm ve birimlerin ortaya koyduğu teşvikler arasında açık çelişkiler, teşvik edici motivlerin ulaştıracağı ümit edilen amaçları engellemektedir

Motivler genellikle çelişki içinde bulunmakta, ancak arada sırada birbirlerini tamamlamaktadırlar

Motivler arasında çok az çelişki bulunmakta ve bunlar genellikle birbirlerini tamamlamaktadırlar

Motivler genellikle önemli ölçülerde ve gittikçe artan biçimlerde birbirlerini tamamlamaktadırlar



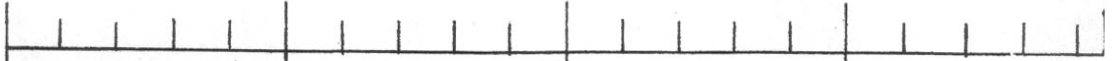
e) İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde işletme çalışanlarının duydukları sorumluluğun derecesi :

Her kademedeki işletme çalışanları işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve geniş ölçüde sorumluluk duymaktadırlar

Personelin önemli bir kısmı, özellikle yüksek kademedekiler sorumluluk duymakta ve genellikle işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayıcı davranışlarda bulunmaktadırlar

İşletmenin amaçlarına ulaşmasında yönetsel personel genellikle sorumluluk duymakta, diğer personel nisbeten az sorumluluk duymaktadırlar

Yönetimin yüksek kademeleri tamamen, aşağı kademeler nisbeten az, diğer personel ise çok az sorumluluk duymakta ve işletme amaçlarını yıkıcı davranışlar için fırsatları beklemektedirler



f) İşletme çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği :

Tüm işletme çalışanları karşılıklı güven ve inanca dayalı olumlu ve işbirlikçi tutum içindedirler

İşletme çalışanlarının birbirlerine karşı tutumları olumlu, ancak aynı kademedeki personel arasında çok az çatışma vardır

İşletmede üstlere karşı yaranma biçiminde tutumlar vardır. Statü kazanmak hırsıyla astların kendi aralarında geliştirdikleri olumsuz rekabet vardır.

İşletmede üstlere karşı yaranma biçiminde tutumlar vardır. Her yönetim kademesinde güvensizlik ve düşman bir rekabet vardır.



g) Elde edilen tatminin derecesi :

Bireyler işletmenin çalışanı olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı oldukça yüksek tatmin sağlamaktadırlar

Bireyler işletmenin çalışanı olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı orta düzeyde tatmin sağlamaktadırlar

Bireyler işletmenin çalışanı olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı çok az tatmin sağlamaktadırlar

Bireyler işletmenin çalışanı olmaktan, gözetimcilerden ve kişisel başarılarından dolayı hiç bir tatmin duymamaktadırlar.



### 3) HABERLEŞME SÜRECİNİN NİTELİĞİ

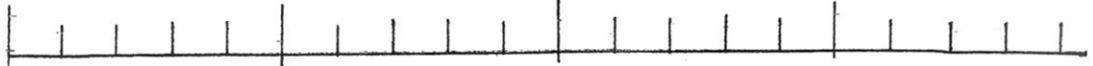
a) İşletmedeki haberleşmenin derecesi :

Çok az

Az

Oldukça fazla

Hem bireyler, hem de gruplar arasında oldukça fazla



b) İşletme içinde bilgi akışının yönü :

Yukarıdan aşağıya

Çoğu zaman yukarıdan aşağıya

Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya

Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı kademe arasında yatay veya çapraz



c) Yukarıdan aşağıya haberleşme-

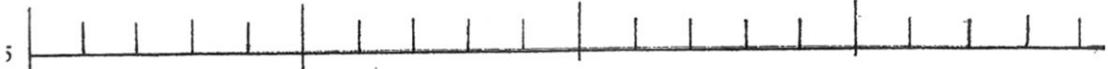
(1) Nerede başlatılır;

Bütün kademelerde başlatılır

Üst kademede başlatılır, fakat alt kademelere bu konuda biraz insiyatif verilir

Genellikle üst kademelerde başlatılır

Daima üst kademelerde başlatılır veya emirler şeklinde aşağıya doğru yayılır



(2) Üstlerin astlarıyla bilgi paylaşmadaki isteklilik derecesi :

Astlarına minimum düzeyde bilgi verirler

Üstler, astlarına sadece onlar için gerekli olduğuna inandığı bilgileri verirler

Üstler, astlarına gerekli olan bilgileri verir ve onların sorularını cevaplandırır

Üstler, astlarına her türlü bilgiyi verirler



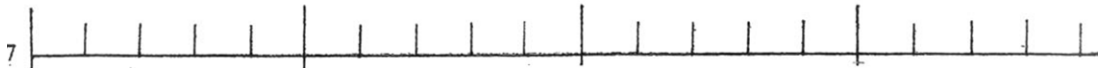
(3) Üstlerden gelen haber ve bilgilerin astlarca benimsenme derecesi :

Genellikle benimsenmekte ve benimsenmediği durumlarda açıkça doğrudan doğruya nedenleri tartışılmaktadır

Haberler genellikle benimsenmekte, benimsenmediğinde açıkça nedeni tartışılmaktadır

Haberlerin bazıları benimsenmekte ve bazıları da kuşkuyla karşılanmaktadır

Bütün haberler astlarca kuşkuyla ve güvensizlikle karşılanmaktadır.



1) Aşağıdan yukarı doğru haberleşme

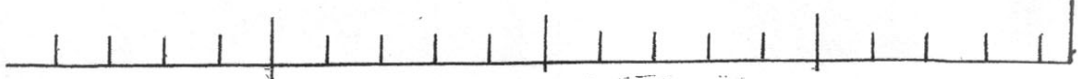
(1) İşletmenin hiyerarşik yapısı içinde yukarıya doğru haberleşmenin yeterlilik derecesi :

Çok az

Sınırlı

Biraz

Oldukça fazla



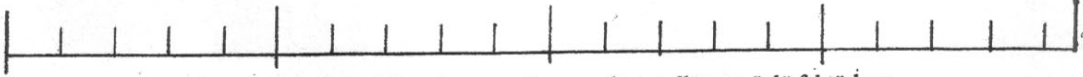
(2) Astların yukarıya doğru haberleşmeyi başlatmadaki sorumluluk duygusu :

Hiç yoktur

Astların nisbeten az sorumluluk duyguları vardır. Ancak sorulursa üstlerinin hoşuna gidecek haberleri verirler

Astların doğru bir haberleşme başlatmada orta düzeyde bir sorumluluk duygusu vardır

Astlar genellikle önemli ölçüde sorumluluk duygusu ve inisiyatif taşırlar; grupça haberleşme süreci işlemektedir



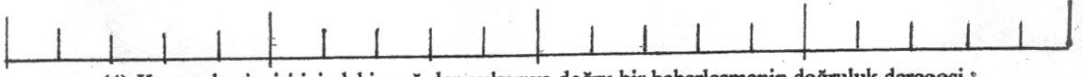
(3) Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışını saptıran ya da engelleyen güçlü faktörler :

Doğru bir haberleşmeyi engelleyecek ve saptıracak herhangi bir güçlü faktör mevcut değildir

Nadiren de olsa beliren bazı faktörler doğru bir haberleşmeyi saptırmakta ya da engellemektedir

Doğru bilgi akışını saptıran ya da engelleyen çok sayıda güçlü faktör vardır

Güçlü faktörler haberleşmeyi saptırmakta ve gözetimcileri yanıltmaktadır



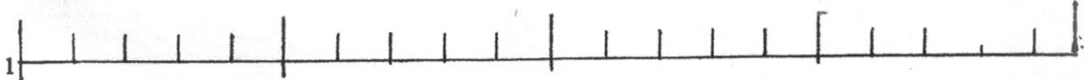
(4) Kumanda zinciri içindeki aşağıdan yukarıya doğru bir haberleşmenin doğruluk derecesi :

Aşağıdan yukarıya doğru daima doğru haberler iletilir

Üst yönetimin işitmekten hoşlanacağı bilgiler iletilir; diğer bilgiler sınırlı ya da çekinilerek iletilir

Üst yönetimin işitmekten hoşlanacağı bilgiler iletilir; diğer bilgiler filtre edilerek iletilir ya da kasıtlı olarak yukarıya iletilmez

Genellikle doğru olmayan bir haberleşme eğilimi vardır



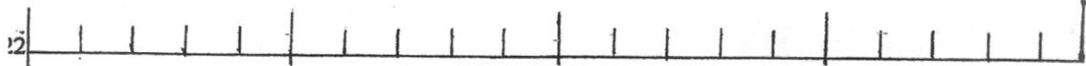
(5) Aşağıdan yukarıya doğru bilgi akışı sağlayacak ek bir haberleşme sistemine duyulan ihtiyaç :

Ek bir haberleşme sistemine ihtiyaç yoktur

Ek bir haberleşme sistemine az da olsa ihtiyaç vardır; dilek kutuları sistemi kullanılmaktadır

Aşağıdan yukarıya haberleşmede dilek kutuları vb. gibi araçlarla ek haberleşme sık sık kullanılmaktadır

Aşağıdan yukarıya haberleşmede muhbirlik sistemi ve dilek kutuları gibi araçlarla ek haberleşme geniş ölçüde kullanılmaktadır



e) Yatay haberleşmenin (aynı statü ve kademedekiler arasında) doğruluk derecesi :

Yatay haberleşme rekabetten ve düşmanca davranışlardan dolayı genellikle çok zayıftır

Yatay haberleşme rekabetten dolayı oldukça zayıftır

Yatay haberleşme az çok iyidir

Yatay haberleşme mükemmel derecede iyidir



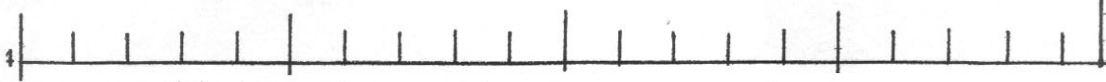
f) Üstlerin astlarına olan psikolojik yakınlığının derecesi (yani üstlerle astlar arasındaki arkadaşlık)

Genellikle çok yakındırlar

Oldukça yakındırlar

Makul ölçüde yakındırlar

Hiçbir yakınlık yoktur



(1) Üstler, astlarının karşılaştıkları sorunları ne ölçüde bilmekte ve anlamaktadırlar?

Üstler astlarının sorunlarını çok iyi bilmekte ve anlamaktadırlar

Üstler astlarının sorunlarını iyi bilmekte ve anlamaktadırlar

Üstler astlarının sorunlarını çok az bilmekte ve anlamaktadırlar

Üstler astlarının sorunlarını hiç bilmemekte ve anlamaktadırlar



(2) Üstler ve astlar birbirlerini ne ölçüde anlamaktadırlar?

Genellikle birbirlerini ters anlamaktadırlar

Nadir durumlar hariç birbirlerini ters anlamaktadırlar

Birbirlerini karşılıklı olarak doğru bir biçimde anlamaktadırlar

Genellikle birbirlerini her zaman doğru olarak anlamakta ve değerlendirmektedirler



#### 4. KARŞILIKLI ETKİLEŞİM – ETKİ SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) Karşılıklı etkileşimin miktarı ve niteliği :

Oldukça yaygın, arkadaşça karşılıklı hareket, güven ve emniyetin derecesi yüksek

Orta derecede etkileşim, çoğu zaman oldukça güven ve emniyetle

Az etkileşim ve çoğu zaman üstlerin izin verdiği ölçüde, astlar korku ve çekinerek

Az etkileşim ve daima korku ve güvensizlikle beraber



b) Birlikte çalışmanın miktarı :

Tüm işletme düzeyinde oldukça fazla

Orta derecede

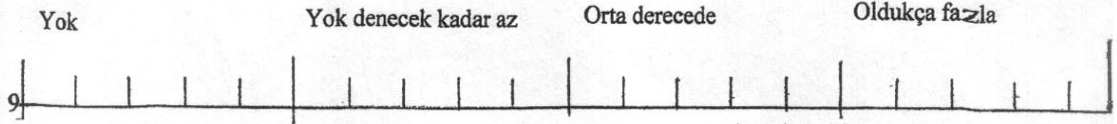
Nisbeten az

Yok

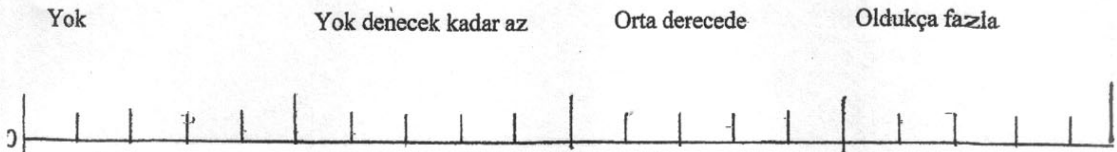


c) Astarların kendi bölümlerinin amaçlarını, yöntemlerini ve faaliyetlerini etkileme derecesi :

(1) Üstlere göre

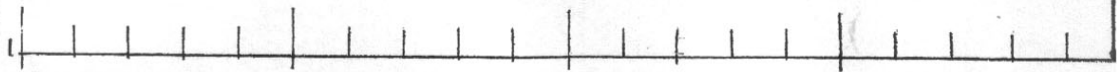


(2) Astarlara göre



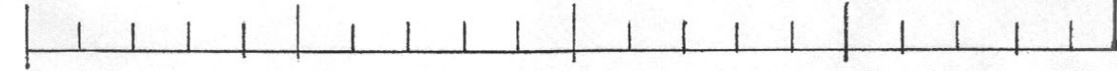
d) Üstlerin kendi bölümlerinin amaç ve faaliyetlerini etkileme derecesi :

Genellikle çok az etkilemektedirler	Özellikle üst kademelerde yeterli fakat alt kademelerde çok az	Orta ve üst kademelerinde oldukça fazla alt kademelerde ise azalmaktadır	Oldukça fazla, fakat çoğu zaman dolaylı, sözgelisi üstün etkin bir etkileşim sistemi kurması
-------------------------------------	--	--	--



e) İşletme içindeki bir bölümün diğer bölümler üzerinde etkide bulunabilmesini sağlayacak etkin bir işletme yapısının varlık derecesi :

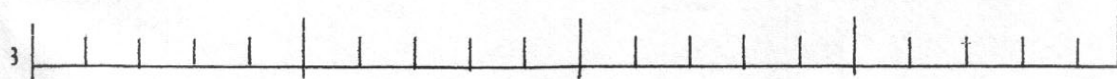
Etkinin her yönde kullanılmasını sağlayacak oldukça etkin bir işletme yapısı var	Bölümlerarası etkileşim oldukça fazla ve önemli bir kısmı hiyerarşik yapı içinde ve yatay etkileşim çok az	Bölümlerarası etkileşme az ve genellikle hiyerarşik yapı içinde ve yukarıdan aşağıya doğru	Gerçekte bölümlerarası etkileşmeyi sağlayacak işletme yapısı yok
--	--	--	--



## 5. KARAR VERME SÜRECİNİN NİTELİĞİ

a) İşletmede kararlar resmen hangi kademelerde alınır ?

Kararların büyük bir kısmı işletmenin üst kademelerinde alınmaktadır	Politika kararları üst kademelerde, belirli çerçeve içinde birçok kararlar daha alt kademelerde alınmakta ve üst kademelerce gözden geçirilmektedir	Genel politika kararları üst kademelerde, daha özel kararlar alt kademelerde alınmaktadır	Tüm işletme karar vermeye katılmakta işletme iç içe geçmiş grupların sağladığı süreç sayesinde çok iyi bütünleşmiştir
--	---	---	---



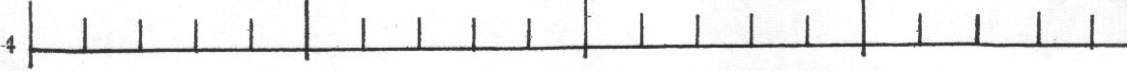
b) Kararların alındığı kademede, karar almak için gerekli bilginin yeterliliği ve doğruluğu :

Gelen bilgi genellikle yetersiz ve yanlışdır

Gelen bilgi her nasılsa çoğu zaman yetersiz ve yanlışdır

Gelen bilgi oldukça doğru ve yeterlidir

İşletmede etkin bir bilgi akışına dayalı nisbeten tam ve doğru bilgi vardır



c) Karar alma durumunda olanlar, özellikle işletmenin daha aşağı kademelerinin sorunlarından ne ölçüde haberdardırlar?

Genelde sorunların çok iyi farkındadırlar

Orta düzeyde sorunların farkındadırlar

Bazı sorunların farkında, bazılarının ise farkında değildir

Aşağı kademelerin sorunlarının hiç farkında değildir.



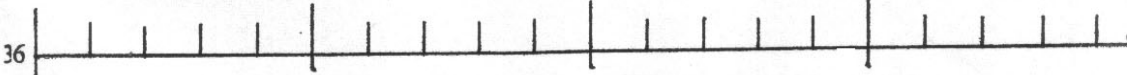
d) Karar vermede, işletme içindeki teknik ve mesleki bilgiden yararlanma derecesi :

Sadece üst yönetim kademesinin sahip olduğu teknik ve mesleki bilgiden yararlanılır

Sadece üst ve orta kademelerde bulunan teknik ve mesleki bilgiden yararlanılır

Daha çok yüksek ve orta kademelerde tüm personelin bilgilerinden yararlanılmakta zaman zaman alt kademelerdekine de itibar edilmektedir

İşletmenin tüm kademelerinde bulunan teknik ve mesleki bilgiden en geniş ölçüde yararlanılmaktadır



e) Aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulduğunda; işletmede kararlar bu kararları alacak en uygun kademelerde mi alınıyor?

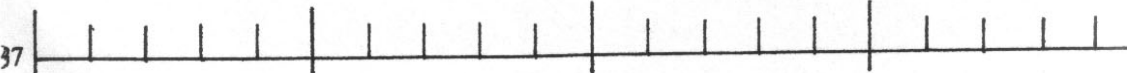
(1) Kararın alınmasına esas olan en doğru ve yeterli bilginin elde edilmesi bakımından

Karar daima bilginin en yeterli ve yaygın olduğu yerde alınmakta ya da gerekli bilgiler iç-içe geçmiş gruplarca alınmaktadır

Kararlar çoğunlukla en doğru ve yeterli bilginin bulunduğu yönetim kademesinde alınmaktadır

Kararlar bilginin en doğru ve yeterli olduğu kademelerden çok, önemli ölçüde üst kademelerde alınmaktadır

Kararlar bilginin en doğru ve yeterli olduğu kademelerde değil de sadece üst kademelerde alınmaktadır



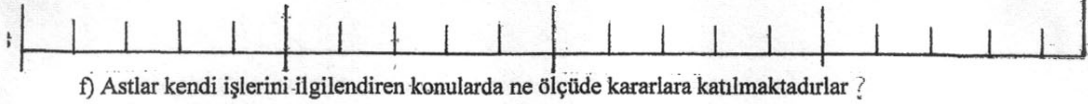
(2) Teşvik bakımından (yani, karar alma süreci, kararları uygulama durumunda olanlar üzerinde ne ölçüde teşvik edici bir güce sahiptir) ?

Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır

Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya bir dereceye kadar teşvik edici hale sokmaktadır

Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede çok az bir katkıda bulunmaktadır

Karar alma süreci, astları kararları uygulamaya teşvik etmede hiç katkıda bulunmamakta ya da ters yönde etkilemektedir

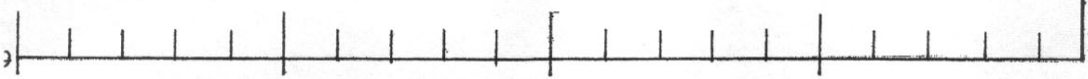


Hiç katılmamaktadırlar

Kararlara hiç katılmamaktadırlar; ancak arada sırada kendilerine danışılmaktadır

Genellikle fikirleri alınmakla beraber, karara katılmaları yine de söz konusu değildir

İşleri ile ilgili her karara tam olarak katılmaktadırlar



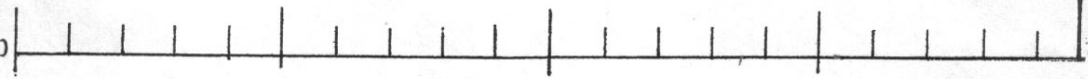
g) Karar alma süreci adamın adama sıkı sıkıya bağlı olduğu bir kalıp şeklinde mi, yoksa gruba yönelik bir biçimde mi işlemektedir? Bu süreç takım çalışmasını teşvik mi ediyor yoksa engelliyor mu?

Sadece adamın adama bağlılığı şeklinde ve takım çalışmasını engelleyici bir biçimde karar alma söz konusudur

Büyük ölçüde adamın adama bağlılığı şeklinde ve takım çalışmasını engelleyici bir biçimde karar alma söz konusudur

Hem adamın adama bağlılığı şeklinde hem de gruba yönelik biçimde ve kısmen takım çalışmasını engelleyici biçimde karar alma söz konusudur

Önemli ölçüde gruba dayalı ve takım çalışmasını destekleyici biçimde bir karar alma süreci vardır



## 6. AMAÇLARI SAPTAMA SÜRECİNİN NİTELİĞİ

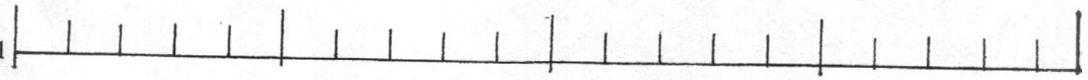
a) İzlenen yol :

Acele ve olağanüstü durumlar dışında amaçlar katımlı grup yöntemleriyle belirlenmektedir

Sorunlar ve planlanan faaliyetler konusunda astlarla tartışıldıktan sonra amaçlar belirlenmekte ve emirler verilmektedir

Astların planlanan faaliyetleri gözönüne alınmakla birlikte onların fikirleri sorulmadan emirler verilmektedir

Astların fikrini almaya hiç gereksinme duymaksızın emirler verilmektedir





b) Farklı hiyerarşik kademeler yüksek hizmet standartlarına ulaşmada ne ölçüde çaba göstermektedir ?

Bütün kademeler yüksek standartlara ulaşmak için çaba harcamaktadırlar

Üst kademeler yüksek standartlara ulaşmak istemekte ancak arada sırada astlar karşı çıkmaktadırlar

Üst yönetim yüksek standartlara ulaşmak istemekte ve astlar bunlara çoğu kez karşı çıkmaktadır

Üst kademe yüksek standartlar üzerinde ısrar etmekte ve astlar-bunlara her zaman karşı çıkmaktadırlar



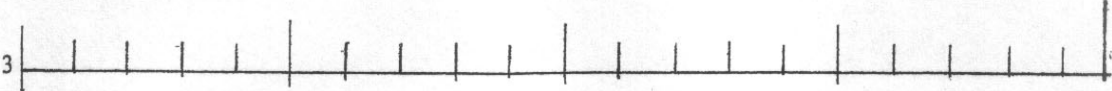
c) İşletmede, amaçlara karşı direnen, onları reddeden ya da benimseyen güçler var mıdır?

Amaçlar kabul edilmekte, ancak sert tepkiyle karşılanmaktadır

Amaçlar kabul edilmekte, ancak sık sık tepkiyle karşılanmaktadır

Amaçlar kabul edilmekte, ancak bazı zamanlar tepkiyle karşılanmaktadır

Amaçlar işletmenin bütün kademelerinde ve çalışanların tümü tarafından kabul edilmektedir



#### 7. DENETİM SÜRECİNİN NİTELİĞİ

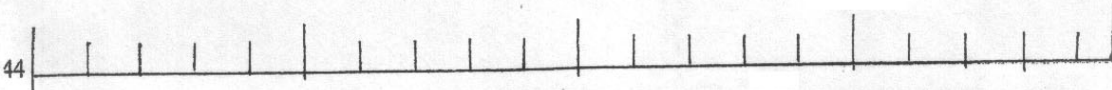
a) İşletmenizdeki denetim fonksiyonu hangi kademe tarafından yapılmaktadır?

Sadece üst yönetim tarafından

Geniş olarak ya da genel olarak üst yönetim tarafından

Genellikle üst yönetim tarafından, ancak sorumluluğun derecesine göre orta ve alt kademeler tarafından paylaşılmaktadır

Denetime tüm işletme düzeyinde ilgi duyulmaktadır



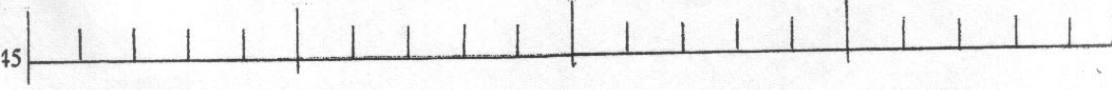
b) Denetim fonksiyonunu yürütmede kullanılan bilgi ve ölçütlerin ne ölçüde doğru olduğu ve bu bilgiyi saptırmada ve yanıltmada etkili olan güçlerin derecesi :

İşletmede herkesin kendisini ve grubunu denetlemesi için kuvvetli bir baskı vardır. Bu nedenle toplanan bilgiler ve yapılan ölçümler tam ve doğrudur

Herkesin kendisini ve arkadaşını savunması için işletmede bir baskı vardır. Bu nedenle denetim amacıyla toplanan bilgiler ve yapılan ölçümler bir dereceye kadar doğrudur

İşletmede çalışanları yanlış ve aldatıcı bilgiler vermeye zorlayan bazı güçler vardır. Bu nedenle toplanan bilgiler ve yapılan ölçümler bazen tam ve doğru değildir

İşletmede çalışanları yanlış ve aldatıcı bilgiler vermeye zorlayan çok güçlü faktörler vardır. Bu nedenle toplanan bilgiler ve yapılan ölçümler genellikle tam ve doğru değildir





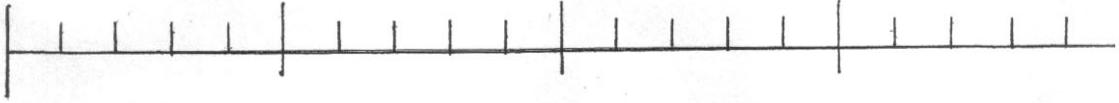
c) Denetim fonksiyonu işletmenin hangi kademesinde toplanmıştır?

Denetim fonksiyonu geniş ölçüde üst kademe de toplanmıştır

Denetim fonksiyonu nisbeten üst kademelerde toplanmıştır, orta ve alt kademelere bir miktar devredilmiştir

Denetim fonksiyonu bir dereceye kadar alt kademelere devredilmiştir, alt kademelerde olduğu gibi üst kademeler de bu görevi yerine getirirler

Denetim fonksiyonu işletmenin tüm kademelerinde yürütülmekle birlikte, alt kademeler bu görevi bazen üst kademelerden daha sıkı bir şekilde yürütmektedirler



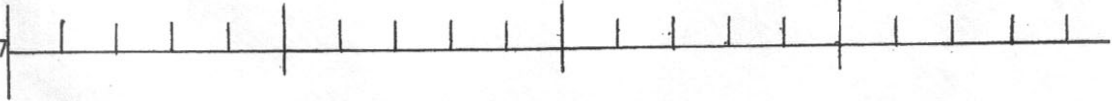
d) Biçimsel işletme yapısının amaçları ile çatışan ya da onu destekleyen bir biçimsel olmayan işletme yapısının varlığı ve biçimsel işletme yapısıyla olan etkileşimin niteliği :

Biçimsel olmayan işletme yapısı vardır ve biçimsel işletme yapısının amaçlarını engellemektedir

Biçimsel olmayan işletme yapısı vardır ve biçimsel işletme yapısının amaçlarını genellikle engellemektedir

Biçimsel olmayan işletme yapısı vardır ve bazen biçimsel işletme yapısının amaçlarını desteklemekte bazen de engellemektedir

Tüm sosyal güçlerin işletme amaçlarını gerçekleştirme çabasına yönelik olması nedeniyle biçimsel olmayan ile biçimsel işletme yapısı tek ve ayırdır



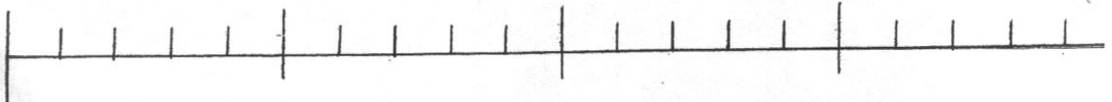
e) Denetimlerden elde edilen bilgiler bireylerin kendilerini düzeltmesinde ve grupça sorun çözümünde yöneticiye yararlı bir araç olarak mı kullanılmakta yoksa kişilerin cezalandırılma ya da ödüllendirilmelerine esas mı olmaktadır?

Cezalandırmaya ya da ödüllendirmeye esas olarak kullanılmaktadır

Politikaların belirlenmesinde, bazen cezalandırma bazen de yol göstermeye esas olarak kullanılmaktadır

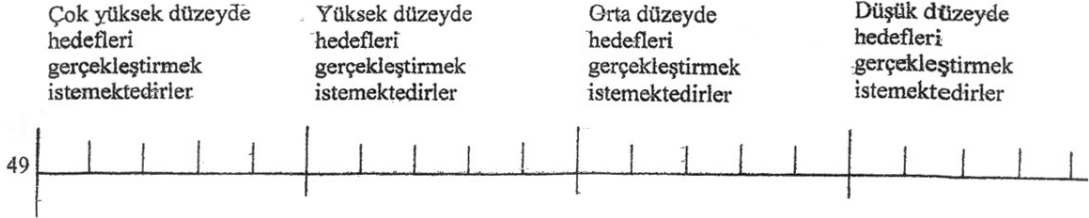
Esas olarak politikaların belirlenmesinde; geniş ölçüde kendi kendini denetleme, ödüllendirme ve biraz da cezalandırmaya esas olarak kullanılmaktadır

Personel politikalarını belirlemek için ve ayrıca cezalandırmak için değil, kendi kendini denetleme ve sorunları işbirliği ile çözümlenmeye esas olarak kullanılmaktadır

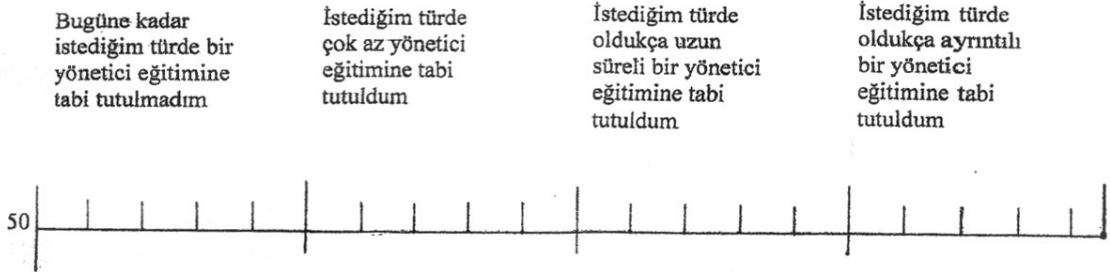


## 8. BAŞARI AMAÇLARI VE EĞİTİM SÜRECİNİN NİTELİĞİ

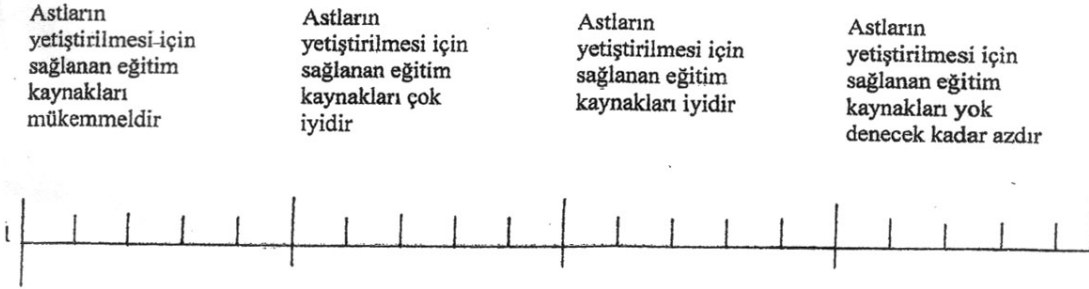
a) Üstlerin işletme amaçlarına ulaşmak istedikleri hizmet hedeflerinin düzeyi :



b) Sizin isteğinize kıyasla size verilen yönetici eğitiminin düzeyi :



c) Astarlarınızı yetiştirmede size yardımcı olarak verilen kaynakların yeterlilik derecesi :



## ÖZGEÇMİŞ

**Doğum Yeri ve Yılı** : **Bursa, 1984**

<b>Öğr.Gördüğü Kurumlar</b>	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
Lise	1998	2002	Bursa Anadolu Lisesi
Lisans	2002	2005	Uludağ Üniv. İ.İ.B.F. İşletme
Yüksek Lisans	2006		Uludağ Üniv. Sosyal Bil. Enstitüsü

**Doktora** :

**Medeni Durum** : **Bekar**

**Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi:**

<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama ve Ayrılma Tarihleri</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
1.		
...		

**Yurtdışı Görevleri** :

**Kullandığı Burslar** :

**Aldığı Ödüller** :

**Üye Olduğu Bilimsel ve Mesleki Topluluklar :**

**Editör veya Yayın Kurulu Üyelikleri :**

**Yurt İçi ve Yurt Dışında katıldığı Projeler :**

**Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:**

**Yayımlanan Çalışmalar :**

**Diğer** :

**Ezgi GÜVEN**