

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

ORMAN ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ ANABİLİM DALI

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİNDE YÖNETİM VE FONKSİYONLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Orm. End. Müh. Ali BÜYÜKÜSTÜN

**HAZİRAN 2018
TRABZON**



KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsünce

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : / /

Tezin Savunma Tarihi : / /

Tez Danışmanı :

Trabzon

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalında
Ali BÜYÜKÜSTÜN Tarafından Hazırlanan**

**ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİNDE YÖNETİM VE FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

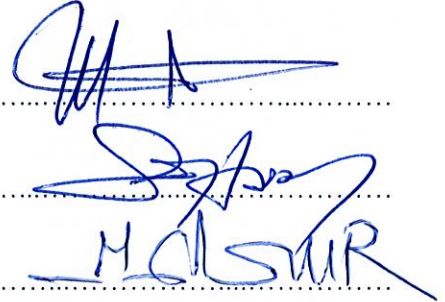
**başlıklı bu çalışma, Enstitü Yönetim Kurulunun 29 / 05 / 2018 gün ve 1755 sayılı
kararıyla oluşturulan jüri tarafından yapılan sınavda
YÜKSEK LİSANS TEZİ
olarak kabul edilmiştir.**

Jüri Üyeleri

Başkan : Prof. Dr. Kadri Cemil AKYÜZ

Üye : Doç. Dr. Hasan SERİN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi İlker AKYÜZ


.....
.....
.....

Prof. Dr. Sadettin KORKMAZ

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Orman Ürünleri Sanayinde Yönetim ve Fonksiyonları Üzerine Bir Araştırma (İstanbul İli Örneği)' ne yönelik bir çalışma İstanbul' ni kapsamaktadır. Çalışmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır.

Yüksek lisans tez danışmanlığımı üstlenerek konu seçiminde ve çalışmalarımın yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Dr. Öğr. Üyesi İlker AKYÜZ' e, anket sonuçlarımın çözümlenmesinde yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. İbrahim YILDIRIM' a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca yüksek lisans tezimin hazırlanışı esnasında yardımlarını ve anlayışlarını esirgemeyen Ö. Dündar BÜYÜKÜSTÜN, Nergis BÜYÜKÜSTÜN, Uluç BÜYÜKÜSTÜN, Asena Damla ÇELİK, İ. Anıl YILDIRIM, Oğuzhan BERK, Özgür ÇAYIRLI ve Serdar BÜYÜKÜSTÜN' e teşekkür ederim.

Ali BÜYÜKÜSTÜN

Trabzon 2018

TEZ ETİK BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Orman Ürünleri Sanayinde Yönetim ve Fonksiyonları Üzerine Bir Araştırma (İstanbul İli Örneği)” başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanımın Dr. Öğr. Üyesi İlker AKYÜZ’ ün sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 19/06/2018



Ali BÜYÜKÜSTÜN

İÇİNDEKİLER

| | <u>Sayfa No</u> |
|---|-----------------|
| ÖNSÖZ..... | III |
| TEZ ETİK BEYANNAMESİ..... | IV |
| İÇİNDEKİLER..... | V |
| ÖZET | IX |
| SUMMARY..... | X |
| TABLolar DİZİNİ..... | XI |
| 1. GENEL BİLGİLER..... | 1 |
| 1.1. Giriş..... | 1 |
| 1.1.1. Orman Ürünleri Sektörü Hakkında Genel Bilgiler | 2 |
| 1.1.1.1. Orman Ürünleri Sanayinin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi | 2 |
| 1.1.1.2. Türkiye Ekonomisinde Orman Ürünleri Sanayinin Yeri ve İmalat Sanayi İçerisindeki Durumu..... | 3 |
| 1.1.1.3. Orman Ürünleri Sektöründe Üretim..... | 4 |
| 1.1.1.4. Orman Ürünleri Sektöründe İthalat ve İhracat..... | 4 |
| 1.1.2. İşletme ve İşletme Fonksiyonları Hakkında Genel Bilgiler | 5 |
| 1.1.2.1. Pazarlama Fonksiyonu | 5 |
| 1.1.2.2. Üretim Fonksiyonu..... | 5 |
| 1.1.2.3. Finansman Fonksiyonu | 5 |
| 1.1.2.4. Yönetim Fonksiyonları Hakkında Genel Bilgiler | 6 |

| | | |
|------------|--|----|
| 1.1.2.4.1. | Planlama Fonksiyonu | 7 |
| 1.1.2.4.2. | Örgütlenme (Organize Etme) Fonksiyonu | 11 |
| 1.1.2.4.3. | Yöneltme Fonksiyonu | 16 |
| 1.1.2.4.4. | Kontrol (Denetim) Fonksiyonu | 18 |
| 2. | YAPILAN ÇALIŞMALAR | 22 |
| 2.1. | Materyal ve Yöntem..... | 22 |
| 2.1.1. | Materyal | 22 |
| 2.1.1.1. | Araştırma Bölgesinin Tanımı..... | 22 |
| 2.1.1.2. | Anket Formunun Hazırlanması | 22 |
| 2.1.2. | Yöntem | 23 |
| 2.1.2.1. | Anket Yöntemi | 23 |
| 2.1.2.2. | İstatistik Değerlendirme Amacıyla Kullanılan Yöntemler..... | 24 |
| 2.1.2.2.1. | Çapraz Tablolar | 24 |
| 2.1.2.2.2. | Ki-kare Testi..... | 24 |
| 2.1.2.2.3. | Frekans Tablosu | 24 |
| 3. | BULGULAR | 25 |
| 3.1. | Anket Katılımcıları Hakkında Genel Bilgiler | 25 |
| 3.1.1. | Cinsiyete Göre Yargıların Karşılaştırılması..... | 30 |
| 3.1.1.1. | Grup Yapılarını, Ortak Amaç, Değer ve Duygularını Anlayabilme (Sosyabilite) Yargısı..... | 30 |
| 3.1.1.2. | İş Disiplini ve Kötü Alışkanlıklarla Mücadele Edebilme Yargısı..... | 31 |
| 3.1.1.3. | Kendisiyle Çalışan Her İnsanla Yardımlaşabilme ve İş birliği Yapabilme Yargısı..... | 32 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.1.4. | İşletmemizde Amaç ve Planlarda Karlılık Ön Plandadır Yargısı | 33 |
| 3.1.1.5. | İşletmemizde Amaç ve Planlamada Müşteriler ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar Ön Plandadır Yargısı | 34 |
| 3.1.1.6. | İşletmemizin Amaçlarına Daha Kısa ve Etkili Bir Şekilde Ulaşabilmesi, Personelin Daha Verimli Bir Şekilde Çalışması İçin Personel Arasındaki Çatışmaları Çözer Yargısı..... | 35 |
| 3.1.2. | Yaşa Göre Yargıların Karşılaştırılması | 36 |
| 3.1.2.1. | Yönetim Bir veya Birden Fazla Amaçları Gerçekleştirmeye Yönelik Olmalıdır Yargısı..... | 36 |
| 3.1.2.2. | İlişki Rolü Yargısı | 38 |
| 3.1.2.3. | İşletmemizde Amaç ve Planlarda Fiziksel ve Finansal Kaynaklar Önemlidir Yargısı..... | 39 |
| 3.1.2.4. | İşletmemizin Politikaları Mevcuttur Yargısı..... | 40 |
| 3.1.2.5. | İşletmemizde Mevcut Yöntemler Kullanılmaktadır Yargısı..... | 41 |
| 3.1.2.6. | İşletmemizdeki Yönetim Yapısını, İşletmemizdeki Personelin Katılımını Sağlayacak Biçimde Oluşturur Yargısı..... | 42 |
| 3.1.2.7. | İşletmemizin Amaçlarına Ulaşabilmesi İçin, İşletmemizde Çalışan Diğer Personelle ve Üst Makamlarla İş birliği Yapar Yargısı | 43 |
| 3.1.3. | Medeni Duruma Göre Yargıların Karşılaştırılması..... | 44 |
| 3.1.3.1. | Dengeli Hareket Edebilme Yargısı | 44 |
| 3.1.3.2. | Kaynak Dağıtım Rolü Yargısı..... | 45 |
| 3.1.3.3. | İşletmemizde Amaç ve Planlarda Karlılık Ön Plandadır Yargısı | 46 |
| 3.1.3.4. | İşletmemizde Karar Verirken Amaçlara En Az Harcama ve Fedakârlıkla Ulaşmak Ön Plandadır Yargısı..... | 47 |
| 3.1.3.5. | İşletmemizi, Ulaşılması Gereken Amaçlar ya da Hedefler Doğrultusunda Düzenler Yargısı..... | 48 |
| 3.1.3.6. | İşletmemizin İşlerini Mevzuata Göre, Düzenli Bir Şekilde Yürütülmesi İçin Gerekli Önlemleri Alır Yargısı | 49 |
| 3.1.3.7. | Denetimlerin Kriterlerini Personele Açıklar Yargısı | 50 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.1.4. | İşletmedeki Pozisyonlara Göre Yargıların Karşılaştırılması..... | 51 |
| 3.1.4.1. | Yönetim Belirli Bir Takım Beşeri ve Maddi Kaynakları Serbestçe Kullanabilme Yetkisini Gereklî Kılar Yargısı | 51 |
| 3.1.4.2. | Lider Rolü Yargısı..... | 53 |
| 3.1.4.3. | Planlama ile Yukarıdan Aşağıya Hiyerarşik Sistem Düzgün İşler Yargısı | 54 |
| 3.1.4.4. | İşletmemizde Yöneticiler Karar Alırken Stres İçindedir Yargısı..... | 55 |
| 3.1.4.5. | İşletmemizi, Ulaşılması Gereken Amaçlar ya da Hedefler Doğrultusunda Düzenler Yargısı..... | 56 |
| 3.1.4.6. | Personeli Değerlendirirken Objektif ve Adil Davranır Yargısı | 57 |
| 3.1.4.7. | Değerlendirme Sonuçlarına Göre, Eksiklik Gördüğü Durumları Düzeltmek İçin Gereklî Tedbirleri Alır Yargısı | 59 |
| 4. | TARTIŞMA | 61 |
| 5. | SONUÇLAR | 63 |
| 6. | ÖNERİLER | 67 |
| 7. | KAYNAKLAR..... | 69 |
| 8. | EKLER | 71 |

ÖZGEÇMİŞ

Yüksek Lisans Tezi

ÖZET

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİNDE YÖNETİM ve FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Ali BÜYÜKÜSTÜN

Karadeniz Teknik Üniversitesi
Fen Bilimler Enstitüsü
Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı
Danışman: Dr. Öğt. Üyesi İlker AKYÜZ
2018,70 Sayfa, 9 Ek Sayfa

Orman endüstri sanayindeki gelişmeler ve üretimdeki artışlar firmaların büyüme hızlarını arttırmıştır. Bu artışlar ile birlikte yönetimlerde gerçekleşmesi gereken hedefler değişiklik göstermek ile birlikte bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemler de artmıştır. Bu tez çalışmasında işletmelerde oluşturulan yönetim süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi ve yöneticilerin çalışanlara tutumu değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, İstanbul ilinde Orman endüstri sanayisinde faaliyet gösteren Kereste, Oluklu mukavva ve Mobilya sektörlerinde çalışma yapılmış ve toplam 271 kişiye anket uygulanmıştır. Anketler yüz yüze anket metodu ile uygulanmıştır. Uygulanan anketlerde Çapraz tablo, ki-kare testi uygulanmış ve çalışanların cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna ve işletmedeki pozisyonlarına göre karşılaştırmalar yapılarak yargılar sonuçlandırılmıştır.

Çalışmada, yargıların çoğunda belirtilen karşılaştırma başlıklarına göre ilişki bulunamamıştır. İlişki bulunan yargıların sonuçları tablolar halinde belirtilmiş ve tablo yorumları yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim fonksiyonları

Master Thesis

SUMMARY

A RESEARCH ON THE MANAGEMENT AND FUNCTIONS OF FOREST PRODUCT
INDUSTRY (ISTANBUL PROVINCE)

Ali BÜYÜKÜSTÜN

Karadeniz Technical University
The Graduate School of Natural and Applied Sciences
Forestry Industrial Engineering Program
Supervisor: Assist. Dr. Öğt. Üyesi İlker AKYÜZ
2018, 70 Pages, 9 Appendix Pages

The developments in the forest industry and the increase in the production increased the growth rates of the firms. Along with these increases, the targets that have to be realized in the administrations have changed and the operations that have to be done to reach these targets have increased. In this thesis study, the effect of the management processes established in the enterprises on the employees and the attitudes of the managers to the employees are evaluated.

In this context, a study was carried out in the lumber, corrugated board and furniture sectors operating in the forest industry in Istanbul and a total of 271 persons were surveyed. The survey were applied by the face-to-face survey method. In the survey, cross-tabulation and chi-square tests were applied and the judgments were concluded by comparing the employees according to their gender, age, marital status and positions in business.

In the study, no relation was found according to the comparison titles indicated in most of the judgments. The results of the judges which are related with comparison criteria are tabulated and table comments are made.

Keywords: Management, Functions of Management

TABLULAR DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|-----------------|
| Tablo 1. Anket katılımcılarının cinsiyet bakımından karşılaştırılması..... | 25 |
| Tablo 2. Anket katılımcılarının yaş bakımından karşılaştırılması | 25 |
| Tablo 3. Anket katılımcılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması | 26 |
| Tablo 4. Anket katılımcılarının işletmedeki pozisyonlarına göre karşılaştırılması | 26 |
| Tablo 5. Ankete katılanların çalıştıkları yerlerin hukuki yapısının karşılaştırılması..... | 27 |
| Tablo 6. Ankete katılanların toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılması | 27 |
| Tablo 7. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayısına göre karşılaştırılması | 28 |
| Tablo 8. Anket katılımcılarının çalıştıkları pozisyonlara göre karşılaştırılması..... | 28 |
| Tablo 9. Anket katılımcılarının çalıştığı işletmelerin ihracat durumlarının karşılaştırılması | 29 |
| Tablo 10. Anket katılımcılarının çalıştığı işletmelerin sektör bakımından karşılaştırılması | 29 |
| Tablo 11. Anket katılımcılarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması..... | 30 |
| Tablo 12. Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme (sosyabilite) yargısı çapraz tablosu | 30 |
| Tablo 13. İş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme yargısı çapraz tablosu | 31 |
| Tablo 14. Kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme yargısı çapraz tablosu..... | 32 |
| Tablo 15. İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı çapraz tablosu | 33 |
| Tablo 16. İşletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır yargısı çapraz tablosu..... | 34 |
| Tablo 17. İşletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer yargısı çapraz tablosu..... | 35 |
| Tablo 18. Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır yargısı çapraz tablosu | 37 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tablo 19. | İlişki rolü yargısı çapraz tablosu | 38 |
| Tablo 20. | İşletmemizde amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir yargısı çapraz tablosu | 39 |
| Tablo 21. | İşletmemizin politikaları mevcuttur yargısı çapraz tablosu..... | 40 |
| Tablo 22. | İşletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır yargısı çapraz tablosu ... | 41 |
| Tablo 23. | İşletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur yargısı çapraz tablosu | 42 |
| Tablo 24. | İşletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla iş birliği yapar yargısı çapraz tablosu | 43 |
| Tablo 25. | Dengeli hareket edebilme yargısı çapraz tablosu..... | 44 |
| Tablo 26. | Kaynak dağıtım rolü yargısı çapraz tablosu | 45 |
| Tablo 27. | İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı çapraz tablosu | 46 |
| Tablo 28. | İşletmemizde karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön plandadır yargısı çapraz tablosu..... | 47 |
| Tablo 29. | İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı çapraz tablosu | 48 |
| Tablo 30. | İşletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır yargısı çapraz tablosu..... | 49 |
| Tablo 31. | Denetimlerin kriterlerini personele açıklar yargısı çapraz tablosu | 50 |
| Tablo 32. | Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar yargısı çapraz tablosu | 52 |
| Tablo 33. | Lider rolü yargısı çapraz tablosu..... | 53 |
| Tablo 34. | Planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler yargısı çapraz tablosu | 54 |
| Tablo 35. | İşletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir yargısı çapraz tablosu | 55 |
| Tablo 36. | İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı çapraz tablosu | 56 |
| Tablo 37. | Personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır yargısı çapraz tablosu | 58 |
| Tablo 38. | Değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır yargısı çapraz tablosu..... | 59 |

1. GENEL BİLGİLER

1.1. Giriş

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üretmeye çalışır. Klasik iktisat teorisinden de anlaşılacağı gibi ihtiyaçlar çeşitlidir, tekrarlanır ve sonsuzdur. Bir ihtiyacın tatmininden sonra yeni bir ihtiyaç doğar. Temel ihtiyaçlar yeme, içme, barınma v.s. karşılanırsa bile insanların toplum tarafından kabul görme, kendini ispat etme gibi üst düzey ihtiyaçları ortaya çıkar. Tüm bu ihtiyaçların tatmini için mal ve hizmet üretme amacıyla birtakım örgütler kurulur. Örgütlerin doğması üretim faktörlerinin uygun bir bileşiminin oluşturulmasına bağlıdır. İhtiyaçları karşılamak amacıyla mal veya hizmet üretmek için gerekli faktörlere üretim faktörleri denir. Üretim faktörleri emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimdir. Girişimci üretim faktörlerini sağlar ve bunlara işlerlik kazandırmak için yönetimi oluşturur (Akmüt, 2003). Tam bu noktada yönetim kavramı ortaya çıkar. Çünkü iki kişinin olduğu yerde bile yönetimin varlığı söz konusudur (Tokgöz, N., 2013).

Yönetim kavramı uzun zamandan beri geliştirilmekte olan bir kavramdır. Amaçların etkin ve verimli gerçekleştirilmesi ve belirli bir topluluğun işbirliğini sağlamak için gerekli olan yönetim, toplumsal yaşamla birlikte meydana gelmiştir. Yönetimsel düşüncenin evriminin incelenmesi; geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte yaşanması olası gelişmeleri ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Geçmiş bilmeden geleceği tasarlamamanın ve şekillendirmenin imkânı yoktur (Gürüz ve Gürel, 2006).

Yönetim evrensel bir süreçtir. İnsanın toplumsal yaşam gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve faaliyetlerimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yürütmek durumundadır. Bu çeşitli uğraşların ortak yönü farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yönetilmesidir (Güney, 2007).

Ekonomistlere göre yönetim, üretim faktörlerinden biridir. Yönetim bilimine göre yönetim, bir otorite sistemini ifade etmekte, bu çerçevede örgüt, yöneticiler ve yönetilenlerden oluşmaktadır. Toplum bilimcilerine göre ise yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemini ifade etmektedir (Ataman, 2001). Bir başka tanıma göre yönetim; Belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığı bir

sistemdir. Bu tanımlara göre yönetimin özelliklerini sıralanacak olursa (Schermerhorn, 1996);

- Yönetimde birden çok insan varlığı gerekmektedir.
- Bu insanlar arasında iş birliği, koordinasyon sağlanmalıdır.
- İşletmelerin amaçlarına uygun olmalıdır.
- İşletmenin amaçlarına uygun kaynakların en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır.

1.1.1. Orman Ürünleri Sektörü Hakkında Genel Bilgiler

Ağaç mamulleri ve orman ürünleri sektörü çok sayıda malın üretim ve ticaretini içerir. Bunlar tomruk ve kereste, parke, tabakalı ahşap levalar, ahşap esaslı levhalar ve ambalaj gibi ürünlerden oluşur.

Orman ürünleri içerisinde üretim ve ticarete konu olan odun dışı ürünler de mevcuttur. Bu ürünlerin dünyada on binden fazla çeşidi olup, 3.500 çeşidi Türkiye’de yetişen endemik ürünlerdir. Bunlardan yaklaşık 350 kalem ise Türkiye’nin ihracatına konu olmakta ve kekik, defne yaprağı, keçiboynuzu ve adaçayı vb. başta bulunmaktadır (Orman Genel Müdürlüğü, 2015).

Dünyanın ormanlık alanı yaklaşık dört milyar hektar (ha) olup, toplam karasal alanın üçte birini oluşturur. Ormanların tamamına yakını (%95) doğal ormanlardan, çok az bir kısmı (%5’i) ise plantasyon ormanlardan oluşmaktadır. Kıtaların orman oranları; Avrupa %46, Kuzey ve Orta Amerika %25,7 ve Afrika 21,8’dir. Orman bakımından dünyanın en zengin beş ülkesi Rusya Federasyonu, Brezilya, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, Çin toplam ormanlık alanlarının yarısına sahiptir (Orman Genel Müdürlüğü, 2015).

1.1.1.1. Orman Ürünleri Sanayinin Dünyadaki ve Türkiye’deki Gelişimi

Dünyadaki Gelişimi: Odunu işleyen ilk makine ve tezgâhlar başlangıçta su, hayvan, rüzgâr ve hatta insan gücünden yararlanarak çalıştırılmışlardır. 19. yüzyılın ikinci yarısında buhar gücünden yararlanılmaya başlanmış, elektrikten yararlanma ise, 20. yüzyıl başlarında meydana gelmiştir. Orman ürünleri sanayi teknolojisi özellikle bıçkı sanayisinde I. Dünya Savaşı’ndan sonra ani bir gelişme göstermiştir. Diğer kollarda da 20. yüzyılda başlayan

gelişme II. Dünya Savaşı'ndan sonra daha da hızlanarak bugünkü düzeye ulaşmıştır. Gelişen teknoloji ile birlikte orman ürünlerinden faydalanma da çok yönlülük kazanmış ve odunun kullanım yeri günümüzde 6000'e ulaşmıştır. Her geçen gün daha değişik kullanım yerleri uygulanmaya aktarılmakta olup günümüzde odun hammaddesinden çimentolu ve alçılı yonga levha, odun gazı, şeker ve tutkal gibi ürünlerde elde edilmektedir.

Türkiye'deki Gelişimi: Ülkemizde orman ürünleri sanayisi 19. yüzyılın sonlarına kadar sadece bıçkı sanayi görünümünde su ve el hızarları şeklinde kalmış ve çok ağır bir ilerleme göstermiştir. Her ne kadar fiçicilik, düvencilik, saba, yaba gibi tarım araçları, küçük el sanatları şeklinde yapılan bölgesel çalışmalar 12. yüzyıla kadar uzamakta ise de bunları bir sanayi karakterinde görmek mümkün değildir. Yurdumuzda ilk tesisler 19. yüzyılın sonlarında görülmeye başlanmıştır. İlk kereste fabrikası 1892 yılında İstanbul'da kurulmuştur ve 20. yüzyılın başlarından itibaren sayıları artmaya başlamıştır. Yapılan bir araştırma göstermiştir ki, ülkemizde 1938 yılında 33 adet kereste fabrikasının olduğu anlaşılmaktadır. Ülkemizde 1963 yılında planlı dönemin başlaması ile birlikte orman ürünleri sanayisinde hızlı bir gelişme başlamış, bütün teknolojiler yurdumuzda geliştirilmiş ve bu sanayi ülkemiz şartlarına göre çok büyük boyutlara ulaşmıştır (Anonim, 1991), (Balaban Y., 2007).

1.1.1.2. Türkiye Ekonomisinde Orman Ürünleri Sanayinin Yeri ve İmalat Sanayi İçerisindeki Durumu

20,7 milyon hektarlık orman alanına sahip Türkiye, çok çeşitli ağaç cinsleri yetiştirebilmesi nedeniyle orman ürünleri sanayinde önemli avantajlara sahiptir. Ancak bu ormanlık sahasının yalnızca % 39,4'ü verimli orman niteliğindedir. Bunun % 54'ü iğne yapraklı, % 46'sı yapraklı ağaçlardan oluşmaktadır. Ormanlarımızın dikili ağaç hacmi 1,2 milyar m³ olup bu miktarın 787,3 milyon m³'ü iğne yapraklı ağaçlardan oluşmaktadır (Yıldırım, 2006), (Balaban Y., 2007).

Yuvarlak odunların hacmi ve ağırlıklarına kıyasla kullanım değeri az olduğundan doğrudan doğruya kullanıldığı yerlerde sınırlıdır. Bunların endüstrinin çeşitli kollarında işlenmesi ve yeni mamuller haline gelmesi ile değerleri çok fazla yükselmekte, kullanım yerleri artmakta ve genişlemekte, böylece toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak mümkün olmaktadır.

Odun hammaddesinin kullanımını artırmak amacıyla faaliyet gösteren sektör konumunda olan orman ürünleri sanayi ekonomimiz içerisinde ağırlığını zamanla artırabilen bir yapıya sahip olmuştur. Gerek istihdama, gerekse üretim sürecine aktardığı ürünler ile kalkınma sürecinde etkili olmuş ve ekonomik faaliyetlerin gelişimini sağlamıştır (Akyüz, 2000), (Balaban Y., 2007).

1.1.1.3. Orman Ürünleri Sektöründe Üretim

Dünyada yuvarlak odun (tomruk) üretiminin yaklaşık 3,4 milyar m³ / yıl olduğu, bunların %53'ünün yakacak odun, %47'sinin endüstriyel odundur. Yakacak odunun yaklaşık %90'ı gelişmekte olan ülkeler tarafından üretilip tüketilmektedir. Bunların belli başlı olanları; Hindistan, Çin Halk Cumhuriyeti, Brezilya, ve Endonezya'dır. Endüstriyel odun üretiminin %79'u gelişmiş ülkeler tarafından yapılmaktadır. Bu ülkeler ise; Amerika Birleşik Devletleri, Kanada, Rusya Federasyonu, Brezilya ve Çin Halk Cumhuriyeti'dir (Orman Genel Müdürlüğü, 2015).

Dünya levha üretiminin son on yılda istikrarlı bir yükseliş gösterdiği ve bu yükselişi devam ettirdiği görülmektedir. Buna göre; 2009 yılında 266 milyon m³'lük bir büyüme meydana gelmiştir. Bu dönemde ağaç bazlı levha sektörünün ortalama büyüme oranı dünya genelinde %3,44 olmuş, bundan sonrada en az aynı oranda bir büyüme öngörülmektedir. Üretim miktarının 2014 yılında 325,8 milyon m³ ve 2015 yılında ise 337 milyon m³ olması tahmin edilmektedir. Araştırmalar, yonga levha ve MDF'de tüketim miktarının 2017 yılında 225 milyon m³'e ulaşmasının beklendiğini göstermektedir (Orman Genel Müdürlüğü, 2015).

1.1.1.4. Orman Ürünleri Sektöründe İthalat ve İhracat

Dünya ticaretinde, 2013 yılında, dünya ahşap ve ahşap eşya ihracatı %11 artmış ve 131,5 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 2013 yılında gerçekleşmiş olan bu artış yüzdesi esas alındığında ihracatın 2014 yılında 145,9 milyar \$, 2015 yılında ise 153,9 milyar \$ olacağı ön görülmektedir.

Ağaç ve ahşap eşya sektörü ihracatında önde gelen ülkeler Çin, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve Rusya Federasyonu'dur. Türkiye 211 ülke arasında dünyanın en çok ağaç ve ahşap eşya ihracatı yapan 37. Ülkesidir (Orman Genel Müdürlüğü, 2015).

1.1.2. İşletme ve İşletme Fonksiyonları Hakkında Genel Bilgiler

İşletmenin tanımı, üretim faktörlerini planlı ve sistemli bir şekilde bir araya getirerek mal ya da hizmet üretimi amacı güden üretim birimine denir (URL – 1, 2018).

İşletmeler faaliyetlerini yerine getirirken ve amaçlarına ulaşırken yerine getirdikleri birden fazla fonksiyon vardır. Bu işletme fonksiyonları temel olarak Yönetim, Pazarlama, Üretim ve Finans olarak gruplandırılmıştır. Bu fonksiyonlara ek olarak da destek fonksiyonları olarak İnsan kaynakları, Muhasebe, Ar-Ge ve Halkla ilişkiler fonksiyonları yer almaktadır (Esen S., 2018).

1.1.2.1. Pazarlama Fonksiyonu

İşletmeler var olabilmek için tüketicilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Söz konusu istek ve ihtiyaçlar tüketicinin istediği yerde, istediği miktarda ve fiyatta hazır olmalıdır. Aksi takdirde tüketici tatmini sağlanamayacaktır. İşletmelerde pazarlama fonksiyonu üretici ile tüketici arasında köprü görevi görmektedir ve tüketici tatmininin sağlanmasına yönelik faaliyetler içermektedir. Bu nedenle, günümüzün yoğun rekabet ortamında pazarlama faaliyetleri çok büyük bir öneme sahiptir.

Pazarlama, işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak mübadeleleri gerçekleştirmek üzere, ihtiyaç karşılayacak malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtımına ilişkin planlama ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerinin sadece üretim sonrası değil, üretim öncesi olan tasarım aşamasından başlayıp satış sonrasına kadar devam eden bir süreçtir (Esen S., 2018).

1.1.2.2. Üretim Fonksiyonu

İşletmelerde üretim fonksiyonu işletmenin rekabet avantajı sağlaması için çok önemli bir fonksiyondur. Çünkü işletmeler tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını üretim fonksiyonu ile karşılamaktadır. İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi ve etkin çalışabilmesi için üretim fonksiyonunun verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir (Esen S., 2018).

1.1.2.3. Finansman Fonksiyonu

Finansman fonksiyonu, işletmenin temel fonksiyonlarından biridir. Çünkü işletmeler faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için nakit veya fon gibi bir takım finansal araçlara ihtiyaç

duyarlar. İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi ve böylece amaçlarına ulaşabilmesi için söz konusu finansal araçlarının sağlanması finansman fonksiyonunun temel işlevidir.

Finansman fonksiyonu yerine getirilirken, bir yandan işletmenin ihtiyaç duyduğu fonlar en uygun kaynaklardan en uygun zamanda karşılanabilmeli, diğer yandan işletmenin elde ettiği bu fonlar en etkin veya en karlı biçimde değerlendirilebilmelidir.

Buna göre finansman fonksiyonunun kapsamını nakit ihtiyacının karşılanması ve bu nakitlerin en uygun bir şekilde kullanılması oluşturmaktadır. Bu anlamda finansman fonksiyonu, işletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en uygun koşullarda sağlanması ve bu fonların en etkin bir biçimde kullanılması ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanabilir (Esen S., 2018).

1.1.2.4. Yönetim Fonksiyonları Hakkında Genel Bilgiler

İşletmeler girdileri kendi oluşturdukları süreçlerden geçirerek çıktılar meydana getirirler. Tüm bu sürecin gerçekleştirilmesinde yönetim faaliyeti ilk sırada bulunmaktadır. Fakat yönetim faaliyetinin de etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar işletmenin rekabet koşulları içinde faaliyet gösterirken ayakta kalmasını, amaçlarına en doğru, en etkin bir biçimde ulaşmasını sağlar. Bu fonksiyonları dört başlık altında toplamamız mümkündür: planlama, örgütleme (organize etme), yöneltme ve kontrol (denetim).

Planlama faaliyeti yönetimin ilk fonksiyonudur. Yönetim faaliyeti planlama ile başlar. İşletmeler ileride ulaşmak istedikleri amaçlarını, hedeflerini belirlemeli ve bu hedeflere ve amaçlara ulaşabilmek için çeşitli aksiyonları belirlemelidir. Planlama, ne yapılacak, ne zaman yapılacak, kim yapacak, nasıl yapılacak, hangi imkânlar kullanılacak, neden yapılacak sorularına cevap arar. Planlar bütün işletmeyi kapsar ve her bölümde faaliyet gösteren işletme çalışanlarına yol gösterir. Çalışanlar ve yöneticiler hareketlerini ve tercihlerini işletmenin planlarına göre belirler.

Planlama işlevinden sonra örgütleme (organize etme) işlevi gelir. Planlama yapmak tek başına yeterli olmamaktadır. Planlamadan sonra gelen adımda görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması, personelin belirlenen ve gruplanan işlere yerleştirilmesi ve son olarak da işlerin yürütülmesi için gerekli yerin, araç ve gereçlerin belirlenerek temin

edilmesi gerekir. Böylece planlama faaliyeti sonucunda belirlenen hedefler örgütlenme işlevi ile başlamış olur.

Yönetim fonksiyonlarının üçüncüsü ise yöneltmedir. Yöneltme ile işletmede yer alan kişilerin verilen görevlerin en doğru ve en etkin şekilde yapması sağlanır. Kişilerin verilen işleri doğru ve yerinde yapması için emir verme sisteminin düzgün işliyor olması gereklidir. Açık, tam ve anlaşılır emirler sayesinde personelin yapması gereken işlere yönlendirilmesi sağlanır.

Son fonksiyon ise kontrol (denetim)'dür. İşletmenin yaptığı planlamanın sonuca ulaşip ulaşmadığı ya da ne kadar ulaştığı konusu kontrolün konusudur. Kontrol ile daha önce belirlenmiş standartlar ile gerçekleşen durum karşılaştırılır ve ortaya çıkan sapmalar belirlenir. Sapmaların belirlenmesinden sonra ise düzeltici tedbirler alınması gerekir. İşletme bu şekilde planlamayla başlayan işlevlerini denetimle tamamlar ve bu fonksiyonlar ardışık ve döngüselidir (Tokgöz, N., 2013).

1.1.2.4.1. Planlama Fonksiyonu

Plan, bugünden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılacak istendiğinin, neleri gerçekleştirmek istendiğinin belirlenmesidir. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir arada düşünülmelidir. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı değildir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çabaları, bir süreci ifade etmektedir. Plan bir sonuçtur. Planlama ise bir süreçtir. Önemli olan planlama, yani sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun vadeli amaçlar ile bunları gerçekleştirmek üzere izlenecek yollar hakkında düşündürmektir. Plan ise süreç sonunda yapılan bir tercihi ifade eder. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. (Koçel, 2010).

Planlama yönetim işlevlerinden ilki ve en genel fonksiyonudur. Diğer yönetim fonksiyonları planlama fonksiyonunun devamı niteliği taşımaktadır. Planlama önemlidir, çünkü işletmeler içinde buldukları rekabet koşulları ve hızla değişen dünyada geleceği doğru bir şekilde tahmin etmek ve faaliyetlerini buna göre düzenlemek zorundadırlar (Tokgöz, N., 2013).

Planlama faaliyetinin neden yapıldığını temelde dört nedenle açıklamak mümkündür (Robbins ve Coulter, 2002).

- Planlama çalışanlara takip edecekleri bir yol gösterir.

- Hızlı değişen koşulların işletme üzerinde etkisini en aza indirir.
- İşletmede kaynak israfını ve fazlalığını engeller.
- Kontrol (denetleme) aşamasında kullanılabilir standartların oluşturulmasını sağlar.

Planlama faaliyetlerinin bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996);

Planlama bilinçli bir seçim ve tercih etme sürecidir: planlama ileriye dönük hareket tarzıyla ilgili çeşitli seçenekler arasından seçim yapmaktır.

Planlama kapsamlı bir faaliyet ve bir karar sürecidir: planlama faaliyeti işletmede bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir.

Planlama geleceğe dönük bir faaliyettir: planlamada geleceği doğru şekilde görmek büyük rol oynar.

Planlama bir kararlar toplamıdır: planlamada çok çeşitli karar alanları, çok yönlü olarak irdelenmektedir.

Planlama belirli bir süreyi kapsar: planda beklenen sonuçların gerçekteşebilmesi için geçen süre içinde öngörülen şartların değişmemesi gerekir.

Yapılan planlamalardan bahsederken aşamalarına değinmek gerekmektedir. Bu aşamalar vizyon ve misyon olarak adlandırılan aşamalardır.

Misyon : İşletmelerin varlık nedenlerini belirtmeleri veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin 'misyon açıklaması' olarak adlandırılmaktadır. Misyon sözcük anlamı itibariyle, 'bir kimseye veya kurula verilen özel görev' olarak nitelendirilmektedir. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini belirtir. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir.

Vizyon: Planlama ile yakından ilgili bir diğer kavram ise vizyondur. Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir. Bu açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin işletmenin

misyonu çerçevesinde bir plan geliştirmeye ihtiyaç duyacakları, dolayısıyla planlamayı vazgeçilmesi mümkün olmayan bir faaliyet olarak kabul edecekleri aşikârdır.

Planlama sürecinin bu aşamasında, işletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri karara bağlanır. Amaç ve hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyonları işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

İşletmenin veya yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istedikleri karara bağlanır. Amaç ve hedef belirlemenin en önemli ilkesi, amaçların ölçülebilir olması, gerekli aksiyonları işaret etmesi ve zaman boyutunun olmasıdır.

İşletmenin tamamını ilgilendiren genel veya stratejik nitelikteki amaçların belirlenmesi ile daha alt amaçların belirlenmesi ve sonuç olarak bir amaçlar hiyerarşisinin oluşması sağlanacaktır. Amaçlar hiyerarşisinde işletmede tüm birimlerin amaçları birbiriyle bağlantılı olmalıdır ve bir bütün oluşturmalıdır. Bunun yanında en tepede belirlenen stratejik nitelikli amaçların gerçekleşebilmesi için öncelikle alt kademelerdeki amaçların gerçekleşmesi gerekmektedir (Tokgöz, N., 2013).

Planlama sürecinin bu aşaması, gelecekte belli bir zaman süresi sonunda ulaşılmaması kararlaştırılmış durum veya konuma ‘nasıl’ veya ‘ne yaparak’ ulaşılabileceğinin irdelenmesi, incelenmesi ve bu yolların belirlenmesini kapsamaktadır. Alternatif yolların veya seçeneklerin belirlenmesi olarak adlandırılan bu safhada yaratıcı olma, mevcut ve daha önce kullanılmış yollardan farklı bir yol bulabilme, rakiplere oranla işletmeye avantaj sağlayacak yollar bulabilme gibi hususlar söz konusudur (Tokgöz, N., 2013).

Yönetici bu aşamada belirlenmiş bulunan hedeflere ulaştıracak alternatiflerden birisini seçecek (karar verecek) tir. Bu safhanın özelliği seçim yapma işidir. Seçim yapma, belli bir yöne adapte olma işidir. Böylece, yöneticilerin belli bir konuda yapmış oldukları seçimin toplamından oluşan bir belge olarak plan ortaya çıkacaktır. İşte bu belge işletmenin yol haritasıdır (Tokgöz, N., 2013).

Planlamalar üç ana grupta toplanabilir. Bunlardan ilki süre açısından planlar, ikincisi kullanılma seçenekleri açısından planlar son olanı ise hazırlanma düzeyi açısından planlardır. Aşağıda bu tür planlara değinilmiştir (Mirze, 2010);

Planlar gelecekle ilgili öngörüü ve belirsizlik altında tahmin yapmayı gerektirmektedir. Gelecekle ilgili belirsizlik, planlamada süreyi belirlerken dikkate alınması gereken kriterlerden bir tanesidir. Bazı istikrarlı sektörlerde planlamacı sektörün istikrarına

bağlı olarak uzun sürede nelerle karşılaşabileceğine ilişkin yeterli bilgiye sahip olabileceğinden, uzun vadeli planlama dönemini 30-40 yıl olarak belirleyebilirler. Ormancılık sektöründe kızılçam ormanı 25 yılda yetişeceğinden ve bu sürede politik, sosyal, kültürel ve teknolojik değişimler sonuçları fazla etkilemeyeceğinden, bu sektörde yapılan üretim planları 25 yıllık süreyi bulabilmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörlerde yetersiz bilgiler nedeniyle planlama dönemi 2-3 yıla, hatta 6 aya bile indirgenebilmektedir. Örneğin bilişim ve iletişim teknolojisi sektörü belirsizliğin yüksek olduğu, devamlı değişim yaşayan sektörler için iyi bir örnek teşkil etmektedir. Kısaca, belirsizlik, tahmin ve öngörü süresi belirli sektörlerde planlama ufku, süresini tayin eden önemli faktörlerden birisidir. (Mirze, 2010).

Süreleri açısından planlamaları gruplandırmak gerekirse; 5 yıldan daha fazla yapılan planlar uzun süreli plan, 1 ile 5 yıl arasında yapılan planlar orta süreli planlar, 1 yıldan kısa bir süre için yapılan planlar ise kısa süreli planlardır.

Temelde iki grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki sürekli planlardır. Sürekli planlar işletme içerisinde defalarca kullanılan ve belirli amaçlar için hazırlanan planlardır. Tek kullanımlık planlar ise belli bir amacı gerçekleştirmek için hazırlanırlar ve sürekli planlar gibi gelecekte tekrar kullanılmazlar (Daft ve Marcic, 2007).

Her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek yeniden uygulanan sürekliliğe kavuşturulmuş planlardır. Sürekli planlar, birbirine benzer durumlarda izlenecek davranış biçimlerini göstermektedir (Bolat, T., 2008). Sürekli planlar içerisinde politika, prosedür ve kurallar sayılabilmektedir.

Bu tür planlar, tek bir amacın gerçekleştirilmesi için kullanılan planlar olup; genellikle kısa dönemler için düzenlenir. Tek kullanımlık planlar içerisinde programlar, projeler ve bütçeler sayılabilmektedir (Özalp, 2010).

Bu gruplamaların yanı sıra ayrıca planları hazırlanma düzeyleri açısından gruplayabiliriz. Planları hazırlayan ve uygulayan yöneticilerin kademeleri açısından planlar üçe ayrılır. Bunlar stratejik planlar, taktik planlar ve operasyonel planlardır.

Stratejik planlar: işletmenin misyonu, vizyonu ve uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme işidir. Stratejik planlama stratejik yönetim uygulamasının bir koşuludur. Stratejik planlar iki ila beş yıllık bir süreç içinde stratejik hedeflere ulaşmak için üst yönetim tarafından geliştirilen ve yürütülen planlardır.

Taktik planlar: işletmenin orta düzey yöneticileri tarafından şekillendirilen ve stratejik planlardan daha kısa bir süreyi kapsayan planlardır. Stratejik planlara göre şekillenir ve stratejik planların uygulanmasına yol gösterici olan planlardır.

Operasyonel planlar: bu planlarda işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için operasyonel düzeyde planlar hazırlanır. Taktik planların hayata geçebilmesi için faaliyetlere yön veren operasyonel (uygulamalı) planlar alt düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

1.1.2.4.2. Örgütlenme (Organize Etme) Fonksiyonu

Planlama işlevinin ardından gelen işlev örgütlenme (organize etme) dir. Planlama tek başına yeterli olmamaktadır. Eğer planlar sonuca ulaşmazsa işletmelerin planlama uğraşları sonuçsuz kalmaktadır. İşte örgütlenme saptanan bu planların başarıya ulaşmasını sağlayacak işletme yapısını inşa etmeye yarar.

Örgütlenme işlevini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin kurulması, emir komuta ve sorumlulukların belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlanabilir. Örgütlenme, başka bir deyişle işletmenin amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel olarak almaktadır. Plan ve stratejiler işletmelerde 'ne' yapılması gerektiğini belirtir. Örgütlenme de bunun 'nasıl' bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklamaktadır (Mirze, 2010).

Örgütlenme süreci, amaçların belirlenmesi, gerekli işlerin belirlenmesi ve gruplanması, iş gereklerinin belirlenmesi, hiyerarşik yapının saptanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, belirlenen görev ve sorumlulukların örgüt çalışanlarına dağıtılması, araç gereçlerin sağlanması ve uygun şekilde düzenlenmesi şeklinde gerçekleşen bir olaydır. (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkün olmaktadır (Efil, 1999);

1. Görülecek işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
2. Personelin belirlenip atanması
3. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi

İşletmenin amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirler. Planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak

işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra organizasyon bölümleri belirlenmiş olur. Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerin de bölümleri oluşturulabilir (Tokgöz, N., 2013).

Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak personelin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan personel alımında objektif kriterler kullanıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir (Tokgöz, N., 2013).

Bu aşamada bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olacaktır (Tokgöz., 2013).

Örgütlemenin başarılı bir şekilde işlerliğinin sağlanması için uyulması gerekli ilkeler şöyle sıralanabilir (Ertürk, 2009).

Amaç birliği ilkesi: Organizasyonun her bölümü, işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirecek biçimde anlaşılmalı, organize edilmiş olmalıdır.

Kumanda birliği ilkesi: Her birey sadece bir üstten emir almalı ve ona karşı sorumlu olmalıdır.

Yeterlilik ilkesi: İşletme organizasyonları, belirlenmiş amaçlarını en az maliyetle yerine getirmek durumundadırlar.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: İş bölümü, işlerin bölünerek, her bir kişiye daha dar kapsamlı işler verilerek, onların uzmanlaşmasının sağlanmasını temin eder.

Görevlerin tanıtımı ilkesi: Bir organizasyon içinde görev alacak kişilerin görevlerinin önceden açık bir şekilde belirlenmesi gerekir.

Basamaklar sırası ilkesi: Organizasyonlarda belirli işlerin yapılması, birbirleriyle ilgili görevlerin belirli sıralarla yapılması ile mümkün olmaktadır.

Yetki ve sorumluluk denkliği ilkesi: Organizasyonlarda görev yapan kişilere görevleriyle ilgili yetki ve sorumluluklar verilmelidir.

İş, yetki, sorumluluk ve karşılıkların açık olarak belirlenmesi ilkesi: Organizasyonlarda görev alan yöneticilerin hangi işleri yapacağı, bunlarla ilgili hangi yetki ve sorumluluklarının olacağı ve bu sorumlulukları yerine getirmesi karşılığında kendisine ne gibi maddi ve manevi ödüller temin edileceği açık bir şekilde belirtilmelidir.

Ayrıklık ilkesi: Organizasyonlarda iş bölümü sonucu herkesin yapacağı işler belirlendikten sonra, görevi yapan kişilerin kendi işleri ile ilgili bağımsız karar alma yetkilerinin bulunması gerekmektedir.

Yönelme birliği ilkesi: İşletmelerde organizasyonların amaçlarını gerçekleştirmenin birçok yolu vardır. Bu yollardan işletmenin amaçlarına en uygun olanı tercih edilir ve bununla ilgili geleceğe dönük planlar yapılır.

Değişebilirlik ilkesi: Sosyal, teknolojik, biyolojik şartlardaki değişimler karşısında organizasyonun da değişebilir bir özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Süreklilik ilkesi: Organizasyon kademelerinde yer alan yönetici adaylarının yetişmelerini sağlayacak tedbirleri alarak, çevredeki değişimleri yakından takip ederek, amaçlarında da çevredeki değişikliklere paralel değişiklikler yaparak organizasyonun devamlılığının sağlanması yönünde tedbirler alınır.

Önderliğin kolaylaştırılması ilkesi: Organizasyon yapısı ve yetki devri, yöneticinin başarısı için gerekli olan çevreyi meydana getirerek önderlik yeteneğini artırır.

Fonksiyonel benzerlik ilkesi: Görevler, gruplar halinde bir araya getirilirken, fonksiyonel benzerlikler dikkate alınmalıdır.

Yönetim alanı ilkesi: Yöneticilere rahat denetleyebileceği sayıda ast bağlanmalıdır. Kontrol edebileceğinden fazla ast bağlandığında yönetici başarısız olur.

Personeli işe yerleştirme ilkesi: Personelin işe yerleştirilmesi sırasında, işi yapması için taşıması gereken asgari niteliklere dikkat etmek, daha doğrusu işe göre adam almak gerekir.

Sorumluluk ilkesi: Görevlerin yapılıp yapılmamasından yöneticiler sorumludur. Üstler kendi yetki ve sorumluluklarını astlara devretse bile, işlerin yapılmaması durumunda yine kendi üstlerine hesap vermek durumundalardır.

Fonksiyonel büyüme ilkesi: İşletmeler büyüdükçe organizasyonlarda da sürekli değişiklik yapmak zorunlu hale gelir. Yeni bölümlerin açılması veya yeni elemanların işe alınmasıyla fonksiyonel büyüme sağlanmış olur.

Çapraz ilişkiler ilkesi: Organizasyonlarda aynı yönetim kademesinde bulunan kişilerin birbirleri ile konuşup konunun ayrıntılarına girerek konuşmalarına izin verilmelidir.

İşletmelerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda çok çeşitli işler olduğunu daha önce belirtmiştik. Bölünen işlerin iş yerinde gruplaştırılarak bölümler oluşturulması faaliyetine bölümlere ayırma (bölümlendirme) denir. Bölümlere ayırmanın temel amacı belirli amaçlarla bir araya getirilmiş işlerin yapılmasında yüksek etkinlik ve verimliliğe ulaşmak ve bu şekilde tüm işletmede verimlilik elde etmektir. Farklı yaklaşımlara göre gruplandığımız bölümlere ayırma türleri aşağıdaki şekilde görülmektedir (Mirze, 2010).

Geleneksel yaklaşımlar günümüzde en çok rastlanılan bölümlendirme türlerini içerir. Bu yaklaşımda emir-komuta zinciri, çağlar boyunca süregelen şekli ile yönetim hiyerarşisi içinde yukarıdan aşağıya olarak inen (dikey) bir yapıda olduğundan geleneksel bölümlendirmeler olarak adlandırılır (Mirze, 2010).

Geleneksel bölümlendirmeyi iki grupta toplamak mümkündür.

- İşlevsel bölümlendirme
- İş birimine göre bölümlendirme

Burada işler ve görevler niteliklerine göre bir araya getirilir. Örneğin muhasebe ile ilgili işler bir araya, pazarlama ile ilgili işler bir araya getirilerek muhasebe bölümü, pazarlama bölümü oluşturulur. Uygulamada en çok görülen organizasyon yapısı, işlevsel bölümlendirme esasına dayanan yapıdır. Bu gibi yapılarda her departmanın yöneticisi sorunları sadece kendi departmanı açısından değerlendirmektedir. Bu nedenle en önemli yük işletmenin tepe yöneticisine kalmaktadır. Çünkü ancak tepe yönetim faaliyetlerin tamamını görebilir durumdadır. Dolayısıyla işlevlere göre bölümlendirmede departman yöneticilerinin sadece kendi departmanlarıyla ilgilenmeleri nedeniyle 'dar görüşlülük' sorunu doğabilir. Bu yapının bir diğer zayıf yönü ise departman yöneticileri kanalı ile haberleşmeyi öngördüğünden haberleşme sürecinin ağır işlemesidir. Ayrıca personel sayısı ve üretilen mal çeşidi arttıkça her departman malın yalnızca bir yönü ile ilgilendiği için kararlarda gecikmeler yaşanabilir. Buna karşılık işlevsel organizasyon yapısı uzmanlaşmaya olanak tanıdığı için etkinliği ve verimliliği artırabilir. Belirli bir fonksiyon içindeki koordinasyonu kolaylaştırır (Koçel, 2010).

İşletmeler genellikle işlevlere göre bölümlendirmelerle işe başlar. Ama bazı durumlarda önemli olan ürün, bölge ve projelerde işletme içinde bir bağımsız birim oluşturulması gerekir. Bu bağımsız birim altında yine işlevlere göre gruplandırılmış üretim, satış, tedarik, muhasebe gibi alt bölümler olabilir. Görüldüğü gibi bu tür bölümlendirmede işlevsel bölümlerin, önemleri açısından ayrı bir birim haline getirilmesi yani 'bölümlerin

gruplandırılması' söz konusudur. Bu bölümlerden en çok kullanılan örneklerin bazıları şunlardır (Mirze, 2010):

Ürüne/projeye/bölgeye göre bölümlendirme, işletmelerde işlevsel bölümler ayrı, bağımsız ürün, proje veya bölge esasına göre gruplandırıldığında ortaya çıkar. Örneğin bir kimya işletmesinde 'deterjan iş birimi', 'boya iş birimi', 'tutkal iş birimi' gibi birimler oluşturulur ve bu iş birimlerinin altında yine işlevsel bölümlendirmeler yapılabilir. Aynı şekilde 'Ege Bölge Müdürlüğü', 'Akdeniz Bölge Müdürlüğü' olarak iş birimlerini kurabilir.

Müşteriye göre bölümlendirme, işlerin ve faaliyetlerin farklı özellik ve beklentiye sahip müşterilerin beklentilerine uygun bağımsız birim haline getirilmesidir.

Modern bölümlendirme yaklaşımlarında geleneksel dikey emir-komuta ilişkilerinin yanında yatay emir komuta yaklaşımları da yer almaktadır. Buna en iyi örnek matris bölümlendirmedir.

Matris organizasyon yapısı, iki ayrı tür ilişki üzerine kurulmuştur: dikey ve yatay ilişkiler. Diğer organizasyon yapılarında dikey ilişkiler (emir-komuta ilişkileri) esastır, yatay ilişkiler istisnadır ve uygulanması özel şekilde tarif edilmiştir. Buna karşılık matris yapıda hem dikey hem yatay ilişkiler aynı derecede öneme sahiptir ve biri diğerine üstün değildir.

Matris yapılar çoğunlukla proje türü işler için uygundur çünkü bir projede çok çeşitli dallara mensup kişiler birlikte çalışmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak bu birlikte çalışma bir düzen içinde ve geçici nitelikte olacaktır. Yani hem uzmanlık dallarının proje ile ilgili işlere uygulanması (dikey ilişkiler), hem de bu uygulamanın belli bir koordinasyon ve zamanlama içinde (yatay ilişkiler) gerçekleşmesi gerekecektir. Bir proje organizasyonu olarak matris yapı, bir yandan projenin gerçekleşmesi için çeşitli uzmanlık dallarından yararlanma, bir yandan da proje ile ilgili tüm işlerin tek sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır. Matris yapıda, projenin tamamlanması sorumluluğunu üstlenen 'proje yöneticisi', fonksiyonel yapı içindeki uzmanlık birimleri (departmanları) ile yatay bir ilişki içine girmektedir. Yani bu birimlerin, uzmanı oldukları konularda, projeye katkıda bulunmaları sağlamaktadır (Koçel, 2010).

Dikey bir yapılandırmadan çok yatay bir yapının ön planda olduğu başlıca çağdaş bölümlendirmeler takım esaslı bölümlendirme ve şebeke esaslı bölümlendirmedir.

İşletme belirli görevleri yerine getirmek üzere çalışanlar arasında takımlar oluşturur. Oluşturulan bu takımlarda emir-komuta ilişkileri genellikle yatay olup ekip ruhuna uygun

bir birlik, beraberlik içinde katılımcı bir şekilde görev yapılır. İşletmede bölümlerin yerine bu tür amaca yönelik takımlar oluşturularak faaliyetler yapılırsa takım esaslı bölümlendirme gerçekleştirilmiş olur. Takım temelli yapının amaçlarından biri dikey yetkileri ve sorumluluğu mümkün olduğunca aşağı düzeylere çekerek katılımcı ve işlerine bağlı, ekip ruhunu benimsemiş çalışanlara sahip olmaktır (Mirze, 2010).

İşletmenin temel fonksiyonlarının, faaliyetlerinin ve kaynaklarının bulunduğu, işlevlere, iş birimine, matris veya takım esasına göre kurulmuş bölümlerin kapatılarak bu faaliyet ve görevlerin işletme dışında mal ve hizmet üreten ayrı şirketlere dağıtılması şebeke esaslı bölümlendirmeyi en iyi şekilde tanımlamaktadır. Böyle bir durumda işletme şebekeyi oluşturan işletme dışı alt yüklenicilerin faaliyetlerini koordine eden bir merkez gibi iş görür. Şebeke esaslı bölümlendirmenin temel amacı, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacak temel yetenek özelliğinde en iyi yaptığı iş ve faaliyetlere odaklanması ve geri kalan işleri alt yüklenici şirkete bırakmasıdır (Mirze, 2010).

1.1.2.4.3. Yönelme Fonksiyonu

İşletmelerde yönetim işlevi planlama ile başlar, örgütleme ile güçlenir ve yönelme ile devam eder. Yönelme sayesinde ise işletmede yer alan kişilere verilen görevleri en doğru ve verimli şekilde yapmaları için yönlendirme yapmak esastır. Kişilerin işlerini doğru yapması ise emir verebilmeye ve verilen emirlerin kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı zaman yönelme fonksiyonu gerçekleşmiş olur.

Yönelme ile ulaşılmak istenen amaç, planlanan konuların işletmeye en iyi yararı sağlayacak biçimde gerçekleştirilmesidir. Yönelme fonksiyonunun etkin olabilmesi, diğer bir deyişle işletmenin hedeflerine ulaştırılabilmesi için emir verme biçiminin önemi büyüktür. İşletmelerin faaliyet gösterdiği toplumların sosyal, kültürel, siyasal yapısı emirlerin özelliği bakımından etkili olabilir. Yöneticilerin yetiştikleri ortam, eğitim düzeyi yönelme biçimine etki eder (Özalp, 2010).

Yönelme fonksiyonunun başarılı bir şekilde yerine getirilmesi için verilen emirlerin bazı temel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar (Özalp, 2010);

Emrin yerine getirilebilir ve makul olması gerekir: Üstler astlardan devamlı olarak iş ile ilgili görevleri yerine getirmelerini isterler. İstenilen şeyler astların gücünü ve yeteneğini,

görgü ve tecrübesini aşmamalıdır. Diğer yandan astın elindeki fiziki olanaklar dikkate alınmalıdır. Üst, işletme içindeki personelin çalışma kapasitesini bilen kişidir. Bu bakımdan personelin işi yapacak kapasiteye sahip olup olmadığı izlenmelidir. Herhangi bir iş için ast seçilirken o işi yapabilecek kişi seçilmelidir. Üstler bazı nedenlerden dolayı yerine getirilmesi olanaksız veya çok zor emirler vermemelidir.

Emir açık olmalıdır: Emrin astlarda tereddüt yaratmaması ve emri alan kişilerin emri net bir biçimde anlaması önemlidir. Bunu sağlamak için emrin noksatsız, açık ve anlaşılır olarak verilmesi gerekir. Bir emrin açık olup olmamasını, emri alan kişinin emri anlayıp anlamaması ile saptanmaktadır.

Emir tam olmalıdır: Yapılacak işin amacı belirtilmelidir. İşin yapılması ile ilgili eksik bir nokta bırakılmamalıdır. Bir emir verilirken bu emri kimin yerine getireceği, emrin yerine getirilmesi için nelerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.

Etkin bir yöneltme sisteminin kurulması için gerekli olan şartları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertürk, 2009)

Takım ruhunu gerçekleştirmek gerekmektedir: İşletme yöneticisi, her yönetici gibi işlerini başka kişiler aracılığıyla görür. Personelin verimliliğini sağlayabilmek için kişilerin bireysel olarak randımanlı çalışmaları yeterli değildir. Zira tek başına çalışan bir kişinin çok iyi yaptığı bir iş, içinde bulunduğu grubun diğer fertlerinin faaliyetleriyle uyum içinde olmayabilir; tersine onların aksi yönüne gidebilir ve onları etkisiz hale getirebilir. Tıpkı bir futbol maçında olduğu gibi oyuncular bireysel, tek başlarına değil bir takım halinde hareket etmek durumundadırlar. İşte işletmeyi amaçlarına ulaştırabilmek için de takım çalışması ve takım ruhuna ihtiyaç vardır (Tokgöz, N., 2013).

Personeli iyi tanımak: Yönetici birlikte çalıştığı kişileri; bedensel, zihinsel, ruhsal yetenek ve özellikleriyle çok yakından tanımak ve anlamak durumundadır. İnsanları anlamak güç ve uzun zaman alan bir iştir. Bu nedenle yöneticiye doğrudan bağlanacak astların sayısını uygun bir düzeyde tutmak ve sık sık değişimlerini de önlemek gerekir.

Görev ve sorumlulukları yüklenecek nitelikte olmayan personeli işletmeden uzaklaştırmak: Kabiliyet ve nitelikleri bakımından işe uygun olmayanları işletmeye almak hem adaletsiz hem de diğer çalışanlara kötü örnek oluşturacak bir uygulamadır.

Personel ile işletme arasındaki ilişkileri yakından takip etmek: Personel işletmeye bir anlaşma ile bağlanmıştır. Yönetici gerek personelin gerekse işletmenin yararlarının korunmasına dikkat etmeli ve her iki tarafın haklarını eşit şekilde tanımalıdır.

Yönetici, benliği ve kişiliği ile iyi bir örnek olmalıdır: Disiplin ve saygıyı sağlama yollarından en etkili ve demokratik olanlardan birisi de astlara iyi örnek olmaktır. Astların düzenli, çalışkan, devamlı, kibar vb. olmasını isteyen yönetici, öncelikle kendisi bu niteliklere sahip olmalı ve personelinin de bu özellikleri kazanmasına yardımcı olmalıdır.

Yönetici, personeli sürekli denetim altında tutmalıdır: Emirlerin beklenen şekil ve özellikleriyle yerine getirilip getirilmediğini düzenli aralıklarla denetlemelidir.

Yönetici yardımcısıyla sık sık toplantılar yapmalı ve onlardan yazılı ve sözlü raporlar almalıdır: Söz konusu toplantılar astlara plan, program, bütçe ve projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılı bir biçimde anlatılmasını ve anlaşıldıklarından emin olunmasına ve kararlarda herkesin fikrinin alınmasına ve neticede zamandan tasarruf edilerek iş bilirliliği ruhunun oluşturulmasına imkân verirler.

Yönetici ayrıntılar içinde boğulmamaya dikkat etmelidir: Yönetici, işletme içinde meydana gelen her şeyden haberdar olmalı ve gerekirse ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak bu durum onun diğer önemli işlerini gözden kaçırmaya veya ertelemesine neden olmamalıdır. Zira yönetici, her şeyi görüp kendisi ilgilenemez. İlgilenmemelidir de. Yönetici, bu takdirde sınırlı olan zamanını ve enerjisini işletmenin yüksek çıkarlarına uygun, en verimli işlere ayırabilir (Tokgöz, N., 2013).

1.1.2.4.4. Kontrol (Denetim) Fonksiyonu

Kontrol yönetim fonksiyonlarının sonucusudur. Bilindiği gibi organizasyonlar belli amaçlara ulaşmak için kurulmuş yapılardır. Bu nedenle de denetim yapılması zorunlu olan bir faaliyettir. Denetimi, başarılması istenilenlerle başarılanlar arasında kurulan bir köprü olarak düşünebiliriz.

Düzeltilici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin planlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi plan da denetimi etkiler. Kontrolün gerçekleşebilmesi için önceden saptanmış amacın, planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda saptanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda düzeltilici tedbirler alınır (Özalp, 2010).

O halde kontrolü şöyle tanımlamak mümkündür: “Kontrol (denetim), arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerektiğinde düzeltici tedbirler almaktır”.

Kontrolün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Saruhan ve Yıldız, 2009)

- Kontrol amaca ve planlara dayanmalıdır. Burada kontrol edilen unsur, işletme amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planlara ne kadar uyulup uyulmadığıdır.
- Kontrol mekanizmaları, işletmeye ve kontrol edilen faaliyetlerin ihtiyaçlarına bağlı olarak geliştirilmiştir.
- Kontrol yöntemleri esnek olmalıdır.
- Kontrol, tarafsız, uygun maliyetli, kapsayıcı olmalı ve amaca hizmet etmelidir.
- Kontrol sürecinin sonucunda düzeltici önlemler alınmalıdır. Hatalar ve hataların nedeni tespit edilmelidir.

Kontrol bir faaliyeti önceden belirlenmiş amaçlara yöneltmede bir yol gösterici süreç olarak tanımlanabildiğine göre, bu süreçle ilgili olarak, önceden belirlenen standartlar, gerçekleşen durumla karşılaştırılıp gerekli düzeltmeler sağlanır. Kontrol evrelerini şöyle sıralayabiliriz (Efil, 1999);

- Standartların belirlenmesi
- Fiili durumun saptanması
- Standartlarla fiili durumun karşılaştırılıp sapmaların belirlenmesi ve yorumu
- Sapmaların nedenleriyle düzeltici tedbirlerin belirlenmesi

Denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde, elde edilen sonuçların başlangıçta belirlenen işletme amaçlarına uygunluğunu ortaya koymak için bazı ölçülere ihtiyaç vardır. Bu ölçütlere standartlar adını veriyoruz. Bu standartlar önceden belirlenen işletme amaçlarından hareketle elde edilir. Bu standartlar, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerden, bölümlerden veya iş görenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleridir (Efil, İ., 1999).

Standartların belirlenmesi konusunda üzerinde durulması gereken 3 nokta vardır. Bunlar:

- Standart kaynakların belirlenmesi
- Stratejik denetim noktalarının belirlenmesi

- Standart türlerinin belirlenmesidir.

Bunları kısaca açıklayacak olursak;

Standartlara esas olacak kaynaklar işletme içi ve dışı organlardan elde edilebilir. İşletme içi organlardan elde edilen standart kaynaklara örnek olarak, planları (bütçe, program), organizasyon el kitaplarını ve emirleri gösterebiliriz. İşletme dışından elde edilen standart kaynaklarına da Türk Standartlar Enstitüsünün belirlediği standartları örnek olarak gösterebiliriz.

Stratejik denetim noktaları, plan ve programlardan sapmalar olmadan veya kısa zamanda ortaya çıkarabilen kilit noktalarda saptanmalıdır. Bu nokta denetimin esasında vardır. Bu nedenle denetim tamamen geçmişe dönük bir eylem değildir.

Başlıca standart türlerini fiziksel standartlar, sermaye standartları, gelir standartları ve maddi olmayan standartlar olarak belirtebiliriz (Efil, İ., 1999).

Bu ikinci evre, uygulamadan elde edilen sonuçların belirlenmesi ile ilgilidir. Fiili durumun ortaya konması birinci evrede belirlenen standartlarla karşılaştırılması açısından gerekli bir evredir. Bu evrede gerçekleşen durumun ortaya konması bir gözlem, analiz ve yorum işidir. Gerçekleşen durumun sonuçları haberleşme kanalları ile yöneticiye iletilir. Yönetici gerçek durumu ya kendisi ya başkaları aracılığı ile öğrenebilir (Efil, İ., 1999).

Üçüncü evre standartlar ile gerçekleşen durumlar arasında bir karşılaştırmayı gerekli kılar. Bu karşılaştırmada ve durumun yorumlanmasında herhangi bir yanılgıya düşmemek için her şeyden önce standartların en uygun, gerçekçi ve objektif olması gerekir. Bu karşılaştırmada iki ihtimal söz konusudur. Birincisi herhangi bir farkın olmamasıdır. Bu durumda bir sorun yoktur. İkincisi belli bir farkın ortaya çıkmasıdır. Farkın olumlu olması belirlenen standartların üstüne çıkmayı, olumsuz olması ise standartların altında kalmayı ifade eder. Eğer fark olumsuz ise farkın anlam ve önem derecesini saptamak gerekir. Böyle bir çalışma ne çeşit önlem alınması gerektiğini ortaya koyar (Efil, İ., 1999).

İşletmeler faaliyetlerini, sonuçlar (çıktı) gerçekleşmeden önce, faaliyetler yürütülürken veya sonuçlar (çıktı) gerçekleştikten sonra olmak üzere üç türlü izler ve denetlerler.

İleriye yönelik denetim, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin denetlenmesi yolu ile yapılabilecek hataları en aza indirmeyi amaçlar. Girdi olarak işletmede kullanılan tüm kaynaklar izlenir ve denetlenir. Amaç, girdi kalitesini garantiye

almaktır ve bu kaliteli girdilerle hata oranlarını azaltmaktır. Bu nedenle bu denetime ön veya önleyici denetim adı da verilir.

Eşzamanlı denetim, ardışık ve birbirleri ile bağlantılı faaliyetlerin her aşamasındaki işler izlenerek, var ise sorunlar/sapmalar belirlenir ve eşzamanlı olarak çözülmeye çalışılır.

Geriye yönelik denetim, faaliyet sonuçlarına odaklanan ve var ise sorunları/sapmaları gerçekleştikten sonra çözen en yaygın biçime kullanılan geleneksel denetimdir. Bu tür denetimde nihai ürünün, proje sonuçlarının veya yapılmış hizmetlerin kalitesi, her iş bittikten ve sonuçlar alındıktan sonra değerlendirilerek denetleme yapılır (Efil, İ., 1999).



2. YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.1. Materyal ve Yöntem

2.1.1. Materyal

2.1.1.1. Araştırma Bölgesinin Tanımı

Çalışmamızın bütünü Marmara Bölgesi'nde yer alan İSTANBUL oluşturmaktadır. İstanbul Anadolu Yakası'ndaki firmalar yeterli seviyede olduğu düşünülerek araştırma bu bölge ile sınırlı tutulmuştur.

2.1.1.2. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formunun hazırlanması hem zaman hem de profesyonellik gerektiren bir durumdur. Anket formu, Orman Ürünleri Sanayi'nde yer alan büyük ve/veya küçük ölçekli firmalar baz alınarak hazırlanmıştır. Bu firmalardaki en alt kademedен en üst kademeye kadar olan bütün çalışanlara uygulanması planlanmış, sorular bu doğrultuda hazırlanmış olup, literatür araştırması ve konuya yakın akademisyenler tarafından tartışılarak son hali verilmiştir.

Anket formu yönetim ile ilgili soruları, yöneticilerin karakterlerine ilişkin soruları, yöneticilerde bulunması gereken özelliklere ilişkin soruları, yöneticilerin sosyal özelliklerine ilişkin soruları, yöneticilik rollerine ilişkin soruları ve yönetim fonksiyonlarına ilişkin soruları içermektedir.

2.1.2. Yöntem

Çalışmanın uygulanacağı İstanbul bölgesinde İstanbul Ticaret Odası verilerine göre Orman Ürünleri Sanayinde aktif 1.750 firma bulunmaktadır. Bu firma adedine göre;

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{N \cdot D^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q} \quad (1)$$

Formülünden (Akyüz, İ., 2006) yararlanılarak örnek büyüklüğü belirlenmiştir. 315

n : Örnek büyüklüğü

Z : Güven katsayısı (%95'lik güven katsayısı 1.96 alınmıştır).

P : Ölçmek istediğimiz özelliğin ana kütlede bulunma ihtimali (Çalışmamızın çok amaçlı olmasından dolayı bu oran %50 alınmıştır).

Q : 1-P

D : Kabul edilen örnekleme hatası (%5 alınmıştır).

Böylece örnek büyüklüğü;

$$n = \frac{1,96^2 * 1.750 * 0,5 * 0,5}{1.750 * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 315$$

anket olarak bulunmuştur.

2.1.2.1. Anket Yöntemi

Günümüzde anketler, özellikle pazarlama dünyasında, yaygın olarak kullanılmaktadır. Pazarlama araştırmalarında birincil kaynak bilgi ve verileri toplamada çok sık kullanılan anket yöntemidir (Özgen ve Doğan, 1998). Sosyal alanlarda birçok bilgi anket yöntemi adı verilen soru sorma tekniği ile elde edilmektedir. Her düzeydeki yönetici ve araştırmacılar, çoğu kez anket sonuçlarına göre karar vermektedirler. Doğru karar verebilmek için doğru, güncel ve yeterli bilgilere ihtiyaç vardır. Günümüzün hızla değişen koşullarında her bilgiyi yazılı ve yayınlanmış olarak bulmak mümkün olmadığı için, maliyet ve sürat bakımından en uygun hareket tarzı, soruşturma (anket) yöntemiyle ihtiyaç olan bilgileri elde etmektir.

Anket, soru sormak sureti ile bilgi toplamak demektir. Üzerinde çalışılan konuda yeterli bilgi yoksa ankete başvurulmaktadır. Anket yöntemi ile kişilerden, firma yöneticilerinden, çalışanlardan, aile reislerinden ve tüketicilerden bilgi alınabilir (Arıkan, 1994).

2.1.2.2. İstatistik Değerlendirme Amacıyla Kullanılan Yöntemler

İstanbul Bölgesi' nde bulunan Orman Ürünleri Sanayi' nde rastgele seçilen çalışanlara anketler uygulanmıştır. Toplam 271 adet ankete ulaşılabilmektedir. Anketlerin tamamı numaralandırılarak ve sorular kodlanarak SPSS for Windows paket programına veri girişleri yapılmıştır.

2.1.2.2.1. Çapraz Tablolar

Çalışmanın daha iyi bir şekilde görülebilmesi amacı ile çapraz tabloların kullanılması ön görülmüştür. Böylece çalışmada hata yapıp yapılmadığı test edilerek farklı değerlerin kolayca belirlenmesi sağlanmış olacaktır.

2.1.2.2.2. Ki-kare Testi

Ki-kare testi iki veya daha fazla veri arasında önemli bir farkın olup olmadığını belirlemede kullanılan istatistiksel bir analiz yöntemidir (Tokol, T., 1980, Akyüz, İ., 1998). Ki-kare ilgili analizi pazarlama araştırmalarında kullanılan en yaygın analiz türüdür. Çok basit bir analiz olması, kullanım alanının genişliği, fazla esnek olması, varsayımlarının azlığı en önemli nedenlerindedir (Kurtuluş, K., 1981, Akyüz, İ., 1998).

2.1.2.2.3. Frekans Tablosu

Frekans dağılımları anket maddelerine verilen yanıtlar arasındaki değişikliği göstermenin en basit yöntemlerinden birisidir (URL-1).

Frekans Tablosu; veri setinde yer alan bir değişkenin kolay ilgi edinilebilir bir şekilde küçükte büyüğe doğru sıralanarak, tekrarlı ölçümlerin bir araya getirilmesi ve bu değerlere sahip birim sayılarının belirli bir düzende gösterilmesidir (Özdamar; 1999-İAD). Verilerin genel özelliklerini kavramak ve yararlanmak için frekans tabloları oluşturulur. Sınıflandırma belirli özellik ve büyüklükteki verilen bir araya toplanması şeklinde yapılır. Frekans, frekans tablosundaki her bir sınıfta bulunan birey sayısı olup "f" ile gösterilir (Batu, 1995 -İAD).

3. BULGULAR

İstanbul Bölgesi'nde yer alan firmalardan edinilen bilgilerin istatistiksel analiz sonuçları bu bölümde sunulmuştur.

3.1. Anket Katılımcıları Hakkında Genel Bilgiler

Aşağıdaki tablolarda ankete katılım sağlayan kişilerin demografik özelliklerinin dağılımları verilmiştir.

Tablo 1. Anket katılımcılarının cinsiyet bakımından karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|--------|---------|-------|-----------------|
| | Erkek | 211 | 77.9 | 77.9 |
| | Kadın | 60 | 22.1 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 1' den de anlaşılacağı üzere, ankete katılım sağlayan 271 kişiden 211'i erkek, 60'ı kadındır. Yani toplam katılımın %77,9 erkek katılımcı, %22,1 kadın katılımcı oluşturmaktadır.

Tablo 2. Anket katılımcılarının yaş bakımından karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|------------|---------|-------|-----------------|
| | 18-25 | 42 | 15.5 | 15.5 |
| | 26-33 | 114 | 42.1 | 57.6 |
| | 34-41 | 80 | 29.5 | 87.1 |
| | 42 ve üstü | 35 | 12.9 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 2' den de anlaşılacağı üzere, ankete katılım sağlayan 271 kişinin 42' si "18-25" yaş aralığında, 114' ü "26-33" yaş aralığında, 80' ni "34-41" yaş aralığında ve 35' i de "42 ve üstü" yaş aralığındadır. Toplam katılımın %15,5' ini "18-25" yaş aralığı, %42,1' ini "26-33" yaş aralığı, %29,5' ini "34-41" yaş aralığı ve %12,9' unu "42 ve üstü" yaş aralığı oluşturmaktadır.

Tablo 3. Anket katılımcılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|--------|---------|-------|-----------------|
| | Evli | 162 | 59.8 | 59.8 |
| | Bekâr | 109 | 40.2 | 100 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere, ankete katılım sağlayan 271 kişiden 162' si evli, 109' u bekârdır. Toplam katılımın %59,8' ini evli olanlar, %40,2' sini bekâr olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4. Anket katılımcılarının işletmedeki pozisyonlarına göre karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|----------------------|---------|-------|-----------------|
| | Üst kademe yönetici | 11 | 4.1 | 4.1 |
| | Orta kademe yönetici | 44 | 16.2 | 20.3 |
| | Alt kademe yönetici | 23 | 8.5 | 28.8 |
| | İşçi, memur | 193 | 71.2 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 4' ten de anlaşılacağı üzere, ankete katılım sağlayan 271 kişiden 11' i üst kademe yönetici, 44' ü orta kademe yönetici, 23' ü alt kademe yönetici ve 193' ü işçi, memurdur. Bu da toplam katılımın %4,1' inin üst kademe yöneticilerinden, %16,2' sinin orta kademe yöneticilerinden, %8,5' inin alt kademe yöneticilerinden ve %71,2' sinin işçi ve memurlardan meydana geldiğini göstermektedir.

Tablo 5. Ankete katılanların çalıştıkları yerlerin hukuki yapısının karşılaştırılması

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--------------|---------|-------|-----------------|
| Limited Őti. | 195 | 72.0 | 72.0 |
| Anonim Őti. | 35 | 12.9 | 84.9 |
| Diğer | 41 | 15.1 | 100.0 |
| Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 5’ den de anlaşılacağı üzere, ankete katılanların çalıştıkları işletmelerin hukuki yapıları farklıdır. Bunların 195’ i yani %72’ si limited Őirketinde, 35’ i yani % 12,9’ ü anonim Őirketinde, 41’ i yani %15,1’ i bunların dışında bir hukuki yapıya sahip işletmelerde çalışmaktadırlar.

Tablo 6. Ankete katılanların toplam çalışma sürelerine göre karşılaştırılması

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|-----------------|---------|-------|-----------------|
| 0-5 yıl | 128 | 47.2 | 47.2 |
| 6-10 yıl | 91 | 33.6 | 80.8 |
| 11-15 yıl | 38 | 14.0 | 94.8 |
| 16 yıl ve üzeri | 14 | 5.2 | 100.0 |
| Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 6’ dan da anlaşılacağı üzere, ankete katılanların 128’ i yani %47,2’ si “0-5 yıl” arasında, 91’ i yani %33,6’ sı “6-10 yıl” arasında, 38’i yani %14’ ü “11-15 yıl” arasında, 14’ ü yani %5,2’ si “16 yıl ve üzeri” arasında buldukları işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 7. Ankete katılan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki çalışan sayısına göre karşılaştırılması

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--------------|---------|-------|-----------------|
| 0-9 kişi | 111 | 41.0 | 41.0 |
| 10-49 kişi | 94 | 34.7 | 75.6 |
| 50-99 kişi | 30 | 11.1 | 86.7 |
| 100 ve üzeri | 36 | 13.3 | 100.0 |
| Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere, katılımcıların 111’i yani %41’i “0-9 kişi” aralığındaki, 94’ü yani %34,7’si “10-49 kişi” aralığındaki, 30’u yani %11,1’i “50-99 kişi” aralığındaki, 36’sı yani %13,3’ü “100 ve üzeri” aralığındaki işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 8. Anket katılımcılarının çalıştıkları pozisyonlara göre karşılaştırılması

| | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---------------------|---------|-------|-----------------|
| Üretim | 155 | 57.2 | 57.2 |
| Satış ve pazarlama | 76 | 28.0 | 85.2 |
| Mali ve idari işler | 35 | 12.9 | 98.2 |
| İşletme sahibi | 5 | 1.8 | 100.0 |
| Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere, katılımcıların 155’i yani %57,2’si üretim bölümünde, 76’sı yani %28’i satış ve pazarlama bölümünde, 35’i yani %12,9’u mali ve idari işler bölümünde, 5’i yani %1,8’i işletme sahibi olarak çalışmaktadır.

Tablo 9. Anket katılımcılarının çalıştığı işletmelerin ihracat durumlarının karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|--------|---------|-------|-----------------|
| | Evet | 73 | 26.9 | 26.9 |
| | Hayır | 198 | 73.1 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 9'dan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların 73'ü yani %26,9'u çalıştığı işletmenin ihracat yaptığını, 198'i yani %73,1'i çalıştığı işletmenin ihracat yapmadığını belirtmiştir.

Tablo 10. Anket katılımcılarının çalıştığı işletmelerin sektör bakımından karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|----------------|---------|-------|-----------------|
| | Mobilya | 167 | 61.6 | 61.6 |
| | Kereste | 54 | 19.9 | 81.5 |
| | Oluklu Mukavva | 50 | 18.5 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 10'dan da anlaşılacağı üzere, katılımcıların 167'si yani %61,6'sı mobilya sektöründe, 54'ü yani %19,9'u kereste sektöründe, 50'si yani %18,5'i oluklu mukavva sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 11. Anket katılımcılarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması

| | | Frekans | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--|--------------------------|---------|-------|-----------------|
| | İlkokul | 43 | 15.9 | 15.9 |
| | Ortaokul | 43 | 15.9 | 31.7 |
| | Lise | 99 | 36.5 | 68.3 |
| | Üniversite ve Lisansüstü | 86 | 31.7 | 100.0 |
| | Toplam | 271 | 100.0 | |

Tablo 11’den de anlaşılacağı üzere, katılımcıların 43’ü yani %15,9’u ilkokul, 43’ü yani %15,9’u ortaokul, 99’u yani %36,5’i lise, 86’sı yani %31,7’si üniversite ve lisansüstü mezundur.

3.1.1. Cinsiyete Göre Yargıların Karşılaştırılması

Cinsiyete göre yargılar incelenmiş olup, aşağıdaki tablolarda belirtilen yargılarda ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.1.1. Grup Yapılarını, Ortak Amaç, Değer ve Duygularını Anlayabilme (Sosyabilite) Yargısı

Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme yargısı cinsiyete göre incelenmiş olup Tablo 12’ de gösterilmiştir.

Tablo 12. Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme (sosyabilite) yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|--------------|-------|----------------|---|--------------------|----------------------------|--------|
| | | | Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme (sosyabilite) | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 40 | 101 | 70 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 19.0% | 47.9% | 33.2% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 5 | 26 | 29 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 8.3% | 43.3% | 48.3% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 45 | 127 | 99 | 271 |
| | | % Cinsiyetiniz | 16.6% | 46.9% | 36.5% | 100.0% |

Tablo 12’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 40’ı yani %19’u “kararsızım”, 101’i yani %47,9’u “normal düzeyde var”, 70’i yani %33,2’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, kadınların 5’i yani %8,3’ü “kararsızım”, 26’sı yani %43,3’ü “normal düzeyde var”, 29’u yani %48,3’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 45 kişidir. Bu değer toplamda %16,6’ya tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 127’si yani %46,9’u “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 99’u yani %36,5’i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile “grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme (sosyabilite)” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.1.2. İş Disiplini ve Kötü Alışkanlıklarla Mücadele Edebilme Yargısı

İş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme yargısı cinsiyete göre karşılaştırılmış olup Tablo 13’ de gösterilmiştir.

Tablo 13. İş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme | | | Toplam |
|--------------|-------|----------------|--|--------------------|----------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 43 | 88 | 80 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 20.4% | 41.7% | 37.9% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 6 | 19 | 35 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 10.0% | 31.7% | 58.3% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 49 | 107 | 115 | 271 |
| | | % Cinsiyetiniz | 18.1% | 39.5% | 42.4% | 100.0% |

Tablo 13’ten de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 43’ü yani %20,4’ü “kararsızım”, 88’i yani %41,7’si “normal düzeyde var”, 80’i yani %37,9’u “oldukça yüksek

düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, kadınların 6’sı yani %10’u “kararsızım”, 19’u yani %31,7’si “normal düzeyde var”, 35’i yani %58,3’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 49 kişidir. Bu değer toplamda %18,1’e tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 107’si yani %39,5’i “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 115’i yani %42,4’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile “iş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.1.3. Kendisiyle Çalışan Her İnsanla Yardımlaşabilme ve İş Birliği Yapabilme Yargısı

Kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme yargısı cinsiyete göre karşılaştırılmış olup Tablo 14’ de gösterilmiştir.

Tablo 14. Kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | Kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme | | | Toplam |
|--------------|----------------|----------------|--|--------------------|----------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 44 | 78 | 89 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 20.9% | 37.0% | 42.2% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 4 | 30 | 26 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 6.7% | 50.0% | 43.3% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 48 | 108 | 115 | 271 | |
| | % Cinsiyetiniz | 17.7% | 39.9% | 42.4% | 100.0% | |

Tablo 14'ten de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 44'ü yani %20,9'u "kararsızım", 78'i yani %37'si "normal düzeyde var", 89'u yani %42,2'si "oldukça yüksek düzeyde var" seçeneğini işaretlerken, kadınların 4'ü yani %6,7'si "kararsızım", 30'u yani %50'si "normal düzeyde var", 26'sı yani %43,3'ü "oldukça yüksek düzeyde var" seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 48 kişidir. Bu değer toplamda %17,7'ye tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 108'i yani %39,9'u "normal düzeyde var" seçeneğini işaretlerken, 115'i yani %42,4'ü "oldukça yüksek düzeyde var" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile "kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.1.4. İşletmemizde Amaç ve Planlarda Karlılık Ön Plandadır Yargısı

İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı cinsiyete göre karşılaştırılmış olup Tablo 15' da gösterilmiştir.

Tablo 15. İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır | | | Toplam |
|--------------|-------|----------------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 28 | 93 | 90 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 13.3% | 44.1% | 42.7% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 15 | 31 | 14 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 25.0% | 51.7% | 23.3% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 43 | 124 | 104 | 271 |
| | | % Cinsiyetiniz | 15.9% | 45.8% | 38.4% | 100.0% |

Tablo 15'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 28'i yani %13,3'ü "kararsızım", 93'ü yani %44,1'i "kısmen kabul ediyorum", 90'ı yani %42,7'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, kadınların 15'i yani %25'i "kararsızım", 31'i yani

%51,7'si "kısmen kabul ediyorum", 14'ü yani %23,3'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 43 kişidir. Bu değer toplamda %15,9'una tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 124'ü yani %45,8'i "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 104'ü yani %38,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile "işletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.1.5. İşletmemizde Amaç ve Planlamada Müşteriler ve Topluma Karşı Sosyal Sorumluluklar Ön Plandadır Yargısı

İşletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumlulukları ön plandadır yargısı ile cinsiyet karşılaştırılmış olup Tablo 16' de gösterilmiştir.

Tablo 16. İşletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|--------------|-------|----------------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | İşletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 53 | 77 | 81 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 25.1% | 36.5% | 38.4% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 8 | 32 | 20 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 13.3% | 53.3% | 33.3% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 61 | 109 | 101 | 271 |
| | | % Cinsiyetiniz | 22.5% | 40.2% | 37.3% | 100.0% |

Tablo 16'dan da anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 53'ü yani %25,1'i "kararsızım", 77'si yani %36,5'i "kısmen kabul ediyorum", 81'i yani %38,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, kadınların 8'i yani %13,3'ü "kararsızım", 32'si yani %53,3'ü "kısmen kabul ediyorum", 20'si yani %33,3'ü "tamamen kabul ediyorum"

seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 61 kişidir. Bu değer toplamda %22,5'ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 109'u yani %40,2'si "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 101'i yani %37,3'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile "işletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.1.6. İşletmemizin Amaçlarına Daha Kısa ve Etkili Bir Şekilde Ulaşabilmesi, Personelin Daha Verimli Bir Şekilde Çalışması İçin Personel Arasındaki Çatışmaları Çözer Yargısı

İşletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşılabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer yargısı cinsiyete göre karşılaştırılmış olup Tablo 17' de gösterilmiştir.

Tablo 17. İşletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | İşletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışma için personel arasındaki çatışmaları çözer | | | | Toplam |
|--------------|-------|--|-----------------------|------------------------|-------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| Cinsiyetiniz | Erkek | Miktar | 45 | 86 | 80 | 211 |
| | | % Cinsiyetiniz | 21.3% | 40.8% | 37.9% | 100.0% |
| | Kadın | Miktar | 9 | 36 | 15 | 60 |
| | | % Cinsiyetiniz | 15.0% | 60.0% | 25.0% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 54 | 122 | 95 | 271 |
| | | % Cinsiyetiniz | 19.9% | 45.0% | 35.1% | 100.0% |

Tablo 17’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya erkeklerin 45’i yani %21,3’ü “kararsızım”, 86’sı yani %40,8’i “kısmen kabul ediyorum”, 80’ni yani %37,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, kadınların 9’u yani %15’i “kararsızım”, 36’sı yani %60’ı “kısmen kabul ediyorum”, 15’i yani %25’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 54 kişidir. Bu değer toplamda %19,9’una tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 122’si yani %45’i “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 95’i yani %35,1’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve cinsiyet ile “işletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.2. Yaşa Göre Yargıların Karşılaştırılması

Yaşa göre yargılar incelenmiş olup, aşağıdaki tablolarda belirtilen yargılarda ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.2.1. Yönetim Bir veya Birden Fazla Amaçları Gerçekleştirmeye Yönelik Olmalıdır Yargısı

Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır yargısı yaş ile karşılaştırılmış olup Tablo 18’ da gösterilmiştir.

Tablo 18. Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır yargısı çapraz tablosu

| | | Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır | | | | Toplam |
|---------|------------|---|-----------------------|------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 11 | 21 | 10 | 42 |
| | | % Yaşınız | 26.2% | 50.0% | 23.8% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 25 | 42 | 47 | 114 |
| | | % Yaşınız | 21.9% | 36.8% | 41.2% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 7 | 37 | 36 | 80 |
| | | % Yaşınız | 8.8% | 46.2% | 45.0% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 4 | 15 | 16 | 35 |
| | | % Yaşınız | 11.4% | 42.9% | 45.7% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 47 | 115 | 109 | 271 | |
| | % Yaşınız | 17.3% | 42.4% | 40.2% | 100.0% | |

Tablo 18'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 11'i yani %26,2'si "kararsızım", 21'i yani %50'si "kısmen kabul ediyorum", 10'u yani %23,8'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 25'i yani %21,9'u "kararsızım", 42'si yani %36,8'i "kısmen kabul ediyorum", 47'si yani %41,2'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 7'si yani %8,8'i "kararsızım", 37'si yani %46,2'si "kısmen kabul ediyorum", 36'sı yani %45'i "tamamen kabul ediyorum", 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 4'ü yani %11,4'ü "kararsızım", 15'i yani %42,9'u "kısmen kabul ediyorum", 16'sı yani %45,7'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 47 kişidir. Bu değer toplamda %17,3'üne tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 115'i yani %42,4'ü "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 109'u yani %40,2'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve yaş ile "yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.2.2. İlişki Rolü Yargısı

Yöneticilik rollerinden ilişki rolü yargısı, yaş ile karşılaştırılmış olup Tablo 19’ de gösterilmiştir.

Tablo 19. İlişki rolü yargısı çapraz tablosu

| | | Çapraz tablo | | | | Toplam |
|---------|------------|--------------|------------|--------------------|--------|----------------------------|
| | | İlişki rolü | | | Toplam | |
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | | Oldukça yüksek düzeyde var |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 14 | 21 | 7 | 42 |
| | | % Yaşınız | 33.3% | 50.0% | 16.7% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 32 | 41 | 41 | 114 |
| | | % Yaşınız | 28.1% | 36.0% | 36.0% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 18 | 37 | 25 | 80 |
| | | % Yaşınız | 22.5% | 46.2% | 31.2% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 3 | 15 | 17 | 35 |
| | | % Yaşınız | 8.6% | 42.9% | 48.6% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 67 | 114 | 90 | 271 |
| | | % Yaşınız | 24.7% | 42.1% | 33.2% | 100.0% |

Tablo 19’den da anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 14’ü yani %33,3’ü “kararsızım”, 21’i yani %50’si “normal düzeyde var”, 7’si yani %16,7’si “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 32’si yani %28,1’i “kararsızım”, 41’i yani %36’sı “normal düzeyde var”, 41’i yani %36’sı “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 18’i yani %22,5’i “kararsızım”, 37’si yani %46,2’si “normal düzeyde var”, 25’i yani %31,2’si “oldukça yüksek düzeyde var”, 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 3’ü yani %8,6’sı “kararsızım”, 15’i yani %42,9’u “normal düzeyde var”, 17’si yani %48,6’sı “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 67 kişidir. Bu değer toplamda %24,7’sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 114’ü yani %42,1’i “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 90’nı yani %33,2’si “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve yaş ile “İlişki rolü” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.2.3. İşletmemizde Amaç ve Planlarda Fiziksel ve Finansal Kaynaklar Önemlidir Yargısı

İşletmemizde amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir yargısı yaş ile karşılaştırılmış olup Tablo 20’ de gösterilmiştir.

Tablo 20. İşletmemizde amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizde amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir | | | Toplam |
|--------------|------------|-----------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 7 | 23 | 12 | 42 |
| | | % Yaşınız | 16.7% | 54.8% | 28.6% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 24 | 48 | 42 | 114 |
| | | % Yaşınız | 21.1% | 42.1% | 36.8% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 14 | 36 | 30 | 80 |
| | | % Yaşınız | 17.5% | 45.0% | 37.5% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 1 | 12 | 22 | 35 |
| | | % Yaşınız | 2.9% | 34.3% | 62.9% | 100.0% |
| | Toplam | Miktar | 46 | 119 | 106 | 271 |
| | | % Yaşınız | 17.0% | 43.9% | 39.1% | 100.0% |

Tablo 20’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 7’si yani %16,7’si “kararsızım”, 23’ü yani %54,8’i “kısmen kabul ediyorum”, 12’si yani %28,6’sı “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 24’ü yani %21,1’i “kararsızım”, 48’i yani %42,1’i “kısmen kabul ediyorum”, 42’si yani %36,8’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 14’ü yani %17,5’i “kararsızım”, 36’sı yani %45’i “kısmen kabul ediyorum”, 30’u yani %37,5’i “tamamen kabul ediyorum”, 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 1’i yani %2,9’u “kararsızım”, 12’si yani %34,3’ü “kısmen kabul ediyorum”, 22’si yani %62,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım

seçeneğini işaretleyen 46 kişidir. Bu değer toplamda %17'sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 119'u yani %43,9'u "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 106'sı yani %39,1'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

3.1.2.4. İşletmemizin Politikaları Mevcuttur Yargısı

İşletmemizin politikaları mevcuttur yargısı ile yaş karşılaştırılmış olup Tablo 21' de gösterilmiştir.

Tablo 21. İşletmemizin politikaları mevcuttur yargısı çapraz tablosu

| | | İşletmemizin politikaları mevcuttur | | | | Toplam |
|---------|------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 7 | 22 | 13 | 42 |
| | | % Yaşınız | 16.7% | 52.4% | 31.0% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 19 | 55 | 40 | 114 |
| | | % Yaşınız | 16.7% | 48.2% | 35.1% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 23 | 32 | 25 | 80 |
| | | % Yaşınız | 28.7% | 40.0% | 31.2% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 1 | 17 | 17 | 35 |
| | | % Yaşınız | 2.9% | 48.6% | 48.6% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 50 | 126 | 95 | 271 | |
| | % Yaşınız | 18.5% | 46.5% | 35.1% | 100.0% | |

Tablo 21'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 7'si yani %16,7'si "kararsızım", 22'ü yani %52,4'ü "kısmen kabul ediyorum", 13'ü yani %31'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 19'u yani %16,7'si "kararsızım", 55'i yani %48,2'si "kısmen kabul ediyorum", 40'ı yani %35,1'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 23'ü yani %28,7'si "kararsızım", 32'si yani %40'ı "kısmen kabul ediyorum", 25'i yani %31,2'si "tamamen kabul ediyorum", 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 1'i yani %2,9'u "kararsızım", 17'si yani %48,6'sı "kısmen kabul ediyorum", 17'si yani %48,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım

seçeneğini işaretleyen 50 kişidir. Bu değer toplamda %18,5'ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 126'sı yani %46,5'i "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 95'i yani %35,1'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

3.1.2.5. İşletmemizde Mevcut Yöntemler Kullanılmaktadır Yargısı

İşletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır yargısı ile yaş karşılaştırılmış olup Tablo 22' de gösterilmiştir.

Tablo 22. İşletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır | | | Toplam |
|--------------|------------|-----------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 10 | 19 | 13 | 42 |
| | | % Yaşınız | 23.8% | 45.2% | 31.0% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 26 | 49 | 39 | 114 |
| | | % Yaşınız | 22.8% | 43.0% | 34.2% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 12 | 47 | 21 | 80 |
| | | % Yaşınız | 15.0% | 58.8% | 26.2% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 1 | 16 | 18 | 35 |
| | | % Yaşınız | 2.9% | 45.7% | 51.4% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 49 | 131 | 91 | 271 |
| | | % Yaşınız | 18.1% | 48.3% | 33.6% | 100.0% |

Tablo 22'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 10'u yani %23,8'i "kararsızım", 19'u yani %45,2'si "kısmen kabul ediyorum", 13'ü yani %31'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 26'sı yani %22,8'i "kararsızım", 49'i yani %43'ü "kısmen kabul ediyorum", 39'u yani %34,2'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 12'si yani %15'i "kararsızım", 47'si yani %58,8'i "kısmen kabul ediyorum", 21'i yani %26,2'si "tamamen kabul ediyorum", 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 1'i yani %2,9'u "kararsızım", 16'sı yani %45,7'si "kısmen kabul ediyorum", 18'i yani %51,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım

seçeneğini işaretleyen 49 kişidir. Bu değer toplamda %18,1'ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 131'i yani %48,3'ü "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 91'i yani %33,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

3.1.2.6. İşletmemizdeki Yönetim Yapısını, İşletmemizdeki Personelin Katılımını Sağlayacak Biçimde Oluşturur Yargısı

İşletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur yargısı ile yaş karşılaştırılmış olup Tablo 23' de gösterilmiştir.

Tablo 23. İşletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur | | | Toplam |
|--------------|------------|-----------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 7 | 21 | 14 | 42 |
| | | % Yaşınız | 16.7% | 50.0% | 33.3% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 28 | 34 | 52 | 114 |
| | | % Yaşınız | 24.6% | 29.8% | 45.6% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 14 | 39 | 27 | 80 |
| | | % Yaşınız | 17.5% | 48.8% | 33.8% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 4 | 11 | 20 | 35 |
| | | % Yaşınız | 11.4% | 31.4% | 57.1% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 53 | 105 | 113 | 271 |
| | | % Yaşınız | 19.6% | 38.7% | 41.7% | 100.0% |

Tablo 23'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 7'si yani %16,7'si "kararsızım", 21'i yani %50'si "kısmen kabul ediyorum", 14'ü yani %33,3'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 28'i yani %24,6'sı "kararsızım", 34'ü yani %29,8'i "kısmen kabul ediyorum", 52'si yani %45,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 14'ü yani %17,5'i "kararsızım", 39'u yani %48,8'i "kısmen kabul ediyorum", 27'si yani %33,8'i "tamamen kabul ediyorum", 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 4'ü yani %11,4'ü

“kararsızım”, 11’i yani %34,4’ü “kısmen kabul ediyorum”, 20’si yani %57,1’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 53 kişidir. Bu değer toplamda %19,6’sına tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 105’i yani %38,7’si “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 113’ü yani %41,7’si “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

3.1.2.7. İşletmemizin Amaçlarına Ulaşabilmesi İçin, İşletmemizde Çalışan Diğer Personelle ve Üst Makamlarla İş Birliği Yapar Yargısı

İşletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla iş birliği yapar yargısı ile yaş karşılaştırılmış olup Tablo 24’ de gösterilmiştir.

Tablo 24. İşletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla iş birliği yapar yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|--------------|------------|-----------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | İşletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla işbirliği yapar | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Yaşınız | 18-25 | Miktar | 10 | 22 | 10 | 42 |
| | | % Yaşınız | 23.8% | 52.4% | 23.8% | 100.0% |
| | 26-33 | Miktar | 18 | 52 | 44 | 114 |
| | | % Yaşınız | 15.8% | 45.6% | 38.6% | 100.0% |
| | 34-41 | Miktar | 22 | 36 | 22 | 80 |
| | | % Yaşınız | 27.5% | 45.0% | 27.5% | 100.0% |
| | 42 ve üstü | Miktar | 7 | 8 | 20 | 35 |
| | | % Yaşınız | 20.0% | 22.9% | 57.1% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 57 | 118 | 96 | 271 |
| | | % Yaşınız | 21.0% | 43.5% | 35.4% | 100.0% |

Tablo 24’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya 18-25 yaş aralığındaki kişilerin 10’u yani %23,8’i “kararsızım”, 22’si yani %52,4’ü “kısmen kabul ediyorum”, 10’u yani %23,8’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, 26-33 yaş aralığındaki kişilerin 18’i

yani %15,8'i "kararsızım", 52'si yani %45,6'sı "kısmen kabul ediyorum", 44'ü yani %38,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, 34-41 yaş aralığındaki kişilerin 22'si yani %27,5'i "kararsızım", 36'sı yani %45'i "kısmen kabul ediyorum", 22'si yani %27,5'i "tamamen kabul ediyorum", 42 ve üstü yaş aralığındaki kişilerin ise 7'si yani %20'si "kararsızım", 8'i yani %22,9'u "kısmen kabul ediyorum", 20'si yani %57,1'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tabloda da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 57 kişidir. Bu değer toplamda %21'ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 118'i yani %43,5'i "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 96'sı yani %35,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

3.1.3. Medeni Duruma Göre Yargıların Karşılaştırılması

Medeni duruma göre yargılar incelenmiş olup, aşağıdaki tablolarda belirtilen yargılarda ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.3.1. Dengeli Hareket Edebilme Yargısı

Dengeli hareket edebilme yargısı medeni durumlara göre karşılaştırılmış olup Tablo 25'da gösterilmiştir.

Tablo 25. Dengeli hareket edebilme yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------------|--------------------|----------------------------|--------|
| | | | Dengeli hareket edebilme | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 27 | 62 | 73 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 16.7% | 38.3% | 45.1% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 22 | 55 | 32 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 20.2% | 50.5% | 29.4% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 49 | 117 | 105 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 18.1% | 43.2% | 38.7% | 100.0% | |

Tablo 25’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olan kişilerin 27’si yani %16,7’si “kararsızım”, 62’si yani %38,3’ü “normal düzeyde var”, 73’ü yani %45,1’i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, bekar olan kişilerin 22’si yani %20,2’si “kararsızım”, 55’i yani %50,5’i “normal düzeyde var”, 32’si yani %29,4’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 49 kişidir. Bu değer toplamda %18,1’ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 117’si yani %43,2’si “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 105’i yani %38,7’si “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile “dengeli hareket edebilme” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.2. Kaynak Dağıtım Rolü Yargısı

Kaynak dağıtım rolü yargısı ile medeni durumlar karşılaştırılmış olup Tablo 26’ de gösterilmiştir.

Tablo 26. Kaynak dağıtım rolü yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|--------|
| | | | Kaynak dağıtım rolü | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 39 | 52 | 71 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 24.1% | 32.1% | 43.8% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 21 | 53 | 35 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 19.3% | 48.6% | 32.1% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 60 | 105 | 106 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 22.1% | 38.7% | 39.1% | 100.0% | |

Tablo 26’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olan kişilerin 39’u yani %24,1’i “kararsızım”, 52’si yani %32,1’i “normal düzeyde var”, 71’i yani %43,8’i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, bekar olan kişilerin 21’i yani %19,3’ü “kararsızım”, 53’ü

yani %48,6'sı “normal düzeyde var”, 35'i yani %32,1'i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 60 kişidir. Bu değer toplamda %22,1'ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 105'i yani %38,7'si “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 106'sı yani %39,1'i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile “kaynak dağıtım rolü” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.3. İşletmemizde Amaç ve Planlarda Karlılık Ön Plandadır Yargısı

İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı ile medeni durumlar karşılaştırılmış olup Tablo 27' de gösterilmiştir.

Tablo 27. İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır | | | Toplam |
|------------------|--------------------|--------------------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 17 | 74 | 71 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 10.5% | 45.7% | 43.8% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 26 | 50 | 33 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 23.9% | 45.9% | 30.3% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 43 | 124 | 104 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 15.9% | 45.8% | 38.4% | 100.0% | |

Tablo 27'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olanların 17'si yani %10,5'i “kararsızım”, 74'ü yani %45,7'si “kısmen kabul ediyorum”, 71'i yani %43,8'i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, bekar olanların 26'sı yani %23,9'u “kararsızım”, 50'si yani %45,9'u “kısmen kabul ediyorum”, 33'ü yani %30,3'ü “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak

kararsızım seçeneğini işaretleyen 43 kişidir. Bu değer toplamda %15,9'una tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 124'u yani %45,8'i "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 104'ü yani %38,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile "işletmemizde amaç ve plandarda karlılık ön plandadır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.4. İşletmemizde Karar Verirken Amaçlara En Az Harcama ve Fedakârlıkla Ulaşmak Ön Plandadır Yargısı

İşletmemizde kara verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön plandadır yargısı medeni durumlara göre karşılaştırılmış olup Tablo 28'da gösterilmiştir.

Tablo 28. İşletmemizde karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön plandadır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | İşletmemizde karar verilirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön plandadır | | | Toplam |
|------------------|--------------------|--------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 34 | 81 | 47 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 21.0% | 50.0% | 29.0% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 41 | 46 | 22 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 37.6% | 42.2% | 20.2% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 75 | 127 | 69 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 27.7% | 46.9% | 25.5% | 100.0% | |

Tablo 28'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olanların 34'ü yani %21'i "kararsızım", 81'i yani %50'si "kısmen kabul ediyorum", 47'si yani %29'u "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, bekar olanların 41'i yani %37,6'sı "kararsızım", 46'si yani %42,2'si "kısmen kabul ediyorum", 22'si yani %20,2'si "tamamen kabul ediyorum"

seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 75 kişidir. Bu değer toplamda %27,7'sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 127'si yani %46,9'u "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 69'u yani %25,5'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile "işletmemizde karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön plandadır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.5. İşletmemizi, Ulaşılması Gereken Amaçlar ya da Hedefler Doğrultusunda Düzenler Yargısı

İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı ile medeni durumlar karşılaştırılmış olup Tablo 29' da gösterilmiştir.

Tablo 29. İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|------------------|--------------------|--------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 19 | 87 | 56 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 11.7% | 53.7% | 34.6% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 25 | 57 | 27 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 22.9% | 52.3% | 24.8% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 44 | 144 | 83 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 16.2% | 53.1% | 30.6% | 100.0% | |

Tablo 29'dan da anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olanların 19'u yani %11,7'si "kararsızım", 87'si yani %53,7'si "kısmen kabul ediyorum", 56'sı yani %34,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, bekar olanların 25'i yani %22,9'u

“kararsızım”, 57’si yani %52,3’ü “kısmen kabul ediyorum”, 27’si yani %24,8’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 44 kişidir. Bu değer toplamda %16,2’sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 144’ü yani %53,1’i “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 83’ü yani %30,6’sı “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile “işletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.6. İşletmemizin İşlerini Mevzuata Göre, Düzenli Bir Şekilde Yürütülmesi İçin Gerekli Önlemleri Alır Yargısı

İşletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır yargısı ile medeni durumlar karşılaştırılmış olup Tablo 30’de gösterilmiştir.

Tablo 30. İşletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|------------------|-------|--------------------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | İşletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Medeni durumunuz | Evlü | Miktar | 17 | 77 | 68 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 10.5% | 47.5% | 42.0% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 22 | 54 | 33 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 20.2% | 49.5% | 30.3% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 39 | 131 | 101 | 271 |
| | | % Medeni durumunuz | 14.4% | 48.3% | 37.3% | 100.0% |

Tablo 30’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olanların 17’u yani %10,5’i “kararsızım”, 87’si yani %47,5’i “kısmen kabul ediyorum”, 68’i yani %42’si

“tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, bekar olanların 22’si yani %20,2’si “kararsızım”, 54’ü yani %49,5’i “kısmen kabul ediyorum”, 33’ü yani %30,3’ü “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 39 kişidir. Bu değer toplamda %14,4’üne tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 131’i yani %48,3’ü “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 101’i yani %37,3’ü “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile “işletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.3.7. Denetimlerin Kriterlerini Personele Açıklar Yargısı

Denetimlerin kriterlerini personele açıklar yargısı ile medeni durumlar karşılaştırılmış olup Tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31. Denetimlerin kriterlerini personele açıklar yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | | | | |
|------------------|--------------------|--------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Denetimlerin kriterlerini personele açıklar | | | Toplam |
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| Medeni durumunuz | Evli | Miktar | 36 | 50 | 76 | 162 |
| | | % Medeni durumunuz | 22.2% | 30.9% | 46.9% | 100.0% |
| | Bekar | Miktar | 23 | 49 | 37 | 109 |
| | | % Medeni durumunuz | 21.1% | 45.0% | 33.9% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 59 | 99 | 113 | 271 | |
| | % Medeni durumunuz | 21.8% | 36.5% | 41.7% | 100.0% | |

Tablo 31’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya evli olanların 36’sı yani %22,2’si “kararsızım”, 50’si yani %30,9’u “kısmen kabul ediyorum”, 76’sı yani %46,9’u

“tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, bekar olanların 23’ü yani %21,1’i “kararsızım”, 49’u yani %45’i “kısmen kabul ediyorum”, 37’si yani %33,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 59 kişidir. Bu değer toplamda %21,8’ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 99’u yani %36,5’i “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 113’ü yani %41,7’si “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve medeni durum ile “denetimlerin kriterlerini personele açıklar” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4. İşletmedeki Pozisyonlara Göre Yargıların Karşılaştırılması

İşletmedeki pozisyonlara göre yargılar incelenmiş olup, aşağıdaki tablolarda belirtilen yargılarda ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

3.1.4.1. Yönetim Belirli Bir Takım Beşeri ve Maddi Kaynakları Serbestçe Kullanabilme Yetkisini Gerekli Kılar Yargısı

Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32. Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar | | | Toplam | |
|---------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 17 | 28 | 10 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 30.9% | 50.9% | 18.2% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 8 | 11 | 4 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 34.8% | 47.8% | 17.4% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 37 | 82 | 74 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 19.2% | 42.5% | 38.3% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 62 | 121 | 88 | 271 | |
| | % İşletmedeki pozisyonunuz | 22.9% | 44.6% | 32.5% | 100.0% | |

Tablo 32'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 17'si yani %30,9'u "kararsızım", 28'i yani %50,9'u "kısmen kabul ediyorum", 10'u yani %18,2'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 8'i yani %34,8'i "kararsızım", 11'i yani %47,8'i "kısmen kabul ediyorum", 4'ü yani %17,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, işçi, memur olanların 37'si yani %19,2'si "kararsızım", 82'si yani %42,5'i "kısmen kabul ediyorum", 74'ü yani %38,3'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 62 kişidir. Bu değer toplamda %22,9'una tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 121'i yani %44,6'sı "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 88'i yani %32,5'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile "yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.2. Lider Rolü Yargısı

Lider rolü yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33. Lider rolü yargısı çapraz tablosu

| | | Lider rolü | | | | Toplam |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Normal düzeyde var | Oldukça yüksek düzeyde var | | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 11 | 21 | 23 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 20.0% | 38.2% | 41.8% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 4 | 16 | 3 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 17.4% | 69.6% | 13.0% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 44 | 73 | 76 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 22.8% | 37.8% | 39.4% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 59 | 110 | 102 | 271 | |
| | % İşletmedeki pozisyonunuz | 21.8% | 40.6% | 37.6% | 100.0% | |

Tablo 33’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 11’i yani %20’si “kararsızım”, 21’i yani %38,2’si “normal düzeyde var”, 23’ü yani %41,8’i “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 4’ü yani %17,4’ü “kararsızım”, 16’sı yani %69,6’sı “normal düzeyde var”, 3’ü yani %13’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini, işçi, memur olanların 44’ü yani %22,8’i “kararsızım”, 73’ü yani %37,8’i “normal düzeyde var”, 76’sı yani %39,4’ü “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 59 kişidir. Bu değer toplamda %21,8’ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında,

110’u yani %40,6’sı “normal düzeyde var” seçeneğini işaretlerken, 102’si yani %37,6’sı “oldukça yüksek düzeyde var” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile “lider rolü” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.3. Planlama ile Yukarıdan Aşağıya Hiyerarşik Sistem Düzgün İşler Yargısı

Planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işlet yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 34’ de gösterilmiştir.

Tablo 34. Planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler yargısı çapraz tablosu

Çapraz tablo

| | | | Planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler | | | Toplam |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 18 | 27 | 10 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 32.7% | 49.1% | 18.2% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 3 | 9 | 11 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 13.0% | 39.1% | 47.8% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 33 | 103 | 57 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 17.1% | 53.4% | 29.5% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 54 | 139 | 78 | 271 | |
| | % İşletmedeki pozisyonunuz | 19.9% | 51.3% | 28.8% | 100.0% | |

Tablo 34’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 18’i yani %32,7’si “kararsızım”, 27’si yani %49,1’i “kısmen kabul ediyorum”, 10’u yani %18,2’si “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 3’ü yani %13’ü “kararsızım”, 9’u yani %31,1’i “kısmen kabul ediyorum”, 11’i yani %47,8’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, işçi, memur olanların 33’ü yani %17,1’i “kararsızım”, 103’ü yani %53,4’ü “kısmen kabul ediyorum”, 57’si yani %29,5’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak

kararsızım seçeneğini işaretleyen 54 kişidir. Bu değer toplamda %19,9'una tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 139'u yani %51,3'ü "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 78'i yani %28,8'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile "planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.4. İşletmemizde Yöneticiler Karar Alırken Stres İçindedir Yargısı

İşletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 35' de gösterilmiştir.

Tablo 35. İşletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | İşletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir | | | Toplam | |
|---------------------------------|-----------------------------|--|-----------------------|------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 27 | 22 | 6 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 49.1% | 40.0% | 10.9% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 5 | 12 | 6 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 21.7% | 52.2% | 26.1% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 58 | 83 | 52 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 30.1% | 43.0% | 26.9% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 90 | 117 | 64 | 271 | |
| | % İşletmedeki pozisyonunuz | 33.2% | 43.2% | 23.6% | 100.0% | |

Tablo 35'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 27'si yani %49,1'i "kararsızım", 22'si yani %40'ı "kısmen kabul ediyorum", 6'sı yani %10,9'u "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 5'i yani %21,7'si "kararsızım", 12'si yani %52,2'si "kısmen kabul ediyorum", 6'sı yani %26,1'i

“tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, işçi, memur olanların 58’i yani %30,1’i “kararsızım”, 83’ü yani %43’ü “kısmen kabul ediyorum”, 52’si yani %26,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 90 kişidir. Bu değer toplamda %33,2’sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 117’si yani %43,2’si “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 64’ü yani %23,6’sı “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile “işletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.5. İşletmemizi, Ulaşılması Gereken Amaçlar ya da Hedefler Doğrultusunda Düzenler Yargısı

İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 36’ da gösterilmiştir.

Tablo 36. İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı çapraz tablosu

| | | İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler | | | | Toplam |
|---------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------|------------------------|-------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 16 | 27 | 12 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 29.1% | 49.1% | 21.8% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 1 | 15 | 7 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 4.3% | 65.2% | 30.4% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 27 | 102 | 64 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 14.0% | 52.8% | 33.2% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 44 | 144 | 83 | 271 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 16.2% | 53.1% | 30.6% | 100.0% |

Tablo 36'dan da anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 16'sı yani %29,1'i "kararsızım", 27'si yani %49,1'i "kısmen kabul ediyorum", 12'si yani %21,8'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 1'i yani %4,3'ü "kararsızım", 15'i yani %65,2'si "kısmen kabul ediyorum", 7'si yani %30,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, işçi, memur olanların 27'si yani %14'ü "kararsızım", 102'si yani %52,8'i "kısmen kabul ediyorum", 64'ü yani %33,2'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 44 kişidir. Bu değer toplamda %16,2'sine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 144'ü yani %53,1'i "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 83'ü yani %30,6'sı "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile "işletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.6. Personeli Değerlendirirken Objektif ve Adil Davranır Yargısı

Personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 37' de gösterilmiştir.

Tablo 37. Personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | | Personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır | | | Toplam |
|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|--|-----------------------|------------------------|--------|
| | | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 16 | 21 | 18 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 29.1% | 38.2% | 32.7% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 11 | 5 | 7 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 47.8% | 21.7% | 30.4% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 38 | 84 | 71 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 19.7% | 43.5% | 36.8% | 100.0% |
| Toplam | Miktar | 65 | 110 | 96 | 271 | |
| | % İşletmedeki pozisyonunuz | 24.0% | 40.6% | 35.4% | 100.0% | |

Tablo 37'den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 16'sı yani %29,1'i "kararsızım", 21'i yani %38,2'si "kısmen kabul ediyorum", 18'i yani %32,7'si "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 11'i yani %47,8'i "kararsızım", 5'i yani %21,7'si "kısmen kabul ediyorum", 7'si yani %30,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini, işçi, memur olanların 38'i yani %19,7'si "kararsızım", 84'ü yani %43,5'i "kısmen kabul ediyorum", 71'i yani %36,8'i "tamamen kabul ediyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 65 kişidir. Bu değer toplamda %24'üne tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre bakıldığında, 110'u yani %40,6'sı "kısmen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlerken, 96'sı yani %35,4'ü "tamamen kabul ediyorum" seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile "personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır" yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.1.4.7. Değerlendirme Sonuçlarına Göre, Eksiklik Gördüğü Durumları Düzeltmek İçin Gerekli Tedbirleri Alır Yargısı

Değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır yargısı ile işletmedeki pozisyonlar karşılaştırılmış olup Tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38. Değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır yargısı çapraz tablosu

| Çapraz tablo | | Değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır | | | Toplam | |
|---------------------------------|-----------------------------|---|-----------------------|------------------------|--------|--------|
| | | Kararsızım | Kısmen kabul ediyorum | Tamamen kabul ediyorum | | |
| İşletmedeki pozisyonunuz nedir? | Üst ve orta kademe yönetici | Miktar | 10 | 22 | 23 | 55 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 18.2% | 40.0% | 41.8% | 100.0% |
| | Alt kademe yönetici | Miktar | 8 | 6 | 9 | 23 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 34.8% | 26.1% | 39.1% | 100.0% |
| | İşçi, memur | Miktar | 24 | 63 | 106 | 193 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 12.4% | 32.6% | 54.9% | 100.0% |
| Toplam | | Miktar | 42 | 91 | 138 | 271 |
| | | % İşletmedeki pozisyonunuz | 15.5% | 33.6% | 50.9% | 100.0% |

Tablo 38’den de anlaşılacağı üzere, bahsi geçen yargıya üst ve orta kademe yönetici olanların 10’u yani %18,2’si “kararsızım”, 22’si yani %40’ı “kısmen kabul ediyorum”, 23’ü yani %41,8’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, alt kademe yönetici olanların 8’i yani %34,8’i “kararsızım”, 6’sı yani %26,1’i “kısmen kabul ediyorum”, 9’u yani %39,1’i “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini, işçi, memur olanların 24’ü yani %12,4’ü “kararsızım”, 63’ü yani %32,6’sı “kısmen kabul ediyorum”, 106’sı yani %54,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Yine tablodan da görüleceği üzere genel olarak kararsızım seçeneğini işaretleyen 42 kişidir. Bu değer toplamda %15,5’ine tekabül etmektedir. Katılımcıların diğer seçeneklerdeki dağılımları, toplam kişi sayısına göre

bakıldığında, 91’i yani %33,6’sı “kısmen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlerken, 138’si yani %50,9’u “tamamen kabul ediyorum” seçeneğini işaretlemiştir.

Çapraz tablo ve ki-kare testleri sonucunda $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve işletmedeki pozisyon ile “değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır” yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.



4. TARTIŞMA

Yapılan anket çalışmalarına en çok katılımın erkekler tarafından olduğu görülmektedir. Bu durum sektörde erkek çalışanlarının daha fazla olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Katılımcıların çoğunluğu 26-33 yaş aralığındadır. Bu durumu sırasıyla 34-41 yaş aralığı, 18-25 yaş aralığı ve 42 ve üstü yaş aralığı takip etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun medeni durumu evlidir. Bu durumu sırasıyla medeni durumu bekar olanlar ve boşanmış olanlar takip etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun işletmedeki pozisyonu işçi, memurdur. Bu durumu sırasıyla orta kademe yöneticiler, alt kademe yöneticiler ve üst kademe yöneticiler takip etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğunun çalışmış olduğu işletmelerin hukuki yapısı limited şirkettir. Bu durumu sırasıyla diğer diye adlandırılan kısım takip etmektedir. En son olarak anonim şirkette çalışanlar yer almaktadır.

Katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları işletmelerdeki çalışma sürelerinin 0-5 yıl aralığında olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumu 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri aralığındaki çalışma süreleri takip etmektedir. Buradaki bilgiler ışığında sektörde çalışanların çoğunluğu 0-5 yıl aralığından sonra çalıştıkları işletmeleri değiştirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumda ya çalıştıkları işletmelerin kendilerine uyumlu olmadıklarını düşünüyor olabilirler ya da işletmeler çalışanların performanslarını yeterli bulmuyor olabilir.

Katılımcıların çoğunluğu 0-9 çalışan sayısına ait işletmelerde çalışmaktadırlar. Bu durum anketlerin daha çok küçük ölçekli işletmelerde yapıldığını ve daha çok satış ofisi tarzında işletmelerde yapıldığını göstermektedir. Bu durumu takiben 10-49, 100 ve üzeri, 50-99 çalışan sayısına sahip işletmeler takip etmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu çalıştıkları işletmelerin üretim bölümlerinde çalışmaktadırlar. Bu durumu satış ve pazarlama bölümü, mali ve idari işler bölümü takip etmektedir. Ankete yapılan katılımın en düşük oranı işletme sahiplerine aittir.

Katılım sağlayan işletmelerin çoğunluğu ihracat yapmaz iken, bir kısmı ihracat yapmaktadır.

Katılıma sektör bazında bakıldığında en çok katılımı mobilya işletmeleri sağlamıştır. Bu durumu kereste sektörü ile oluklu mukavva sektörü takip etmektedir. İstanbul Anadolu Yakası'nda orman ürünleri sanayinde en çok mobilya sektörü bulunmasından kaynaklanmaktadır.

En yüksek katılım lise mezunlarından sağlanmıştır. Eğitim durumu bakımından bakıldığında lise mezunlarını üniversite, ilk ve ortaokul, lisansüstü mezunları takip etmektedir.



5. SONUÇLAR

Bu araştırma yapılırken anketler yüz yüze uygulanmıştır. Elektronik ortamdan da mail yolu ile daha fazla uygulayıcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Maalesef iş yerlerindeki yoğunluktan ve/veya ülkemizdeki anketlere olan güvenin az olması, anketleri doldururken geçen zamanın boşa olduğuna inanmak ya da başka sebepler ile mail ortamından pek fazla dönüş alınamamıştır. Araştırmacıların daha fazla ödenek ile daha fazla kişiye yüz yüze anketlerini uygulaması gerekebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

- Cinsiyetin işletmelerde yönetim ile ilgili faktörlerin yargıları üzerine bir ilişkisi yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyetin değişmesi ile yönetim ile ilgili faktörlere verilen cevaplar değişmemiştir.
- Cinsiyetin üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerin entelektüel özellikleri ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyete göre yöneticilerin entelektüel özelliklerine verilen cevaplar değişmemiştir.
- Cinsiyetin üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özellikler ile ilgili karakterine ilişkin özellikleri ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyete göre yöneticilerin karakterine ilişkin özelliklerine verilen cevaplar değişmemiştir.
- Cinsiyetin üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerin yöneticilik rolleri ile bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyete göre yöneticilerin yöneticilik rollerine verilen cevaplar değişmemiştir.
- Cinsiyetin yöneticinin sosyal özelliklerinden grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme yargısı, iş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme yargısı ve kendisi ile çalışan her insanla yardımlaşabilme ve iş birliği yapabilme yargıları ile bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani bu yarılar ile cinsiyetin değişmesi ile verilen cevaplar değişkenlik göstermiştir.
- Cinsiyetin işletmede amaç belirleme ve planlama süreci ile ilgili yargılarından işletmede amaç ve planlarda karlılık ön plandadır ve işletmemizde amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır yargıları ile bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani cinsiyetin değişmesi ile verilen

cevaplar değişkenlik göstermiştir. Bu alandaki diğer yargılarda bir ilişki gözlemlenmemiştir.

- Cinsiyetin işletmede karar alma süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkiye ulaşılmamıştır.
- Cinsiyetin işletmede örgütlenme süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer yargısı ile ilgili bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
- Cinsiyetin işletmede iletişim süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Cinsiyetin işletmede eşgüdümleme süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Cinsiyetin işletmede denetleme süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.
- Yaş ile yönetim ile ilgili faktörlerin sadece yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yaş ile üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerden entelektüel özellikleri, karakterine ilişkin özellikleri, sosyal özelliklerindeki yargıları arasında bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Yöneticilik roller yargılarında yer alan ilişki rolü arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Yaş ile işletmelerde amaç belirleme ve planlama süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizde amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir, işletmemizin politikaları mevcuttur ve işletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır yargıları arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.
- Yaş ile işletmede karar alma süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Yaş ile işletmede örgütlenme süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yaş ile işletmede iletişim süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Yaş ile işletmede eşgüdümleme süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla iş birliği yapar yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- Yaş ile işletmede denetleme süreci ile ilgili yargılarda bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Medeni durum ile işletmelerde yönetim ile ilgili faktörlerde yer alan yargılarda bir ilişkiye rastlanmamıştır.
- Medeni durum ile üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerden entelektüel özelliklerde, karakterine ilişkin özelliklerinde bir ilişkiye rastlanmamıştır. Fakat sosyal özelliklerde yer alan yargılardan sadece dengeli hareket edebilme yargısı ile, yöneticilik roller yargısında yer alan kaynak dağıtım rolü arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede amaç belirleme ve planlama süreci ile ilgili yargılarda sadece işletmemizde amaç ve planlarda karlılık ön plandadır yargısı ile bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede karar alma süreci ile ilgili yargılarda sadece işletmemizde karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön plandadır yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede örgütlenme süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizi, ulaşılması gereken amalar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı ile, işletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede iletişim süreci ile ilgili yargılar arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede eşgüdümleme süreci ile ilgili yargılar arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Medeni durum ile işletmede denetleme süreci ile ilgili yargılardan sadece denetimlerin kriterlerini personele açıklar yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile işletmelerde yönetim ile ilgili faktörlerde yer alan yargılarından sadece yönetim belirli bir takım beşerî ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile üst kademe yöneticilerinde bulunması gereken özelliklerde entelektüel özelliklerde, karakterine ilişkin özelliklerinde, sosyal özelliklerinde yer alan yargılarda bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat yöneticilik rolleri ile ilgili yargılardan sadece lider rolü ile bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

- İşletmedeki pozisyon ile işletmede amaç belirleme ve planlama süreci ile ilgili yargılardan sadece planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile işletmede karar alma süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile işletmede örgütlenme süreci ile ilgili yargılardan sadece işletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler yargısı arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile iletişim süreci ile ilgili yargılarda bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile işletmede eşgüdümleme süreci ile ilgili yargılarda bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- İşletmedeki pozisyon ile işletmede denetleme süreci ile ilgili yargılardan sadece personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır ile değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır yargıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

6. ÖNERİLER

Günümüzde işsizlik oranlarının çoğalması, iş yerinden memnun kalmama ve/veya maaş konusunda anlaşamama gibi nedenler ile iş değiştirmeler olduğuna göre iletişim süreci ile ilgili yargılar ile bir ilişki çıkması beklenebilirdi. Bu sebepten dolayı araştırmacılara bu konu hakkında da bir araştırma yapabileceklerini önerilebilir.

Her ne kadar araştırmacılar önemli konuları araştırmaya çalışsa da her ne kadar o araştırmalarını en uygun sorular ile anket oluşturup uygulayıcılara yöneltse de bütün iş uygulayıcıların verecek oldukları samimi cevaplara ve o soruları yanıtlamanın önemini anlamalarından geçmektedir. O anketleri cevaplamak kendilerine boşa geçen zaman gibi gelse de aslında anket doldurmak her açıdan çok faydalı bir veri kaynağıdır.

Uygulayıcıların öncelikle, anketlere katılımlarında ve her verdikleri samimi cevaplarda kendilerini ve çalıştıkları işletmeleri bir adım daha gelişmesine yardımcı olabileceklerini bilmelidirler.

Anket yapılırken beklenen ve karşılaşılan sonuçlar çoğunluk ile örtüşmektedir. Yönetim fonksiyonlarının çalışanlar ve işletmelerin üzerinde olumlu etkileri olduğu açıkça söylenebilir.

Bu tez çalışmasında elde edilen verilerden bir tanesi işletmedeki pozisyonlar ile personele adil davranılması arasındaki ilişkidir. Bu çalışmada bu iki kriter arasında bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu da işletmedeki pozisyonların değişmesi ile yöneticiler personele olan davranışlarında adil davranmaması anlamına gelmektedir. Eğer yöneticiler personele adil davranma davranışını sergileyemezler ise, o alandaki emir-komutada, emirlerin uygulanmasında ya da diğer davranışlarda problem çıkaracağı gibi, çalışma ortamında da olumsuz etkileri olacaktır. Bu durumda akabinde başarısızlığı getirecektir. Yöneticilerin bu durumlarda da personeline pozisyonu ne olursa olsun her zaman her durumda adil davranmak durumundadır.

Yöneticilerin personel üzerinde davranışlarının araştırılması bu tezin devamı niteliğinde olabilir. Çünkü bu çalışmada davranışlar konusu işlenmiş olmasına rağmen asıl konu yönetim fonksiyonları olduğundan dolayı daha çok fonksiyonlar kısmı işlenmiştir.

Türkiye’ de bu yönetici davranışlarının olması gerekenden daha az dikkat edildiği gözlenmektedir. Bu gözlemler etrafımızdaki kişilerin şikâyetlerinden, insanların yöneticiler

yüzünden iş değiştirme sıklığından anlayabilmekteyiz. Yöneticiler personel ile ekip çalışmalarına katılması, personel ile pozitif yönde iletişim kurması, aidiyet vb. yapıcı davranışlar ile çalışma ortamının kalitesini yükselterek aidiyet duygusunu arttırır. Bu duygular sonucunda başarı tetiklenerek ilerlemeler ve büyümeler gerçekleşecektir. Bu yapıcı çalışma ortamları Türkiye genelinde yaygınlaşması sağlanırsa, ülke gelişiminde çok büyük artıları olacağı bilinmelidir.



7. KAYNAKLAR

- Akmut Ö., R. 2000. Aktag , B. Aykaç , M. M. Doğanay , T Durukan, T. Müftüoğlu ve Ö. Yüksel, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akyüz, İ., 1998. Mobilya Tercihinde Tüketici Davranışlarının Cinsiyet Açısından Araştırılması (Trabzon İli Merkez İlçe Örneği), KTÜ Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Akyüz, İ., 2006. Mobilya Satın almada Tüketici Davranışlarını Etkileyen Psikolojik, Sosyopsikolojik ve Sosyo Kültürel Faktörlerin İncelenmesi, Doktora KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Tezi, Trabzon.
- Akyüz, K. C., 2000. Doğu Karadeniz Bölgesinde Yer Alan Küçük ve Orta Ölçekli Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinin Yapısal Analizi, Doktora KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Tezi, 33-41, Trabzon.
- Anonim, 1991. Orman Ürünleri Sanayi Kurumu Genel Müdürlüğü 1980- 1990 Faaliyetleri, Gelişim Matbaası, 1-124, Ankara.
- Ataman G., 2001. İşletme Yönetimi, Türkmen Yayınevi, İstanbul.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B., 2008. Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Daft, R. L., ve Marcic, D. 2007. Management The New Workplace. USA: Thomson South-Western.
- Dinçer, Ö. Ve Fidan, Y. 1996. İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Efil, İ. 1999. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ertürk, M. 2009. İşletme Biliminin Temel İlkeleri (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Güney S., 2007. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürüz D. ve E. Gürel , 2006. Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara.
- Koçel, T; 2010. İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kurtuluş, K., 1981. Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş 2. Baskı İ.Ü. Yayınları, Yayın No:2789, İstanbul.
- Mirze, S. K. 2010. İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Özalp, İ. 2010. İşletme Yönetimi, Ankara: Nisan Kitapevi.

- Robbins, S. P. ve Coulter, M. 2002. Management (7.Baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Saruhan S. C. ve Yıldız, M. L. 2009. Çağdaş Yönetim Bilimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Schermerhorn, R. J., 1996. Management, 5th Edition, University of New Hampshire.
- TOBB, 2015. 2015 Yılı Türkiye Orman Ürünleri Meclisi Sektör Raporu.
- Tokol, T., 1980. Pazarlama Araştırması, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi, Yayın No:40, Ankara.
- Tokgöz, N., 2013. T.C. Anadolu Üniversitesi yayın No: 2944, Açık öğretim Fakültesi Yayın No:1900, Eskişehir, 2013
- Yıldırım İ., 2006.Orman Endüstrisine Ait Bazı Ürün Gruplarının Avrupa Birliği Sürecinde Rekabet Edebilirliğinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, KTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Esen, S., <http://web.bilecik.edu.tr/sinan-esen/files/2011/02/3-4-ve-5.-Hafta-Ders-Notlar%C4%B1.pdf>. 30 Ocak 2018.
- URL – 1, www.muhasabedersleri.com/ekonomi/isletme.html. 05 Ocak 2018.

8. EKLER

ANKET FORMU

ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ VE BAZI YÖNETİM FONKSİYONLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)

Orman ürünleri sanayi işletmelerinde örgüt ve kurum kültürü araştırması üzerine hazırlanan bu anket formu yüksek lisans tezi için kullanılacaktır. Bilgiler kesinlikle saklı tutulacaktır. Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın
2. Yaşınız 18-25 26-33 34-41 42 ve üstü
3. Medeni durumunuz Evli Bekâr Boşanmış
4. İşletmedeki pozisyonunuz aşağıdakilerden hangisidir.
 Üst kademe yönetici (Genel Müdür, Müdür yrd, İşletme sahibi)
 Orta kademe yönetici (Mühendis, şef, bölüm sorumlusu..)
 Alt kademe yönetici (Ustabaşı, Vardiya amiri...)
 İşçi, memur..
5. İşletmenizin hukuki yapısı aşağıdakilerden hangisidir.
 Tek kişi işletmesi Limited Őti Anonim Őti Kollektif Őti Komandit Őti
 Sermayesi Bölünmüş komandit Őti. Diğer
6. İşletmedeki toplam çalışma süreniz
 0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri
7. İşletmede toplam çalışan sayısı 0-9 kişi 10-49 kişi 50-99 100 ve üzeri
8. İşletmede görev aldığınız bölüm.....
9. İşletmeniz ihracat yapıyor mu?.....
10. İşletmenizin bulunduğu sektör.....
11. Eğitim durumunuz
 İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

İşletmelerde yönetim ile ilgili faktörleri derecelendiriniz

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum 5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yönelik olmalıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yönetim beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yönetici kişisel otorite kurmak zorundadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Yönetim, Yöneticiler, yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yönetim işlerin ekonomik yapılmasını gerekli kılmalıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Yönetim zamanın en iyi şekilde kullanılmasını gerekli kılmalıdır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Şu anki Üst kademe yöneticilerinizde bulunması gereken özellikler ile ilgili yargılara ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

1.Hiç yok 2. Çok az var 3. Kararsızım 4.Normal düzeyde var 5.Oldukça yüksek düzeyde var

Entellektüel özellikler

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Genel kültür | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Tek konuda uzmanlaşmak yerine birçok konuda uzmanlaşma özelliği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Mantıklılık | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Analiz ruhu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Bir olayın nedenlerini analitik olarak incelemek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Sentez ruhu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 7 | Bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirmek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Sezgi gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | İmkan, fırsat ve tehlikeleri önceden görebilme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Hayal gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Geleceğe ilişkin olayların muhtemel gelişmelerini zihinde canlandırmak | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Muhakeme (yargı) gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İyiye kötüden, doğruyu yanlıştan ayırt edebilme özelliği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.Hiç yok 2. Çok az var 3. Kararsızım 4.Normal düzeyde var 5.Oldukça yüksek düzeyde var

Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Akıl ile duygu arasında denge (objektiflik ile subjektiflik arasındaki uyum) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Değişken koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum gösterebilme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Dikkatlilik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İhtiyatlılık (aşırı riske girmeme) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Girişkenlik (riski göze alabilme cesareti) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Hafıza gücü(önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Dinamiklik (birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izleme ve tedbir alma) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Azim ve sebatkarlık(tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Tertiplik ve düzenlilik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İşleri yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve metot kullanma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 11 | Süratlilik | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Ciddilik (tehlike ve sorunları küçümsememek) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.Hiç yok 2. Çok az var 3. Kararsızım 4.Normal düzeyde var 5.Oldukça yüksek düzeyde var

Yöneticinin sosyal özellikleri

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Dış görünüşü, giyim kuşamı ve çevresinde kabul görme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Gruba hitap gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Grup yapılarını, ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilme (sosyabilite) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İş disiplini ve kötü alışkanlıklarla mücadele edebilme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Kendisiyle çalışan her insanla yardımlaşabilme ve işbirliği yapabilme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Dengeli hareket edebilme | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Adalet, hakkaniyet, güven verme ve ikna gücü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.Hiç yok 2. Çok az var 3. Kararsızım 4.Normal düzeyde var 5.Oldukça yüksek düzeyde var

Yöneticilik rolleri ile ilgili özellikler

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Bireylerarası roller | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Temsil görevi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Lider rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İlişki rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Bilgisel roller | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Kontrol rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Dağıtma rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|----------------------------|---|---|---|---|---|
| 8 | Sözcülük rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Karar verme rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Girişimsel rol | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Anlaşmazlıkları çözme rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Kaynak dağıtım rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Müzakerecilik rolü | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede amaç belirleme ve planlama süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1 | İşletmemizde amaçlar açık seçik belirgindir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Amaç ve planların bilinmesi işletme çalışanlarının motivasyonunu artırmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İşletmemizde amaçlar ve planlar faaliyetler için birer rehber oluşturmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İşletmemizde amaç ve planlar yöneticilerin kararlarına temel teşkil eder | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İşletmemizde amaçlar ve planlar aynı zamanda başarı standartıdır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşletmemizde Amaç ve planlarda rakiplere oranla sahip olunacak pazar payı araştırılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | İşletmemizde Amaç ve planlar içinde yeni yöntem ve ürün yenilikleri yer alır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | İşletmemizde Amaç ve planlarda karlılık ön plandadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | İşletmemizde Amaç ve plan belirlemede nakit akışı önemsenir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | İşletmemizde Amaç ve planlarda fiziksel ve finansal kaynaklar önemlidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | İşletmemizde Amaçlar ve planlamada verimlilik performansa önem verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | İşletmemizde Amaçlar ve planlamada yönetsel ve örgütsel büyüme önceliklidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 13 | İşletmemizde Amaç ve planlamada müşteriler ve topluma karşı sosyal sorumluluklar ön plandadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | İşletmemizde amaçlar genellikle rakamlaştırılmıştır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | İşletmemizde amaç ve planlar ana faaliyetler üzerinde yapılmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | İşletmemizdeki amaçlar oldukça gerçekçidir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İşletmemizde Amaç ve planlar belli bir zaman periyodu içerisinde gerçekleşir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Planlama yapmak işletmemiz için mali yük getirmektedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Planlama yapmak bulunduğumuz sektör için gereklidir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Planlama yapılması kadro sayısını artırmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Planlama yapmak yöneticilerin hareket serbestisini kısıtlamaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Planlama yapmak düzenli haberleşmeye katkı sağlar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Planlama ile yukarıdan aşağıya hiyerarşik sistem düzgün işler | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | İşletmemizde planlama yapmak yetki devrini kolaylaştırmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | İşletmemizin politikaları mevcuttur | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | İşletmemizde mevcut yöntemler kullanılmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | İşletmemizde kural ve kaidelere uyulmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | İşletmemizde planlama yapma arzusu sürekli vardır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Alternatif planlar sürekli geliştirilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Planlamada esneklik ilkesi işletmemizde uygulanmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Ekip çalışması işletmemizde tam olarak uygulanmaktadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede karar alma süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1 | İşletmemizde yöneticiler karar alırken stres içindedir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | İşletmemizde yöneticiler karar verme aşamasında alternatifleri araştırır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İşletmemizde yöneticiler karar vermeden önce yeterli bilgi toplar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İşletmemizde karar verme masraflı bir iştir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İşletmemizde karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakârlıkla ulaşmak ön plandadır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Karar verirken yöneticiler bilimsel teknikleri kullanır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Yöneticilerimiz karar vermede bağımsızdırlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Karar vermede uygun zaman aralığına önem verilir | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Karar verirken en çok belirli durumlarda sonuç alınır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Riskli durumlarda karar vermekten kaçınılır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Belirsiz ortamlarda karar vermede yöneticilerimiz zorlanmaktadır | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Yöneticilerimiz karar verirken işletmenin amaçlarını göz ardı etmez | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede örgütlenme süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | İşletmemizi, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | İşletmemizin işlerini mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Ekip çalışmalarını destekler ve teşvik eder. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İşletmemizin fiziksel şartlarını en elverişli hale getirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İşletmemizin amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışma için personel arasındaki çatışmaları çözer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | İşletmemizdeki yönetim yapısını, işletmemizdeki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede iletişim süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Bilişim teknolojilerini (Bilgisayar, internet vs.) etkili kullanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Taleplerini işletmemizin personeline açık ve anlaşılır bir şekilde aktarır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | İşletmemizde sıcak ve samimi bir ortam oluşturmaya çalışır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | İşletmemizde çalışan personelin görüş ve önerilerini kendisine kolaylıkla aktarabileceği bir ortam oluşturur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | İşletmemizde çalışan personele güvenerek arkadaşça ve içten davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Yazılı iletişim yerine sözlü iletişime önem vererek çalışan personelle yüz yüze görüşme yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede eşgüdümleme (koordinasyon) süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | İşletmemizin amaçlarına ulaşabilmesi için, işletmemizde çalışan diğer personelle ve üst makamlarla işbirliği yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | İşletmemizde çalışan bütün personelin koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Bütün personelin yeteneklerine uygun, dengeli bir görev dağılımı yapar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Farklı bilgi ve becerileri işletmemizin amaçlarını gerçekleştirilmesi doğrultusunda uzlaştırır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Personel arasında işbirliği sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

İşletmede denetleme süreci ile ilgili yargılar

1.Tamamen red ediyorum 2. Kısmen red ediyorum 3. Kararsızım 4. Kısmen kabul ediyorum
5.Tamamen kabul ediyorum

| | Yargılar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Personeli değerlendirirken objektif ve adil davranır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Denetimlerde personeli mevcut durum ve koşullara göre değerlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Denetimlerin kriterlerini personele açıklar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Personele denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Değerlendirme sonuçlarına göre, eksiklik gördüğü durumları düzeltmek için gerekli tedbirleri alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında İstanbul'da doğmuştur. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Orman Fakültesi Orman Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde lisans öğrenimine başladı. Lisans öğrenimini 2013 yılı bahar döneminde tamamladı. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 2014 yılından itibaren İstanbul ilinin Anadolu Yakası'nda bulunan BAYKON ENDÜSTRİYEL KONTROL SİSTEMLERİ SAN. VE TİC. A.Ş. firmasında Teknik Satış Mühendisi ve Operasyon Sorumlusu olarak göreve başladı ve halen bu görevini sürdürmektedir.

İngilizce ve Almanca bilmektedir.