

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI VE AMPİRİK BİR
ÇALIŞMA: İSTANBUL AVRUPA YAKASI TEKSTİL
SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Bora COŞAR**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI VE AMPİRİK BİR
ÇALIŞMA: İSTANBUL AVRUPA YAKASI TEKSTİL
SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Bora COŞAR

Öğrenci No:
110745123

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI VE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: İSTANBUL AVRUPA YAKASI TEKSTİL SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 24/06/2013


Aday: BORA COŞAR

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

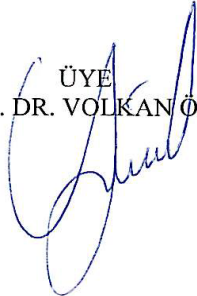
16/07/2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden **110745123** numaralı **Bora Coşar**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Ampirik Bir Çalışma: İstanbul Avrupa Yakası Tekstil Sektöründen Bir Örnek*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.07.2013 tarih ve 2013/20 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında oyçokluğu/oybirliği ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. ERKUT ALTINDAĞ


ÜYE
PROF. DR. SEMRA BİRGÜN


ÜYE
YRD.DOÇ. DR. VOLKAN ÖNGEL

TEŞEKKÜR

Öncelikli olarak yüksek lisans tezi ile ilgili çalıŐma ve araŐtırmalarımnda, değerli fikir ve dűŐünceleri ile bana önemli ölçüde destek veren, akademik kurallara uygun bir tez hazırlamamda büyük payı olan ve tezin her aşamasında bana rehberlik eden değerli tez danışmanım Sn. Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĖ'a teŐekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimine başlamam konusunda beni cesaretlendiren ve bana her konuda destek olan, tez çalışması ile ilgili fikirlerinden faydalandığım sevgili eşim öğretim görevlisi Sn. Eda GÖKSAL COŞAR'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Ayrıca eğitimim sırasında akademik gelişimime katkıda bulunan Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tüm öğretim kadrosuna, bana her zaman güç veren ve yanımda olan annem Sn. Selime Nursel COŞAR, kardeşim Sn. Emre COŞAR ve yakın zamanda kaybettiğim anneannem Sn. Nuran CAVKAYTAR'a en içten dileklerle teŐekkürlerimi sunuyorum.

ÖRGÜTSEL EKOLOJİ KURAMI VE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA: İSTANBUL AVRUPA YAKASI TEKSTİL SEKTÖRÜNDEN BİR ÖRNEK

Tezi Hazırlayan: Bora COŞAR

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye'nin megapol şehri olarak sınıflandırılan İstanbul'da bulunan tekstil sektörüne bağlı firmaların örgütsel performanslarının, örgütsel ekoloji yaklaşımı çerçevesinde, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinden hangi düzeyde etkilendiklerinin araştırılması hedef alınmıştır. Özellikle İstanbul Avrupa yakasında bulunan küçük ve orta ölçekli tekstil firmalarının araştırma kapsamına dâhil edildiği bu çalışmada, firmalar faaliyetlerine devam eden ve faaliyetlerine devam etmeyen firmalar olmak üzere 2 ayrı bölümde incelenerek yeni bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu model kapsamında faaliyetlerine devam eden ve etmeyen firma çalışanlarına, 12'si şirket performansı, 27'si örgüt kültürü, 30'u ise dış çevre faktörleri olmak üzere toplam 69 anket sorusu yöneltilmiştir.

Araştırma amacıyla hazırlanan anketler, İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli firmalardaki üst ve orta düzey yöneticilere, firma sahiplerine ve ortaklarına uygulanmıştır. Yapılan analiz çalışmasıyla, örgütsel ekoloji bağlamında, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin firmaların performansları üzerindeki etkilerinin rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Şirket performansı bağımlı değişkeninin, örgüt kültürü ve dış çevre bağımsız değişkenleri ile arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı, bu değişkenlerin alt faktörlerinin birbirleri ile olan bağları, istatistiksel veriler halinde ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bulgulara bağlı olarak, araştırmanın sonuçları tartışılmış, konuyla ilgili olarak gelecek bilimsel çalışmalarda faydalanılması için hem yöneticilere hem de akademisyenlere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ekoloji, Örgüt Toplulukları, Örgüt Kültürü

ORGANIZATIONAL ECOLOGY THEORY AND AN EMPIRICAL STUDY: AN EXAMPLE IN THE TEXTILE SECTOR IN THE EUROPEAN SIDE OF İSTANBUL

Presented by: Bora COŞAR

ABSTRACT

In the study, it is aimed to analyze the level of effects of organizational culture and external factors on the organizational performances of firms in the textile sector in Istanbul, named as the megapol city of Turkey, within the framework of organizational ecology approach. In the investigation which is especially over small and medium sized textile firms in the European side of Istanbul, a categorization is made between the firms that doesn't continue their operations and the ones that stopped operating, and with the help of the classification, a new research model is being presented. In the extent of the model, workers of these firms are being asked a questionnaire of 69 elements, including 12 questions over the organizational performances, 27 over the organizational culture and 30 on the external factors.

The questionnaire is filled in by the senior & middle managers, owners and shareholders of small and medium sized textile firms operating in the European side of Istanbul. The goal of the analysis is determine the role of organizational culture and external factors effects over the performances of the firms. The existence of relation between the dependent variable of firm performance and the independent variables of organizational culture and external factors, links between the sub factors of these variables are presented as statistical data. In the light of the produced output, the results are discussed, as a contribution to the future scientific studies in the academic area and to the managers, various hints are proposed.

Key Words: Organizational Ecology, Populations of Organizations, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT TOPLULUKLARI, ÖRGÜTLERİ ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER	3
1.1. Örgüt Toplulukları	3
1.1.1. Örgüt ve Yönetim Kavramları.....	5
1.1.2. Örgütlerin Doğumu ve Ölümü.....	6
1.1.3. Örgütlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri	8
1.2. Örgütleri Etkileyen İç Faktörler	8
1.2.1. Örgüt Üyeleri ve Örgütsel Unsurlar	8
1.2.2. Örgütsel Güven Kavramı.....	9
1.2.3. Örgütsel İletişim Kavramı	10
1.2.4. Motivasyon (Güdüleme).....	10
1.2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı	11
1.2.6. Örgüt Yöneticiliği ve Özellikleri.....	12
1.2.6.1. Tepe Yöneticileri	13
1.2.6.2. Orta Kademe Yöneticileri	15
1.2.6.3. Alt Kademe Yöneticileri	16
1.2.7. Liderlik Kavramı	17
1.2.8. Girişimcilik Kavramı.....	18

1.2.9. Örgüt Kültürü Kavramı	19
1.2.9.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli.....	20
1.2.9.2. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli	23
1.2.9.3. Parsons'un AGIL Modeli.....	29
1.2.9.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	29
1.2.9.5. Örgüt Kültürünün Yönetimi.....	30
1.2.10. Örgüt İklimi Kavramı	31
1.3. Örgütleri Etkileyen Dış Faktörler.....	32
1.3.1. Tüketiciler.....	32
1.3.2. Rakipler ve Rekabet Kavramı	35
1.3.2.1. Rakip ve Sektör Analizi.....	36
1.3.2.2. Rakiplerin Stratejileri.....	36
1.3.2.3. Rakiplerin Amaç ve Hedefleri	37
1.3.2.4. Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönleri	37
1.3.3. Tedarikçiler.....	39
1.3.4. Sendikalar	39
1.3.5. Finans Kaynakları.....	40
1.3.5.1 Kısa Vadeli Finans Kaynakları	40
1.3.5.2. Uzun Vadeli Finans Kaynakları.....	40
2. ÖRGÜTSEL EKOLOJİ YAKLAŞIMI, KURAMLARI VE İLGİLİ OLDUĞU	
KAVRAMLAR.....	42
2.1. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı.....	42
2.1.1. Yapısal Durağanlık Kuramı.....	46
2.1.2. Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı.....	50
2.1.3. Çevresel Kesim Dinamikleri	53

2.1.3.1. Kesim Genişliği Kuramı	54
2.1.3.2. Kaynak Bölünmesi Kuramı	55
2.1.4. Demografik Süreçler	56
2.2. Örgütsel Ekoloji İle İlgili Kavramlar	57
2.2.1. Örgütsel Kimlik Kavramı	57
2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	57
2.2.3. Öğrenen Örgüt Kavramı	58
2.2.4. Örgütsel Değişim Kavramı	60
2.2.4.1. Planlı-Plansız Değişim	61
2.2.4.2. Makro Değişim-Mikro Değişim	61
2.2.4.3. Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim	61
2.2.4.4. Proaktif Değişim-Reaktif Değişim	61
2.2.4.5. Aktif Değişim-Pasif Değişim	61
2.2.4.6. Adım Adım Değişim-Radikal Değişim	62
2.2.4.7 Kurt Lewin'in Değişim Modeli	62
2.2.4.8 Değişimin Örgütlere Sağladığı Faydalar	63
2.2.5. Örgütsel Niş (İzolasyon) Kavramı	64
3. METODOLOJİ VE UYGULAMA	66
3.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması	66
3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması	68
3.2.1. Araştırma Örnekleme	68
3.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması	68
3.2.3. Araştırmada Yer Alan Katılımcılara Ait Karakteristik ve Demografik Özellikler	69
3.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri	92

3.4. Faktör Analizi.....	92
3.5. Korelasyon Analizi.....	110
3.6. Regresyon Analizi.....	118
3.7. Ek Bulgular	123
3.8. Araştırmanın Hipotezleri.....	125
3.9. Hipotezlere İlişkin Bulgular	127
3.9.1. Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular	128
3.9.2. Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular	130
3.9.3. Tüm İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular	131
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	134
KAYNAKÇA.....	139
EKLER.....	148
EK.1 ANKET FORMU	148
ÖZGEÇMİŞ	151

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: Örgütlerin Fonksiyonları ile Yönetimin Fonksiyonları Arasındaki İlişki	6
Tablo 1.2: Yaratılar Kavramı	22
Tablo 1.3: Güç Mesafesi Değerleri	25
Tablo 1.4: Hofstede Tarafından Tespit Edilen Belirsizlikten Kaçınma Değerleri	26
Tablo 1.5: Hofstede Tarafından Tespit Edilen Toplumculuk Değerleri	27
Tablo 1.6: Hofstede Tarafından Belirlenen Dişilik-Erkeklik Değerleri	28
Tablo 1.7: Tüketici Davranışı Model Şemaları	34
Tablo 3.1: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Faaliyet Durumu	69
Tablo 3.2: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Sınırları	70
Tablo 3.3: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Sınırları	71
Tablo 3.4: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	72
Tablo 3.5: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerdeki Çalışan Sayısı	73
Tablo 3.6: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Süreleri	74
Tablo 3.7: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Süreleri	76
Tablo 3.8: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları	77
Tablo 3.9: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları	78
Tablo 3.10: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri	79
Tablo 3.11: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri	80

Tablo 3.12: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Yaşları	81
Tablo 3.13: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Yaşları	82
Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri	83
Tablo 3.15: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri	84
Tablo 3.16: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları	85
Tablo 3.17: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları	86
Tablo 3.18: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri.....	87
Tablo 3.19: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri.....	88
Tablo 3.20: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri.....	90
Tablo 3.21: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri.....	91
Tablo 3.22: Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri	92
Tablo 3.23: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi	93
Tablo 3.24: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi.....	94
Tablo 3.25: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi	96
Tablo 3.26: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi	99
Tablo 3.27: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi	100
Tablo 3.28: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi.....	102
Tablo 3.29: Tüm İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi	105
Tablo 3.30: Tüm İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi.....	106
Tablo 3.31: Tüm İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi	108

Tablo 3.32: Faaliyette Olan Firmaların Korelasyon Analizi	113
Tablo 3.33: Faaliyette Olmayan Firmaların Korelasyon Analizi	115
Tablo 3.34: Tüm Firmaların Korelasyon Analizi	117
Tablo 3.35: Tüm Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi	118
Tablo 3.36: Tüm Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi	119
Tablo 3.37: Faaliyette Olan Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi	121
Tablo 3.38: Faaliyette Olan Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi.....	121
Tablo 3.39: Faaliyette Olmayan Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi.....	122
Tablo 3.40: Faaliyette Olmayan Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi.....	122
Tablo 3.41: Tüm Firmaların Alt Faktörlerine Ayrılmadan Gerçekleştirilen Korelasyon Analizi.....	124
Tablo 3.42: Tüm Firmaların Alt Faktörlerine Ayrılmadan Gerçekleştirilen Regresyon Analizi.....	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	21
Şekil 2.1: Örgüt Topluluklarında Yoğunluk Bağımlı Büyüme.....	51
Şekil 2.2: Örgüt Doğum Oranında Yoğunluk Bağımlılığı.....	52
Şekil 2.3: Örgüt Ölüm Oranında Yoğunluk Bağımlılığı.....	52
Şekil 3.1: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Faaliyet Durumu.....	69
Şekil 3.2: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Sınırları	71
Şekil 3.3: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Sınırları	72
Şekil 3.4: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	73
Şekil 3.5: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerdeki Çalışan Sayısı.....	74
Şekil 3.6: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Süreleri.....	75
Şekil 3.7: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Süreleri.....	76
Şekil 3.8: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları	77
Şekil 3.9: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları	78
Şekil 3.10: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri	79
Şekil 3.11: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri	80
Şekil 3.12: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Yaşları	81
Şekil 3.13: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Yaşları	82

Şekil 3.14: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri	83
Şekil 3.15: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri	84
Şekil 3.16: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları	85
Şekil 3.17: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları	86
Şekil 3.18: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri.....	87
Şekil 3.19: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri.....	89
Şekil 3.20: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri.....	90
Şekil 3.21: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri.....	91
Şekil 3.22: Tüm Firmalara Ait Adaptasyon Faktörünün Finansal ve Büyüme Performanslarına Etkileri.....	120
Şekil 3.23: Tüm Firmalara Ait Güvenilirlik Faktörünün Finansal ve Büyüme Performanslarına Etkileri.....	120

GİRİŞ

Son yıllarda dünyada büyük önem kazanan örgütsel ekoloji teorisi, sosyal bilimlerde teorik ve pratik anlamda bir çok araştırmanın merkezi konumuna gelmiştir. Örgütsel ekoloji, biyoloji, iktisat ve sosyoloji bilimlerinden aldığı görüşleri birleştirerek, örgütlerin nasıl oluşup büyüdüğünü ve sonunda öldüklerini geliştirdiği istatistiksel tekniklerle anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlerin yönetim modellerinin, güvenilir ve hesap verebilir bir yapıya kavuştuğunda, dinamik çevrelerde daha uzun sürede hayatta kaldıkları, dinamik denge yeteneklerinin kullanımına bağlı olarak içinde buldukları pazarda sahip olacakları yaşam süresini bir anlamda kendilerinin belirledikleri görülmektedir.

Örgütsel ekoloji, aynı zamanda yenilik yönetimiyle, kaynak kullanımıyla ve işletmenin hayat içerisinde yaşadığı tecrübelerle doğrudan bağlantılıdır. Adı geçen yaklaşım sosyal, ekonomik ve politik koşulların şirketlerin mevcut durumunu ve örgütlerin yapısını zaman içerisinde nasıl etkilediğini ölçmek ve değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bundan dolayı ilk olarak örgütlerin yapısı analiz edilmeli, sonraki aşamada işletmelerin muğlak bir ortamda çevreye uyumu gözlemlenmeli, son aşamada ise hangi tip şirketlerin yükseldiği hangilerinin de ortadan kaybolduğu tespit edilmelidir. Tüm bu sonuçlar tek bir değişken nedeniyle sürekli farklılık gösterebilir: “İnsan davranışı”.

Bu çalışmada örgütsel ekoloji teorisinin tekstil sektöründe ne ölçüde geçerli olduğunu ve şirket yöneticileri tarafından ne kadar algılandığını belirlemek üzere ampirik (deneysel) bir çalışma yapılmıştır. Tekstil sektöründe bulunan işletmelerin yaşı, büyüklüğü, yakın ve uzak çevresine olan adaptasyon yeteneği, ticari işlemlerdeki sahip olduğu riskler, dinamik bir çevrede büyüme yeteneği ve son olarak sahip oldukları öğrenme eğrisi örgütsel ekoloji açısından belirleyici unsurlardır. Örgütsel ekoloji teorisini tüm şirketler için genelleştirmek amacıyla daha gerçekçi bir ölçek kullanılmış, ölçüm tekniklerinde netliğe önem verilmiş ve faaliyetine devam edenler ve etmeyenler olarak iki örneklem grubu belirlenmiş ve ölçümler bu doğrultuda yapılmıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında gerçekleştirilen araştırmanın birinci bölümünde, örgütsel ekolojinin çıkış noktası olan örgüt toplulukları ele alınmıştır. Bu bölümde örgüt ve yönetim

kavramları, örgütlerin doğum ve ölümleri ve birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Yine aynı bölümde, örgütleri etkileyen iç ve dış faktörler üzerinde durulmuş, konularla ilgili kavramlar araştırmadaki yerini almıştır. İkinci bölümde, örgütsel ekoloji yaklaşımı kuramlarıyla birlikte detaylı bir şekilde ele alınmış; örgütsel ekoloji ile ilgili kavramlar üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, deneysel araştırmanın metodolojisi ve uygulaması oluşturulduktan sonra, araştırma modelinin faktör yapısı, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Çalışma sonucu ortaya çıkan bulgular, mevcut literatür bilgileri ışığında değerlendirilmiş ve yorumlanmış olup, hem profesyonel yöneticilere hem de akademisyenlere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

1. ÖRGÜT TOPLULUKLARI, ÖRGÜTLERİ ETKİLEYEN İÇ VE DIŞ FAKTÖRLER

1.1. Örgüt Toplulukları

Örgütsel ekoloji kuramının çıkış noktasını “neden bu kadar çok çeşit örgüt var?” sorusu oluşturmaktadır. Bu soruya karşılık olarak, örgütler dünyası birbirleriyle etkileşim içinde bulunan örgüt topluluklarının bir toplamı olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak örgütsel çeşitliliği şekillendiren birbirinden bağımsız iki değişken bulunmaktadır: Örgüt topluluklarının sayısı ve her bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayısı (yoğunluk) (Yurteri 2008, 3).

Hem örgüt topluluklarının, hem de her bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin sayılarını ise iki örgütsel olay birlikte belirlemektedir. Bu olaylar, yeni örgütlerin kurulması veya doğması; var olan örgütlerin ise kapanması veya ölmesidir (Sargut ve Özen 2010, 137).

Çeşitli araştırmacılar yayımlanan araştırmalarında farklı veriler kullanarak örgüt ve örgüt toplulukları hakkında teorilere yer vermişler, bireylerin girişimcilik ilişkileriyle yeni örgütlerin doğma hızlarının hangi durumlarda değiştiğiyle ilgili ilginç saptamalarda bulunmuşlardır. “Bir toplumda hali hazırda örgüt topluluğu veya örgüt toplulukları bulunuyorsa, o toplumun bireylerinin girişimcilik davranışı daha fazla olmaktadır” şeklinde bir görüş belirtmişlerdir. Aynı şekilde, bu konuda; bilgiye daha rahat ulaşabilen toplumlarda da girişimcilik ve örgüt doğum oranlarının diğerlerine oranla daha fazla olduğu da ortaya konulmuştur (Erdil ve Diğerleri 2010, 21). Böylelikle hem yeni örgüt toplulukları ortaya çıkabilmekte hem de belirli bir topluluktaki örgütlerin sayısı artabilmektedir. Örgütlerin doğum ve ölümlerini ekolojik süreçler, sosyal, siyasi ve iktisadi etkiler belirlemektedir. Görüldüğü gibi örgütsel ekoloji yaklaşımının temel ögesi örgüt topluluklarıdır ve bu nedenle bu yaklaşımın en önemli kavramsal sorunu, örgüt topluluklarının tanımıdır. Bu tanım aynı anda iki farklı koşulu yerine getirmelidir. Bunlardan ilki, seçilen örgüt topluluğunun üyeleri birbirlerine benzerler, böylece topluluğa

dâhil edilmeyen diğer tüm örgütlerden farklıdır. Örgütler arası benzerliklerin, örgütlerin içsel özelliklerinden, maruz kaldıkları sosyal süreçlerden veya dış dünyaca kabul görmüş kimliklerinden kaynaklanabileceği öngörülmektedir (Yurteri 2008, 3).

Sağlanması gereken ikinci koşulsu, topluluğun içinde yer aldığı sosyal sistemin sınırlarının doğru belirlenmiş olmasıdır. Topluluğun üyelerinin ortak dışsal etkiler altında (örneğin, aynı pazarda üretim yapıyor veya aynı yasal düzenlemelere tabi) olmaları ve birbirleriyle etkileşimlerinin önünde dışsal engellerin (örneğin, faaliyet alanının kısıtlayıcı yasal düzenlemeler veya coğrafi mesafenin) bulunmaması gerekir. Yukarıda sözü edilen gereklerin ilki açısından bakacak olursak Michael T. Hannan ve John Freeman, örgüt topluluklarını birbirinden ayıran ve aynı topluluğu oluşturan örgütlerin ortak karakterlerini temsil eden içsel özellikler kümesini örgütsel biçim olarak adlandırmışlardır. Onlara göre örgütsel biçim, resmi amaçları, örgüt içi yetki ilişkilerini, teknolojiyi ve pazar stratejisini içeren esas özelliklerden oluşmaktadır (Sargut ve Özen 2010, 139).

Yani kısaca tanımlamak gerekirse bir örgütün örgütsel biçimi, onun yapısını ve yönetim süreçlerini etkili bir bütün haline sokan, genel mantığını ifade eder (Varol 2001, 100). Esas özellikler süreklilik gösterirler ve örgütsel biçim tanımının ana tamamlayıcısı niteliğini taşırlar. Örgüte ait bu özellikleri değiştirmeye yönelik çabalarda bulunmak, örgüt içi ve dışı bir direnişle karşılaşmaya sebebiyet verebilir. Bunun yanında hem örgüt içi alışılmış uygulamaların, hem de örgüt dışı aktörlerle ilişkilerin yeniden oluşturulması gerekeceğinden, örgütlerin ölüm riskini artırır. Öte yandan, örgütlerin ikincil özelliklerini değiştirmek daha kolaydır. Buna göre örgütler büyüdükçe veya çevreleriyle olan ilişkileri geliştikçe bu değişim sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmektedir (Erdil ve Diğerleri 2010, 27).

Kısaca, bir topluluğun üyesi örgütlerin, esas özellikleri uzun tarihsel dönemler boyunca farklılaşmazken, ikincil özelliklerinde farklılaşma gözlenebilir.

1.1.1. Örgüt ve Yönetim Kavramları

Örgüt kavramı, hem çok sayıda üyeden oluşan sosyal bir sistem içindeki amaca yönelik yönetim faaliyetlerini (fonksiyonel örgüt kavramı), hem de faaliyeti gerçekleştiren sosyal kurumun kendisini (kurumsal örgüt kavramı) ifade etmektedir. Örgütler iki temel yapısal özellik barındırırlar; birincisi, bir örgütte en az iki kişinin bulunması, ikincisi ise, örgütte çalışan kişilerin faaliyetlerinin yönetimin amaçlarına yönelik olarak yönlendirilmesidir (Asunakutlu ve Coşkun 2000, 22).

Günümüzde örgütlerin çok büyük değişimlere ayak uydurması gerekmektedir. Örgütler bu değişen çevre koşullarına işgörenlerinin etkinliği ve verimliliği sayesinde uyum sağlayabilmektedirler. Artan rekabet, nitelikli çalışanlara sahip olmayı ve onlardan en iyi şekilde yararlanmayı gerektirdiği için örgütler, işgörenlerinin iş tatmin düzeylerini yükseltmeye yönelik uygulamalar içerisine girmektedirler (İşcan ve Timuroğlu 2007, 120). İşte bu uygulamaların yerine getirilmesinde en önemli görev yöneticilere düşmektedir.

Yönetimin tanımı her ne kadar yönetimin biçimlerine ve örgütlerin hedeflerine göre değişse de, genel anlamda bir özdeşlik göstermektedir. İncelenen birçok tanımın ortak öğeleri şunlardır (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 8):

- Gerçekleştirilecek hedeflerinin olması,
- Bu hedeflere ulaşmak için gerekli insanların örgütlenmesi,
- İş bölümü ile dağılan insan gücünün bütünleştirilmesi.

Bu öğelerden yola çıkarak, yönetim kavramı en geniş anlamda, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir (Arıkanlı ve Ulubaş 2004, 8).

Bir örgütün sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için, yöneticilerin yönetimin beş ayrı fonksiyonundan yararlanması gerekmektedir. Bu fonksiyonlar; planlama, örgütlenme, emir-komuta, koordinasyon ve kontroldür (Kurulgan ve İspir 2009, 206).

Tablo 1.1: Örgütlerin Fonksiyonları ile Yönetimin Fonksiyonları Arasındaki İlişki

Örgütün Fonksiyonları ↓	Yönetimin Fonksiyonları →	Planlama	Örgütlenme	Emir-Komuta	Koordinasyon	Kontrol
Üretim		Ne, ne zaman, nasıl, nerede, hangi maliyete katlanılıp yapılacaktır?	Kim, neyi, hangi yetkilerle, hangi çevrede yapacaktır?	İnsanlar ortak amaçlar adına nasıl harekete geçirilecek?	İnsanlarla işler arasında uyum nasıl sağlanacak?	Amaçlara ulaşılma derecesi nedir? Ne gibi düzeltici veya koruyucu önlemler alınmalıdır?
Pazarlama						
Finansman						
İnsan Kaynakları						
Muhasebe						
Araştırma Geliştirme						
Tedarik						
Halkla İlişkiler						

Kaynak: Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, 2002, s.13

Geleceği tahmin etmeye ve işletmenin amaçlarına nasıl ulaşabileceği sorusuna yanıt aramaya çalışırlar. Yöneticiler bu temel fonksiyonları yerine getirirken astlardan beklenen, yöneticilerin emir ve isteklerini yerine getirmenin yanında, örgütsel amaçların başarılması yönünde yaratıcı düşünceler ve faaliyetler ortaya koymaları ve kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirmekle yetinmeyip, örgütsel amaçların başarılması konusunda çalışarak örgütlerini rakiplerle mücadelede başarılı bir noktaya getirmeleridir (Arıkan 2001, 312).

1.1.2. Örgütlerin Doğumu ve Ölümü

Birçok örgüt, başlangıçta doğmasını sağlayan iş fikrinden, olgunlaşmış bir firma aşamasına gelinceye kadar farklı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bazı örgütler, faaliyete geçmeden önce kurulmuş bile olsalar seçimlerinden dolayı başarısız olabilirler. Bazı potansiyel girişimciler daha en baştan kurulum aşamasında başarısız olurlar. Kurulsa bile üretime başlamak için yetersiz kalabilirler. Örgütsel ayıklanma baskısı, yeni doğmuş

örgütlerde faaliyette olan örgütlere göre daha şiddetli bir şekilde hissedilir (Erdil ve Diğerleri 2010, 21).

Doğum sonrası büyüme sürecinde, örgüt üretim hacmini artırdıkça örgütün yönetimi ve üyelerinin örgütsel becerileri daha ön plana çıkar ve bu durum beraberinde yeni kararları, değişiklikleri ve düzenlemeleri getirir. Hatta bazı durumlarda yeni işgücü ve yöneticiler de devreye girebilir.

Örgütlerin doğum sonrası oluşan performanslarının kavranması çok önemlidir. Çünkü bazı firmaların piyasadan çekilmesi, bazılarının da hayatta kalması ve büyümesi ile sonuçlanan piyasa seçim sürecinin daha iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Bu nedenle yeni örgütlerin doğum ve büyüme süreçlerini etkileyen faktörlerin daha iyi bilinmesi, politika oluşturma süreci için önem arz etmektedir (Karaöz ve Demirgil 2009, 48).

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok örgüt ölümü analiz edilmiştir. Bu ölümlerin sebeplerinin, örgütten mi ya da çevreden mi kaynaklandığı sorgulanmıştır.

Örgütten kaynaklanan örgüt ölümleri, adaptasyona karşı oluşturulan direnç sebebiyle meydana gelmektedir. İşte bu noktada örgütsel ekoloji kuramına göre, örgütteki karar mekanizmaları mutasyona, diğer örgütlerle birleşmeye ya da tamamen ortadan kalkmaya karar verebilirler (Erdil ve Diğerleri 2010, 21).

Çevreden kaynaklanan örgüt ölümleri çeşitlenmenin, rekabetin ve yoğunluğun artmasıyla birlikte artış gösterebilir. Her örgüt topluluğundaki yoğunluğun bir taşıma kapasitesi bulunmaktadır. Örgüt topluluğundaki kaynaklar yeni örgütlerin girişine yetmeyecek kadar azalmışsa, yeni örgütler o toplulukta yer alamazlar. Yoğunluğun fazla olduğu örgüt topluluklarında yeni girenlerin sayısı da fazla olacaktır. Çünkü bu topluluklarda varlığını sürdürebilmek için gerekli bilgiye ulaşmak ve meşruluk kazanmak daha kolaydır. Burada bir tezat varmış gibi görünebilir. Ancak topluluktaki örgüt sayıları artıp, belli bir noktaya ulaşıncaya taşıma kapasitesi azalır ve ilk ölümler meydana gelmeye

başlar. Örgütlerin yaşları ve büyüklükleri de yok olma veya varlığını sürdürmede önemli rol oynar (Leblebici 2005, 6).

1.1.3. Örgütlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri

Örgütler arası ilişkiler, resmi ya da gayri resmi, basitten (alışveriş gibi) karmaşığa (beraber iş yapan örgütlerin yeni bir örgüt oluşturarak gerçekleştirdiği ortak yatırımlar gibi), her türlü ortak etkinlikten yatırımlara kadar geniş bir alandaki ve farklı formlardaki, ilişki şekillerinden ve iş birliklerinden oluşmaktadır. Küçük yatırımlar, ortak yatırımlar, uzun dönemli sözleşmeler, ürün, üretim, pazarlama ve teknoloji değişim anlaşmaları örgütler arası ilişkilere örnek olarak verilebilir. Bu örneklerden de anlaşılacağı gibi, örgütler birbirleriyle farklı amaç ve şekillerde ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkiler genelde belli bir amaç için kurulmakta ve hedefler gerçekleştiğinde sonlandırılmaktadır (Meydan 2011, 19).

Örgütsel ekolojinin çıkış noktası olan “örgüt toplulukları” kavramında da bahsedildiği üzere, örgütlerin birbirleriyle olan ilişkileri onların gelişmesine, büyümesine ve çevresel şartlara uyum sağlamasına yardımcı olabileceği gibi, uyum sorunu yaşayarak çevre değiştirmelerine, küçülmelerine hatta ölmelerine bile neden olabilir.

1.2. Örgütleri Etkileyen İç Faktörler

1.2.1. Örgüt Üyeleri ve Örgütsel Unsurlar

Örgüt üyeleri, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak günümüzde çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Örgüt üyelerinin birbirine olan güveni, iletişimi, dayanışması, motivasyonu ve koordinasyonu gibi unsurlar başarıyı da beraberinde getiren en önemli etkenlerdir.

1.2.2. Örgütsel Güven Kavramı

Özellikle örgütlerde ekip üyelerinin doğruluğundan şüphe duymayacakları ve kesinlikle uyacakları ortak bir kavramın varlığı açısından bakıldığında, güvenin önemli bir yer teşkil ettiği görülmektedir. Güven kavramı; beklentileri karşılama, ilgili olma ve destekleme gibi bir takım davranış ve düşüncelerle açıklanmaktadır. Kendine ve karşısındakine güven, başarının ve mutluluğun temel şartlarını oluşturmaktadır (Asunakutlu 2002, 55). Güven kavramı, örgüt üyelerinin yöneticilerine, yöneticilerin de örgüt üyelerine duyması gereken en önemli kavramdır. Ayrıca örgüt üyelerinin de görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için birbirlerine güven duymaları gerekmektedir.

Araştırmacılar ve uygulamacılar örgüt içindeki güvenin önemine dikkat çekmiş; Cook ve Wall “bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli karlılığı ve örgüt üyelerinin refahı için oldukça önemli bir bileşendir” demiştir. Örgüte güven, çalışanlar tarafından algılanan örgütün güvenilirliğidir. Örgütün çalışanın yararında; en azında zararına herhangi bir eylem göstermeyeceğine dair güvenidir (Tüzün 2007, 104).

Örgütsel güven tek boyutlu bir kavram değildir. Pek çok uzman örgütsel güveni (Tüzün 2007, 105);

- Çok düzeyli: Bireyler, takımlar, örgütler ve örgütler arası birleşme gibi çok düzeyli değişim ilişkilerinin bir sonucu,
- Kültürel kökleri olan: Örgüt kültürünün inançları, değerleri ve normlarıyla bağlı,
- İletişim temelli: Doğru bilgiyi sağlama, kararlara yönelik açıklamalarda bulunma ve açıklık sağlama gibi iletişim davranışlarının bir sonucu,
- Dinamik: Güven yapılandırmasının süreklilik getiren bir olgu olması,
- Çok boyutlu: Kişinin güven algılamasına etki eden bilişsel, duyuşsal ve davranışsal düzeyde birçok unsurdan oluşan bir olgu olarak tanımlamıştır.

1.2.3. Örgütsel İletişim Kavramı

Örgütsel unsurlar arasında bulunan yüksek dayanışma ve koordinasyon, örgüt üyeleri arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişime bağlıdır. Bu uyum ve ilişkileri oluşturmak yani etkin iletişimi sağlamak, hem örgütsel etkinliği artıracak hem de üretim veya hizmet sunum sürecini meydana getiren elemanlar arasında güçlü bir bağ oluşturacaktır. Etkin olmayan bir iletişim, örgüt içerisinde hem iş tatminini verilen hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyecektir (Karcıoğlu ve Diğerleri 2009, 60).

Örgütsel iletişim, örgüt üyelerinin eylemlerini, örgüt hedeflerini karşılayacak şekilde eşgüdümlemek, üretimle olan ilişkilerini kontrol etmek amacıyla örgüt üyeleri tarafından meydana getirilen iletim ve yorum olarak nitelendirilebilir. Örgütsel işleyişi sağlamak, hedeflere ulaşmak için, örgütü oluşturan bölümler arasında meydana getirilen bilgi ve düşünce alışverişi olan örgütsel iletişim, örgütlerin işleyişi bakımından vazgeçilmez bir unsurdur. Örgütlerin yaşamında hayati bir oynar. İletişim sayesinde örgütler ve örgüt üyeleri her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, nüfuz kullanmak, inançlar ve değerler gibi faaliyetleri gerçekleştirebilirler. İletişim bir örgütün sinir sistemi olarak kabul edilir ve örgütü bir arada tutmaya yarayan bir çeşit yapıştırıcı olarak da düşünülür (Yatkın 2009, 49).

1.2.4. Motivasyon (Güdüleme)

Örgüt üyeleri gördükleri işten memnun oldukları sürece daha verimli olmaya çalışırlar. Bu verimi her zaman en üst düzeyde tutmak ve verimin düşmesini engellemek örgüt dünyasında kolay yapılabilecek bir iş değildir. Örgüt çalışanlarının verimini üstü düzeyde tutmak adına yapılan çalışmalardan en öne çıkanı motivasyon (güdüleme) unsurudur.

Motivasyon unsurunun çağımızda önemli bir yere gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlamak mümkündür. Günümüzde özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi ve kütle üretimine gidilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Bu tür ortamlarda çalışan örgüt üyeleri, işlerinden zevk

almamakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını tatmin edememektedirler. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendine karar verme yetkisi bulunmayan örgüt üyelerinin doğal olarak işlerini yapmama ve tembelliğe kayma tehlikeleri bulunmaktadır. Bunun için yöneticilerin bu örgüt üyelerini bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmeleri gerekmektedir (Eren 2011, 529-530). Bunun için örgüt üyelerinin yaptıkları işin niteliğine göre oluşacak güdüleme araçları belirlenmeli ve yerine getirilmelidir. Böylece örgüt üyeleri hem kişisel açıdan tatmin olacak, hem de örgütün amaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirebileceklerdir.

Motivasyon nasıl sağlanırsa sağlansın işletmenin başarısı üzerinde önemli bir belirleyici faktördür. Günümüzde insan, üretim faktörleri arasında ön plana çıkmakta ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi konusu önem kazanmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan yani ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşen örgüt üyelerinin motivasyonunu sağlamak kolaylaşır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, güçlü bir mali yapıya ya da teknolojiye sahip olmaktan çok daha önemlidir. Çünkü sonuç olarak makineleri kullanan, dış çevreyle ilişki kuran, işletmenin kaynaklarını amaçları doğrultusunda paylaştıran ve daha birçok benzeri faaliyeti gerçekleştiren insandır (Ataman 2002, 204).

1.2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır. Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şöyle sıralamıştır (Özdevecioğlu 2003, 114):

- Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmek ve sıkı sıkıya bağlılık göstermek,
- Örgüt için gönüllü ve gayretli bir çalışma içinde bulunmak,
- Örgüt üyeliğinin devam etmesi için güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışma ve araştırmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için gayret sarf etmek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu 2003, 114). Buna bağlı olarak kişinin örgütü ile bütünleşmesi sonucunda, örgütüne faydalı olmak isteyeceği ve kimi zaman, örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların çözümü için çaba sarf edeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığın, satın alma ve örgüt birleşmeleri gibi durumlarda örgütte yaşanabilecek çatışmalar üzerinde azaltıcı etkisi olabileceği de öngörülmektedir (Uçanok ve Diğerleri 2008, 238).

1.2.6. Örgüt Yöneticiliği ve Özellikleri

Kısa bir tanımla, yönetici, “kâr ve riskleri başkalarına ait olan üretim faktörlerini verimli bir şekilde kullanarak, mal ya da hizmet üretimi için yönetimi gerçekleştiren ve bunun sonucunda bir ücret elde eden kişidir” olarak tanımlanabilir (Ataman 2002, 13).

Yöneticilerin rolü günümüzde farklılaşmış bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Girişimcilik ruhuna sahip olma, çalışanlarını motive edebilme, destekleyicilik, koçluk, kolaylaştırıcılık vb. rolleri üstlenme, rekabetçi çevrenin yöneticilerinden beklentileri özellikleri arasında yer alır. Yöneticinin başarısı yaratıcı ve yenilikçi olmasına, takım ruhu oluşturma becerisine, çalışanları güçlendirmesine, çevresel değişiklikleri çok iyi biçimde izleyerek yerinde ve zamanında önlemler almasına bağlı olmaktadır. Yine yöneticilerin farklı kültürleri anlama ve bunları gereken duyarlılığı göstererek etkin bir biçimde yönetme yetenekleri oldukça önemlidir. (Ataman 2002, 14).

Örgüt yöneticileri örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışırken, bireylerle ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken, alınan kararların bireyleri destekleyip desteklemediğine bakmalıdır. Desteklenmeyen birey işletmede sorun kaynaklarından biri haline gelir ve bu sorun ciddi boyutlara ulaşabilir (Özdevecioğlu 2003, 127). Bu ve benzeri durumlar için yöneticilerin pek çok farklı özelliğe sahip olması gerekmektedir.

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralamak mümkündür (Güven 2012, 73):

- İnsanları tanımak ve objektif olmak,
- Kendine güvenmek ve örgütün amaçları doğrultusunda yerinde kararlar alabilmek,
- İnisiyatif ve sorumluluk duygularına sahip olabilmek,
- İrade olarak kuvvetli olabilmek.

Yöneticilerin bu kişisel özelliklerinin yanında bir takım teknik becerilere de sahip olmaları gerekmektedir. Örgütün farklı kademelerinde yer alan yöneticilerin belli ölçülerde bu yeteneklere sahip olması oldukça önemlidir. Bu özellikleri daha yakından üç ayrı şekilde kademeli olarak inceleyebiliriz.

1.2.6.1. Tepe Yöneticileri

Tepe yönetimi, örgüt geleceğinin öngörülenmesi ve beklentilere uygun yönetim yaklaşımlarının oluşturulması konusunda sorumluluğu üzerine almaktadır (Asunakutlu ve Coşkun 2000, 5). Tepe yöneticilerini alt ve orta düzey yöneticilerden ayıran en önemli özellik faaliyetlerinin örgüt dışına yönelik olmasıdır. Başka bir deyişle alt ve orta düzey yöneticiler, sadece örgüt içi işlerle ilgili çalışmalarını sürdürürken, tepe yöneticiler örgütü bir bütün olarak ilgilendiren tüm işletme içi ve dışı konularda faaliyet gösterirler. Bununla beraber tepe yöneticisi, örgütün içinde bulunduğu işe göre düşünür, tüm amaçları geliştirir ve organize eder. Genel anlamda, tepe yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını şöyle sıralamak mümkündür (Güven 2012, 75):

- Önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda uzun ya da kısa dönemlerde örgüt karını en üst seviyeye çıkarmak,
- Örgütün kuruluş sermayesini artırmak ve güvenliği sağlamak,
- Çalışanların haklarını korumak ve tüketicilerin taleplerini karşılamak,
- Örgüt politikalarının belirlenmesinde etkin rol almak,

- Belirlenen temel örgüt politikalarının hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla üretim faktörlerini en verimli şekilde bir araya getirmek,
- Örgütün her bölümünde uygulanacak kısa ve uzun dönemli planları ve örgüt içi eğitim programlarını üstlenmek.

Kısaca bir tepe yöneticisinin, özellik olarak kavramsal becerilere sahip olması gerekmektedir. Çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgileri bu anlamda büyük önem taşımaktadır. Bu becerileri sayesinde yönetici örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir, bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini yürütebilecek kararlar alabilir (Eren 2011, 13).

Bunun yanında üst yönetimleri, bozuk, eksikliği olan ve üst yöneticileri başarısızlığa sevk eden önemli unsurları da şöyle sıralamak mümkündür (Güven 2012, 75):

- Mesleki gelişmeleri takip edememek,
- Davranışlarının sorumluluğunu anlamamak,
- Doğru ve zamanında karar verememek,
- Kişisel bazlı denetimlerde yetersiz kalmak,
- Detaylarla ve başkasının işleriyle vakit kaybetmek,
- Kendi performansını yanlış değerlendirmek,
- Yöneticilik sıfatını kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmak,
- Verilen sözleri yerine getirememek.

Üst yöneticilerinin başarılı olmasının yolları belirtilen hususları uygulamaktan geçmektedir. Aynı zamanda üst yönetici, rakip işletmeler karşısında yeni planlar, stratejiler geliştirebilmeli ve örgütü mümkün olduğunca risk faktöründen uzak tutmalıdır. Bununla birlikte bir üst düzey yöneticisi çalışanlarıyla ilişkisi sırasında, hem demokratik olabilmeli hem de sorumluluğunu taşıdığı örgüt ile gerekli olan yetki ve kontrolü sağlayabilmelidir (Güven 2012, 75).

1.2.6.2. Orta Kademe Yöneticileri

Orta kademe yöneticilerinde öne çıkan en önemli özellik beşeri (insansal) yeteneklerdir. Başka insanlarla beraber olmak ve onlarla uyumlu bir çalışma gerçekleştirmek bu kademe yöneticilerinin en önemli özelliğidir. Bu becerileri sayesinde yöneticiler çalışanlarını motive eder, onların işlerini kolaylaştırır, yol gösterip liderlik eder, insanlar arası haberleşme yeteneğini kullanarak anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçer (Eren 2011, 13).

Orta kademe yöneticiliğinin görevlerini maddeler halinde şu şekilde sıralamak mümkündür (Güven 2012, 74):

- İleriye dönük planlar yaparlar,
- Kendilerine bağlı personelin çalışmalarını ve çabalarını organize ederler,
- Çevre faktörünü dikkate alarak koordinasyonu sağlarlar,
- Örgütün hedef planlarına göre işlerin yapılıp yapılmadığını kontrol ederler,
- İşler planlandığı şekilde yürümüyorsa, kontrolü ele alarak sorunun kaynağını tespit ederler,
- Yetkisini aşan durumlarda üst yönetime rapor halinde bilgi verirler,
- İstenen hedeflere ulaşmak için yapılan planlama çalışmalarında üst yönetime katılırlar,
- Tepe yönetimi tarafından belirlenen örgüt politikalarını uygularlar.

Orta kademe yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikler ve işletme içindeki yerleri teknolojik gelişmelerle oldukça farklılaşmaktadır. Bu durumun orta kademe yöneticilerine duyulan ihtiyacı azalttığı, özellikle gelişmiş ülkelerde bu durumun önemli problemlere yol açtığı bilinmektedir. Küçülme, yeniden yapılanma, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke ve sanal örgüt uygulamalarına bağlı olarak orta kademe yönetimi giderek kaybolmaktadır. Yalın örgüt yapılarına ulaşma amacıyla yöneticilerin kontrol alanı gittikçe genişlemektedir. Başka bir deyişle, tek bir yöneticiye bağlı olarak çalışanların sayısı giderek artış göstermektedir (Ataman 2002, 18).

1.2.6.3. Alt Kademe Yöneticileri

Alt kademe yöneticilerinde teknik yetenek yani bir görevin başarılmasında ihtiyaç duyulan özel bilgi, ustalık ve yöntemler bütünü ön plana çıkmaktadır. İş yapma yöntem ve tekniklerini, iş için kullanılan araç ve gereçleri bilme ve uygulamayla ilgili yetenek ve bilgileri içermektedir. Teknik beceriler özellikle alt kademe yöneticileri için çok önemlidir. Çünkü bu yöneticiler girdilerin çıktılara dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkili olurlar (Eren 2011, 13).

Alt kademe yöneticilerinin görev ve sorumluluklarını şöyle sıralamak mümkündür (Güven 2012, 73):

- Çalışanların, verimlerini artırmak amacıyla, onları geliştirip yönlendirmek,
- Mal ve hizmetlerin uygun şekilde üretilmesi hususuna dikkat etmek, maliyetini ve süresini ayarlamak,
- Uzmanlık alanları ile ilgili teknik bilgileri geliştirmek ve yenilikleri izlemek,
- Yerinde ve anında kararlar alabilmek ve bu kararları üst yönetime iletmek,
- Sendikalar ile ilgili yapılan sözleşmeler hakkında yeterli bilgilere sahip olmak,
- Şikâyetlerin neler olduğunu öğrenmek ve geciktirmeden çözümleyebilmek.
- Yönettiği ekibe, yapılan işlerle ilgili değişiklikleri ve yenilikleri aktarmak.
- Çalışan ekipler arasında düzeni, disiplini ve işbirliğini sağlamak ve onlara destek vererek motivasyonlarını yüksek tutmak.

Gelişen teknolojik yenilikler ve yeni yönetim ve örgütlenme anlayışı, alt kademe yöneticilerinin rolünü daha önemli bir hale getirmektedir. Bu bağlamda alt kademe yöneticilerinin sorumluluğu artmaktadır (Ataman 2002, 18).

Alt kademe yöneticileri alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst kademelere doğru terfi ederek yükseldikçe teknik beceriler, kavramsal ve beşeri (insansal) becerilerden daha az önemli konuma gelecektir (Eren 2011, 13).

1.2.7. Liderlik Kavramı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetip hedeflerine ulaştırabilecek liderlere de ihtiyaç duyarlar. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarının bir bölümünü gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların ne olduğunu takip etmek ve sonrasında bu insanları bir grup halinde toplayarak güçlerini, cesaretlerini, istek ve enerjilerini artırmak gerekir (Eren 2010, 435).

Şu halde, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi her insanda kolay kolay bulunamayacak beceri ve ikna etme yeteneklerini de beraberinde gerektirmektedir. Bu durumda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi olarak tanımlanabilir (Ataman 2002, 456).

Buradan anlaşılması gereken (Tabak ve Diğerleri 2007, 5);

- Öncelikle amaç veya hedeflerin belirlenmesi,
- Sonra bu hedefleri gerçekleştirecek örgütün kurulması,
- Belirlenen amaç veya hedefin ortak amaç veya hedef olarak benimsetilmesi,
- Grup bireylerinin ekip ruhuna sahip kılınması,
- Grubun hedef yönünde harekete geçirilerek yönlendirilmesidir

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Hatta zaman zaman eşanlamlı kullanılan, genelde birbirine yakın, fakat temel olarak birbirinden farklı kavramlardır. Yöneticilik, taban çizgisinde bir odaktır ve “bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilirim?” sorusuna cevap arar. Liderlik ise, taban çizgisinde bir odak olup “başarmak istediğim şeyler nelerdir?” sorusunu cevaplamaya çalışır. Amerikalı örgütsel danışman ve bilim insanı Warren Bennis, yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı kısaca şu sözleriyle

ifade etmiştir: “Yöneticiler, işleri doğru yaparlar, liderler ise, doğru işleri yaparlar” (Çırpan 1999, 2).

Bu tanımlara bağlı olarak günümüz koşullarında bir örgütün hayatta kalabilmesi ve bunu sürdürebilmesi için, yönetici konumundaki kişilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olup, içinde bulunduğu örgütü yönlendirmesi, motive edebilmesi ve ortak hedefler doğrultusunda örgütü yönetebilmesi gerekmektedir.

1.2.8. Girişimcilik Kavramı

Girişimci ya da diğer adıyla müteşebbis, üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, teknoloji) başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretme amacı ile ele geçirecek birleştiren, kar amacı güden ve riske katlanan kişi olarak nitelendirilebilir. Bir örgütün kurulabilmesi için mutlaka bir girişimcinin olması şarttır. Girişimcilik irade, cesaret ve yaratıcılık gibi bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Yaygın bir kanı yalnızca sermaye sahibi olan kişilerin girişimci olabileceği yönündedir. Ancak günümüzde, bilgi toplumunda, bilgiye sahip olma sermayeye sahip olmanın önüne geçmiştir (Ataman 2002, 14).

Girişimcilik, geleneksel ve kavramsal boyutları ile ele alınabilir. Geleneksel açıdan bakıldığında girişimcilik, bir vizyonu başarılı bir örgüt girişimine dönüştürebilen bireysel çaba olarak tanımlanmaktadır. Kavramsal açıdan bakıldığında ise, yeni bir örgütün kurulması ve işletilmesi olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel boyutta girişimcilik bir kişinin çaba ve yeteneklerinin gereği olarak tanımlanırken, kavramsal boyutta yeni bir iş fikrinin hayata geçirilmesi ve bu işin sürdürülebilmesi için gerekli bütün organizasyonun yapılmasıdır (Özkul 2008, 12).

Girişimcilerin, istihdam yaratmadaki rolleri ve örgütler içerisindeki payları nedeniyle ekonomik anlamda ne kadar dinamik ve sürükleyici güç oldukları, ekonomik kalkınmaya katkıları, istihdam yaratma olanakları, gelir dağılımına getirdikleri adalet, piyasadaki boşluklardan faydalanarak kurulan örgütlerin yoğunluğuyla ve bu örgütlerin

başarılarıyla ilintili bir gerçektir. Girişimci; güçlü ikna kabiliyetinin yanında, esnek, bağımsız, yaratıcı, sorunları en kısa zamanda çözüme kavuşturabilen, başarıya odaklı vizyon sahibi kişilerden oluşmak durumundadır. Ayrıca girişimci; dünya pazarlarına açılmak ve büyüebilmek için risk alabilen, verimli olabilmek için yeniliklere açık olabilen, ekip çalışmasına yatkın, sorunlarla karşılaştığında sabırlı ve pozitif davranabilen, gerektiğinde inisiyatif kullanabilen ve özellikle dünyadaki gelişmelere ayak uydurabilmek için sabit fikirli olmaktan kaçınan ve hayat boyu öğrenmeye açık olan kişiler olarak tanımlanabilir (Bayrakdar 2011, 247).

1.2.9. Örgüt Kültürü Kavramı

“Örgüt Kültürü”, terim olarak 1980’li yıllar itibariyle literatürde sıkça kullanılmaya başlanmış, birçok araştırmacının ve işletmelerin ilgisini çekmiştir. Schein, Hofstede, Parsons, Peters, Waterman gibi birçok bilim insanı bu alanda inceleme ve araştırmalar yapmıştır.

Peters ve Waterman’ın yöneticilere, örgütsel başarının anahtarının örgüt kültürü olduğunu belirtmesinden sonra örgüt kültürü çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmaya ve etkisi açıklanmaya çalışılmıştır ve günümüzde de çalışılmaktadır. Örgüt kültürü, kuşkusuz Peters ve Waterman tarafından açıklanmadan önce de vardı. Fakat işletme alanında henüz yoğun ilgi odağı haline gelmemişti. Ne zaman ki örgütsel kazançlar ve faydalarla ilişkilendirilmeye başlandı, o andan itibaren yöneticilerin dikkatini çekmeye başladı. Bu terim, literatürde; organizasyon kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü, firma kültürü, gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Erkmen 2010, 1).

Deshpande ve Webster farklı yaklaşımlara rağmen, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgüt kültürü “bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” şeklinde tanımlamışlardır (Eren 2010, 135).

Bir örgüt, örgüt kültürü aracılığıyla üyeleri arasındaki ilişkileri ve dış faktörler ile olan ilişkilerini kontrol ve motive edebilir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri ve paydaşları arasındaki etkileşimi kontrol eden paylaşılan değerler kümesi ve normları olarak ifade edilebilir. Değerler genel kriterler, standartlar ve rehberlik eden prensipler olarak kişilerin arzu edilen ve edilmeyen davranışlarını belirler. Normlar ise, belirli bir grup için tipik ya da kabul edilebilir davranış biçimleri olarak ifade edilebilir (Torlak 2008, 115).

Günümüzde konu üzerindeki tartışmalar devam etmekle birlikte, söz konusu alanda örgüt kültürü kavramı, kuramsal izlerini kesin olarak bırakmıştır. Hofstede ve arkadaşlarının belirttiği gibi, tanım üzerinde bir görüş birliği olmamasına rağmen çoğu yazar örgüt kültürünün aşağıdaki nitelikleri konusunda görüş birliğine varmıştır (Yağmurlu 1997, 718-719):

- Bütüncül olması,
- Tarihsel niteliği,
- Antropolojik konularla ilgisi,
- Toplumsal yapısı,
- Esnekliği,
- Değişimin zorluğu

Bu terimin, yönetim, iletişim, psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi farklı disiplinler içinde yer alan araştırmacılar tarafından çalışılması ve incelenmesi, söz konusu olguya ilişkin farklı tanımların ve görüşlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

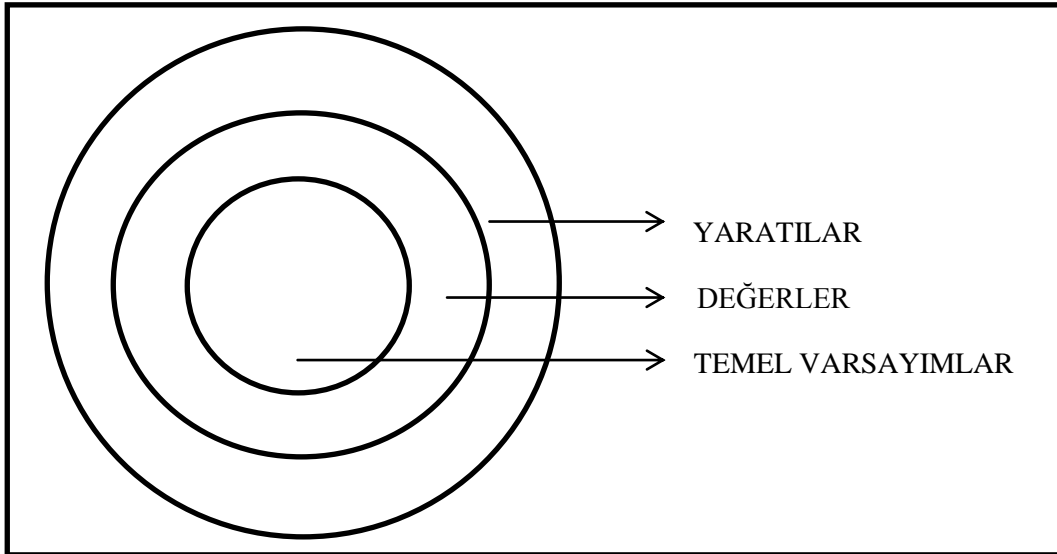
1.2.9.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalarıyla, konunun gelişimine büyük katkı sağlayan bilim insanlarından biri olan Schein, ünlü kitabı “Örgüt Kültürü ve Liderlik” de (Organizational Culture and Leadership) kültürü şu şekilde tanımlamıştır;

“Kültürden kastım: bir grup tarafından, dışsal uyum ve içsel entegrasyon sırasında karşılaşılan problemlerle baş edebilmek için keşfedilen, icat edilen ya da geliştirilen ve doğru olarak kabul edilen ve bundan dolayı yeni üyelerin sorunlarla ilgili algılarını, düşüncelerini ve duygularını bunlara göre düzeltmeleri gereken temel önermelerdir”. Bu tanımdan kültürün örgütlerde yönetsel bir özellik olarak bulunduğu ve örgütsel konularda örgütteki üyelerin bütünleşmesini ve kolay hareket etmesini sağladığı anlaşılmaktadır (Yağmurlu 1997, 720).

Schein’in örgüt kültürü modeline göre kültür, üç katmandan oluşmaktadır:

Şekil 1.1: Schein’in Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Banu Açıköz, Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, 2006, s.15

Kültür bir küre olarak ele alınırsa, merkezde, gerçekliği ve insan doğasına ilişkin doğruluğu sorgulanmayan “temel varsayımlar” yer almaktadır. Orta katmanda felsefeleri, sosyal ilkeleri, amaç ve standartları içeren “değerler” bulunmaktadır. Dış katmanda ise, temel varsayımlara ve değerlere dayanarak kurumda çalışanların meydana getirdiği somut sonuçlar olarak tanımlanan “yaratılar” yerini almaktadır (Açıköz 2006, 15).

Yaratılar olarak sözü edilen unsurları aşağıdaki tabloda daha net bir şekilde görebiliriz.

Tablo 1.2: Yaratılar Kavramı

Genel Sınıflandırma	Örnekler
Fiziksel	<ul style="list-style-type: none">• Logo, Antet
	<ul style="list-style-type: none">• Binalar, Dekorasyon
	<ul style="list-style-type: none">• Giyim, Rozet
	<ul style="list-style-type: none">• Yerleşim Düzeni
	<ul style="list-style-type: none">• Kullanılan Makineler, Araç ve Gereçler
	<ul style="list-style-type: none">• Organizasyon Şeması
	<ul style="list-style-type: none">• El Kitapları
	<ul style="list-style-type: none">• Talimat ve Prosedürler
Davranışsal	<ul style="list-style-type: none">• Törenler, Kutlamalar
	<ul style="list-style-type: none">• Seremoniler
	<ul style="list-style-type: none">• İletişim Şekli
	<ul style="list-style-type: none">• Ödüllendirme, Cezalandırma
	<ul style="list-style-type: none">• Ekip Çalışmasının Şekli
	<ul style="list-style-type: none">• Toplantılar
	<ul style="list-style-type: none">• Sosyal Etkinlikler
Sözel	<ul style="list-style-type: none">• Konuşulan Dil
	<ul style="list-style-type: none">• Şakalar
	<ul style="list-style-type: none">• Hitap Şekli
	<ul style="list-style-type: none">• Adlar, Takma Adlar
	<ul style="list-style-type: none">• Sloganlar
	<ul style="list-style-type: none">• Hikâyeler
	<ul style="list-style-type: none">• İşletme Kahramanları

Kaynak: Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersan, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, 2000, s.30

Değerler, bireylerin düşünce, tutum, davranış ve oluşumlarında birer ölçüt olarak ortaya çıkmakta ve toplumsal bütünlüğün ayrılmaz bir ögesi haline gelmektedir. Değerler günlük yaşantıda, herhangi bir sosyal grubun üyesi olan bireyler için temel algı dayanağı olmakla sınırlıdır. Organizasyon ve yönetim açısından ele alındığında ise, bir organizasyonda neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu belirleyen ve işgörenlerce benimsenen inançlardır demek mümkündür. Kısaca, organizasyonda yer alan üyelerin, durum, eylem, nesne ve bireyleri olumlu ya da olumsuz bir biçimde yargılamada kullanılan ölçütler olarak da tanımlayabiliriz (Atlı 2005, 70).

Temel varsayımlar ise, doğruluğu hiçbir zaman sorgulanmayan, bilinçaltında yer alan kavramlardır. İnsanın insana ve doğaya bakışı, uzay, zaman, çevreyle olan ilişkiler, insan ilişkilerinin doğası, insan doğası gibi kavramlar olarak özetlemek mümkündür (Açıkgöz 2006, 16).

Schein'in da belirttiği gibi, örgüt kültürü kognitif (bilişsel, zekânın işleyişiyle ilgili) öğelerle birlikte bunların somut göstergelerini de içeren çok seviyeli bir olgu olarak görüldüğü sürece, kognitif öğelerle bunların örgütsel davranışa yansıyan göstergeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi büyük önem kazanmaktadır. Bu ilişkinin iki yönden önemi vardır: Bir yandan bu ilişki örgütün gözlemlenebilen davranışlarına yönelik eğilimlerini açıklamaya yardımcı olur; öte yandan örgüt kültürünün kognitif öğelerine ilişkin davranışlarını tahmin etmede yol gösterir (Erkmen 2010, 75).

1.2.9.2. Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Geert Hofstede'nin, 40 ülkede IBM şirket çalışanlarıyla ilgili yaptığı araştırma, literatürde en çok bilinen çalışmalar arasında yer almaktadır. Hofstede, örgüt kültürüne ait değer ve uygulamaların, toplum kültüründen etkilendiği tezi üzerinde durmaktadır (Erkmen 2010, 71).

Yapmış olduğu çalışmalar neticesinde, farklı kültürleri karşılaştırdığı çalışmalarını beş farklı boyut altında toplamıştır. Söz konusu boyutlar farklı kültürel değerlerin anlaşılmasının yanında, kültürel yönelim ile uzlaşma konusuna ve tüm örgütsel süreçlerin anlaşılmasına da katkı sağlamaktadır (Durđun 2006, 118). Bu değerler şunlardır:

- **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, grup içinde gücün eşit olmayan dağılımının derecesini göstermektedir. Gücün grup içerisinde göreceli olarak eşit dağılması, düşük güç mesafesi olarak tanımlanırken, gücün eşit olmayan dağılımını yüksek güç mesafesi olarak adlandırılmaktadır. G hiçbir toplumda eşit olarak dağılmamaktadır (şekerli 2006, 86).

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkezietçi yönetim anlayışı dikkat çekmektedir. Belirli bir otoritenin varlığı, statüler arasındaki uzaklıklar, daha az gücü olanların güç sahibi olanlara olan bağımlılığı gibi özelliklere sahiptir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise, sorgulayan bir yapı bulunmaktadır. Bireyler daha katılımcı olup, hiyerarşinin sınırları keskin çizgilerle çizilmemiştir. Yeteneğe bağlı uzmanlık vardır. Fikirler rahatlıkla ifade edilir, daha rahat iletişim kurulur (Erkmen 2010, 71).

Tablo 1.3: Güç Mesafesi Değerleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
Toplum içindeki eşitsizlik en aza indirilmelidir.	Toplumda düzen kişiler arasında eşit olmayan güç dağılımı üzerine kurulmuştur.
Toplumu oluşturan bireylerin hepsi birbirinden bağımsız olmalıdır.	Toplumun sadece küçük bir bölümü bağımsız, büyük bir bölümü bağımlı olmalıdır.
Hiyerarşi, uyumu sağlamak için oluşturulmuş rollerdir.	Hiyerarşi, toplumda zaten var olan eşitsizliklerden kaynaklanmaktadır.
Üstler, astlarının da kendileri gibi olduklarını düşünmektedirler.	Üstler, astlarının birbirlerinden farklı yapıda kişiler olduklarını düşünmektedirler.
Astlar üstlere kolaylıkla ulaşabilmektedirler.	Astların üstlerine ulaşması oldukça zordur.
Bireylerin eşit hakları olmalıdır.	Gücü elinde bulunduranların bir takım ayrıcalıkları olmalıdır.
Gücü elinde bulunduranlar bunu olduğundan daha az göstermeye çalışmaktadırlar.	Gücü elinde bulunduranlar bu gücü mümkün olduğunca fazla hissettirmeye çalışmaktadırlar.
Sosyal sistem gücün yeniden dağıtılması ile değiştirilmektedir.	Sosyal sistem gücü elinde bulunduranların tasfiye edilmesi ile değiştirilmektedir.
Değişik güç seviyelerinde bulunan kişiler, kendilerini daha az tehdit altında hissetmekte ve diğer insanlara daha çok güvenmektedirler.	Gücü elinde bulunduran kişiler, diğer bireyleri kendilerine bir tehdit olarak görmektedirler.
Güçlü ile güçsüz arasında gizli bir uyum bulunmaktadır.	Güçlü ile güçsüz arasında gizli bir çatışma bulunmaktadır.
Güçsüz bireyler arasında işbirliği mevcuttur.	Güçsüz bireyler arasında dayanışma oldukça zor gerçekleşmektedir. Bunun nedeni grup üyeleri arasında sadakat eğiliminin az görülmesidir.

Kaynak: Eyüp Bayram Şekerli, Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, 2006, s.87

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Bilginin yetersiz ya da açık olmadığı, karmaşıklığın bulunduğu, değişimlerin ani, hızlı ve kestirilemez olduğu ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hisseder ve ondan sakınmaya çalışırlar. İşte bu tedirginlik belirsizlikten kaçınma boyutuyla açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle, belirsizlikten kaçınma; toplum üyelerinin kesinlik belirtmeyen durumlarda kendilerini rahatsız hissedip hissetmeme durumu olarak da özetlenebilir (Atilla 2007, 27).

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizliğe karşı korku ve kaygıyla yaklaşılır, risk almaktan kaçınılır. Düşük olduğu kültürlerde ise belirsizlik normal yaşamın bir gereği gibi kabul edilerek, belirli düzeylerde riskler üstlenilir. Beklenmedik durumlara karşı esnek planlar hazırlanarak tedbirler alınır. Yaratıcılık, gelişim ve yenilik ön planda tutulur (Erkmen 2010, 72).

Tablo 1.4: Hofstede Tarafından Tespit Edilen Belirsizlikten Kaçınma Değerleri

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Belirsizlik hayatın içerisinde sürekli bulunmakta ve belirsizliklerin bireyler tarafından kabul edilmesi oldukça kolay olmaktadır.	Belirsizlik hayatın ayrılmaz ve süreklilik gösteren bir parçasıdır. Belirsizlikler kurallar ile azaltılmalıdır.
Düşük stres düzeyi gözlenmektedir.	Yüksek stres düzeyi gözlenmektedir.
Zaman bir kısıtlayıcı olarak görülmemektedir.	Vakit nakittir.
Çok çalışmak bir erdem olarak görülmemektedir.	Daha fazla çalışma konusunda bir çaba bulunmaktadır.
Saldırgan, hırslı davranışlar hoş karşılanmamaktadır.	Saldırgan, hırslı davranışlar kolayca kabul edilmemektedir.
Duygular gizlenmektedir.	Duygular gizlenmemektedir.
Çatışma ve rekabetin yapıcı özellikler taşıdığına inanılmaktadır.	Çatışma ve rekabet zarar verici olabilir, bu nedenle önlenmelidir.
Farklı görüşler olabileceği kabul edilebilir. Birçok doğru olabilir.	Görüş birliği oluşturulmalıdır. Tek doğru vardır.
Genç bireylere karşı olumlu yaklaşımlar olduğu görülmektedir.	Genç bireylere şüphe ile yaklaşmaktadır.
Risk alma eğilimi oldukça yüksektir.	Risk alma eğilimi oldukça düşüktür.
Kurallar mümkün olduğunca az olmalıdır.	Yazılı kural ve düzenlemelere olan ihtiyaç oldukça fazladır.
Eğer kurallar uygulanmıyorsa değiştirilmeleri gerekmektedir.	Kuralların uygulanamaması grup üyelerinden kaynaklanmaktadır.

Kaynak: Eyüp Bayram Şekerli, Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, 2006, s.92

- **Bireycilik – Toplumculuk:** Bireycilik ve toplumculuk, toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bazı toplumlarda kültürel değerler bireyciliği desteklerken; bazı toplumlarda bireyci davranışlar kabul görmemekte ve kınanmaktadır. Bireyciliğin desteklendiği toplumlarda, bireyler

arasındaki ilişkiler zayıf olmakta ve bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda davranışlar sergilemeleri olağan karşılanmaktadır (Şekerli 2006, 93).

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda en önemli değer insan olarak görülmektedir. Buna bağlı olarak yasaların ve hukukun temelinde eşitlik ve insan faktörü önemli bir yere sahiptir. Toplumculuğun ön planda olduğu toplumlarda ise onur ve itibar önemli kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kişi itibarını kaybettiği takdirde toplum önünde prestijini kaybetmiş olur. Gruba bağlılık ve grup başarısı en önemli değerler olarak kabul edilir. Örgüt üyeleri arasında “biz” bilinci ve grup kararları yaygındır (Atilla 2007, 38).

Tablo 1.5: Hofstede Tarafından Tespit Edilen Toplumculuk Değerleri

Toplumculuk	Bireycilik
Kişiler, büyük aileler veya klanlar içerisinde dünyaya gelmekte ve bu gruplar tarafından kişiler sadakatleri karşılığında korunmaktadırlar.	Her birey kendisinden sorumludur.
Toplumda “biz” bilinci yaygındır.	Toplumda “ben” bilinci yaygındır.
Kişilerin kimliğinin kaynağı toplumdur.	Kimliğin kaynağı bireylerin kendisidir.
Kurum ve örgütlerde kişiler arasında duygusal bir bağımlılık bulunmaktadır.	Kurum ve örgütlerde kişiler arasında duygusal bağlar bulunmamaktadır.
Bir örgüte ait olma eğilimi ağır basmaktadır.	Kişisel girişim, kişisel başarı ve liderlik eğilimleri daha fazladır.
Kişilerin ait oldukları örgüt ve klanlar, özel hayat ve karar alma sürecinde etkili olmaktadır.	Örgüt ve klanların özel hayat üzerinde etkisi bulunmamaktadır.
İnançlar grup kararları üzerinde etkilidir.	İnançlar sadece kişisel kararlar üzerinde etkilidir.
Değerler toplum içerisinde gruptan gruba değişmektedir.	Değerler evrensel nitelikler göstermektedir.

Kaynak: Eyüp Bayram Şekerli, Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, 2006, s.95

- **Erkeklik-Dişilik:** Bütün toplumlar insanoğlunun yarısının kadın, diğer yarısının da erkek olduğu gerçeğini kabul etmektedirler. Sadece doğurganlık özelliğiyle bağlantılı faaliyetler, insan cinsiyetiyle ilişkilendirilerek kesin bir biçimde

belirlenmiştir. Dünyada her ne kadar kadınlar ve erkeklerin rolleri arasındaki farklılaşma biyolojik ve cinsiyet rollerine atfedilse de bunun temelinde sosyal roller bulunmaktadır (Baltacı 2009, 96).

Erillik, sosyal cinsiyet rollerinin belirgin çizgilerle çizildiği bir toplumu ifade etmektedir. Hırs, iddia, sertlik, dayanıklılık, rekabet, maddi başarılarla odaklanma gibi özellikler bu tür toplumlarda ön plana çıkar. Dişilik özelliği gösteren toplumlarda ise, dayanışma, paylaşma, grup birliği ve beraberliği, empati yapabilme gibi özellikler önem kazanır (Özgür 2007, 22).

Tablo 1.6: Hofstede Tarafından Belirlenen Dişilik-Erkeklik Değerleri

Dişi	Erkek
Cinsiyete bağlı roller oldukça esnektir.	Cinsiyete bağlı roller birbirinden oldukça farklıdır.
Cinsiyetler arasında eşitlik olması gerektiği düşünülmektedir.	Erkekler toplumda daha baskındırlar.
Bireyler için yaşam kalitesi oldukça önemlidir.	Bireyler için performans ve başarı oldukça önemlidir.
Yaşamak için çalışılır.	Çalışmak için yaşanır.
İnsanlar ve çevre oldukça önemlidir.	Para ve diğer eşyaya verilen değer fazladır.
Toplum içerisinde ideal olan, kişiler arası bağımlılıktır.	Toplum içerisinde ideal olan, kişiler arası bağımsızlıktır.
Güçsüzlere karşı acıma ve sempati duyma.	Başarılı kişilere karşı hayranlık duyma.
Küçük ve yavaş olan iyidir.	Büyük ve hızlı olan iyidir.

Kaynak: Eyüp Bayram Şekerli, Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma, 2006, s.98

- **Uzun-Kısa Dönemli Planlama:** Uzun dönemli yaklaşımın değerleri Konfüçyus düşüncesi olarak da bilinir. Hedef ne olursa olsun gerçekleştirebilmek için kararlı bir yapıda olmak en önemli erdem sayılır. Konfüçyus düşüncesi statü ile ilişkileri düzenleme ve buna uymayı vurgulamaktadır. Kısa dönemli yaklaşım ise, kişisel istikrar ve denge anlamına gelmektedir. Geleneklere olan aşırı bağlılık yenilikleri engellemektedir (Atilla 2007, 52).

Uzun dönemli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde, değerlerin gücü ve kalıcılık ön plandadır. Gelecek kaygısı güdülerek, ileriye yönelik planlar yapılır. Kısa dönemli plan yapan toplum ve örgütlerde ise, günü kurtarma operasyonları yapılır; şimdiki ve yakın zaman tüm zamanlardan daha büyük önem taşır (Erkmen 2010, 72).

1.2.9.3. Parsons'un AGIL Modeli

ABD'li bir sosyolog olan Parsons, örgüt kültürünün incelemesi ve meydana getirilmesinde sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Bu modelde dört fonksiyon bulunmaktadır. Bunlar; uyum ve adaptasyon, amaca ulaşma, bütünleşme ve meşruldur. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model, AGIL modeli olarak anılmaktadır (Diker 2007, 50).

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların var olması gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum ve adapte olmasını, amaçlarına ulaşabilmesini, alt kısım ve sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve onu oluşturan bireylerce yasal veya meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Erkmen 2010, 75).

Modelde öne sürülen bütün bu fonksiyonların yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde örgüt, ortamdaki hızlı değişime ve gelişmelere ayak uydurabilir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşu ve devamında kültürel değerlerin rolü oldukça büyüktür (Eren 2012, 143).

1.2.9.4. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

1980'li yılların başında Peters ve Waterman, Mükemmelliğin Araştırılması (In Search of Excellence) adlı kitaplarında örgüt kültürünün, ilk kez işletme performansına olumlu etkilerinden söz etmişlerdir. Onlara göre, oluşturulan farklı örgüt tanımlarında şu ortak özellikler mevcuttur (Rızaoğlu ve Ayyıldız 2008, 7-8):

- Örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanların paylaştıkları değerlerden oluşmaktadır.

- Örgüt kültürü, yazılı olmadığı halde olduğu gibi benimsenmektedir.
- Örgüt kültürü, çalışanlar için sembolik bir anlam taşımaktadır.

Peters ve Waterman, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok örgütü incelemişlerdir. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir (Erkmen 2010, 75; Eren 2010, 162):

- Kararları en kısa zamanda eyleme geçirmek.
- Müşterilerle sürekli ve yakın ilişkiler kurmak
- Bürokrasiden uzak durmak, serbest düşünme ve girişimciliği desteklemek.
- Üretimi insan faktörüne önem vererek artırmaya çalışmak.
- Yönetici olarak şirket çalışanlarıyla yakın ilişki içinde olmak ve yapılan işlerden haberdar olmak.
- Örgütün en iyi yaptığı işe odaklanmak.
- Yalın yönetim anlayışı ve az sayıda kurmay kadro ile çalışanların başarı ve performansını dikkate almak.
- Aşırı kuralcılıktan uzak, esnek, yaratıcı ve aynı zamanda örgütü bir arada tutan güçlü bir örgüt kültürü meydana getirmek.

1.2.9.5. Örgüt Kültürünün Yönetimi

Örgüt kültürünün olumlu gücü sayesinde örgüt içinde bütünleşme, koordinasyon ve motivasyonun sağlanması kaçınılmazdır. Ancak bunun için örgüt kültürünün iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürü, etkili bir yönetim aracı niteliği taşımaktadır ve aynı zamanda yönetimin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlara bağlı olarak örgüt kültürünün yönetilebileceğini; diğer bir ifadeyle planlanıp, örgütlenip, koordine edilip kontrol edilebileceğini söylemek mümkündür. Gerçekten de örgüt kültürü, tamamen kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, genellikle ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda şekillendirilir. Örgüt kültürünün bilinçli bir şekilde oluşturulması, korunması ve gerekli

hallerde değiştirilmesi zorunluluğu “örgüt kültürü yönetimini” güncel hale getirmektedir (Ataman 2002, 548).

1.2.10. Örgüt İklimi Kavramı

Örgütün psikolojik yönünü oluşturmakta olan örgüt iklimi kavramı; örgüt havası olarak da adlandırılmaktadır. İklım ve kültür kavramları birbirlerinin yerine kullanılmasına rağmen bu iki kavram birbirinden farklıdır (Güner 2002, 65).

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick’e göre örgüt iklimi; örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumlar takımı olarak tanımlanmıştır. Oysa ki, herhangi bir örgütteki söz konusu türden tutumlar takımı, iklimin kendisi veya bileşenleri olmamaktadır. İklimin bileşenleri yoktur. Onu meydana getiren koşullar, iklim koşulları olabilir. Hava bileşenlerinden değil, hava koşullarından söz edilir. Tutumlar takımı da örgüt kültürünün öğelerindedir. Örgüt kültürü ise, örgüt ikliminin koşullarını ortaya koyar ve belirler (Varol 1989, 217).

Kısaca örgüt iklimi; çalışanların tutum ve davranışları ile uyguladıkları kurallar sonucu meydana gelen, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanabilmektedir (Gök 2009, 590).

Yapılan araştırmalar, örgütsel iklim kavramının örgüt kültürü kavramı gibi, örgütsel performansı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Örgütsel iklim araştırmaları, altı tip örgütsel iklim çeşidi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu iklim türlerinden açık iklimde, yöneticiler ve çalışanlar büyük bir uyum içindedir. Çalışanların moralleri yüksektir ve görevlerini büyük bir zevk ve istekle yaparlar. Yöneticiler eleştirilere açıktır ve anlayış gösterme düzeyleri yüksektir. Yöneticiler çalışanların kararlara katılımına büyük önem verirler. Diğer bir iklim çeşidi olan bağımsız iklim de temel olarak açık iklimle aynıdır. Ancak bağımsız iklimi açık iklimden ayıran önemli bir nokta vardır. Bağımsız iklimde açık iklimin tam tersine yöneticiler çalışanlarla aralarına belirli bir mesafe koymaktadır (Dönmez ve Korkmaz 2011, 175). Kontrollü iklimde ise, esnekliğe kontrollü

biçimde izin verilmektedir. Görev ve sorumlulukları yerine getirmek temel amaçtır. Hem yöneticiler, hem de çalışanlar işe odaklanırlar. Buna bağlı olarak çalışanların birbirlerinin duygularıyla ilgilenme fırsatları bulunmamaktadır. Bir diğer iklim çeşidi olan samimi (aile) iklimde ise; dostluğa ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına özel önem verilmektedir. Yöneticiler çalışanlara pek müdahale etmezler ve çalışanlar iş ortamında her açıdan rahat bir davranış sergilerler. Sonuç olarak çalışanlar tam kapasite ile çalışma zorunluluğunu kendilerinde hissetmezler. Babacan iklim denilen iklim çeşidinde; yöneticiler örgütü kontrol etme ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarını karşılama konusunda başarılı değildir. Babacan davranış, çalışanlar tarafından samimiyetsiz olarak algılanır ve motivasyon düzeylerini düşürür (Tutar ve Altınöz 2010, 200-201). Kapalı iklimde ise; astların ve yöneticilerin davranışları kapalıdır. Yöneticiler destek olmayan, katı, kısıtlayıcı ve kontrollü kişilerden oluşur. Çalışanlar ise; toleranssız, ilgisiz ve yöneticiye karşı şüphelidir (Ural 2010, 5).

Yukarıda belirtilen iklim tipleri, örgütlerin hayatta kalmaları ve kendilerini geliştirebilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. O bakımdan bir örgütün iklim tipi, o örgütün geleceğini oldukça yakından ilgilendirir.

1.3. Örgütleri Etkileyen Dış Faktörler

1.3.1. Tüketiciler

Tüketicilerin davranışlarını birçok değişken etkilemektedir. Ancak genel anlamda, tüketicilerin ürün seçimlerinde “fiyat, kalite ve değer” asıl belirleyici unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu belirleyicilerin etkisiyle alışveriş ve tüketim davranışında bulunan tüketiciler, ekonomik ve faydacı düşüncelerle hareket etmektedirler. Tüketicilerin bilgi toplama, ürünü satın alma, kullanma ve ürün hakkında konuşma gibi birçok davranışı, onları amaçları doğrultusunda yönlendirmektedir (Özdemir ve Yaman 2007, 82).

Tanım olarak tüketici; “kişisel arzu, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda pazarlama bileşenlerini satın alan veya satın alma kapasitesinde olan gerçek kişi” olarak tanımlanabilir (İslamoğlu 2008, 125).

Tüketici kavramı, insanların ortak olarak nitelendirilebilecek en eski özelliklerinden biridir. Bu noktada tüketicinin karar vermesi, seçim yapması, tüketimi yönlendirmesi, mal ve hizmetleri satın almak için gelirini kullanması yolu ile oluşan tüketici davranışı konusu önem kazanmaktadır. Tüketici davranışı tüketimi değil, tüketicinin satın almaya ilişkin karar ve eylemlerini incelemektedir (Özgen ve Diğerleri 2007, 17).

Oldukça karmaşık gibi görünen tüketici davranışlarını açıklamada davranış bilimleri çok yararlı ipuçları vermektedir. Tüketicilerin satın alma kararlarında sosyal, psikolojik ve kişisel nitelikte çeşitli faktörlerin güçlü etkisi görülmektedir. Bunlar pazarlamacının kontrol edemediği, ancak alım kararlarına etkisini göz önünde bulundurmamak durumunda olduğu faktörlerdir. Sosyal faktörler; kültür ve alt kültür, sosyal sınıf, referans grupları, roller ve aile olarak nitelendirilebilir. Psikolojik faktörler; güdülenme, algılama, tutumlar, öğrenme ve kişilik; kişisel faktörler ise; demografik ve durumsal faktörler ile yaşam biçimi olarak ele alınabilir (Mucuk 2010, 76).

Tüketici davranışlarının araştırılması ve anlaşılmasındaki en önemli zorluk; yönetim, politika ve bireysel sorunlar ile ilgili kavramların nasıl ele alınacağı ile ilgilidir. Bu güçlüğü aşılabilmesi için, düşünme sürecine rehberlik edebilecek şemalardan oluşan bir model geliştirilmesi yararlı olabilir. Tüketici davranışı modeline ilişkin şemalar tablo... de gösterilmiştir (Özgen ve Diğerleri 2007, 22).

Tablo 1.7: Tüketici Davranışı Model Şemaları

Bireysel Tüketici Şeması	Mikro Çevre Şeması	Makro Çevre Şeması
<ol style="list-style-type: none">1. Bilgi İşleme2. Davranışsal Öğrenme3. Motivasyon ve Etki4. Kişilik ve Psikografi5. Tüketici inanç, tutum ve davranışları6. Tutum ve inanç değişikliği7. Tüketici karar süreçleri	<ol style="list-style-type: none">1. İletişim Süreçleri2. Bireylerarası Süreçler: değişim ve bireysel etki3. Grup Süreçleri4. Aile, hane halkı ve tüketici sosyalizasyonu5. Durumsal Etkiler	<ol style="list-style-type: none">1. Kültürel ve kültürlerarası etkiler2. Alt kültürel çevre3. Sosyal sınıf4. Tüketim Ekonomisi5. Düzenleyici (yasal) çevre ve tüketicinin korunması

Kaynak: Özlen Özgen ve Diğerleri, Tüketiciler ve Modern Biyoteknoloji: Model Yaklaşımlar, 2007, s.22

Tüketicilere bağlı olarak oluşan tüketici pazarı, mal ve hizmetlerin iş amacı dışında, kişisel kullanım amacı ile satın alındığı veya kiralandığı pazardır. Bu pazarın arz cephesinde satıcı işletmeler (örgütler), talep cephesinde ise tüketiciler bulunmaktadır (İslamoğlu 2008, 125).

Tüketici pazarının büyüklüğü; onun ekonomik, demografik ve coğrafik boyutu ile ölçülmektedir. Ekonomik boyut; o pazardaki tüketicilerin kişi başına ortalama yıllık ve harcama yapabilecekleri gelirleri, genel ekonomik durumları, gelirin elde edilmiş dönem ve biçimi, kişi başına gelirdeki artış hızı, gelir dağılımı ve satın alma indeksi gibi kriterlerle değerlendirilir. Demografik boyut; nüfusun yaş, cinsiyet, meslek, eğitim, dil, din, ırk ve diğer kültür öğeleri itibari ile dağılımını gösterir. Coğrafik boyut ise; o pazarın coğrafik koşullarını, nüfusun coğrafik dağılımını, göç hareketlerini ve özelliklerini, kentleşme hızını ve özelliklerini, göç alan ve göç veren bölgelerin ayırt edici özelliklerini kapsamaktadır (İslamoğlu 2008, 125-126).

Tüketiciler yaptıkları seçimlerle, örgütlerin hayatlarına devam etmesine, büyümesine ya da ölmesine çok ciddi boyutlarda etki ederler. Onların eğilimleri, davranışlarında meydana gelen değişimleri ve düşünceleri örgütler için çok önemli bir araştırma konusudur. Hayatın her alanında olduğu gibi başrolü kimseye kaptırmayan

insanoğlu, bu sefer de tüketicilerde konumunda örgütlerin hayatına devam edip etmemesine en ön sıradan etki eder ve dünya döndükçe de etmeye de devam edecektir.

1.3.2. Rakipler ve Rekabet Kavramı

Örgütlerin büyüyen pazarlarda ayakta kalabilmeleri için çeşitli stratejik çözümler bulmaları gerekmektedir. Büyümenin dışında kalan örgütler yeniliklere ayak uyduramadıkları gibi, büyüyen ve gelişen örgütlerle de rekabet edememektedirler. Buna bağlı olarak piyasadaki payları küçülmeye başlar ve sonunda büyük örgütlerin baskılarına dayanamayarak üretime son vermek zorunda kalırlar.

İşletmelerin ölüm noktasına gelmemeleri için büyümeleri, kullandıkları üretim teknolojilerini yenilemeleri ve takip etmeleri ve üretim kapasitelerini artırmaları oldukça önemlidir. Bu aktiviteler sonucunda büyüyen örgütler, dünya pazarlarındaki küreselleşme eğilimini artırarak bu durumu örgütler açısından cazip bir hale dönüştürmektedirler. Buna bağlı olarak örgüt topluluklarındaki yoğunluk artmakta ve belli bir noktadan sonra örgütler ürettikleri ürünleri pazarlamakta bazı problemler yaşamaya başlamaktadırlar. Bu sorunların en büyüğü aynı ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. Bu rakiplerle mücadele etme mecburiyeti, örgütlerin rekabet olgusuna büyük önem vermelerine neden olmuş ve örgütleri rakiplerine karşı bazı üstünlüklere sahip olma çabalarına yöneltmiştir. Bu çabalar sonucu rekabet edebilme yeteneği yani rekabet gücü kavramı ortaya çıkmış ve bunun artırılma çabaları günümüzde oldukça yoğunlaşmıştır (Göl 1996, 31).

Stigler'e göre rekabet; "iki veya daha fazla tarafın, herkesin aynı anda elde etmesi mümkün olmadığı bir şeyi elde etmek için uğraşmasından kaynaklanan yarışdır". Bu genel tanımın açısından bakacak olursak rekabet, yarışma biçiminin (ticaret, ihale vs.), araçlarının (fiyat, reklam, ar-ge vs.), amaçlarının (kâr, promosyon, ödül, ayakta kalmak vs.) her türlüşünü içermektedir (Özkan 2007, 4).

1.3.2.1. Rakip ve Sektör Analizi

Örgütlerin rekabet edeceği diğer örgütlerle ilgili olarak, öncelikle içinde bulunduğu sektörün geleceğine bakarak rekabet durumunun ne olabileceğini görmesi gereklidir. Dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan biri, o sektörde faaliyet gösteren örgütlerin sayıları ve ürün farklılıştırmalarının ne olduğudur. Bir sektör tekeli, tekeli rekabet, oligopol ve tam rekabet içinde olabilir. Örgütün rekabet ile ilgili stratejileri de bu duruma göre farklılıklar gösterebilir. Bir başka husus ise, pazara giriş ve çıkış kolaylığının ne olduğudur. Eğer bir pazara giriş zor ise, o pazara önce giren örgütler belirli avantajlar elde edeceğinden, sonradan girecekler ciddi zorluklarla karşılaşabilirler. Aynı şekilde aynı sektörde bulunan mevcut örgütler, farklı pazar bölümlerine göre ürünlerini farklılaştırabilirler. Bu da pazar boşluklarının olup olmadığını anlama bakımından, son derece önemlidir. Eğer, örgütler çok değişik pazar bölümlerine göre mal ve hizmetlerini farklılaştırmışlarsa, sektöre yeni girecek örgütün pazar boşluğu bulması oldukça zor olacaktır (İslamoğlu 2008, 105-106).

1.3.2.2. Rakiplerin Stratejileri

Rakip ve sektör analizlerinin ardından, rakip örgütlerin stratejilerinin neler olduğu araştırılmalıdır. Genel anlamda, örgütün kaynak ve yetenekleri ile uyguladığı stratejiler arasında bir tutarlılık olması gerektiği düşünülür. Böyle olunca da örgütlerin uyguladıkları stratejilerin hangi stratejilerle aşılabileceği konusunda daha ayrıntılı bilgilere ulaşmak mümkündür. Ancak, bu, genel bir kural değildir. Bazı işletmelerin uyguladıkları stratejiler kaynakları ile tutarlı olmayabilir. Bu nedenle, rakiplerin stratejileri araştırılırken kaynak ve yeteneklerinin de araştırılması gerekmektedir. Kısaca, örgütler içinde buldukları koşullara, kaynak ve yeteneklerine, pazarın yapısına bağlı olarak farklı stratejiler geliştirebilirler. Bu stratejileri öğrenmek hem örgütün rakip örgütleri tanıması hem de uygulayabileceği stratejilere yol göstermesi bakımından son derece yararlıdır (İslamoğlu 2008, 110).

1.3.2.3. Rakiplerin Amaç ve Hedefleri

Örgütler arasında rekabetin olabilmesi için mutlaka tüm örgütlerin ulaşmak istediği bir amacının olması ve başkalarının varlığının bu amacı gerçekleştirmede örgütü zora sokması gerekmektedir. İktisadi alanda kâr maksimizasyonu olgusu bu unsura örnek teşkil edebilir. Kuşkusuz bir pazardaki tüm firmaların amacı kâr maksimizasyonudur ve her bir firma bu amaç doğrultusunda kârını maksimize edecek politikalar oluşturmaya çalışacaktır (Özkan 2007, 4).

1.3.2.4. Rakiplerin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Örgütlerin rakipleri karşısında ne durumda olduğunu anlamak demek, hem örgütün hem de rakiplerinin durumlarının saptanması anlamına gelmektedir. Mevcut durumun her yönüyle saptanması bir taraftan işletmenin nerede olduğunu öte taraftan da neleri başarıp başaramayacağını ortaya konması demektir. Durum analizi başlıca şu konuları kapsamaktadır (İslamoğlu 2008, 112):

1. Genel pazarlama durumu:
 - Hizmet edilen ve hizmet potansiyeli taşıyan bölümlerin genel durumları
 - Pazar bölümlerinin genel trendleri
 - Pazar bölümlerinin, tüketicilerin ve tüketici davranışlarının genel özellikleri
 - Çevre faktörlerinin iş veya ürün üzerindeki etkileri
2. Ürünlerin satış, karlılık ve rekabet açısından analizi
3. Fiyat ve maliyet analizleri
4. Dağıtım kanallarının durumu, aracılardan özellikleri ve davranışları
5. Rakiplerin ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri.

Durum analizi sonucunda örgütlerin güçlülük, zayıflık, fırsat ve tehditleri (SWOT) de tek tek ortaya çıkmış olacaktır.

Güçlülük; örgütün herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Güçlülük; bir yetenek olabileceği gibi, örgütün kendine özgü bir varlığı veya

kaynağı, ya da pazarda avantaj sağlayan herhangi bir özelliği olabilmektedir. Örgütlerin güçlü yönlerini belirlerken gerçekçi olmaları, neyi en iyi yaptıklarının veya yapabileceklerinin farkında olmaları başarılı olmalarında en önemli faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Zayıflık ise; örgütü diğer örgütler yanında zor ve zayıf durumda bırakan özellikler ya da örgütü dezavantajlı bir konuma sokan durumlar olarak tanımlanabilir. Zayıflık, örgütü kısıtlayıcı faktörler olarak ifade edilmekte ve duruma herhangi bir müdahalede bulunulmadığı sürece, örgütün stratejik olarak performans gösterme yeteneğini kısıtlayan etmenler olarak da tanımlanmaktadır (Temel ve Diğerleri 2007, 30). Ancak bu olumsuz özelliklerin bir an önce saptanması ve tedavi edilmesi için gerekli aksiyonların alınması örgüt için hayati bir önem taşımaktadır. Bu anlamda gerçekleştirilen durum analizi, örgütler için oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Fırsat; kelime anlamı itibariyle herhangi bir faaliyet için oluşan elverişli zaman ve gerekli olan diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Yeni bir mamulün üretilmesi, uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi gibi birçok durum örgüt için birer fırsat niteliği taşımaktadır. Örgütler için buldukları sektördeki fırsatlar çoğunlukla çok sınırlıdır. Bu durum örgütlerin bulunduğu mevcut pazarın çevre faktörlerindeki tüm farklılaşma ve gelişmelerden yararlanmalarını gerektirmektedir. Tehdit ise; örgütün göz ardı ettiği faktörlerden meydana gelen örgüt için tehlike oluşturan unsurlar olarak tanımlanabilir. Örgüt ile çevre sürekli etkileşim halindedir ve çevredeki değişimler, bu etkileşime bağlı olarak örgütü de etkiler. Örgütler bu değişime cevap verebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Eğer cevap verilemez veya geç kalınırsa, örgüt ile çevresi arasındaki mesafe giderek açılacak ve örgütün yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır (Temel ve Diğerleri 2007, 31-32).

Mevcut durum analizi, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak, fırsat ve tehditleri doğru biçimde algılamalarını sağlamaktadır. Böylece örgütler kendi durumları ile rakip örgütlerin durumları arasında kıyaslama yapabilecekler ve buna göre pazardaki konumlarını şekillendirebileceklerdir. Bu bağlamda mevcut durum analizi, örgütlerin var olmaları ve gelişmeleri adına oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

1.3.3. Tedarikçiler

Doğru tedarikçi seçiminde bulunmak, örgütlerin başarıya ulaşmaları için oldukça önemli bir etmendir. Burada amaç; bir örgütün isteklerini devamlı olarak en uygun fiyattan, istenen miktarlarda ve kalitede temin edebilecekleri tedarikçilerin belirlenmesidir. En iyi tedarikçi veya tedarikçilerin seçiminde, tedarikçilerin güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum işletmelerin detaylı bir değerlendirme yapmalarını gerektirir. Genel anlamda uygun tedarikçilerin belirlenmesinde birçok önemli faktör bulunmaktadır. Ürün kalitesi, teslimatın zamanında yapılması, fiyat, servis ve kolaylık sağlama bu faktörlerden en önde gelenleridir. Örgütler, faaliyetlerini düzgün ve verimli bir şekilde planlayarak kar etmek isterler. Planlama faaliyetlerinin en önemli alt başlıklarından biri de tedarikçi seçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, yaşamları süresince çok sayıda tedarikçiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Tedarikçiler iyi bir şekilde değerlendirilirse birden fazla tedarikçi ile çalışılmak zorunda kalınmaz ve bu durum uzun soluklu ortaklıkların gelişmesine yardımcı olur. Bu ortaklıklar, düşük maliyetli ve kaliteli hammaddelerin elde edilmesini de beraberinde getirir. Bunun yanında temin süresi ve buna bağlı olarak ürünün müşteriye ulaşma süresinde de azalmalar görülür (Ecer ve Küçük 2008, 355).

1.3.4. Sendikalar

Sendikalar, işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde, çalışma yaşamının niteliğinin artırılmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgücü ücretlerinin düşük ya da yüksek olması, işgücü verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular örgüt yöneticilerinin göz önünde bulundurmaları gereken konulardır. Eğer örgütler ve sendikalar arasında anlaşma ve saygı varsa, işçiler yönetime katılabiliyorsa, örgütün amaçları daha etkili bir biçimde gerçekleşeceği için büyüme ve gelişme fırsatları doğacaktır. Aksi halde mevcut kaynakları etkili ve verimli kullanabilmek kaygısı ile faaliyet seviyesini korumak ön plana çıkmış olacaktır (Dinçer ve Fidan 2012, 121).

1.3.5. Finans Kaynakları

Örgütler, ihtiyaçları olan sermayenin tamamını özkaynaklarla sağlayamadıkları durumlarda örgüt dışı çevrelerden kaynak elde etme yoluna giderler. Bu kaynakların yani borçların belirli bir vade sonunda, belirli bir faiz ile geri ödenmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar kısa ve uzun vadeli finans kaynakları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.3.5.1 Kısa Vadeli Finans Kaynakları

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek için gerekli olan dönen varlıkları kısa süreli borçlarla finanse ederler. Söz konusu kaynakların büyüklüğü, örgütlerin tam kapasitede verimli çalışabilmesi, üretimini sürdürebilmesi ve yükümlülüklerini yerine getirememeye riskinin azalması açısından son derece önemlidir. Örgütlerin kısa vadeli kaynak ihtiyacını genellikle; faaliyet hacmi, satış ve kredi politikası, sermaye yapısı gibi faktörler belirler. İhtiyaç duyulan kısa vadeli kaynağın açıkça bilinmesi durumunda kısa süreli kredilerin maliyet, tutar ve esnekliği önem kazanmaktadır. Bu durumda kullanılan kaynağın faiz ödemelerinin kontrol altında tutulması ve ödemelerin zamanında yapılması örgüt açısından oldukça önemlidir. Kısa vadeli kaynaklar uzun vadeli kaynaklara oranla maliyet açısından daha düşük olarak kabul edilmesine karşın, ekonomide yaşanan değişmelere bağlı olarak faiz oranlarının kısa vadeler arasında ciddi farklılıklar göstermesi, örgütlerin ciddi sorunlarla karşılaşmalarına sebep olabilir (Aydın ve Diğerleri 2012, 193-194).

Başlıca kısa vadeli finans kaynakları; kısa süreli ticari krediler, kısa süreli banka kredileri, para piyasalarında satılan kısa süreli bonolar, faktoring, alacakların menkul değer şekline dönüştürülmesi ve diğer kısa süreli kaynaklar olarak gruplandırılabilir (Soyuer 2011, 6).

1.3.5.2. Uzun Vadeli Finans Kaynakları

Örgütlerin duran varlıklarında bulunan bina, arsa, arazi, makine gibi unsurların finansmanı için özsermaye yeterli değilse uzun vadeli finans kaynakları kullanılır. Bu kaynaklar bir yıldan uzun vadeli olup örgüt borçlarını kapsamaktadır (Tanış 2009, 180). Bu

kaynaklar her ne kadar uzun vadeye yayılmış olsa da örgütlerin uzun vadeli planlamalarını, bu kaynakların geri ödemelerini de göz önünde bulundurarak yapmaları büyük önem taşımaktadır.

Uzun vadeli finans kaynakları; uzun vadeli krediler ve tahviller olarak iki ayrı gruba ayrılmaktadır (Soyuer 2011, 7).

2. ÖRGÜTSEL EKOLOJİ YAKLAŞIMI, KURAMLARI VE İLGİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

2.1. Örgütsel Ekoloji Yaklaşımı

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, literatürde birçok farklı isimlerde anılmaktadır. Nüfus ekolojisi, örgüt ekolojisi, popülasyon ekolojisi, çevre bilim yaklaşımı, doğal seleksiyon yaklaşımı gibi kavramlar, örgütsel ekoloji ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Ataman 2002, 202).

Örgütsel ekoloji yaklaşımının temel kuramsal dayanağı, evrimsel biyolojidir. Kolaylıkla anlaşılabilceği gibi örgütsel ekoloji modeli, evrimleşme kuramlarına dayandırılmaktadır. Burada Darwin'in doğal ayıklanmacılık kuramının örgütsel ekolojiye verdiği önemli bir destek söz konusudur. Darwinci bakış açısına göre doğadaki canlılar iki aşamalı bir süreçten geçmektedirler. Bunlardan ilki çeşitlenme, ikincisi ise uyum göstermedir ki; bunların yönünü farklı güçler belirlemektedir. Bu kuram, genetik çeşitlenme aşamasının, uyum gösterme açısından tercih edilmiş bir yönelişi olmadığını belirtmektedir. Örneğin, eğer ısı düşerse daha çok kılı olan kürklü canlılar yaşamlarını sürdürmek için diğerlerinden daha avantajlı olacaklardır. Ancak canlıların daha tüylü olmasını gerektirecek genetik bir çeşitlenme artan bir sıklıkla meydana gelmeyecektir. Ayıklanma aşamasında ise, gerekli yönelişi yapamayan ırk, avantajlı diğer ırklara göre daha az üreme şansı bulacak ve nüfus yapısının değişmesine neden olacaktır. Bu modelden yola çıkılarak örgütlerin, örgütsel nüfus içindeki davranış süreçleri, evrimleşme ve ayıklanma ile ilişkilendirilmektedir. Çevresel koşullar değiştiğinde örgütler kürklerindeki kıl sayısını artıramamakta, başka bir ifadeyle gerekli yapısal değişiklikleri gerçekleştirememektedirler. Oysa çevrede kürkü yeteri kadar kılı olan örgütler de vardır. Ayıklanmacılığın gücü bu aşamadan sonra, yapısal değişiklikleri gösteremeyen örgütlerin üzerinde çalışmaya başlayacak, uygun yapıya sahip olanlar ise büyüyüp geliyeceklerdir (Sargut 2010, 118-119).

Örgütsel ekoloji kuramı, 1970'lerin ikinci yarısında, o zamanlara kadar örgüt çalışmalarına konu edilmiş örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri şeklinde ortaya çıkmıştır (Sargut ve Özen 2010, 133). Hannan, 2005 tarihli

Ecologies Of Organizations: Diversity and Identity başlıklı makalesinde, Evelyn G. Hutchinson'un Homage to Santa Rosalia, or Why are There So Many Kinds of Animals adlı ünlü makalesindeki “neden bu kadar çok çeşit örgüt var?” sorusundan yola çıkarak, 1977 yılında Freeman ile birlikte örgütsel ekolojinin ana hedefi olan paralel bir soruya cevap verilmesi gerekliliği üzerine tartıştıklarını belirterek “Neden bu kadar çok çeşit örgüt var?” sorusunu sormaktadırlar. Sosyal bilimler literatüründe bu soruya verilen cevapların eksik olduğu sonucuna varan Hannan ve Freeman, soruyu yanıtlamak için örgüt topluluklarının içerisinde ve arasındaki etkileşim üzerinde çalışarak, örgütsel ekoloji hakkında bir araştırma konusu önermişlerdir (Hannan 2005, 51).

Hannan ve Freeman, örgütlerdeki çeşitliliğin ve değişimin, örgüt çevresinde meydana gelen değişikliklere kısa vadede uyum sağlama çabalarını yetersiz bularak, olaya çevresel ayıklanma açısından bakılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu anlayışa göre, çok sayıda örgütsel ve çevresel etken, örgütlerin değişen çevre koşullarına yeterince hızlı tepki vermelerini zorlaştırmaktadır. Ayrıca çevresel değişimlerin yönünün önceden kestirilememesi, değişen çevreye uyum sağlamak amacı ile alınan örgütsel kararlarla bunların sonuçları arasındaki ilişkinin önemli ölçüde rastlantısal olacağını öne sürülmektedir. Bu iki nokta, örgütlerin kendilerini dönüştürme çabalarının yetersizliğini ortaya koymaktadır. Bu kuramın temel tezi, örgütsel dünyadaki evrimin çevresel ayıklanma ile, diğer bir ifadeyle, çevredeki yeni koşullarla uyumlu özellikler gösteren örgütlerin doğması veya çoğalması ve değişen çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması ile gerçekleşebileceği yönündedir (Sargut ve Özen 2010, 133-134).

Örgütsel ekoloji yaklaşımı, adaptasyon yaklaşımları gibi tek bir örgütü çalışma konusu olarak ele almak yerine, örgüt toplulukları kavramını bu yaklaşımda ön plana çıkarmıştır. Hannan ve Freeman'a göre, alt düzeydeki bir analiz birimi, daha üst düzeydeki çalışma birimini anlamadan tam olarak incelenemez. Bu bakış açısı esasında, sistemler yaklaşımının temel görüşünü de yansıtmaktadır (Koçel 2011, 361). Örgütsel ekoloji kuramı, örgüt toplulukları ile ilgili olarak, topluluk içi ve topluluklar arası süreçlerin, yaş ve büyüklük gibi bir takım örgütsel özelliklerin ve toplumsal düzeydeki koşullarda oluşan değişimlerin bir örgüt topluluğundaki “doğum” ve ”ölüm” oranları ile ilişkilerinin

incelenmesi şeklinde tarif edilmektedir. Gerçi, gerçekleştirilen çalışmalar ve kuramsal gelişim, daha ziyade bu meselelerden ilk ikisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Dışsal nitelikteki sosyal, siyasal ve iktisadi etkenlerin örgüt toplulukları üzerindeki etkilerinin incelenmesiyle sınırlı kalmıştır. Topluluk içi süreçler ve demografik özelliklerin örgütsel doğum ve ölümlerle ilişkilerinin incelenişi, geliştirilen bir takım yeni kuramlara (örneğin, yoğunluk bağımlılığı, kesim genişliği ve kaynak bölünmesi kuramları) dayandırılmıştır. Bu kuramlar önemli ölçüde, örgütsel ekolojinin yeniden tanımladığı iki önemli sosyal süreç - örgütler arası rekabet ve bir örgütsel biçimin meşruiyet kazanması- üzerine temellendirilmiştir. Ancak bu kuramlar, kısmen farklı sorunlarla ilintili olduklarından, kısmen de farklı varsayımlara dayandırıldıklarından birbirleriyle tam olarak uyuşmamaktadırlar (Sargut ve Özen 2010, 135).

Örgütsel ekoloji teorisyenleri, hipotezlerini test etmek amacı ile daha çok örgütsel doğum ve ölümleri kapsayan ampirik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Teorinin sağlam temellere oturmasını sağlayan bu araştırmalardan özetle şu sonuçlar elde edilmiştir (Ataman 2002, 205-206), (Koçel 2011, 363):

- Yeni olmanın dezavantajı söz konusudur. Çünkü yeni örgütler yaşlı örgütlere göre başarısızlığa daha kolay uğrayabilmektedirler. Yeni yani genç örgütler, kapasitelerinin büyük bir bölümünü, rollerini tanımlamak, tedarikçi-müşteri ilişkilerini düzenlemek ve güçlü bir örgüt kültürü içinde güveni vurgulamak için harcamak durumundadırlar. Yine deneyimli personel ve denenmiş prosedürlere sahip olmama da genç örgütlerin dezavantajlarını oluşturmaktadır. Ancak yine de büyüklük ve yaş geleceğe ilişkin bir garanti olarak görülmemelidir. Örgütlerin ölüm oranları yaşla birlikte azalır, ancak bu oran belirli bir yaştan sonra tekrar artar.
- Bir örgüt kurulduğu zaman kaynaklar sınırlı ve kaynakları elde etmek için rekabet yüksek seviyelerde ise, örgütün ölüm olasılığı daha fazladır. Çevresel şartların durgun olması durumunda ise, seçim süreci daha ağır işler.
- Yerel yoğunlukların doğum ve ölüm oranları üzerindeki etkileri yerel olmayan yoğunluk etkilerinden daha kuvvetlidir. Yerel kuruluş çalışmaları potansiyel girişimciler üzerinde hızlı ve kuvvetli bir etki yaratırken, uzak bölgelerdeki kuruluş

çalışmalarının yerel girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisi daha zayıf ve güçsüz olmaktadır.

- Yüksek teknolojinin etkin olduğu çevrelerde yönetimin hızlı kararlar alması bir zorunluluktur. Kendilerini teknolojik anlamda kısa sürede adapte eden örgütler, yüksek performansla ödüllendirilirler.
- Öğrenmeye yetenekli örgütsel formların popülasyonu, geçerli bir örgütsel formu, onlarla aynı doğrultuda faaliyetler gerçekleştiren bir popülasyondan daha hızlı keşfedeceklerdir. Örgütsel öğrenme, çevresel seçime Darwinci gelişim çerçevesinde liderlik etmektedir.
- Meşrulaşma, kuruluş oranını artırarak ölüm oranlarını azaltmaktadır
- Boşluk örtüşmesinin yoğunluğu örgüt doğumlarını azaltırken, ölümleri çoğaltmaktadır. Örtüşmeyen yoğunluk ise, tamamen aksi yönde bir etkiye neden olur. Çevresel koşullardaki her gelişme ve değişiklik, doldurulacak bir boşluk (Boşluk Yaklaşımı - Niche Approach) yaratır. Çevre tarafından seçilerek hayatlarını devam ettiren örgütler, aslında bu boşluğun öngördüğü özelliklere sahip olan, bunlara uyan, bu boşluğu dolduran organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar ise çevre tarafından elimine edilmektedirler.

Tüm diğer kuram ve teorilerde olduğu gibi örgütsel ekoloji ile ilgili de birtakım eleştiriler ve eksiklikler tartışma konusu olmuştur. Bazı kuramcılar, biyolojik evrimleşme için tutarlı bir açıklama getiren Darwinci ayıklamacılığın, toplumsal-kültürel evrimleşme sürecinde bazı sorunlar yarattığı kanısındadır. Buna göre örgütler, biçimlerini değiştirebildikleri için biyolojik organizmalara göre bir üstünlüğe sahip olmaktadırlar. Örgütün zor da olsa biçim değiştirebilme yeteneği uyum mu yoksa ayıklanma mı tartışmasını gündeme getirmektedir (Sargut 2010, 120). Ayrıca buna bağlı olarak örgüt üyelerinin rolünün ve çabalarının azımsanması da önemli bir eleştiri noktasıdır (Ataman 2002, 205-206).

Sonuç olarak çevre tarafından seçilen örgütler korunur ve kurumsallaştırılır. Bu örgütler çevrenin egemen parçaları durumuna gelir. Bu gelişmenin en önemli örnekleri hükümetler, okullar ve hayatın bir parçası durumuna gelmiş ürün ve hizmet üreticileridir.

Yaşlı örgüt topluluklarının üç yöntemle kurumsallaştıkları görülmektedir. Birincisi, ait olduğu topluluğa göre altyapılar geliştirmektir. İkincisi, çevresindeki toplumların kurumsal altyapılarının bir parçası haline gelmektir. Üçüncüsü ise, kendilerinin geleceği konusunda karar verecek kesimler tarafından meşru olarak tanımlanmaktır. Sonuç olarak o noktaya kadar yaşayabilirliğini kanıtlamış olan örgütler kurumsallaşarak korunmaya alınmaktadırlar. Sürece çeşitlenme, ayıklanma ve korunma açılarından bakıldığında, kültürel çevrenin önemi belirginleşmektedir. Örgüt topluluklarının çeşitlenmesinde önemli bir görev yüklenmiş olan girişimciyi, sosyo-kültürel çevrenin öğeleri etkilemektedir. Girişimcinin neden olduğu yenilikçiliği anlayabilmek için, insan nüfuslarında yer alan genetik ve kültürel bilgi arasındaki etkileşimi incelemek oldukça önemlidir (Sargut 2010, 121-122).

Tüm bu anlatılanları tamamlayabilmek açısından, örgütsel ekoloji modelinin temel ilkelerinden birisinin “var olmak için mücadele” olduğunu vurgulamak gerekir. Örgütler ve örgüt toplulukları, gerekli kaynaklara ulaşabilmek için yarışmacı bir mücadeleye girerler. Bu bir hayatta kalma savaşıdır. Yarışmanın sonuçlarını çevre belirleyecektir. Kazananlar yoluna devam edecek, kaybedenlerse yaşamlarının sonuna ulaşacaklardır (Sargut 2010, 123).

2.1.1. Yapısal Durağanlık Kuramı

Örgütsel ekoloji kuramının en önemli çıkarımlarından birisi, yapısal durağanlık kavramına ilişkindir. Bu kavram iki ana varsayıma dayanmaktadır. Bunların ilki, çevrenin değişken olduğu; ikincisiyse, örgütlerin çevresel değişime yeterince hızlı tepki veremedikleri, diğer bir ifadeyle çevreye oranla durağan olduklarıdır (Sargut ve Özen 2010, 142).

Bu kavramda anlatılmak istenen, bir canlı organizmanın ya da örgütün çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememesi, bu değişikliklere karşı esnek ve hareketli bir yapıda olamamasıdır (Erdil ve Diğerleri 2010, 24). Yani örgütlerin yapısal durağanlık nedeniyle, uyumlanma kapasitelerinin sınırlı olduğu ve uyumlanma yoluyla değişmelerinin

zor olacağı belirtilmiş, kontrol edilemeyen dış güçlerin ve çevrenin, uyumsuz olan örgütsel formu ayıkladığı iddia edilmiştir (Basım ve Diğerleri 2009, 11).

Başka bir deyişle, eğer örgütler değişen çevresel şartlara sürekli uyum sağlayabilseydi, öğrenebilseydi ve yanıt geliştirebilseydi, dinamik bir çevrede bütün enerjilerini bunları yapmak yönünde harcamış olurlardı. Bu da örgüt için katlanılmaz maliyetleri beraberinde getirirdi. Ancak bu, örgütlerin tamamen durağan olduğu ya da hiç değişme kapasitesine sahip olmadığı anlamına da gelmemelidir (Sargut ve Özen 2010, 142). Daha çok, örgütlerin çevrede meydana gelen tehdit ve fırsatlara daha yavaş bir refleks gösterdikleri düşünülmelidir. Aslında burada örgütlerin bireysel olarak gösterdikleri refleks değil, belirli bir türe ait örgütlerin çevreye karşı gösterdikleri toplu refleks önemlidir (Leblebici 2005, 6).

Yapısal durağanlık, özellikle çevresel sınırlamalar ve örgütsel yapıya ilişkin durumlar nedeniyle meydana gelmektedir. Bunlar arasında; dış çevreden gereken bilgi ve verinin temin edilememesi veya eksik bir şekilde temin edilmesi, sanayi dalına giriş çıkış engelleri, örgütte meydana gelen güç dengeleri, personel yapısı, iletişim sorunları ve rasyonellik kaygıları sayılabilir (Erdil ve Diğerleri 2010, 24).

Yapısal durağanlık kavramı, örgütlerin başka sosyal topluluklara kıyasla sahip olabildikleri, iki önemli özelliğe atıf yaparak kuramsal açıdan geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, güvenilir ve hesap verebilir olmalarıdır. İkincisiyse, örgütlerin elde ettikleri sonuçlara ilişkin akılcı çalışmalar ve gerekçeler getirebilmeleriyle ilgilidir. Hannan ve Freeman'a göre, bir örgüt, kendisini sürekli aynı şekilde üretebiliyor, yani düzenini koruyabiliyorsa istikrarlı bir performansa sahip demektir. Örgütsel düzenin sürekli yeniden üretilmesi kurumsallaşmayı beraberinde getirir ve böylece değişim görelisi olarak sorunsuz hale gelir. Ancak kurumsallaşma da değişime direnmeyi yani durağanlığı beraberinde getirir (Sargut ve Özen 2010, 144).

Diğer bir ifadeyle, işleyişine ve hesap verebilirliğine güven duyulan yapıları belli bir noktadan sonra değiştirmek oldukça zordur. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örgütler

için doğal seçim, yüksek eylemsizlik gösteren yapılardan yana olacaktır. Örgütlerin yaşa bağlı olarak eylemsizlikleri artar (Leblebici 2005, 7). Örgütler yaşlandıkça kendi içinde güven sağlayacak, alışılmış uygulamalar daha iyi öğrenilecek, çalışanlar faaliyetlerle ilgili daha fazla uzmanlaşacaklardır. Ayrıca örgüt, çevresindeki örgütlerle ilişkilerini daha iyi noktaya getirerek, meşruiyet elde etmiş olacaktır. Bu iç ve dış gelişmeler örgütün düzeninin yeniden üretilebilirliğini artırarak, örgütü daha durağan hale getirecektir. Değişime kalkışmaksızın, tekrar güven tesis edilmesi, yeni uygulamalar öğrenilmesi ve meşruiyet sorunu gibi meseleler yaratarak, örgütün sonunu getirecektir. Bu bağlamda, Hannan ve Freeman'a göre, esas özelliklerini değiştirmeye kalkan bir örgütle yeni doğmuş bir örgüt arasında fark bulunmamaktadır. Buna bağlı olarak, yeniden yapılanma örgüt için ölüm riskini artırıcı bir neden olacaktır (Sargut ve Özen 2010, 144). Yani yeniden yapılanma çabaları örgütün performansına olan güveni azaltacak, ölümleri artıracaktır. Buna bağlı olarak örgüt ölümleri meydana gelecektir.

Örgütün kendi içindeki eylemsizlik baskıları şöyle açıklanmaktadır (Erdil ve Diğerleri 2010, 24):

- Örgütlerin çevreye uyum sağlamak amacıyla değişim içine girmeleri, onların bazı kaynaklarını değişimin getireceği maliyetleri karşılamak adına bir alandan diğerine aktarmalarını gerektirecektir. Kaynakların aktarılması, örgütün hayatına devam edebilmesi açısından çok önemlidir. Çoğu zaman bu durum katlanılamayacak maliyetleri de beraberinde getirmektedir.
- Örgütteki karar alıcılar, örgütü uyum içinde yönlendirecek bilinçli ve rasyonel bilgi düzeyine, gerek örgüt içi gerekse örgüt çevresi açısından tam olarak sahip değillerdir. Bu da değişimin maliyetini önemli ölçüde artırmaktadır.
- Örgütsel uyum adına yapılmaya çalışılan değişim çabaları, çoğu zaman örgüt içindeki siyasi dengeleri yerinden oynatır. Bu uzun vadede yararlı gibi görülebilir; ancak kısa vadede katlanması güç ve önemli maliyetleri de beraberinde getirir.
- Örgütün tarihsel geçmişi, eylemsizlik adına bazı kısıtlar üretir. Örgüt gelişimi sırasında, kendi norm ve değerlerini üretir. Bu normlar, değişime direnmek isteyen

karar alıcılara kendi açılarından haklı nedenler sunar. Böylece değişime inanlar kendilerini daha fazla baskı altında hisseder.

Örgütte yapısal durağanlık ve eylemsizliğe neden olan çevresel baskılar da mevcuttur. Bu baskıları şöyle açıklamak mümkündür (Leblebici 2005, 5):

- Belirli bir çevreye girmeyi sağlayan yasal ve mali engeller her zaman mevcuttur. Örgütsel değişimin sonuçlarından birisinin de örgütün bağlı bulunduğu çevreyi değiştirmesi olabileceği kabul edilmelidir. Mevcut yasal mali durumlar, bir çevreye yeni girecek örgütleri değilse bile, çoğu zaman çevre değiştirmeyi düşünen örgütler açısından ciddi bir sorun olarak görülmektedir.
- Çevreyle ilgili bilgilere tam ulaşamama durumu, karar alıcıların rasyonel kararlar vermelerini engelleyebilir. Bu da örgüt açısından önü alınamaz bir düşüşü beraberinde getirebilir. Hatta bu kararlara bağlı olarak örgüt, mevcut varlığını sonlandırmak zorunda kalabilir.
- Örgütsel değişim, örgütün meşruiyetini tartışmaya açabilir. Bu özellikle belli bir büyüklük ve yaşa sahip olan örgütlerde daha da tehlikelidir. Bu durum pek çok örgütün göze alamayacağı bir durumdur.
- Örgüt kendi açısından rasyonel olan fakat aynı çevredeki örgütler açısından rasyonel olmayan bir stratejiyi tercih edebilir. Ancak bunun meşruiyet anlamında maliyetleri büyük olasılıkla çok yüksek olacaktır.

Yapısal durağanlık kavramında, örgütlerin güvenilirliği ve hesap verebilirliği çevresel ayıklanmanın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler bu özellikleri sayesinde gereksinim duydukları kaynakları etraflarından sağlayabilirler. Hannan ve Freeman öncelikle, örgütlere kaynak sağlayanların onlardan istikrarlı bir performans beklediklerini varsaymaktadırlar. İstikrarsız olan örgütler ise, bu kaynaklardan yararlanamayacak ve ölüme doğru ilerleyeceklerdir. Kısaca, çevresel ayıklanma sonucunda daha güvenilir ve hesap verebilen örgütler yaşamakta, güvenilir olmayan ve yaptıklarının hesabını veremeyen örgütlerse ortadan kalkmaktadır (Sargut ve Özen 2010, 146).

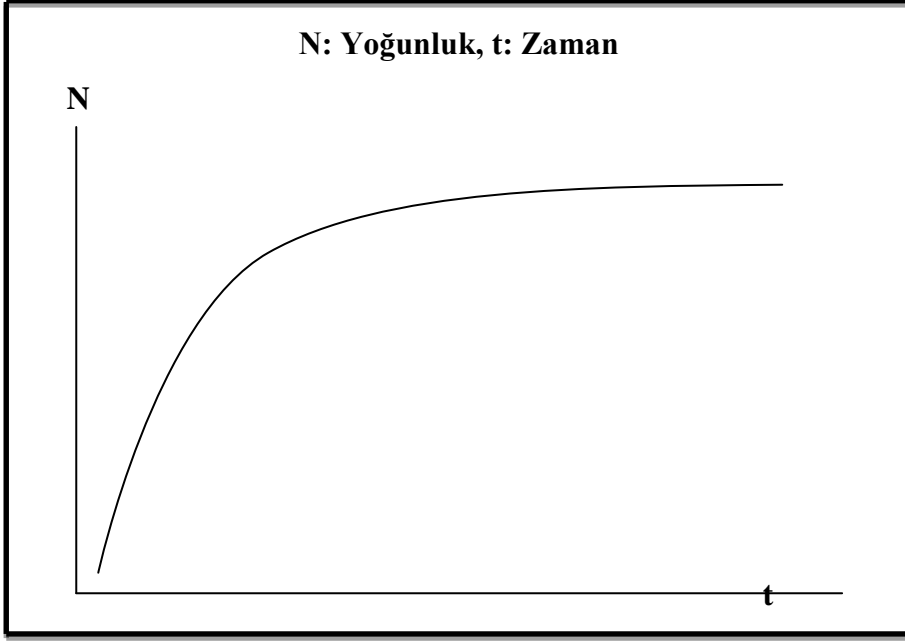
2.1.2. Yoğunluk Bağımlılığı Kuramı

Yoğunluk bağımlılığı kuramına göre; örgütlerin doğum ve ölüm oranları örgüt topluluklarındaki örgüt yoğunluğu ile ilişkilidir. Bu kurama göre örgüt topluluklarındaki yoğunluk, örgütlerin içinde bulunduğu rekabet ve meşrulaşma süreçleri ile değişim göstermektedir (Kalemci ve Duman 2007, 86).

Yoğunluk bir örgüt topluluğunu meydana getiren örgütlerin sayısını belirtmektedir. Başka bir deyişle, belirli bir pazarda aynı kaynaklar için rekabet eden örgütlerin sayısını ifade etmektedir. Bu kuram ortaya çıkmadan önce gerçekleştirilen bazı araştırmalarda, farklı örgüt topluluklarının ortak bir gelişme çizgisine sahip oldukları ortaya konmuştur. Örgüt toplulukları doğumlarından sonra önce yavaş bir büyüme göstermekte, daha sonra topluluğu oluşturan örgüt sayısı hızlı bir şekilde artarak zirveye ulaşmakta, sonra zirveden aşağı küçük bir düşüş yaşanmakta ve bu noktadan sonra uzun yıllar boyunca topluluğu oluşturan örgütlerin sayılarında bir değişim olmamaktadır (Yurteri 2008, 8).

Yoğunluk bağımlılığı kuramına göre, yoğunluk arttıkça, meşruiyetin ve rekabetin etkileri de artacaktır. Kuram bu süreçlerin işleyişini yoğunluğun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklı görmektedir. Örgüt topluluğunun doğduğu ilk zamanlarda yani yoğunluğun az olduğu dönemlerde topluluk içi rekabet azdır. Çünkü bu dönemde kaynaklar boldur. Bu dönemde artan yoğunluk kaynaklar üzerinde fazla baskı yaratmaz ve örgüt topluluğunun daha fazla büyümesinin önüne geçmez. Bu büyüme meşruiyeti de beraberinde getirir. Bu sayede fazla para ve zaman kaybetmeden örgüt kurmak isteyen kişiler, var olan meşrulaşmış örgütleri örnek alır ya da kopyalarlar (Sargut ve Özen 2010, 147-148). Buna bağlı olarak örgüt sayısı artmaya başladıkça rekabet süreci meşrulaşma sürecine üstün gelmeye başlar. Kullanılan kaynaklar yetersiz gelmeye başlar ve böylece örgüt kurulma oranı azalır, ölüm oranları artar. Büyüme hızı yavaşladıktan bir süre sonra yoğunluk taşıma kapasitesi olarak adlandırılan düzeyde sabit kalır (Şekil 5.1) (Yurteri 2008, 9).

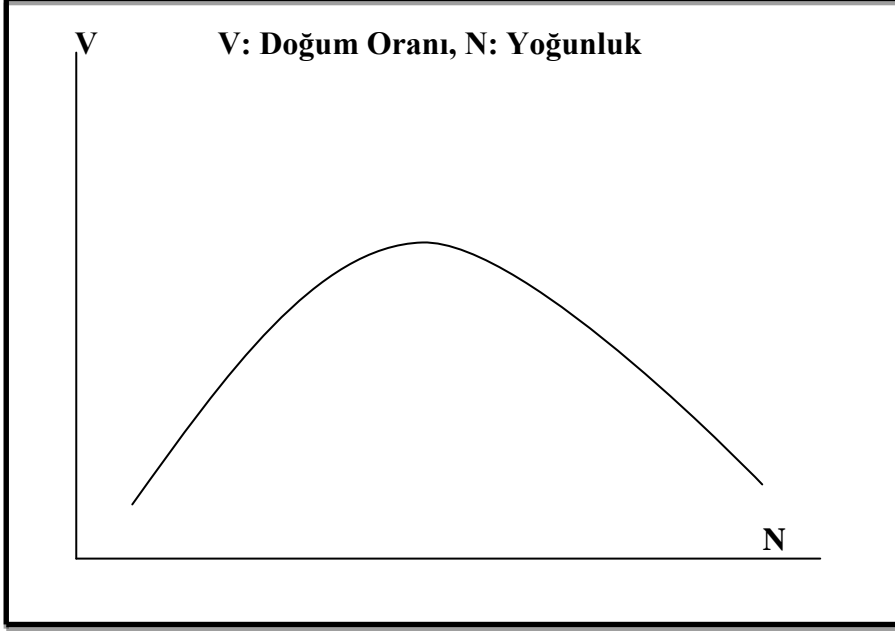
Şekil 2.1: Örgüt Topluluklarında Yoğunluk Bağımlı Büyüme



Kaynak: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Örgüt Kuramları, 2010, s.149

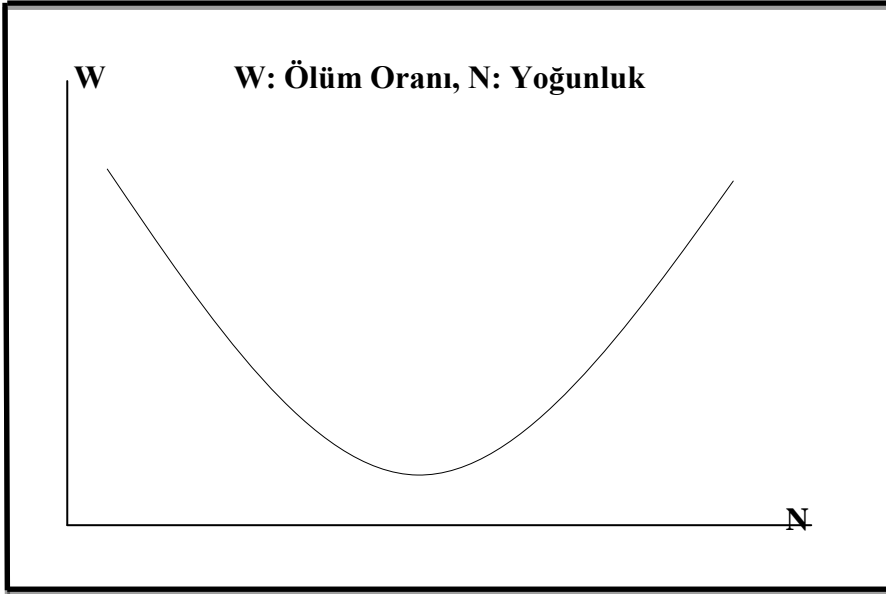
Özetlenecek olursa, yoğunluk bağımlılığı kuramı, artan yoğunluğun örgütsel biçimin meşruiyetini giderek azalan bir hızda, topluluk içi rekabeti ise giderek artan bir hızda artıracığını belirtmektedir. Buna göre yoğunluk ve örgüt doğumu ve ölümü arasında tekdüze olmayan ilişkiler tanımlanmış olmaktadır (Şekil 5.2 ve Şekil 5.3). Örgüt topluluğundaki artışlar yeni örgüt kurulma oranını önce artırır. Ancak belli bir noktadan sonra giderek azalma görülür. Diğer bir ifadeyle, yoğunlukla doğum arasında ters-U şeklinde bir etki mevcuttur (Aksu 2009, 532). Yoğunlukla ölüm oranı arasındaki ilişki ise, U şeklindedir. Yoğunlukta ilk evrede gerçekleşen artışlar topluluktaki ölüm oranını azaltır, ama daha sonraki evrelerde gerçekleşen artışlar ölüm oranlarını artırır.

Şekil 2.2: Örgüt Doğum Oranında Yoğunluk Bağımlılığı



Kaynak: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Örgüt Kuramları, 2010, s.150

Şekil 2.3: Örgüt Ölüm Oranında Yoğunluk Bağımlılığı



Kaynak: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen, Örgüt Kuramları, 2010, s.150

Hannan ve Freeman'a göre, birbirine benzer örgütsel biçime sahip, aynı coğrafi, siyasi ve kurumsal sınırlar içindeki toplulukların herhangi birinin yoğunluğundaki gelişmeler, diğer topluluklardaki yaşamsal oranları ve dolayısıyla yoğunluğu

etkilemektedir. Aynı şekilde, farklı sınırlar içinde bulunan ancak birbirleriyle etkileşim halinde olan aynı örgüt biçimine sahip topluluklardaki yoğunluk bağımlılığı da birbirleriyle ilintilenmiştir. Her iki durumda da temel sorun rekabet ve meşrulaşma süreçlerinin sınırlarının belirlenmesi olmuştur. Sonuç olarak iki benzer önerme çıkarılmıştır. Birincisi, farklı bir sosyal sistemde bulunan örgütlerin yoğunluğundaki artışın, başka bir ülkede aynı özellikleri taşıyan farklı örgütler üzerinde meşrulaştırıcı bir etki yaratacağı, ancak rekabetçi bir baskı yaratmayacağıdır. İkincisiyse, sınır-ötesi meşrulaştırıcı güçlerin etkilerinin rekabetçi güçlerin etkilerinden önce hissedileceğidir (Sargut ve Özen 2010, 152).

2.1.3. Çevresel Kesim Dinamikleri

Örgütlerin var olabilmeleri, gereksinim duydukları kaynaklara ulaşmaları ile doğru orantılıdır, çevresi de örgütün tek olası enerji kaynağıdır. Örgütlerin çevresinde bulunan hammadde, emek, sermaye, ekipman, bilgi gibi kaynaklara duyduğu bu kritik ihtiyaç, örgütlerin bu konuda ne kadar hassas olduklarının bir göstergesidir. Bu yüzden çevre önemli bir kısıttır ve örgütler çevre kontrolü altında güç ve bağımlılık ilişkilerine dayalı bir şekilde faaliyetlerini sürdürürler (Çakar 2007, 57).

İktisat biliminin klasik tanımı bile kaynak kullanımının önemini vurgulamaktadır. Buna göre iktisat, “kıt kaynaklarla sonsuz gereksinimler arasında dengeli dağıtım sağlamaya çalışan bilim” olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, veri kaynaklarının alternatif kullanım alanları arasında nasıl dağıtılacağını inceleyen ve bulmaya çalışan bilim dalıdır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi iktisat biliminde en önemli sorun, kıt kaynaklar ve onların dağılımının oluşturduğu sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Tomanbay 2001, 43).

Örgütlerin ve onları oluşturan toplulukların, varlığını sürdürebilmesi ve büyüebilmesi, gereksinim duyulan kaynağa ulaşmalarıyla mümkündür. Örgütler bu kaynakları çevrenin belirli bir kesiminden elde ederler. Çevrenin bir kısmını oluşturan bu kaynak kümesine çevresel kesim adı verilmektedir. Bu kaynaklar kümesi çok boyutludur.

Her biri kendi alt boyutlarına ayrılabilir ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyal boyutları içerir (Sargut ve Özen 2010, 154).

İki farklı çevresel kesim kuramı mevcuttur. Bunlar kesim genişliği kuramı ve kaynak bölünmesi kuramıdır.

2.1.3.1. Kesim Genişliği Kuramı

Bu kuram bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin ikiye ayrılabilirliğini savunmaktadır. Buna göre topluluğun bir kısmı uzmanlaşmış örgütlerden, geri kalanı ise, genelci (uzman olmayan) örgütlerden oluşmaktadır (Ataman 2002, 204).

Uzmanlaşmış örgütler, spesifik bir yapıya sahip, küçük pazarları hedefleyen, sınırlı bir alanda çalışmalarını sürdüren hizmet birimleri olarak tanımlanabilmektedir. (Aytaç 2004, 191). Genelci yani uzman olmayan örgütler ise, tek bir alanda faaliyet göstermeyip, birçok alanda çalışmalarını sürdüren örgütler anlamına gelmektedir.

Kesim genişliği kuramına göre, eğer çevresel koşullar istikrarlıysa veya çevresel değişiklikler küçük çaplı ve kısa zaman dilimleri içinde gerçekleşiyorsa, uzmanlaşmış örgütlerin hayatta kalabilmeleri açısından bir üstünlüğe sahip olmaları beklenir. Uzmanlaşmış örgütler, kısa süreli ve küçük çaplı değişimleri kolayca atlatabilirler ve performanslarını artırabilirler. Ancak çevresel değişim büyük çaplı ve zamana yayılarak gerçekleşiyorsa, genelci (uzman olmayan) örgütlerin yaşam şansının daha fazla olduğu görülmektedir. Çünkü bu örgütler böyle bir değişim durumunda kaynaklarının yalnızca bir kısmını kaybederler. Oysa uzmanlaşmış örgütlerin önemli bir kısmı dar kaynak tabanlarını önemli ölçüde kaybederler ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar (Sargut ve Özen 2010, 156).

2.1.3.2. Kaynak Bölünmesi Kuramı

Örgütlerin çevrelerinde bulunan kaynaklardan istifade etmeleri, onların geleceği açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak örgütlerin bu kaynaklardan ne derece yararlanabilecekleri, çevreleriyle olan uyumuna ve çevreye sağladığı faydaya göre değişkenlik göstermektedir. Diğer yandan uyum ve fayda sürecinde sorun yaşayan örgütler, ihtiyacı olan kaynaklara ulaşamadıkları için yok olmaktadır. Bir örgütün ürünleri ve sağladığı faydalara ilişkin çevresel talep ve kaynaklar yetersiz oldu mu, örgüt çevre tarafından ayıklanmaya tabi tutularak ölüme terk edilmektedir (Sargut 2010, 120).

Kaynak bölünmesi kuramı da; ölen örgütlere ait olan kaynakların diğer örgütlerin eline nasıl geçtiği konusuyla ilgilenerak; ölen örgütlerin geride kalan örgütlere bıraktığı kaynak tabanlarını ele almaktadır.

Kaynak bölünmesi kuramı, olgunlaşmış topluluklarda gözlenen bir durumdur. Rekabet nedeniyle ölen genelci örgütlerin farklılaşmış kaynak tabanlarının tamamı ayakta kalan genel örgütler tarafından ele geçirilememektedir. Bu kaynakların bir bölümü uzmanlaşmış örgütler için de serbest kalmaktadır. Bu durum bir bakıma genelci örgütlerin kontrol ettikleri kaynak toplamını azaltmaktadır. Çünkü ölen bir genelci örgütün kaynaklarının bir kısmı mevcut ya da yeni kurulmuş uzmanlaşmış örgütler tarafından ele geçirilmektedir. Genelci örgütler, ölçek temelinde rekabet ettiklerine göre, büyüklükleriyle hayatta kalma ihtimalleri arasında bir ilişki olmalıdır. Ayrıca genelci örgütler, kaynak kümesinin herhangi bir kısmını hedefleyen uzmanlaşmış örgütlerin aksine, kaynak kümesinin merkezini hedeflemek zorundadırlar; çünkü merkezden kaynakların daha kıt olduğu çevreye doğru uzaklaştıkça ölçek üstünlükleri kaybolacak ve buna bağlı olarak rekabet güçleri azalacaktır. Buna bağlı olarak genelci örgütler ya uzmanlaşmak zorunda kalacak, ya da yok olacaklardır. Uzmanlaşmış örgütler ise; topluluk içindeki yoğunluğun artışına bağlı olarak daha fazla kaynak bolluğuna sahip olacaklardır. Genelci örgütler arasındaki rekabet, kaynak kümesinin merkezi için olmakla birlikte, bu örgütlerin hedef kaynak tabanları tamamen örtüşmez; çünkü bu örgütler, aralarındaki rekabetin şiddetini azaltmak için kaynak tabanlarını olabildiğince farklılaştırmaya çalışırlar. Bu nedenle bu

örgütlerden biri öldüğünde diğer büyük örgütler, onun kaynak tabanının ancak bir kısmını (kendilerinininkiyle örtüşeni) ele geçirebilirler. Diğer kısımları ise, uzmanlaşmış örgütler tarafından kullanılmak üzere serbest kalır. Uzmanlaşmış örgütlerin kullanabileceği kaynakların bollaşmasının da onların doğma oranlarını artıracığı, ölüm oranlarını ise azaltacağı beklenir (Sargut ve Özen 2010, 160-161).

2.1.4. Demografik Süreçler

Örgütlere demografik özellikler açısından bakıldığında, yaş ve büyüklük kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Örgütler yaş olarak ele alındığında genç ve yaşlı olmak üzere iki şekilde gruplandırılır ve incelenirler. Özellikle genç örgütler, çevre koşullarından yaşlı örgütlere oranla daha çabuk etkilenirler ve buna bağlı olarak daha hızlı reaksiyon verirler (Bilgin 2007, 39).

Büyük ve küçük örgütler, farklı faaliyet ve özelliklere sahip olmalarına rağmen aynı topluluk içerisinde yaşayabilirler. Yeni kurulan örgütler potansiyel olarak büyük örgütlerin rakibidir. Dahası, büyük örgütler bu şekilde küçük ve yeni örgütler olarak kurulmuşlardır. Eğer küçük örgütleri, büyük ve rekabetçi örgütler olmadan topluluktan ayırırsak, onların süreçlerinin gelişimini engellemiş oluruz ve bu da topluluğun gelişimi için bir seçimi gerektirir (Erdil ve Diğerleri 2010, 19).

Demografik süreçler, yaş ve bağımlılık kuramları olmak üzere iki boyutta incelenir. Bu kuramlara göre yaş ve büyüklük açısından avantajlı olan örgütlerin ölüm olasılıkları daha düşüktür. Bu düşüncenin arkasında yatan fikirler, genç örgütlerin yenilik, küçük örgütlerin ise küçüklük sıkıntılarından muzdarip olduklarıdır. Yeni örgütlerin, örgüt içi düzenlemeleri ve örgüt dışı ilişkileri daha az oturmuştur. Ayrıca yeni örgütler, rollerini benimsemek, örgüt içi uygulamalarını ve kurallarını yerleşik hale getirmek, çevrelerinde bulunan diğer örgütlerle ilişki kurmak ve tanınır hale gelmek için ciddi mücadelelere girerler. Yaşlı örgütlerse bu sorunlarını büyük ölçüde çözmüş haldedir. Hayatta kalmış olmak, hem kaynak hem de meşruiyet sorunlarını çözdüklerinin bir göstergesidir. Dahası genç örgütler, bu sorunlarını kıt kaynaklar eşliğinde çözmek durumundadırlar. Bu nedenle

genç örgütlerin ölüm olasılıkları, yaşlı örgütlere oranla daha fazladır (Sargut ve Özen 2010, 162-163).

Kısacası, örgüt büyüklüğünün ve yaşının hayatta kalma olasılığı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu gerçeği, literatürde de kabul görmüş bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdil ve Diğerleri 2010, 19).

2.2. Örgütsel Ekoloji İle İlgili Kavramlar

2.2.1. Örgütsel Kimlik Kavramı

Örgütsel biçimlerin, dolayısıyla örgüt topluluklarının ayrıştırılmasında, özellikle son dönemde üzerinde durulan diğer bir kavramsa örgütsel kimlik kavramıdır. Bu araştırmalar 1980'lerin başından itibaren gelişme göstermiş, teknolojik ilerlemeler, kültürel çalışmalar ve değişen iş uygulamaları nedeniyle, örgütsel kimlik, kimlik oluşturma ve koruma önem kazanmış, böylece alan araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Tüzün 2006, 53).

Örgütsel kimlik, bir örgütün ne (ve bunu nasıl) yapması gerektiğine, ondan nelerin beklenebileceğine ilişkin anlayışların ifade ettiği kurallardan meydana gelmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel kimlik kavramı örgütlerin dışarıdan nasıl görüldüğüyle ilgilidir. Örgütün dışında yer alan devlet, meslek örgütleri, işgücü piyasasındakiler ve müşteriler gibi dış faktörlerin örgütten beklentilerini ifade eder (Sargut ve Özen 2010, 141).

2.2.2. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Bu kavram da “bireyin örgütle istenen bağı” olarak görüldüğünden örgütsel ekoloji kavramı için çok önemli bir içsel özelliktir. Bireyler örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak adına özdeşleşirler. Örgüt de bireye karşı aynı eğilimdedir. Çünkü özdeşleşmenin çalışanların performansına olumlu yönde yansıtacağı inancını taşır. Özdeşleşme, örgüt üyelerini örgütsel karar önermelerini kabul etme ve bu fonksiyonlara göre davranmaya, örgütsel davranış şekillerini benimsemeye yöneltir. Çalışanların örgütün

amaçları ve değerlerindeki benzerlik alanlarını algulamalarını sağlar, örgütsel amaç ve faaliyetleri şekillendirme fırsatı oluşturur (Tüzün ve Çağlar 2008, 1011).

2.2.3. Öğrenen Örgüt Kavramı

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde hayatlarını sürdürebilmek ve gelişmelere adapte olabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel organizasyon yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapılarına dâhil ederek yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Diken ve Diğerleri 2006, 44).

Küreselleşme ve bilgi teknolojisinde ortaya çıkan gelişmeler örgütlerin rekabet koşullarını daha zorlu bir hale getirmiştir. Yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin süreklilik gösterebilmeleri için, öğrenme hızlarının dış çevrenin değişim hızını yakalaması, hatta onun önüne geçmesi gerekmektedir. Mevcut bilgiler ve bu çerçevede üretilen mal ve hizmetler kısa bir zaman içinde güncelliğini kaybetmekte ve eskimektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi toplumunda bilgi gerçekten de inanılmaz bir hızda üretilmekte ve tüketilmektedir (Ataman 2002, 388).

Örgütlerde birey ve onların oluşturdukları gruplar bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu bilgi akışını devamlı olarak öğrenme sürecindedirler. Gördükleri nesne ve olaylarla örgüt ortamı içinde bazı şeyleri görür, yaşar ve hissederler. Bu doğal öğrenme yanında, bir de bilinçli öğrenme ve eğitim ortamları oluşturulmaktadır. Bunun sonucunda bilgi, duygu, düşünce ve tecrübelerinde değişiklikler meydana gelmektedir. Bireyler içinde buldukları ve faaliyette oldukları örgütün çalışma şeklinden ve örgütün uygulamakta olduğu faaliyet ve süreçlerinden bazı sonuçlar çıkarabilmektedirler. Kendilerine göre hatalı olan yönleri bularak örgütsel öğrenme faaliyetini gerçekleştirmektedirler. Hataları düzeltmek için harekete geçmeleri ve bir değişim aktörü gibi bazı deneylere kalkışmaları ile “örgütsel öğrenme kavramı” somut olarak ortaya çıkmaktadır (Eren 2010, 609).

Bu kavrama bağlı olarak; kişinin bir takım hataları sezerek, örgüt normlarının içindeki strateji ve varsayımları biraz değiştirmek suretiyle hataya cevap vermesine tek yönlü etki-tepki süreci adı verilmektedir. Bu öğrenmede başarı ölçüsü bireyin hatayı sezme yeteneğine bağlıdır. Örgütsel öğrenme bazı durumlarda çift yönlü de olabilir. Bu durumda sezilen hata (uyuşmazlıkların çözümü gibi), daha etkili ve anlaşılır yeni normların geliştirilmesine neden olmalıdır (Dinçer 2008, 44).

Öğrenme, aynı zamanda hem bir süreç hem de bir değerdir. İdeal olarak, örgütteki konumu ya da hizmet süresi ne olursa olsun her birey, öğrenme yoluyla kendisini her gün bir önceki günden daha iyi olmaya adanmaktadır. Örgüt de, nasıl öğrenileceğini öğrenmek suretiyle, kendisini, ürünlerini ve hizmetlerini tüm yönleriyle sürekli olarak iyileştirmeye çalışmaktadır. Örgüt ve birey geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenmiş bir bağlılık hissederler ve buna bağlı olarak müşteriler daha iyi hizmet alırlar ve örgüt kendisine daha iyi bir gelecek yaratma yolunda önemli adımlar atmaya devam eder (Braham 1998, 9).

Örgütler öğrenmiş oldukları bilgilere bağlı olarak tecrübe kazanırlar. Yeni bilgi yaratıcı çalışmalara bu tecrübeler ışığında bakarak, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” daha kolay kavrar ve öğrenirler. Bu öğrenme olayını gerçekleştiremeyen örgütler rekabet güçlerini zamanla kaybederek yok olma tehlikesi ile karşı karşıya gelirler. Bu kavramın ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yöndeki motivasyonu, ulaşılan sonuçları örgüt bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözmeye kullanabilmektir. Bu kavram, örgütlerin insan kaynaklarına önem vermelerini, bu kaynakları geliştirmelerini ve buna bağlı olarak hayatta kalmalarını sağlayacak stratejileri geliştirebileceklerini ileri sürmektedir (Koçel 2011, 427).

Ancak öğrenen örgüt olmak her zaman beklendiği gibi kolay olmamakta genellikle bireysel önyargılar veya örgüt kültürünün uygun özelliklere sahip olmaması sonucunda girişimler başarısız olmaktadır. Araştırmak, sorgulamak, denemek öğrenen örgütlerin kültürünü oluşturan kavramlardır. Bu kavramların öncelikle toplum kültüründe daha sonra da örgüt kültüründe kabul görmüş olması öğrenen örgütlerin başarısı açısından kaçınılmazdır (Ataman 2002, 388).

2.2.4. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütsel değişim, olumlu ya da olumsuz, yararlı ya da zararlı, kısa süreli ya da sürekli, hızlı ya da aşamalı, planlı ya da beklenmedik şekilde gerçekleşebilen ve bir sistem ya da sürecin, belli bir durumdan bir başka duruma geçmesini içeren kaçınılmaz bir süreç olarak tanımlanabilir (Gizir 2008, 192). Ayrıca örgütsel değişim, değişen iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla bütünleşik bir sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamikleri ve etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılması şeklinde de açıklanabilir (Basım ve Diğerleri 2009, 8).

Örgütsel değişim bir kavram olarak, örgütlerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha çabuk, daha kaliteli ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, bilgi teknolojisinin de yardımıyla örgüt bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Ataman 2002, 297).

Örgütler önceden tahmin edilemeyen bir gelecekle karşılaşmanın telaşını yaşamaktadırlar. Çevresinde meydana gelen karmaşık yapı ve kargaşanın bir sonucu olarak, tüketici ihtiyaçlarındaki değişimlere daha hızlı tepki vermeye gereksinim duyarlar. Buna bağlı olarak arzu edilen geleceği yaratma becerisine sahip olan çalışanlarının yaratıcılığına güvenmektedirler. Yönetim katmanlarının, seviyelerinin sayısı hızla azalırken, örgüt üyeleri yöneticilerinin baskılarını üzerlerinde daha az duyumsarlarken, tüketicileri üzerinde daha fazla odaklanma olanağı bulmaktadırlar. Böylece örgütler, dikey örgütlenme ve fonksiyonel yönetimden yatay örgütlenme ve sürece yönlendirilmiş yönetime doğru bir hareketlenmeye yönelmişlerdir (Keçecioglu 1998, 1).

Örgütsel değişim oldukça karmaşık ve çok yönlüdür. Değişim olayını tam olarak anlayabilmek için örgütsel değişimin türlerini aşağıdaki şekilde sınıflamak mümkündür.

2.2.4.1. Planlı-Plansız Değişim

Örgütsel değişim amacının önceden belirlenip, süreçle ilgili bütün aşamaların bu amaç doğrultusunda belirlenip uygulanmasına planlı değişim adı verilir. Plansız değişim ise, değişim amacının önceden belirlenmeyip, süreçle ilgili hiçbir aşamanın önceden düşünülmediği, kendiliğinden oluşan değişimdir (Toker 2007, 7).

2.2.4.2. Makro Değişim-Mikro Değişim

Makro değişim, örgütün bir bütün olarak değişime uğramasını konu etmektedir. Mikro değişim ise, örgütün içinde belli bir bölümdeki değişimi ifade etmektedir (İraz ve Şimşek 2004, 102).

2.2.4.3. Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim

Örgütlerdeki değişim, bazı durumlarda uzun bir zaman dilimine yayılır ve amaçlara adım adım ulaşılır. Bazı durumlarda da değişim kısa bir zaman diliminde aniden meydana gelir (Toker 2007, 7).

2.2.4.4. Proaktif Değişim-Reaktif Değişim

Değişen çevre koşullarının tahmin edilmesine ve değişimin örgütler için mecburi bir hal almadan gerekli değişikliklerin yapılmasına, bir anlamda öngörü ile yol alınarak değişimin gerçekleşmesine proaktif değişim adı verilmektedir. Reaktif değişim ise, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için çevresel etkilere bir çeşit tepki vererek değişimler yapmaları olarak tanımlanabilir (Basım ve Diğerleri 2009, 16).

2.2.4.5. Aktif Değişim-Pasif Değişim

Aktif değişim, örgütün dış çevresinden önce değişim göstermesini ve söz konusu örgütsel değişimden etkilenen örgütün dış çevresindeki değişimi tetiklemesini ifade

etmektedir. Pasif değişim ise, örgütün dış çevresinin değişiminden etkilenmesi ve dış çevresiyle aynı yönde değişmesi anlamına gelmektedir (İraz ve Şimşek 2004, 102).

2.2.4.6. Adım Adım Değişim-Radikal Değişim

Zamana yayılmış değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimlere yavaş yavaş ve sürekli tepki vererek kendilerini geliştirmesi anlamına gelmektedir. Radikal değişim ise, örgütlerde kısa sürede ve köklü olarak yapılan değişiklikleri ifade etmektedir (Toker 2007, 8).

2.2.4.7 Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alan ve inceleyenlerden biri Kurt Lewin olmuştur. Lewin, değişim üzerine yaptığı araştırmalarda, güçler arasındaki dengenin değişimi isteyen güçler lehine bozulması ve değişimi engelleyen güçlerin azaltılması yoluyla değişimin başlayabileceğini belirtmiştir (Wolff 2005, 146). Lewin değişim sürecini üç aşamaya ayırarak incelemiştir. Bu süreç, davranış çözümlemesi (unfreezing), değiştirme (changing) ve dondurma (refreezing) aşamalarından oluşan bir değişim modelidir (Demirtaş 2012, 22).

Çözme sürecinde değişimin konusu olan örgütsel unsurların mevcut dengesi bozulur ve değişim başlamaya hazır hale gelir. Örgüt içinde herhangi bir değişim başlamadan önce, bireyler mevcut değer ve durumların, davranış biçimlerinin yarattığı tatminsizliği fark etmelidirler. Böylece bireyler, bu değerleri ve davranış kalıplarını desteklemeyi bırakabilir. Bu durum, örgüt çalışanları üzerindeki değişim baskısını artırır ve değişime karşı olan bir çok engeli de ortadan kaldırır (Toker 2007, 42).

Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır. İlki, değişime yönlendirilen güçlerin artırılmasıdır. İkincisi, direnen güçler azaltılmalıdır. Üçüncüsü de, bu iki yolun birleşiminden oluşan bir yaklaşımı benimsemektir. Çözülme bir kere başarıldığında değişim uygulanabilir demektir. Çözülmenin başarılı olabilmesi için, kişilerin kuşkularının giderilmesi, güvenlerinin kazanılması ve ikna edilebilmeleri gerekmektedir. Burada iş

liderlik yapan kişilere düşmektedir. Liderler, ikna ve güven kazanma konusunda gerekli aksiyon ve önlemleri almazsa geçiş zor ve sancılı olacaktır (Sayılı ve Tüfekçi 2008, 197).

Çözme aşamasındaki mevcut denge bozulduktan sonra, değişime konu olan değişkenler tekrar değiştirilerek yeni bir denge meydana getirilir. Değişme, istenmeyen ya da sorun yaratan durumun ortadan kaldırılarak yerine yenisinin konmasıdır. Örgüt yapısı, teknoloji, kültür, stratejiler ya da işgören davranışları değişimin konusu olabilir (Toker 2007, 43).

Değişim ile hedeflenen sonuçları ve istenen yapıyı açık ve net bir şekilde ortaya koymak ve bunu işgörenlerle paylaşmak oldukça önemlidir. Ayrıca değişimin önemli bir parçası olan işgörenlerin, sürece katılması ve bu sürece destek vermesi göz ardı edilmemesi gereken konuların başında gelmektedir (Sayılı ve Tüfekçi 2008, 197).

Meydana gelen değişim sonucunda bu mevcut durumun devamlılığını sağlamak ve muhafaza etmek için yeni bir denge oluşturmak gerekmektedir. İşte bu dengeye de dondurma adı verilmektedir. Değişen yapı, süreç, teknoloji, kültürel değerler ya da davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliğin sağlanması bu son aşamada oluşturulur ve korunur. Değişim esnasında birçok uyumsuzluk ve sorunla karşılaşılabilir. Uyumsuzluklar ortadan kalktığı ve yeni durum tümüyle kabullenildiğinde yeni bir statüko ortaya çıkmış olacaktır (Toker 2007, 44).

2.2.4.8 Değişimin Örgütlere Sağladığı Faydalar

Örgütlerin devamlılıklarını sağlamaları için değişim kaçınılmaz bir yoldur. Bu sayede örgütler var olabilir ve ayakta kalmaya devam edebilirler.

Örgütsel açıdan değişimin gerçekleri ve özellikleri şunlardır (Eren ve Diğerleri 2003, 60):

- Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati önem taşımaktadır.
- Değişim bir anlık olay değil, bir süreçtir.

- Değişim örgütün faaliyetlerini devam ettirmesini sağladığı gibi gelişme ve büyüme de sağlar. Olağan ve sürekli dir.
- Değişim teknolojik gelişmenin hızı ve iş dünyasını şiddetli rekabetine dayanarak artar.
- Örgütün dış çevre baskılarına dayalı olarak, değişim doğal veya uyarlamacı olabilir.
- Değişim üst yönetim tarafından uygulanan şekliyle zorlayıcı ya da katılımcı olabilir.
- Değişimin etkisi bütünüyle kestirilemez.
- Değişim düzensizdir ve planlı değişim, tecrübe ve uygulamalar doğrultusunda sıklıkla yeni düzenlemelere ihtiyaç duyar.
- Tüm bunlardan daha önemlisi ise, örgütsel değişim ve örgüt kültürü arasında sıkı bir ilişki vardır.

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında, yararlar getiren bir süreç olduğunu da kabul etmek gerekir. Örgütsel açıdan, değişimle birlikte oluşan birtakım olumlu sonuçlar şunlardır (Güçlü ve Şehitoğlu 2006, 250):

- Değişim örgütü durağanlıktan kurtarır, heyecan yaratır.
- Örgüte mensup kişilerin ilgi ve dikkatlerinin çekilmesini sağlar.
- Değişim örgüte bir çok fırsat sağlar.
- Çalışanlar için geliştirici ve güdüleyici olabilir.
- Değişim sürecinde oluşan yeni gruplar örgüte canlılık kazandırır.
- Değişim sayesinde çalışanların iş tatmini yükselir.
- Değişimle beraber rutinleşen uygulamalar gözden geçirilir.
- Değişim güven ortamı oluşturur.
- Değişim örgütsel, kültürel ve bireysel ayrılıkların olumsuz etkisini azaltır.

2.2.5. Örgütsel Niş (İzolasyon) Kavramı

Örgütsel ekoloji kuramında yer alan en önemli tanımlardan biri olan niş kavramı; pazar açığı, pazar boşluğu, bakir alan ve küçük pazar dilimi olarak tanımlanmaktadır (Çakırer 2012, 66). Örgütler, henüz keşfedilmemiş teknoloji ya da coğrafik pazar

boşluklarını keşfederek, kendilerini rekabetten ve yoğunluktan kurtarabilirler. Aslında her yoğunluk bir nişte faaliyet gösterir. Nişte kaynak tedarik edenler bulunmaktadır. Örnek olarak; müşteriler ödeme yaparlar, çalışanlar emek harcarlar, bankalar fon sağlarlar. İçerisinde bulunan nişe bağlı olarak kaynaklar elde edilir. Nişin önemli özelliklerinden birisi de, belli bir taşıma kapasitesi veya maksimum büyüklüğünün olmasıdır. Müşteri talebi ya da birtakım ekonomik koşullar gibi dışsal faktörler nişlerin taşıma kapasitesini belirler. Bu örgüt nişleri, örgütlerin neyi, nerede yaptığına bağlı olup, bir örgütsel uyum süreci değildir. Örgütler ya da örgüt toplulukları nişlere uyum sağladıkları takdirde yaşamlarını sürdürürler. Bu strateji kısa dönemli bir avantaj sağlamaktadır, ancak uzun dönemde yüksek ölüm oranlarını da beraberinde getirmektedir. Çünkü bu stratejide örgüt, rekabetten korunmakla birlikte uyumsal öğrenmeye de uzak kalmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt, kısa dönemli avantajını yitirip, hali hazırda müşterisi kalmayınca veya rekabet ile karşılaştığında, bu olumsuz durumu bertaraf edecek güncel ve yeni gelişmelerden habersiz kalabilecektir. Rekabetten tamamen sıyrılmak örgütün daha yavaş koşmasına yani gelişimi daha yavaş takip etmesine sebep olabilir. Her zaman rakip ve rekabet ortamı ilerlemeye, gelişmeye zorlayan bir unsur olarak görülmelidir (Erdil ve Diğerleri 2010, 20).

3. METODOLOJİ VE UYGULAMA

Bu bölüm, tüm araştırma boyunca kullanılan, ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile birlikte araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları halinde ele alınmaktadır.

3.1. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Bu araştırma ile ilgili olarak; “örgüt” literatüründe yapılan detaylı incelemeler sonucunda, örgütsel ekoloji ile mevcut örgütlerin hayatta nasıl kaldıklarını ve yok olan örgütlerin hangi nedenlere bağlı olarak ortadan kalktığını açıklayan birçok çalışma yapılmış olduğu gözlemlenmektedir. Bu çalışmada Türkiye için geçerli olabilecek ve en iyi sonucu verebileceği düşünülen ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir. Buna bağlı olarak güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş araştırma kapsamına ilişkin faktörlere ait ölçekler detaylı bir anket formunda birleştirilmiştir.

Anketin ilk bölümü katılımcıların genel özelliklerini anlayabilmek adına oluşturulmuş demografik faktörlerden meydana gelmektedir. Bu bölümden hemen sonra, örgütlerin performansları hakkında bilgi edinilmesine yarayacak, 12 sorudan oluşan şirket performansı bölümü gelmektedir. Daha sonra işletmelerin örgüt kültürü hakkında bilgi edinilmesini sağlayacak 27 soru bulunmaktadır. Son olarak ise, 30 sorudan meydana gelen dış çevre faktörü yer almaktadır.

Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplanmasında 7’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlarla ilgili ifadelerle dair değerlendirme seçenekleri şu şekilde yapılmıştır: (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir.

Araştırma anketini cevaplayanların demografik özellikleri, işletme performansı, örgüt kültürü ve dış çevre ile ilgili ortaya çıkan veriler, güvenilirlik ve faktör analizleri ile

değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi ile araştırma hipotezlerinin test edilmesi için gerçekleştirilen regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulabilmesi için literatürde genel kabul görmüş bazı kriterlere dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısında akıcı ve anlaşılır bir dille araştırmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde ifade edilmiştir. Özellikle dışarıya bilgi sızdırılma konusunda oldukça hassas olan firma sahipleri ve çalışanlarının hiçbir çekince içerisinde kalmadan anketi rahat bir şekilde doldurabilmesi hedeflenmiştir.
- Giriş yazısının altına ismim, öğrencisi olduğum kurum, öğrenim gördüğüm bilim dalı ve iletişim için e-mail adresim eklenmiştir.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlıklara göre gruplandırılarak anketteki yerlerini almışlardır.
- 7'li Likert ölçeğinin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi ve kullanılabilmesi için açıklayıcı ifadeler kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların katılımcıların algılayabileceği açıklıkta ve yalınlıkta olmasına özen gösterilmiştir.
- Sorular 7'li Likert tipinde kapalı uçlu hazırlanmıştır. Bu sayede cevaplayan katılımcıların soruları yanıtız bırakması ya da fazla zaman harcamasına engel olunmuştur.

Sonuç olarak 7'li Likert sistemine göre hazırlamış olduğumuz bu araştırma anketi, “işletme performansı, örgüt kültürü ve dış çevre” olarak üç ana bölümden ve toplamda 69 sorudan meydana gelmektedir.

3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması

3.2.1. Araştırma Örnekleme

Tekstil firmalarının odak noktası olduğu bu çalışmada örneklem İstanbul Avrupa Yakası Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Özellikle Şişli, Laleli ve İkitelli bölgelerinde bulunan firmalar bu çalışmaya katılmışlardır. Anketler e-mail ve yüz yüze uygulama yollarıyla toplanmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Marmara Bölgesi Avrupa Yakasında yer alan tekstil firmaları ile yüz yüze görüşme metodu kullanılarak anket toplanılmaya çalışılmıştır. Bunun için firmaların büyük bir bölümünden randevu alınmış, diğer bölümüne ise çat kapı ulaşılarak anket yapılmıştır. Ayrıca hali hazırda hayatına devam etmeyen kurumlarla da anket yapılması zorunluluğuna bağlı olarak firma sahiplerinden referans alınmış ve kendilerine öyle ulaşılmıştır. Yüz yüze görüşme metodu sayesinde hem katılımcıların kafalarındaki soru işaretleri giderilmiş, hem de zamandan tasarruf edilerek anketler geri toplanmıştır. Bunun yanında firma yöneticilerinin izni ile kurum içerisinde kâğıt ya da e-mail yoluyla anketler çalışanlara dağıtılmış ve belli bir zaman aralığından sonra elden ya da e-mail yoluyla toplanmıştır. Şubat 2013'den Mayıs 2013'ün son haftasına kadar anket çalışmaları devam etmiş ve toplamda 208 ankete ulaşılmıştır.

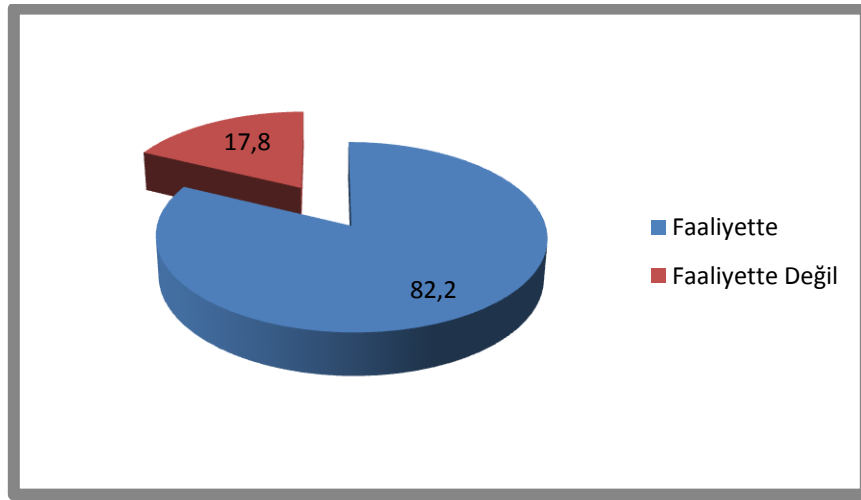
3.2.3. Araştırmada Yer Alan Katılımcılara Ait Karakteristik ve Demografik Özellikler

Örgütsel Ekoloji konusuna bağlı olarak yapılan bu araştırmalarda anket yapılan firmaların bir bölümü hayatlarına devam ederken, diğer bir bölümünün ise yaşamlarını yitirmiş olması gerekmektedir. Buna bağlı olarak Tablo 3.1’de görüldüğü gibi ankete katılan firma çalışanlarının % 82,2’ si faaliyetlerine devam ederken; % 17,8’ i faaliyetlerine devam etmemektedir. Bu verilerden sonraki tablo ve şekiller faaliyette olan ve faaliyette olmayan işletmeler şeklinde farklı tablo ve şekillerde incelemeye alınacaktır.

Tablo 3.1: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Faaliyet Durumu

Faaliyet Durumu	Sıklık	Oran
Faaliyette	171	82,2
Faaliyette Değil	37	17,8
TOPLAM	208	100

Şekil 3.1: Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Faaliyet Durumu

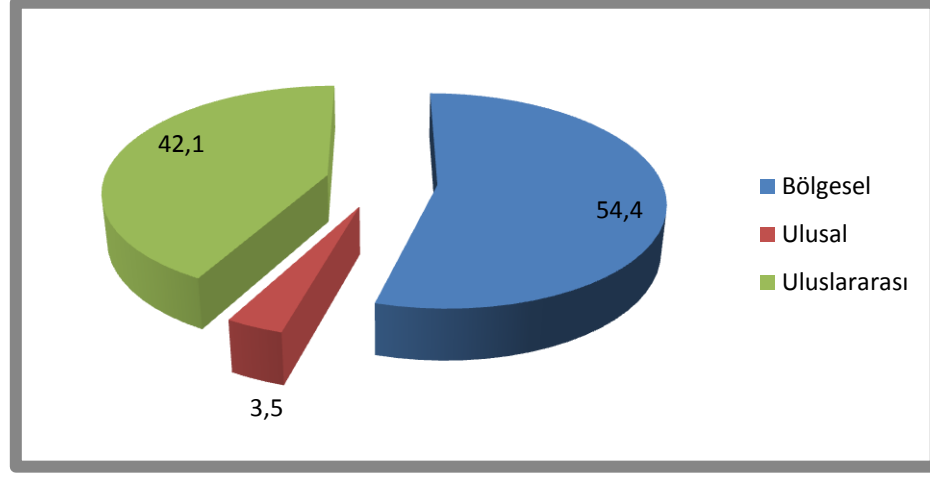


Tablo 3.2’de görüldüğü gibi araştırma kapsamındaki faaliyetlerine devam eden işletmelerin faaliyet sınırları % 54,4 oranında bölgesel, % 3,5 oranında ulusal ve % 42,1 oranında da uluslararası sınırlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle uluslararası sınırlar seçeneğinde ortaya çıkan bu yüksek oran, Türkiye’nin tekstil sektöründeki konumunun umut verici olarak nitelendirilmesine olanak vermektedir. Kuzey komşu ülkeler başta olmak üzere dünyanın birçok ülkesi ile yapılan ticaret anlaşmaları tekstil sektöründeki işletmelere itibar ve güç kazandırmıştır. Diğer taraftan belirli dönemlerde ülkemizde özellikle tekstil sektöründe yaşanan krizler, bu sektörde faaliyet gösteren işletme sahiplerini farklı sektörlerde de faaliyet gösterme zorunluğuna itmiştir. Uluslararası alanda faaliyet gösteren bazı firmalar, ya kriz dönemlerinde yaşamını yitirmiş, ya da birden fazla işletme bir araya gelerek güçlerini birleştirmişlerdir. Bazıları da küçülmeye giderek bölgesel anlamda faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu da zaman içinde sektörün önceki dönemlerine göre küçülmesine ve dış ticaretin zamanla durmasına veya azalmasına neden olmuştur. Bu nedenle bölgesel anlamdaki faaliyetlerin % 54,4 gibi yüksek bir oran olmasına şaşırılmamalıdır.

Tablo 3.2: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Sınırları

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran
Bölgesel	93	54,4
Ulusal	6	3,5
Uluslararası	72	42,1
TOPLAM	171	100

Şekil 3.2: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Sınırları

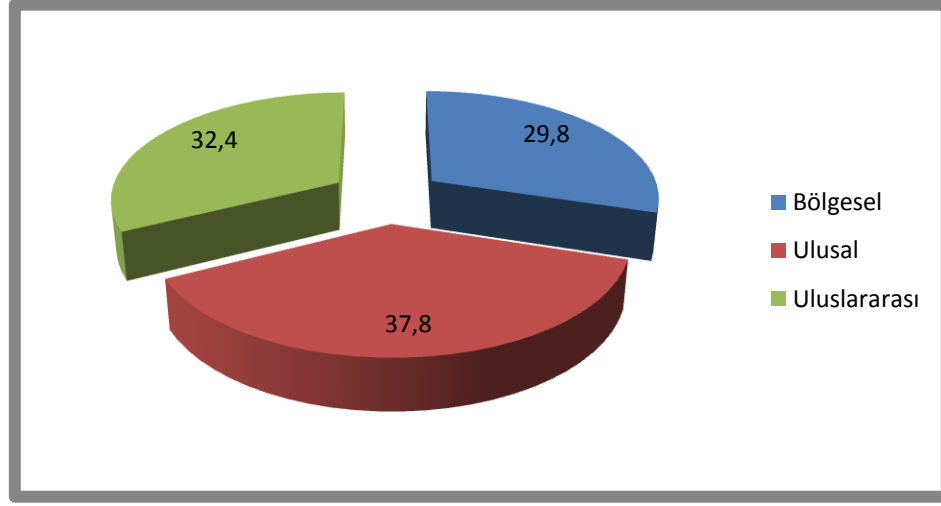


Günümüzde faaliyeti sonlanmış olan araştırma kapsamındaki firmalarda ise faaliyet sınırları olarak oranlar şöyle yer almaktadır. Tablo 3.3'e göre bölgesel % 29,8, ulusal % 37,8 ve uluslararası olarak da % 32,4'tür. Oranların birbirine yakın olması faaliyet sınırları ne olursa olsun ülkedeki tekstil firmalarının belirli dönemlerde ortaya çıkan olumsuz dış çevre şartlarından ya da kendi iç unsurlarından etkilenerek hayatlarını kaybettiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 3.3: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Sınırları

Faaliyet Sınırları	Sıklık	Oran
Bölgesel	11	29,8
Ulusal	14	37,8
Uluslararası	12	32,4
TOPLAM	37	100

Şekil 3.3: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Sınırları

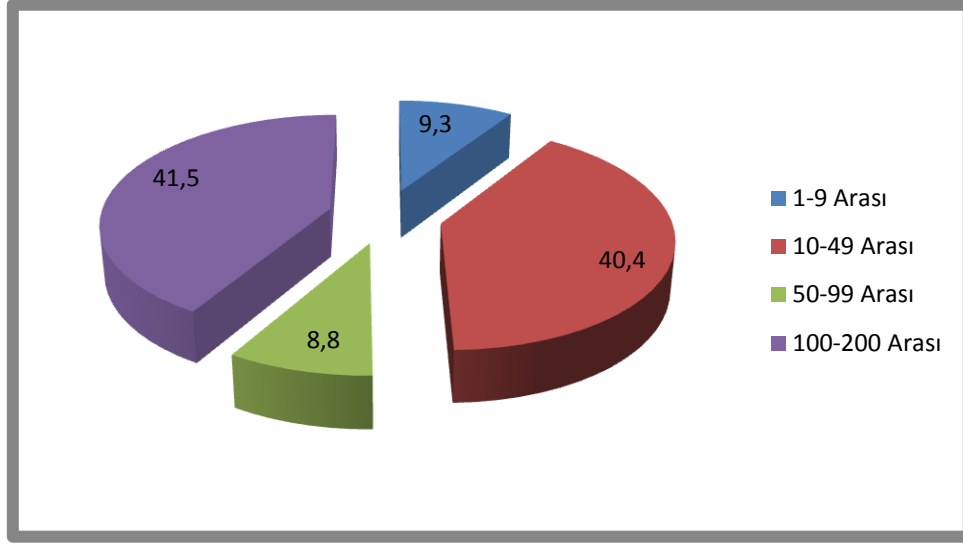


Faaliyette olan tekstil firmalarının çalışanlarıyla yapılan anketlerde, firmalarda ne kadar işgücü istihdam edildiği ile ilgili şu verilere ulaşılmıştır. Tablo 3.4'e göre 1-9 arası olan firmalar % 9,3, 10-49 arası olan firmalar % 40,4, 50-99 arası olan firmalar % 8,8 ve 100-200 arası olan firmalar % 41,5 şeklindedir. Bu veriler orta ve büyük ölçekli firmaların araştırmadaki yerinin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca büyük ve orta ölçekli firmalarda çalışanlara dağıtılan anketlerde katılımın daha fazla olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3.4: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran
1-9	16	9,3
10-49	69	40,4
50-99	15	8,8
100-200	71	41,5
TOPLAM	171	100

Şekil 3.4: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

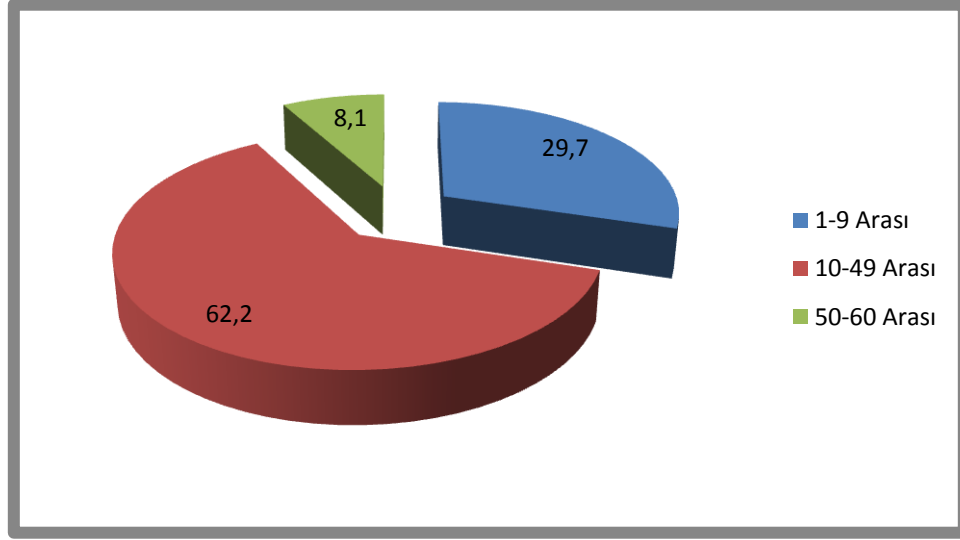


Tablo 3.5’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam etmeyen firmalarda ise, çalışan sayısı 1-9 arası olan firmalar % 29,7, 10-49 arası olan firmalar % 62,2 ve 50-60 arası olan firmalar da % 8,1 oranındadır. Verilerden de anlaşıldığı gibi araştırma kapsamına giren firmalardan küçük ve orta ölçekli olanları diğerlerine oranla faaliyetlerine daha fazla sayıda son vermişlerdir.

Tablo 3.5: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Oran
1-9	11	29,7
10-49	23	62,2
50-60	3	8,1
TOPLAM	37	100

Şekil 3.5: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerdeki Çalışan Sayısı

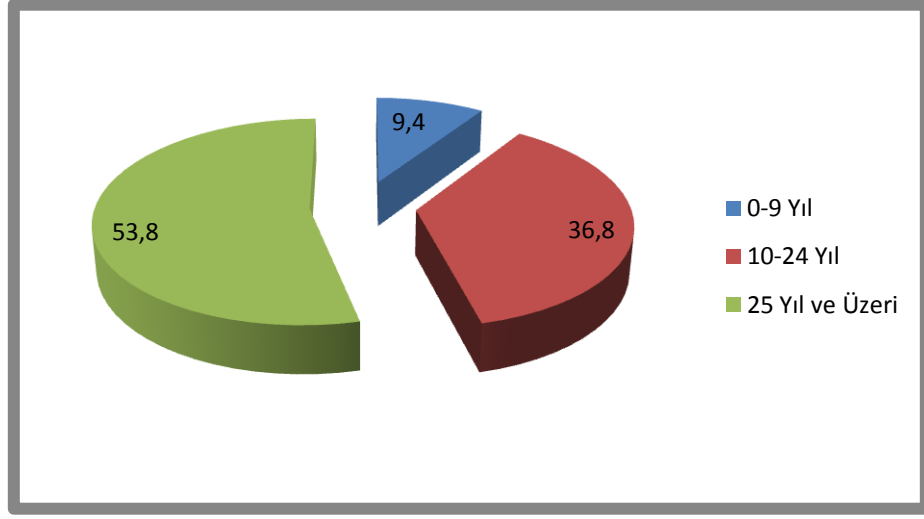


Firmaların faaliyet süreleri araştırmanın bir başka önemli konusudur. Tablo 3.6'da da görüldüğü gibi faaliyetlerini hala devam ettiren firmalar içinde 0-9 yıl aralığında yaşamını sürdüren firmalar % 9,4 oranındadır. 10-24 yıl aralığında olanlar % 36,8, 25 yıl ve üzeri bir ömre sahip olanlar ise % 53,8 gibi çarpıcı bir orana sahiptir. Bu da eski geçmişe sahip olan işletmelerin, kurumsallaşmanın da etkisine bağlı olarak ne kadar güçlendiğini ve ayakta kaldığını gösterir niteliktedir.

Tablo 3.6: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Oran
0-9 Yıl	16	9,4
10-24 Yıl	63	36,8
25 Yıl ve Üzeri	92	53,8
TOPLAM	171	100

Şekil 3.6: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerin Faaliyet Süreleri

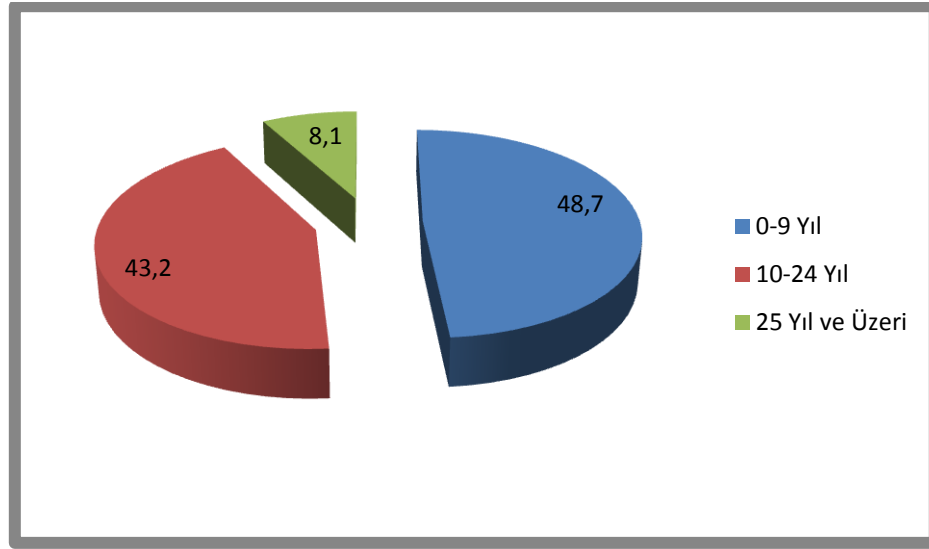


Tablo 3.7'ye göre araştırma kapsamında bulunan ancak faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerde; 0-9 yıl arası faaliyette bulunanlar % 48,7, 10-24 yıl arası faaliyette bulunanlar % 43,2 yıl ve son olarak da 25 yıl ve üzeri faaliyette bulunanlar ise, % 3 olarak görülmektedir. Bu verilere dayanarak meşruiyetini elde etmiş uzun ömürlü işletmelerin kolay bir şekilde yıkılmadıklarını söylemek mümkündür. Durağan, değişikliklere dirençli ama belirli bir örgüt kültürüne sahip, riski dağıtan ve farklı sektörlerde olmanın verdiği kurumsal bir anlayışla ayakta kalan ve kalmaya da devam eden bu işletmeler aynı zamanda yeni kurulan işletmelerin en büyük rakipleri olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Mevcut ortam koşullarına ve büyük firmalara adeta yem olan küçük ve orta ölçekli firmalar, kuruldukları andan itibaren kaynak kıtlığı, rekabet edebilme güçlüğü, kalifiye eleman bulma sıkıntısı, tanınmama nedeniyle reklam çalışmalarına ayrılması gereken ciddi rakamlar vb. nedenlerle yeni kurulmalarına rağmen hayatlarını kaybetmektedirler. Buna bağlı olarak araştırma kapsamındaki 0-9 yıl arası ömrü olan işletmelerin % 48,7 gibi bir orana sahip olmaları da araştırma açısından beklendik bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 3.7: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Firmanın Faaliyet Süresi	Sıklık	Oran
0-9 Yıl	18	48,7
10-24 Yıl	16	43,2
25 Yıl ve Üzeri	3	8,1
TOPLAM	37	100

Şekil 3.7: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerin Faaliyet Süreleri

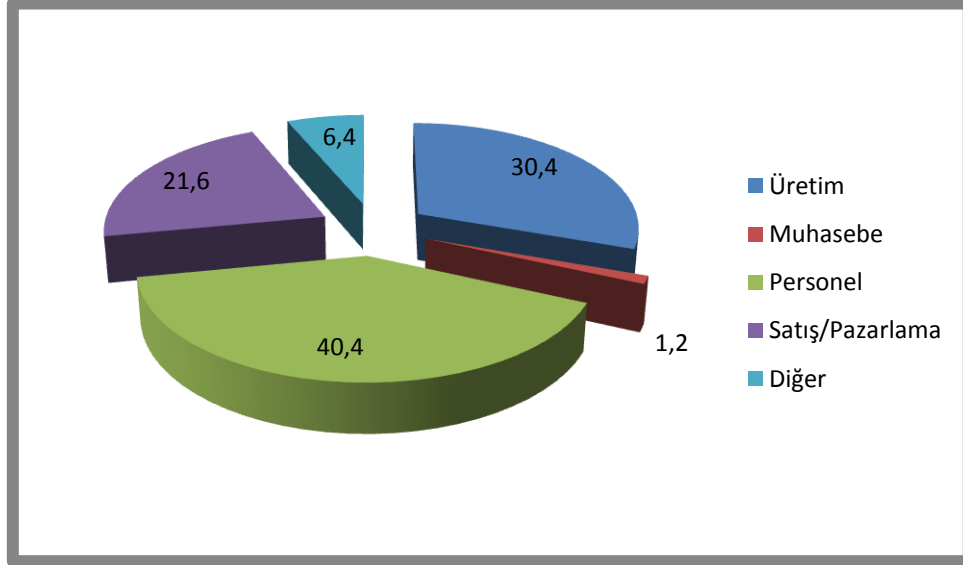


Tablo 3.8’de anketlerin işletmelerin hangi departmanlarında yapıldığı oranları ile birlikte gösterilmektedir. % 40,4 oranı ile personel departmanı başstayken, onu % 30,4 ile üretim departmanı izlemektedir. % 21,6’lık oranı ile satış/pazarlama departmanı, % 6,4’lük diğer departmanlar ve % 1,2’lik muhasebe departmanı onları takip etmektedir.

Tablo 3.8: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları

Departman	Sıklık	Oran
Üretim	52	30,4
Muhasebe	2	1,2
Personel	69	40,4
Satış/Pazarlama	37	21,6
Diğer	11	6,4
TOPLAM	171	100

Şekil 3.8: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları

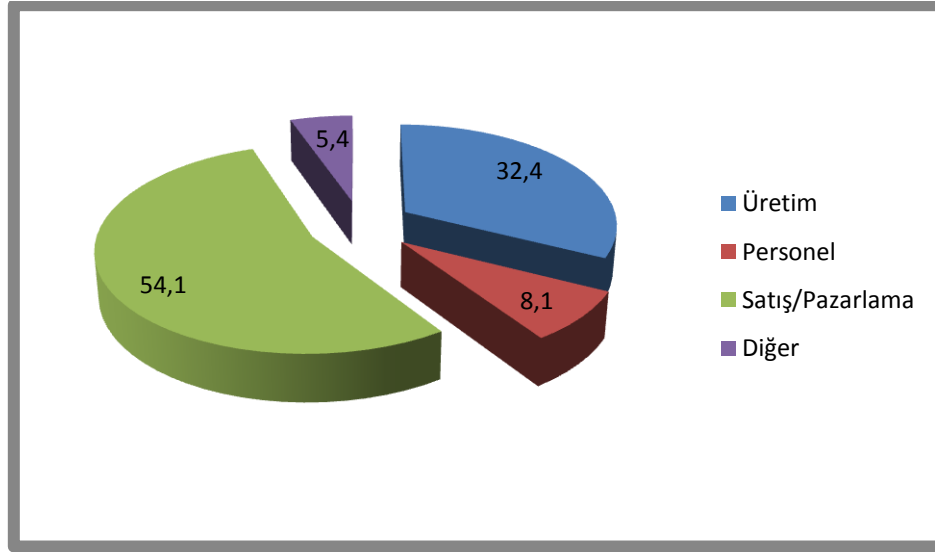


Faaliyetleri devam etmeyen işletmelerin ise, departman yüzdeleri Tablo 3.9’da da görüldüğü gibi şu şekildedir. Değerler, % 54,1 pazarlama, % 32,4 üretim, % 8,1 personel ve % 5,4 diğer departmanı olarak elde edilmiştir.

Tablo 3.9: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları

Departman	Sıklık	Oran
Üretim	12	32,4
Personel	3	8,1
Satış/Pazarlama	20	54,1
Diğer	2	5,4
TOPLAM	37	100

Şekil 3.9: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Departmanlarının Ankete Katılımları



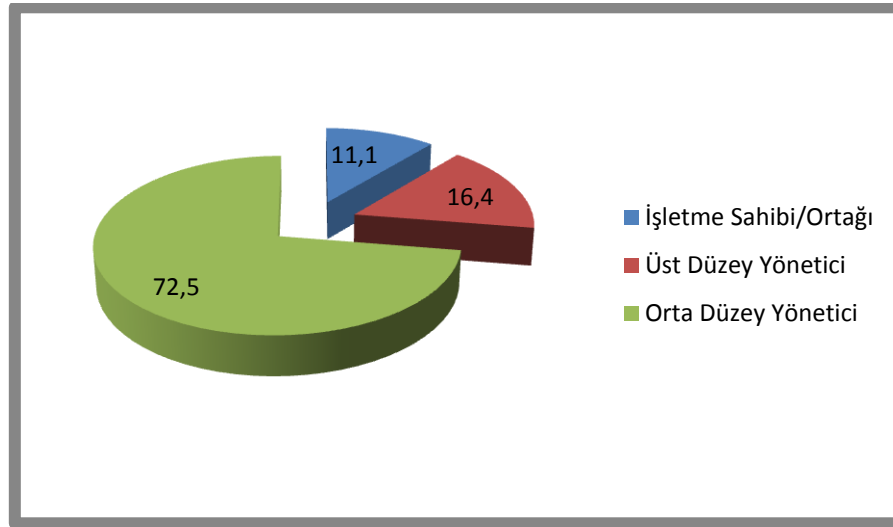
Tablo 3.10' da belirtildiği üzere, araştırma kapsamında faaliyette bulunan işletmelerdeki orta düzey yöneticilerle % 72,5 oranında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu oranı % 16,4 ile orta düzey yönetici, % 11,1 ile de işletme sahibi/ortağı takip etmektedir. Zaman ve ulaşım bakımından daha kolay görüşme yapılabilen orta düzey yöneticilerle daha fazla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ulaşılması daha zor olan üst

düzy yöneticiler ve işletme sahipleri ise, anket çalışmasına orta düzey yöneticiler kadar zaman ayıramamış ve bu nedenle oranları düşük kalmıştır.

Tablo 3.10: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri

Statü/Unvan	Sıklık	Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	19	11,1
Üst Düzey Yönetici	28	16,4
Orta Düzey Yönetici	124	72,5
TOPLAM	171	100

Şekil 3.10: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri



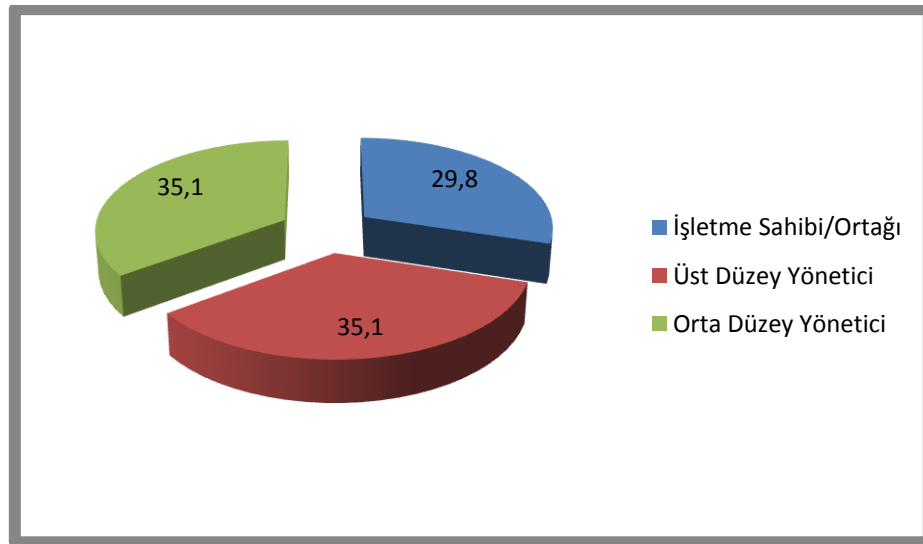
Araştırma kapsamında bulunan ancak faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerde ise, Tablo 3.11’de de görüldüğü gibi bu üç oran birbirine oldukça yakın görülmektedir. Buna göre orta ve üst düzey yöneticilerle % 35,1, işletme sahipleri ile de % 29,8 oranında

anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Faaliyetlerine devam etmediği için özellikle eski işletme sahiplerine ve yöneticilerine ulaşmak zor, anket çalışması yapmak ise kolay olmuştur. Günümüzde farklı sektörlerde ve pozisyonlarda çalışma hayatlarına devam eden bu kişiler tekstil sektörü ile ilgili bu çalışmaya yön vermişler ve tecrübelerini aktarmışlardır.

Tablo 3.11: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri

Statü/Unvan	Sıklık	Oran
İşletme Sahibi/Ortağı	11	29,8
Üst Düzey Yönetici	13	35,1
Orta Düzey Yönetici	13	35,1
TOPLAM	37	100

Şekil 3.11: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Ünvanları/Statüleri



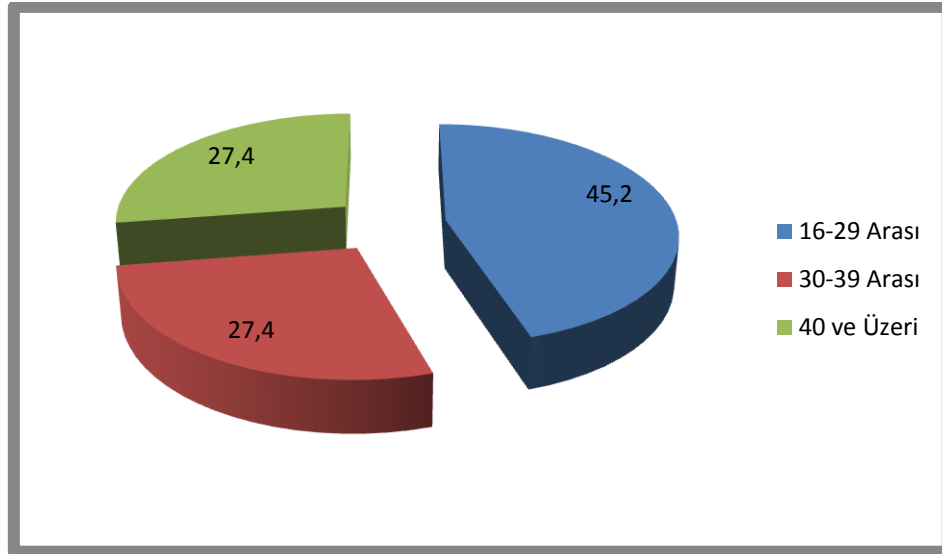
Araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam eden firmaların yaş aralıkları Tablo 3.12’de görüldüğü üzere şu şekildedir. 16-29 yaş aralığı % 45,2, 30-39 ve

40 üzeri yaşa sahip olanlar ise % 27,4 olarak belirlenmiştir. Bu verilere dayanarak ve araştırma kapsamındaki işletmeleri baz alarak firmaların genel anlamda genç bir nüfus istihdam ettikleri görülmektedir. Bu da işletmeye daha az maliyeti olan, işletmeciliği henüz tam olarak kavramamış, yetiştirilmek üzere istihdam edilen yöneticilerin tekstil sektöründe oldukça yoğun bir şekilde yer aldığını göstermektedir. Bunun yanında akrabalık ve eş-dost ilişkilerinin de bu sektörde yer aldığını bu veriler ışığında söylemek mümkündür.

Tablo 3.12: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Yaşları

Yöneticinin Yaşı	Sıklık	Oran
16-29	77	45,2
30-39	47	27,4
40 ve üzeri	47	27,4
Toplam	171	100

Şekil 3.12: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Yaşları

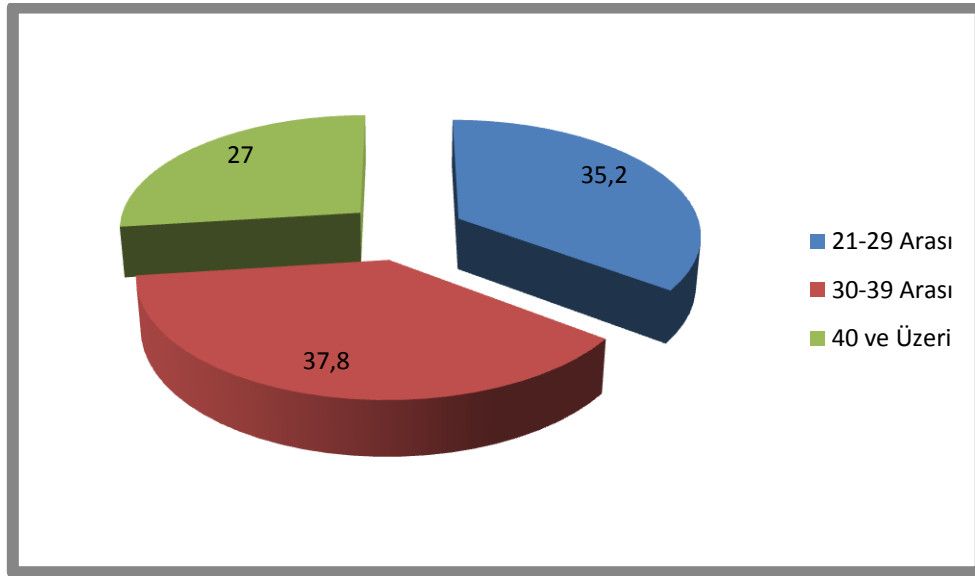


Faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerde ise Tablo 3.13'e göre yaş aralıkları şu şekilde oluşmuştur. 21-29 yaş aralığı % 35,2, 30-39 yaş aralığı % 37,8, 40 ve üzeri ise % 27 olarak belirlenmiştir. Bu verilere bağlı olarak orta yaş aralığında bulunan katılımcıların sektörde iş bulamadıklarını, iş değişiklikleri yaşadıklarını ya da farklı sektörlerde çalışmaya başladıklarını söylemek mümkündür.

Tablo 3.13: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Yaşları

Yöneticinin Yaşı	Sıklık	Oran
21-29	13	35,2
30-39	14	37,8
40 ve üzeri	10	27
Toplam	37	100

Şekil 3.13: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Yaşları

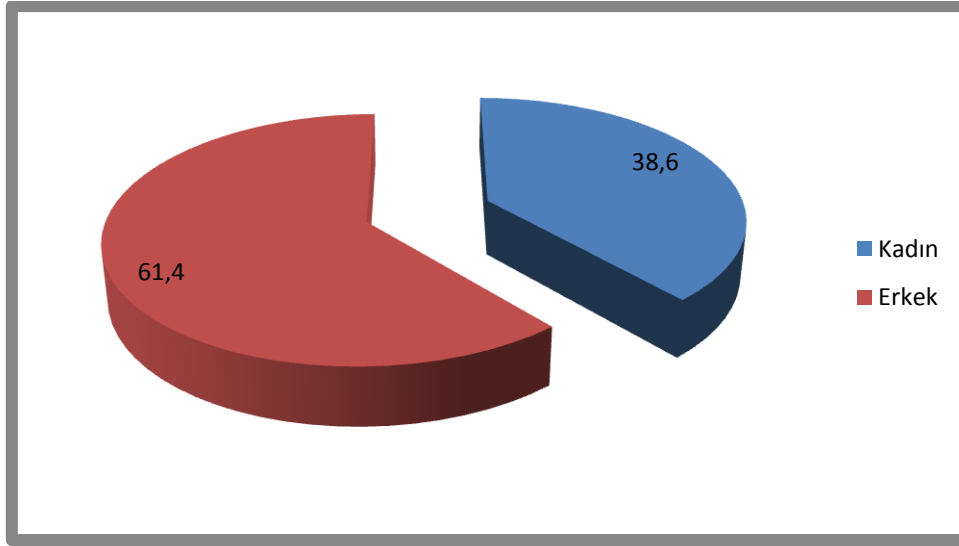


Faaliyetlerine devam eden işletmelerdeki cinsiyet dağılımı Tablo 3.14'e göre, % 61,4 oranında erkek, % 38,6 oranında da kadın şeklinde oluşmuştur. Buradan da anlaşıldığı gibi tekstil sektöründe erkek çalışanlar daha çok tercih ve istihdam edilmektedir. Bunun başlıca nedenlerinden birisi de yoğun çalışma temposu ve dayanıklılıktır.

Tablo 3.14: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	66	38,6
Erkek	105	61,4
TOPLAM	171	100

Şekil 3.14: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri

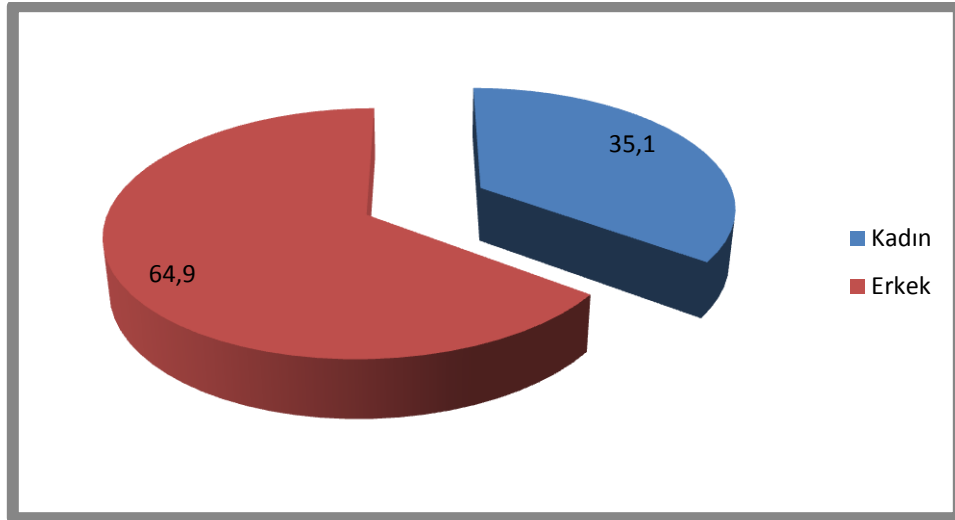


Faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerde ise Tablo 3.15'e göre, erkek oranı % 64,9, kadın oranı % 35,1'dir. Bu da yine araştırma kapsamındaki kişilere bakıldığında, işsiz, iş değiştirmiş ya da farklı sektörlerde çalışan yüksek bir erkek oranı anlamına gelmektedir.

Tablo 3.15: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri

Cinsiyet	Sıklık	Oran
Kadın	13	35,1
Erkek	24	64,9
TOPLAM	37	100

Şekil 3.15: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Cinsiyetleri



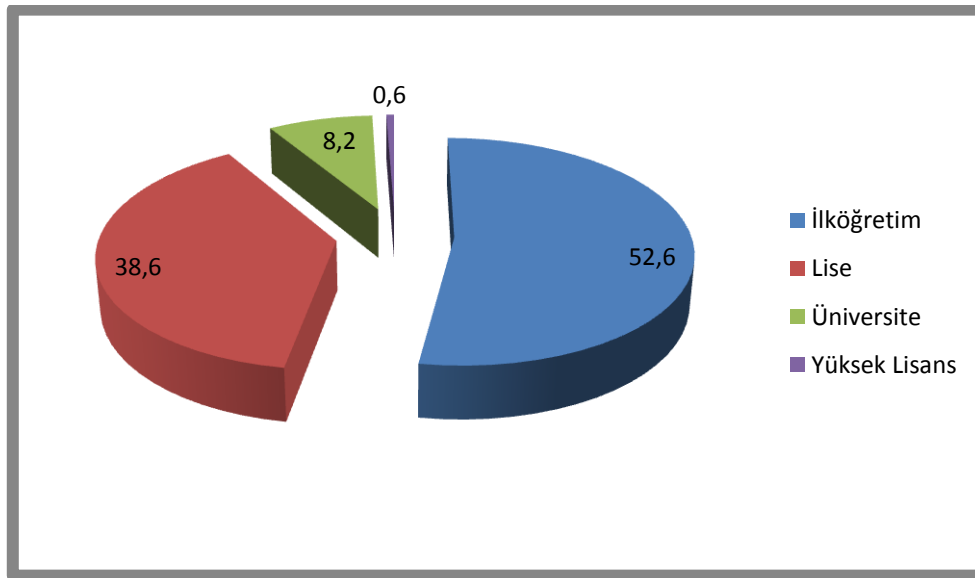
Araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam eden firmalarda çalışanların eğitim durumu ise, Tablo 3.16'da şöyle gösterilmiştir. % 52,6 ilköğretim, % 38,6 lise, % 8,2 üniversite ve % 0,6 yüksek lisans şeklindedir. Bu veriler ışığında sektörün gücü genel anlamda ilköğretim mezunlarının elindedir. Yöneticiler küçük yaşlarda bu sektörde çalışmaya başlamış ve kendilerini çalışarak yetiştirmişlerdir. Özellikle orta yaş ve üzeri yöneticilerde ilköğretim mezuniyeti çok sık görülmektedir. Babadan oğula geçen bazı firmalarda da kişilerin genç yaşlarına rağmen ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür.

Özellikle bu sektörde genç yaşta insanların çalıştırıldığı, böylece işletmelerin işgücü maliyetlerinin azaldığı da bir gerçektir.

Tablo 3.16: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran
İlköğretim	90	52,6
Lise	66	38,6
Üniversite	14	8,2
Yüksek Lisans	1	0,6
TOPLAM	171	100

Şekil 3.16: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları

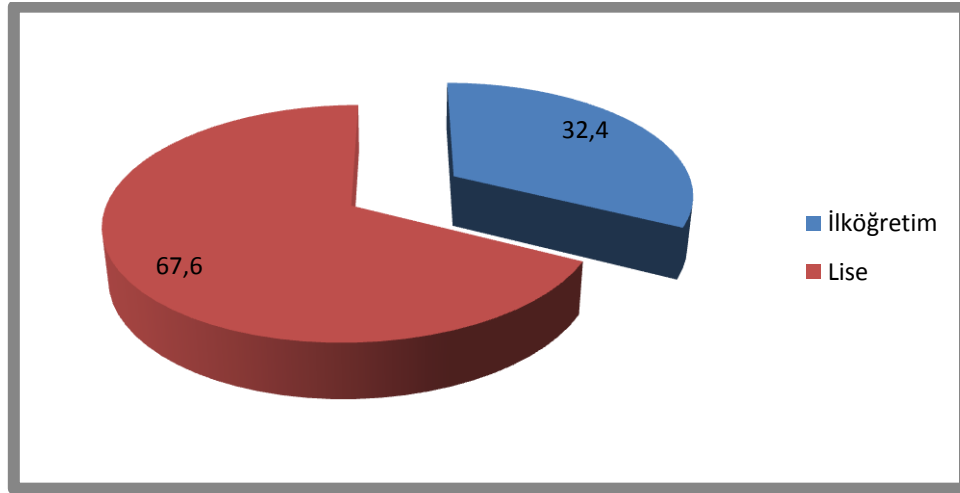


Faaliyetlerine devam etmeyen işletme çalışanlarının eğitim düzeyleri ise, ilköğretimde % 32,4, lisede % 67,6 olarak belirtilmiştir. Tablo 3.17'deki verilere dayanarak araştırma kapsamında bulunan katılımcıların çoğunun kendi işini kurduktan sonra yürütemeyen lise mezunları olduğunu söylemek mümkündür. Sektörde lise mezunları işsizdir, iş değiştirmektedir ya da farklı bir sektöre geçiş yapmıştır demek mümkündür. İlköğretim mezunlarının işletmelere olan maliyeti de göz önünde bulundurulursa lise mezunlarının sektörde neden ilköğretim mezunlarına oranla iş bulamadıklarını anlamak hiç de zor değildir.

Tablo 3.17: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	Sıklık	Oran
İlköğretim	12	32,4
Lise	25	67,6
Üniversite	-	-
Yüksek Lisans	-	-
TOPLAM	37	100

Şekil 3.17: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Eğitim Durumları

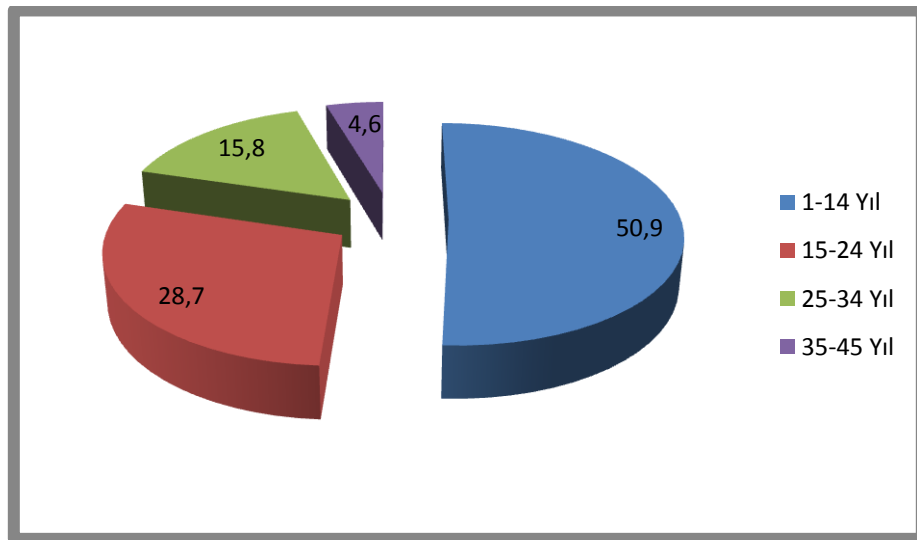


Araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam eden işletmelerde çalışanların toplam çalışma süreleri belirli aralıklar halinde, Tablo 3.18’de şöyle gösterilmiştir. 1-14 yıl arası % 50,9, 15-24 yıl arası %28,7, 25-34 yıl arası % 15,8, 35-45 yıl arası ise % 4,6’dır. Sektörde çalıştırılan genç nüfus, toplam çalışma sürelerini ciddi boyutlarda düşürmektedir. Ancak yine de % 50’ ye yakın bir kesim hala deneyimli insanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3.18: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri

Toplam Tecrübe	Sıklık	Oran
1-14 Yıl	87	50,9
15-24 Yıl	49	28,7
25-34 Yıl	27	15,8
35-45 Yıl	8	4,6
TOPLAM	171	100

Şekil 3.18: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri

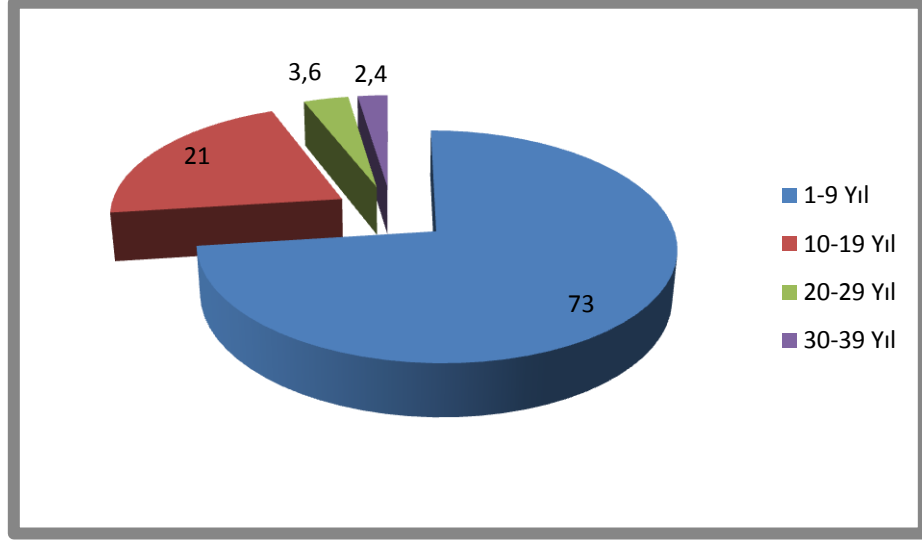


Araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerde çalışanların toplam çalışma süreleri ise, Tablo 3.19'a göre, 1-14 yıl arası % 48,7, 15-24 yıl arası % 27, 25-34 yıl arası % 10,8, 35-45 yıl arası ise, % 13,5 olarak gözlemlenmiştir. Bu verilere göre sektörde ciddi sayıda genç bir nüfusun işsiz olduğu görülmektedir. Dönemsel olarak iş yoğunluğuna göre çalışan bu insanlar sektördeki deneyimsiz grubunu oluşturmaktadır. Ancak diğer taraftan % 50'ye yakını deneyim sahibi olan diğer grup, genel olarak işletme sahipleri ve deneyimli yöneticilerden oluşmaktadır. Bu insanların bir kısmı farklı sektörlerle yönelmiş, diğer bir kısmı da aktif iş hayatına son vermiştir.

Tablo 3.19: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri

İş Yeri Tecrübesi	Sıklık	Oran
1-9 Yıl	125	73
10-19 Yıl	36	21
20-29 Yıl	6	3,6
30-39 Yıl	4	2,4
TOPLAM	171	100

Şekil 3.19: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının Toplam Çalışma Süreleri

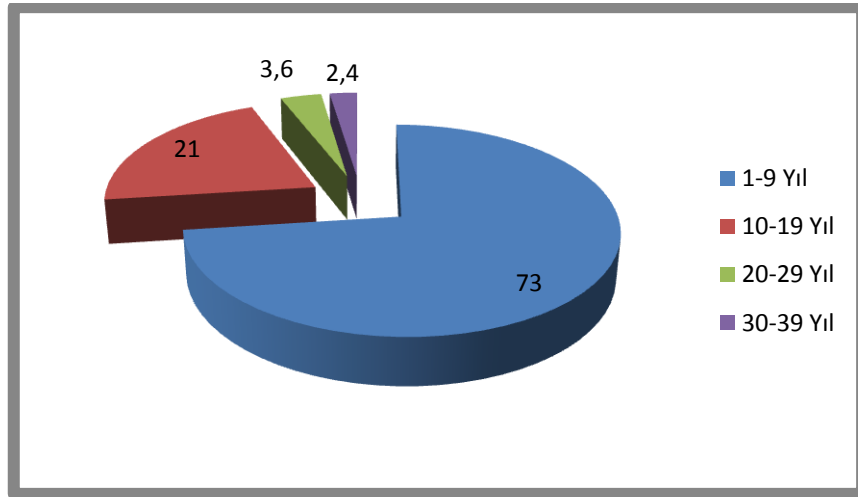


Araştırma kapsamında bulunan ve faaliyetlerine devam eden işletmelerde çalışanların iş yeri tecrübeleri ise, Tablo 3.20’de şöyle gösterilmiştir. 1-9 yıl % 73, 10-19 yıl % 21, 20-29 yıl % 3,6, 30-39 yıl ise, % 2,4’tür. Bu verilere göre sektördeki deneyimsiz ve genç nüfus oranının ciddi boyutlarda olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin sadece ortalama % 27’si aynı iş yerinde 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu veriler sektördeki iş değişikliklerinin ve dönemsel olarak işe alınanların sayısının fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.20: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri

İş Yeri Tecrübesi	Sıklık	Oran
1-9 Yıl	125	73
10-19 Yıl	36	21
20-29 Yıl	6	3,6
30-39 Yıl	4	2,4
TOPLAM	171	100

Şekil 3.20: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Eden İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri



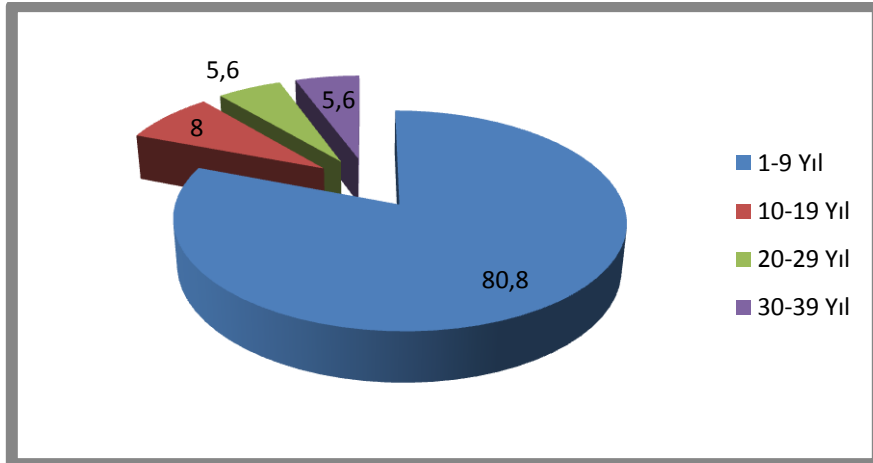
Son olarak araştırma kapsamında bulunan ancak faaliyetlerine devam etmeyen işletmelerdeki iş yeri tecrübeleri ele alınmıştır. Bu oranları Tablo 3.21'e göre şöyle özetlemek mümkündür. % 80,8 1-9 yıl arası, % 8 10-19 yıl arası, % 5,6 20-29 yıl ve % 5,6 30-39 yıldır. Bu verilere göre yine 10 yıl ve altında olan işyeri tecrübesi, hem genç nüfusun deneyimsizliğinden hem de işyerlerinin kapanma nedenlerinden ortaya çıkmaktadır. Sektör,

işyerlerinden kaynaklanan sorunlar, yoğun rekabet ortamı, çalışanların deneyimsizlikleri ve kalifiye işgücüne ulaşma konusundaki sıkıntılar nedeniyle hala sancılı bir dönemin içindedir. Bu dönemin atlatılması için işyerlerinin daha fazla deneyimli işgücünü istihdam etmesi ve çalışanlarına daha fazla olanak sunması gerekmektedir. Böylece sektörün gelişimi sağlanabilir ve işletmeler daha olumlu şartlarda iş görerek kazançlarını arttırabilirler.

Tablo 3.21: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri

İş Yeri Tecrübesi	Sıklık	Oran
1-9 Yıl	30	80,8
10-19 Yıl	3	8
20-29 Yıl	2	5,6
30-39 Yıl	2	5,6
TOPLAM	37	100

Şekil 3.21: Araştırma Kapsamında Bulunan ve Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletme Çalışanlarının İş Yeri Tecrübeleri



3.3. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda oldukça önemli bir yere sahiptir. Tüm araştırma ölçeğinin güvenilirliğinin test edilmesi amacı ile ilk olarak ölçekte yer alan değişkenlerin bağlı oldukları değişkene dâhil edilerek öncelikle Cronbach değerine (α) bakılmıştır. Bu değerlere bakıldığında değişkenlerin literatürde kabul edilen 0,700 değerinden yüksek olması gerekmektedir (Altındağ 2011, 97).

Tablo 3.22’de görüldüğü gibi araştırmadaki değişkenlerin değerleri bu değerin oldukça üstündedir. Araştırmada örgütsel ekolojiye bağlı olarak faaliyette bulunan ve faaliyette bulunmayan işletmeler olarak iki farklı gruba yapılan anket çalışmaları yer almaktadır. Bu iki grubun ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizleri oldukça yüksek çıkmıştır. Sonrasında bu iki grubun birleştirilerek yapılan analizlerinde de sonuç yine oldukça yüksektir. Bu değerlere bağlı olarak gerçekleştirilmiş olan araştırmaların yüksek seviyede güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.22: Araştırmanın Güvenilirlik Analizleri

İşletmeler	Croancbach (α) Değerleri
Faaliyette Bulunan İşletmeler	0,954
Faaliyette Bulunmayan İşletmeler	0,959
Tüm İşletmeler	0,950

3.4. Faktör Analizi

Araştırma ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile test edilerek, ölçeğın tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmaktadır. Anket araştırmasında işletme performansı ile ilgili sorulan sorular 2 ayrı faktöre ayrılmıştır. Bunlardan ilki finansal, diğeri ise büyüme performansı olarak yer almaktadır. Bu analizdeki tüm faktörel değerler 0,500’ün üzerinde olmalıdır. Değeri 0,500’ün altında olan faktörler modelden çıkartılmaktadır. Burada 0,500 değerinin altında faktör bulunmadığı için tüm faktörler modeldeki yerini korumuştur.

Tablo 3.23: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	0,932
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,953
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,966
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,958
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,963
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,744
	Faktör 2
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,864
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	0,894
Çalışan sayınızdaki artış	0,814
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,737
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0,829
Genel olarak karlılık düzeyiniz	0,840

Tablo 3.24’de görüldüğü gibi faaliyette bulunan işletmelerin örgüt kültürü faktör analizi 2 faktörden meydana gelmektedir. Tüm değerler 0,500’üzerinde olduğu için tüm faktörler modeldeki yerini korumuştur.

Tablo 3.24: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.	0,777
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.	0,824
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.	0,900
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.	0,909
Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.	0,912
Bölümler arası uyum yüksektir.	0,856
Ast-üst ilişkisi korunur.	0,784
Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	0,808
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.	0,859
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	0,831
Çalışanlar sık sık denetlenir.	0,633
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	0,708
Yöneticiler, görevlerinin insani ilişkiler yönünde başarılıdır.	0,710
Çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıkları uzlaşarak çözümlenir.	0,611
	Faktör 2
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.	0,785
Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	0,837
Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.	0,809
Örgütteki bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	0,831
Yöneticiler çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler.	0,845
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür.	0,837
İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	0,864

Örgütte esnek bir çalışma ortamı vardır.	0,878
Örgütte çalışma zamanı ve temponun belirlenmesinde çalışanlarına tanıdığı özgürlükler yeterlidir.	0,885
Çalışanlar örgütleri ile ilgili düşüncelerini çekinmeden söyleyebilirler.	0,768
Örgütte grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	0,818
Örgüt çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyerek, onlara ayak uydururlar.	0,792
Örgüt mensupları örgüt içi ve dışı değişimlere kolayca uyum sağlarlar.	0,749

Tablo 3.25’de ise, faaliyette bulunan işletmelerin dış çevre faktör analizi yer almaktadır. Buna göre analiz 6 ayrı faktörden oluşmaktadır. Ayrıca değerleri 0,500’ün altında olan Dç19 ve Dç24 numaralı faktörler henüz korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmadan modelden çıkartılmıştır. Dç19 “şirketin rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahip olması” anlamına gelmektedir. Bu konuda anket katılımcıları genel anlamda rakipleri kadar eski bir geçmişe sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Öte yandan Dç24 ise, “şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır” anlamındadır. Ankete katılanlar bu farkındalıkta olmayan yöneticiler tarafından şirketlerin yönetildiğini belirtmektedirler. Bu durumdan, aksiyon almaktan korkan, kendisi yerine başkalarını suçlayan, yönetsel özellikleri tam anlamıyla gelişmemiş kişilerin genel olarak bu şirketlerde yönetici olduğu sonucunu çıkarmak mümkündür.

Tablo 3.25: Faaliyette Bulunan İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimiz müşterilerini şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.	0,773
Şirketimiz müşterilerini ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.	0,799
Şirketimiz müşterilerini pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.	0,759
Şirketimiz müşterilerini özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	0,804
Şirketimiz ürün ve hizmetleri gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.	0,711
Şirketimiz ürün ve hizmetleri müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.	0,664
	Faktör 2
Şirketimiz ürün ve hizmetleri bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.	0,617
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.	0,724
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.	0,756
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.	0,755
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.	0,814
	Faktör 3
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya	0,730

çalışan firmalar olarak görürüz.	
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	0,555
	Faktör 4
Rakiplerin yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.	0,845
Rakiplerin müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.	0,876
Rakiplerimiz bizden daha iyi rekabet stratejileri planlarlar.	0,874
Şirketimizin pazardaki payı rakiplere oranla daha azdır.	0,891
Ürün ve çeşit açısından rakiplerimiz bizden üstündür.	0,844
<i>Şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir.</i>	0,386*
Rakiplerimizde bize oranla daha kaliteli elemanlar çalışır.	0,757
	Faktör 5
Rakiplerimiz çalışanlarına bizden daha fazla maaş verir ve sosyal hakları daha fazladır.	0,769
Rakiplerimiz “sermaye, işgücü, sosyal haklar” anlamında bizden daha fazla imkâna sahiptir.	0,744
Rakiplerimizin vizyonu bize göre daha geniştir.	0,689
	Faktör 6
<i>Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.</i>	0,478*
Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.	0,523
Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.	0,814

Şirketimizin kendine bakış açısı; müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.	0,877
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.	0,864
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.	0,884
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	0,876

*Modelden çıkarılan değişken

Faaliyette olmayan firmaların işletme performansı faktör analizi Tablo 3.26'daki gibidir. Burada analiz 2 ayrı bölüme ayrılmaktadır. Ancak faaliyette olan firmaların aksine P9, 0,500 değerinin altında kaldığı için modelden çıkartılacaktır. P9 değeri yani "işletmenin çalışan sayısındaki artışı" sorguladığında ve faktör yükü değeri 0,500'ün altında çıktığına göre bu durum, çalışan sayısında zamanla azalma, küçülme ve sonunda işletmelerin kapanması anlamına gelmektedir.

Tablo 3.26: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	0,846
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,813
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,810
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,876
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,855
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,786
	Faktör 2
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,863
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	0,750
Çalışan sayınızdaki artış	0,434*
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,937
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0,896
Genel olarak karlılık düzeyiniz	0,952

*Modelden çıkarılan değişken

Faaliyette olmayan firmaların örgüt kültürü faktör analizi aşağıda Tablo 3.27’de gösterilmiştir. Buna göre model, 4 ayrı faktöre bölünmüştür. Ök16 değeri 0,500’ün altında kaldığı için modelden çıkarılmıştır. Ök16 “Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir” anlamına gelmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi yöneticiler çalışanlarını motive etmekte zorlanmaktadır. Yönetici zamanında gerekli aksiyonları almaz ya da değiştirilmezse işletmenin sonunun gelmesi kaçınılmazdır. Aslında sistematik olarak belirli bir yönetim modeli uygulayan ve bu modeli tüm çalışanlarının benimsediği örgütlerde yöneticiler çalışan motivasyonu ile ek olarak ilgilenmezler; çünkü işlerin yolunda gittiği tüm örgütlerde çalışanlar kendiliğinden motive olur, işlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar. Onlar için örgütte kalmak en büyük ödül olacaktır. Şirketlerinin kapanması aynı zamanda çalışanların da sonu olacağı için şirketin faaliyetlerini devam ettirebilmesi en büyük motivasyon kaynağıdır.

Tablo 3.27: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.	0,662
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.	0,619
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.	0,880
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.	0,831
Bölümler arası uyum yüksektir.	0,636
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	0,649
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.	0,685
Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.	0,590
	Faktör 2
Çalışanlar sık sık denetlenir.	0,603
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	0,774
Yöneticiler, görevlerinin insani ilişkiler yönünde başarılıdır.	0,752
Örgütteki bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	0,743
Yöneticiler çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler.	0,677
Örgüt çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyerek, onlara ayak uydururlar.	0,789
Örgüt mensupları örgüt içi ve dışı değişimlere kolayca uyum sağlarlar.	0,714
	Faktör 3
Çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıkları uzlaşılarak çözümlenir.	0,653
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür.	0,606
İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	0,801
Örgütte esnek bir çalışma ortamı vardır.	0,707
Örgütte çalışma zamanı ve temponun belirlenmesinde çalışanlarına tanıdığı özgürlükler yeterlidir.	0,794
Çalışanlar örgütleri ile ilgili düşüncelerini çekinmeden söyleyebilirler.	0,871

Örgütte grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	0,761
	Faktör 4
Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.	0,649
Ast-üst ilişkisi korunur.	0,916
Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	0,851
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.	0,617
<i>Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.</i>	0,489*

*Modelden çıkarılan değişken

Tablo 3.28’de ise, faaliyette olmayan firmaların dış çevre faktör analizi yer almaktadır. Buna göre Dç19 0,500’ün altında bir değer aldığı, Dç24 ise tek başına bir faktöre dâhil olduğu için modelden çıkarılmışlardır. Dç19, “şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir” ve Dç24 “şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır” anlamlarına gelmektedir. Burada faaliyette olmayan şirketler incelendiğine göre, bu firmalar rakiplerine göre daha yenidir ve bu dezavantajdan dolayı yok olmuşlardır. Ayrıca yöneticilerinin de yetersiz düzeyde olması bu sonu daha da hızlandırmıştır.

Tablo 3.28: Faaliyette Bulunmayan İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimiz müşterilerini şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.	0,882
Şirketimiz müşterilerini ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.	0,946
Şirketimiz müşterilerini pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.	0,921
Şirketimiz müşterilerini özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	0,802
Şirketimiz ürün ve hizmetleri gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.	0,925
Şirketimiz ürün ve hizmetleri müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.	0,962
Şirketimiz ürün ve hizmetleri bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.	0,937
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.	0,869
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.	0,900
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.	0,891
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.	0,923
<i>Şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir.</i>	<i>0,332*</i>
	Faktör 2

Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.	0,604
Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.	0,643
Şirketimizin kendine bakış açısı; müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.	0,786
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.	0,913
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.	0,790
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	0,869
	Faktör 3
Rakiplerimiz bizden daha iyi rekabet stratejileri planlarlar.	0,503
Şirketimizin pazardaki payı rakiplere oranla daha azdır.	0,810
Ürün ve çeşit açısından rakiplerimiz bizden üstündür.	0,775
Rakiplerimizde bize oranla daha kaliteli elemanlar çalışır.	0,898
Rakiplerimiz “sermaye, işgücü, sosyal haklar” anlamında bizden daha fazla imkâna sahiptir.	0,625
Rakiplerimizin vizyonu bize göre daha geniştir.	0,850
	Faktör 4
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	0,905
Rakiplerin yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.	0,912

Rakiplerin müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.	0,843
	Faktör 5
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	821
Rakiplerimiz çalışanlarına bizden daha fazla maaş verir ve sosyal hakları daha fazladır.	615
	Faktör 6
<i>Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.</i>	696*

*Modelden çıkarılan değişken

Son olarak, faaliyette olan ve olmayan tüm firmaların faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.29'da tüm işletmelerin performans faktör analizi yer almaktadır. Burada işletme performansı ile ilgili sorular 2 ayrı faktöre ayrılmıştır. Bunlardan ilki finansal, diğeri ise büyüme performansı olarak adlandırılmıştır. Bu analizdeki tüm faktör değerleri 0,500'ün üzerinde olduğu için tüm değerler modeldeki yerini korumuştur.

Tablo 3.29: Tüm İşletmelerin Performans Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	0,928
Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	0,934
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	0,937
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	0,939
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	0,936
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	0,877
	Faktör 2
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	0,910
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	0,918
Çalışan sayınızdaki artış	0,862
Yeni müşteri sayınızdaki artış	0,808
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	0,913
Genel olarak karlılık düzeyiniz	0,906

Tablo 3.30’da tüm firmaların örgüt kültürü faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizlere bağlı olarak örgüt kültürü adaptasyon ve motivasyon olarak 2 faktöre ayrılmıştır. Burada da tüm değerler 0,500’ün üzerindedir.

Tablo 3.30: Tüm İşletmelerin Örgüt Kültürü Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.	0,803
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.	0,813
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.	0,876
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.	0,897
Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.	0,828
Bölümler arası uyum yüksektir.	0,851
Ast-üst ilişkisi korunur.	0,727
Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.	0,749
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.	0,873
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.	0,828
Çalışanlar sık sık denetlenir.	0,635
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	0,682
Yöneticiler, görevlerinin insani ilişkiler yönünde başarılıdır.	0,684
	Faktör 2
Çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıkları uzlaşılarak çözümlenir.	0,600
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.	0,701
Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.	0,804
Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.	0,675
Örgütteki bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.	0,813
Yöneticiler çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler.	0,838
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür.	0,823
İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.	0,877

Örgütte esnek bir çalışma ortamı vardır.	0,869
Örgütte çalışma zamanı ve temponun belirlenmesinde çalışanlarına tanıdığı özgürlükler yeterlidir.	0,875
Çalışanlar örgütleri ile ilgili düşüncelerini çekinmeden söyleyebilirler.	0,793
Örgütte grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.	0,783
Örgüt çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyerek, onlara ayak uydururlar.	0,782
Örgüt mensupları örgüt içi ve dışı değişimlere kolayca uyum sağlarlar.	0,758

Tablo 3.31’de ise tüm firmaların dış çevre faktör analizi yer almaktadır. Buna göre dış çevre, müşteri hizmetlerine bakış, rakiplere bakış, güvenilirlik ve kendine bakış olmak üzere 4 faktöre ayrılmıştır. Bu faktörlerden Dç19, 0,500’ün altında bir değer aldığı, Dç24 ise tek başına bir faktöre dâhil olduğu için modelden çıkarılmışlardır. Dç19, “şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir” ve Dç24 “şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır” anlamlarına gelmektedir. Bu verilere göre bu firmaların genel olarak eski bir geçmişe sahip olmadığı görülmektedir. Ayrıca araştırma kapsamındaki firma yöneticilerinin, genel olarak başarısız, dış çevre ile olan ilişkileri sağlıklı yürütemeyen ve şirket yönetmekte bir takım sorunlar yaşayan insanlar olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3.31: Tüm İşletmelerin Dış Çevre Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör 1
Şirketimiz müşterilerini şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.	627
Şirketimiz müşterilerini ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.	729
Şirketimiz müşterilerini pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.	744
Şirketimiz müşterilerini özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.	782
Şirketimiz ürün ve hizmetleri gelir sağlaması için öncelikli bir araç olarak görür.	771
Şirketimiz ürün ve hizmetleri müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.	829
Şirketimiz ürün ve hizmetleri bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.	871
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.	779
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.	725
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.	823
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.	805
	Faktör 2
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya	678

çalışan firmalar olarak görürüz.	
Şirketimizin rakiplere bakış açısı; bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.	682
	Faktör 3
Rakiplerin yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.	853
Rakiplerin müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulması yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.	865
Rakiplerimiz bizden daha iyi rekabet stratejileri planlarlar.	857
Şirketimizin pazardaki payı rakiplere oranla daha azdır.	905
Ürün ve çeşit açısından rakiplerimiz bizden üstündür.	900
<i>Şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir.</i>	-191*
Rakiplerimizde bize oranla daha kaliteli elemanlar çalışır.	915
Rakiplerimiz çalışanlarına bizden daha fazla maaş verir ve sosyal hakları daha fazladır.	702
Rakiplerimiz “sermaye, işgücü, sosyal haklar” anlamında bizden daha fazla imkâna sahiptir.	748
Rakiplerimizin vizyonu bize göre daha geniştir.	881
	Faktör 4
<i>Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.</i>	483*
Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.	516
Şirketimizin kendine bakış açısı; şirketimiz yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.	780
Şirketimizin kendine bakış açısı;	870

müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.	
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.	896
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.	880
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı; Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.	895

*Modelden çıkarılan değişken

3.5. Korelasyon Analizi

Bu bölümde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki regresyon analizine geçmeden önce faktörler arasındaki birebir ilişkileri inceleyen korelasyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon 2 farklı değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı ise, değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve büyüklüğünü belirtir. Bu katsayı, (-1) ile (+1) arasında bir değer almaktadır. Pozitif değerler direkt yönlü bir ilişkiyi ifade etmektedir. Negatif değerler ise, ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu katsayı (0) değerini alırsa araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında bir ilişkinin varlığından söz edilememektedir (Altındağ 2011, 106).

Faaliyette olan firmalar, faaliyette olmayan firmalar ve tüm firmalar, ayrı ayrı korelasyon analizinden geçirildiğinde birbirinden farklı ve değişik sayıda birçok faktörün ortaya çıktığı görülmektedir. Sadece şirket performans faktörleri, tüm korelasyon analizlerinde aynı şekilde ortaya çıkmıştır. Bunun dışında örgüt kültürü ile ilgili yapılan analizlerde, tüm firmalar ve faaliyette olan firmalar analiz edildiğinde “adaptasyon” ve “motivasyon” olarak 2 ayrı faktör ortaya çıktığı görülmektedir. Sadece faaliyette olmayan firmalar analiz edildiğinde, “koordinasyon”, “adaptasyon”, “motivasyon” ve “yöneticilere bakış” isimleri altında 4 farklı örgüt kültürü meydana gelmiştir. Dış çevre korelasyon analizlerine bakıldığında ise, tüm firmaların analizinde “müşteri hizmetlerine bakış”,

“rakiplere bakış”, “güvenilirlik” ve “kendine bakış” olarak 4 farklı faktör olduğu görülmektedir. Faaliyette olan firmalarda, “müşterilere bakış”, “iş çevresine bakış”, “rakiplere bakış”, “güvenilirlik”, “vizyon” ve “kendine bakış” olmak üzere 6, faaliyette olmayan firmalarda ise, “müşteri hizmetlerine bakış”, “kendine bakış”, “vizyon”, “güvenilirlik” ve “rakiplere bakış” olmak üzere 5 ayrı faktör meydana gelmiştir.

Faaliyette olan firmaların korelasyon analizi incelendiğinde, adaptasyon faktörünün motivasyon, müşterilere bakış, iş çevresine bakış, kendine bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt olarak yüksek derecede etkilemekte olduğu görülmektedir. Ayrıca adaptasyon faktörünün, güvenilirlik ve vizyon faktörlerini yoğun ve direkt, rakiplere bakış faktörünü ise düşük düzeyde ve direkt olarak etkilediği ortaya çıkmaktadır. Bu duruma göre kurumun vizyonunun muğlak olması çalışanların işyerlerinin kapanması korkusuyla daha çok adapte olmalarını sağlamaktadır demek mümkündür. Ayrıca adaptasyon değişkeninin çalışanlar tarafından değerlendirilirken rakip firmaların incelenmesi ve analiz edilmesinde negatif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle rakip firmaların uygulamalarından ve süreçlerinin olumlu etkilenmesi ve motive olması gereken çalışanların motivasyonunun beklenenin aksine düştüğü ve rakip firmaların hamlelerinin adaptasyon sürecini negatif etkilediği ortaya konmuştur.

Motivasyon faktörünün, adaptasyon, müşterilere bakış, iş çevresine bakış, kendine bakış, rakiplere bakış, güvenilirlik, vizyon, finansal ve büyüme performanslarını direkt olarak yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Özellikle motivasyon faktörü tek başına ele alındığında bile firmanın nitel ve nicel performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir. Örgütsel iklim literatürünün de açıklamaya dâhil edilmesi gereken bu kısımda çalışanların işle ilgili yüksek motivasyona sahip olmaları, kusursuz performans elde etme isteğini ortaya çıkarmakta ve her zaman üst yönetimin tercih ettiği taktiklerden birisi olmaktadır.

Müşterilere bakış faktörünün, adaptasyon, motivasyon, iş çevresine bakış, kendine bakış, güvenilirlik, vizyon finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. İş çevresine bakış faktörünün, adaptasyon, motivasyon, müşterilere bakış, kendine bakış, güvenilirlik, vizyon, finansal ve büyüme performanslarını ise direkt olarak yoğun şekilde etkilediği görülmektedir.

Rakiplere bakış faktörünün, güvenilirliği ve motivasyonu direkt ve yoğun; adaptasyonu ise direkt düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Güvenilirlik faktörünün, rakiplere bakış, vizyon, adaptasyon, motivasyon, müşterilere bakış, iş çevresine bakış, güvenilirlik ve büyüme performansını direkt ve yoğun; finansal performansı ise, direkt ve düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Vizyon faktörünün, adaptasyon, güvenilirlik, motivasyon, müşterilere bakış, iş çevresine bakış, kendine bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Kendine bakış faktörünün, adaptasyon, motivasyon, müşterilere bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde; finansal ve büyüme performanslarının ise, birbirlerini, adaptasyon, motivasyon, müşterilere bakış, iş çevresine bakış, güvenilirlik ve vizyon faktörlerini direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir.

Tablo 3.32: Faaliyette Olan Firmaların Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- Adaptasyon	1	,725**	,608**	,616**	-,178*	-,537**	-,521**	,640**	,349**	,400**
2- Motivasyon	,725**	1	,628**	,513**	-,242**	-,511**	-,412**	,559**	,223**	,294**
3- Müşterilere Bakış	,608**	,628**	1	,710**	-,144	-,509**	-,475**	,631**	,391**	,384**
4- İş Çevresine Bakış	,616**	,513**	,710**	1	-,052	-,519**	-,492**	,540**	,416**	,423**
5- Rakiplere Bakış	-,178*	-,242**	-,144	-,052	1	,330**	,131	,049	,018	-,122
6- Güvenilirlik	-,537**	-,511**	-,509**	-,519**	,330**	1	,663**	-,494**	-,172*	-,198**
7- Vizyon	,521**	-,412**	-,475**	-,492**	,131	,663**	1	-,531**	-,345**	-,313**
8- Kendine Bakış	,640**	,559**	,631**	-,540**	,049	-,494**	-,531**	1	,320**	,304**
9- Finansal Performans	,349**	,223**	,391**	,416**	0,18	-,172*	-,345**	,320**	1	,812**
10- Büyüme Performansı	,400**	,294**	,384**	,423**	-,122	-,198**	-,313**	,304**	,812**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, * işaretli ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Faaliyette olmayan firmaların korelasyon analizi incelendiğinde, koordinasyon ve adaptasyon faktörlerinin genel olarak birbirlerini, motivasyon, yöneticilere bakış, müşteri hizmetlerine bakış, kendine bakış ve büyüme performansını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir.

Motivasyon faktörünün, koordinasyon, adaptasyon, yöneticilere, dış unsurlara ve kendine bakışı direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Yöneticilere bakış faktörünün, koordinasyon, adaptasyon, motivasyon, vizyon, müşteri hizmetlerine bakış faktörlerini direkt ve yoğun, büyüme performansını direkt ve düşük düzeyde etkilediği görülmektedir.

Müşteri hizmetlerine bakış faktörünün, adaptasyon faktörünü direkt ve düşük düzeyde, motivasyon, yöneticilere ve kendine bakış faktörlerini ise direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Kendine bakış faktörünün, koordinasyon, adaptasyon, motivasyon ve müşteri hizmetlerine bakış faktörlerini direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Vizyon faktörünün, güvenilirlik ve yöneticilere bakış faktörlerini direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Güvenilirlik faktörünün de vizyon faktörünü direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir.

Finansal ve büyüme performanslarının ise sadece birbirlerini direkt ve yoğun şekilde etkiledikleri görülmektedir. Bu da içsel geçerlilik bakımından analizin doğru olduğunu göstermektedir. Çünkü iki bağımlı değişkenin özellikle de aynı konuyu içeren unsurların kendi içlerinde yüksek korelasyon gösterdiği bilinmektedir.

Tablo 3.33: Faaliyette Olmayan Firmaların Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1- Koordinasyon	1	,706**	,551**	,640**	,401*	,530**	-,254	-,210	-,241	,269	,372**
2- Adaptasyon	,706**	1	,745**	,550**	,743**	,636**	,004	,122	-,085	,316	,393*
3- Motivasyon	,551**	,745**	1	,447**	,773**	,501**	-,068	-,043	-,111	,286	,224
4- Yöneticilere Bakış	,640**	,550**	,447**	1	,588**	,222	-,466**	-,197	,128	,156	,390*
5- Müşteri Hizmetlerine Bakış	,401*	,743**	,773**	,588**	1	,522**	-,157	,071	-,066	,204	,320
6- Kendine Bakış	,530**	,636**	,501**	,222	,522**	1	,070	,179	-,064	,106	,122
7- Vizyon	-,254	,004	-,068	-,466**	-,157	,070	1	,435**	,292	-,225	-,263
8- Güvenilirlik	-,210	,122	-,043	-,197	,071	,179	,435**	1	,255	-,112	-,091
9- Rakiplere Bakış	-,241	-,085	-,111	,128	-,066	-,064	,292	,255	1	-,181	-,161
10- Finansal Performans	,269	,316	,286	,156	,204	,106	-,225	-,112	-,181	1	,848**
11- Büyüme Performansı	,372*	,393*	,224	,390*	,320	,122	-,263	-,091	-,161	,848**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, * işaretli ise $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

Faaliyette olan ve olmayan tüm firmaların birlikte dahil edildiği korelasyon analizinde ise, adaptasyon faktörünün, motivasyon, müşteri hizmetlerine bakış, kendine bakış, güvenilirlik, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun; rakiplere bakışı ise, direkt ve düşük düzeyde şekilde etkilediği görülmektedir. Motivasyon faktörünün adaptasyon, dış unsurlara, rakiplere ve kendine bakış, güvenilirlik, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. müşteri hizmetlerine bakış faktörünün, adaptasyon, motivasyon, kendine bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Rakiplere bakış faktörünün, motivasyon ve güvenilirlik faktörlerini direkt ve yoğun; adaptasyon ve büyüme performansını ise, direkt ve düşük düzeyde etkilediği görülmektedir. Güvenilirlik faktörünün, adaptasyon, motivasyon, müşteri hizmetlerine bakış, rakiplere bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Kendine bakış faktörünün, adaptasyon, motivasyon, güvenilirlik, müşteri hizmetlerine bakış, finansal ve büyüme performanslarını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir.

Finansal performans faktörünün, adaptasyon, motivasyon, güvenilirlik, dış unsurlara ve kendine bakış ve büyüme performansını direkt ve yoğun şekilde etkilediği görülmektedir. Büyüme performansı faktörünün ise, adaptasyon, motivasyon, dış unsurlara ve kendine bakış ve finansal performansı direkt ve yoğun şekilde; rakiplere bakış ve güvenilirlik faktörlerini ise, direkt ve düşük düzeyde şekilde etkilediği görülmektedir.

Tablo 3.34: Tüm Firmaların Korelasyon Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Adaptasyon	1	,746**	,627**	-,178*	-,629**	,606**	,502**	,546**
2- Motivasyon	,746**	1	,654**	-,240**	-,508**	,583**	,310**	,352**
3- Müşteri Hizmetlerine Bakış	,627**	,654**	1	-,103	-,453	,617**	,372**	,345**
4- Rakiplere Bakış	-,178*	-,240**	-,103	1	,299**	,043	-,065	-,164*
5- Güvenilirlik	-,629**	-,580**	-,453**	,299**	1	-,437	-,573**	-,633**
6- Kendine Bakış	,606**	,583**	,617**	,043	-,437**	1	,299**	,264**
7- Finansal Performans	,502**	,310**	,372**	-,065	-,573**	,299**	1	,894**
8- Büyüme Performansı	,546**	,352**	,345**	-,164*	-,164*	,264**	,894**	1

** işaretli bileşenler arasındaki bire bir ilişkiler $p < 0,01$, * işaretli ise $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

3.6. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz çeşididir. Bu analiz ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve ilişki varsa bu ilişkinin gücü hakkında bilgi edinilebilir. Burada kullanılacak olan regresyon analizi, finansal ve büyüme performansı olarak adlandırılan bağımlı değişkenlerle örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin bağımsız değişkenleri arasında gerçekleştirilecektir. Burada önemle ele alınması gereken hususlar şunlardır:

- Değişkenler arasında anlamlılık 0,005'ten küçük olmalıdır.
- t değeri yaklaşık olarak -2000 ya da +2000'den fazla olmalıdır.
- β katsayısı yaklaşık olarak (+) ya da (-) 200 ve üzeri olmalıdır.

Bu şartlar sağlanıyorsa R^2 değerine bakılarak analiz gerçekleştirilir. R^2 , modeldeki bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri ne oranda ölçtüğünü gözlemlemeye yarayan bir değerdir.

Tablo 3.35: Tüm Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi

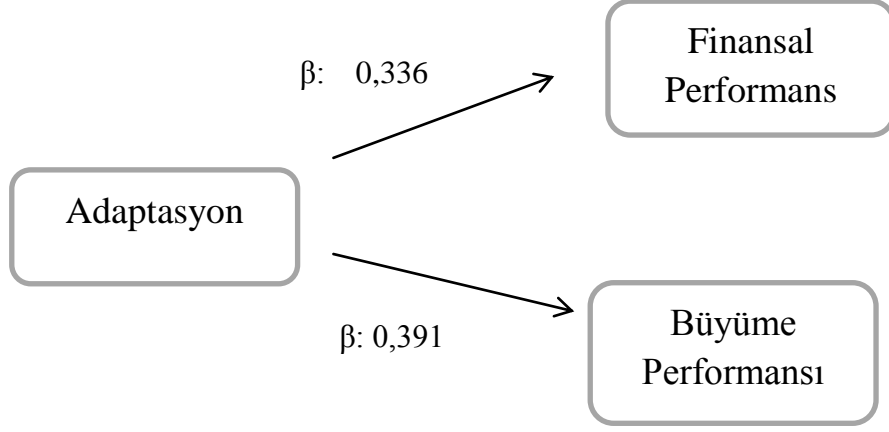
Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Adaptasyon	0,001	3,509	0,336
Motivasyon	0,035	-2,119	-0,193
Müşteri Hizmetlerine Bakış	0,079	1,763	0,141
Rakiplere Bakış	0,080	1,757	0,106
Güvenilirlik	0,000	-6,331	-0,466
Kendine Bakış	0,265	-1,117	-0,087

Tablo 3.36: Tüm Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Adaptasyon	0,000	4,334	0,391
Motivasyon	0,105	-1,630	-0,140
Müşteri Hizmetlerine Bakış	0,439	0,775	0,058
Rakilere Bakış	0,513	0,656	0,037
Güvenilirlik	0,000	-7,328	-0,510
Kendine Bakış	0,040	-2,065	-0,152

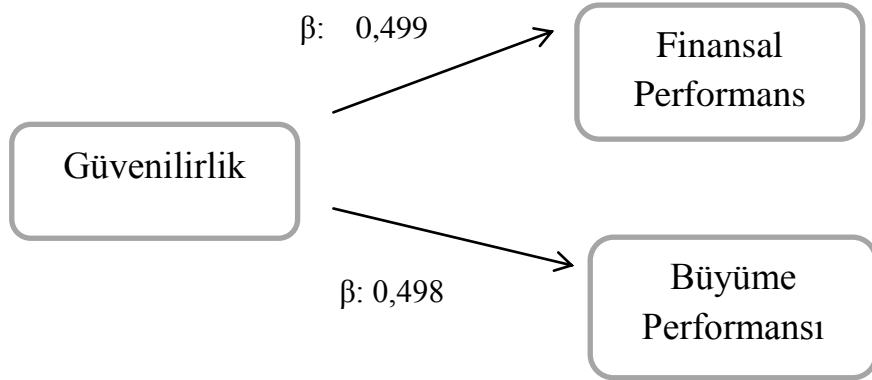
Faaliyette olan ve faaliyette olmayan tüm firmaların regresyon analizinde, finansal performans ve büyüme performansı bağımlı değişkenlerinin, adaptasyon ve güvenilirlik bağımsız değişkenleriyle karşılıklı bir etkileşimde oldukları görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda diğer bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir etki ortaya çıkmamıştır. Bu da finansal ve büyüme performanslarını, motivasyon, müşteri hizmetlerine bakış, rakiplere bakış ve kendine bakış gibi faktörlerin etkilemediği anlamına gelmektedir. Araştırma kapsamındaki firmalarda yöneticilik yapan kişiler, firmanın büyümesi ve güçlenmesi için bu çok önemli unsurların gerekli olmadığını düşünmektedirler. Yöneticiler ya bu durumun farkında değillerdir, ya da Türkiye'deki tekstil sektörü yönetimde ve idarede; profesyonelleşme, örgüt kültürü, kurumsallaşma gibi kavramlardan çok uzaktadır. Kısacası ülkenin tekstil sektörü, ne kurum ne de şahıs olarak henüz bu yapılanma stratejilerine hazır değildir.

İlk model olan adaptasyon faktörünün, finansal ve büyüme performanslarına olan etkisine bakılacak olursa R^2 değerleri 0,395 ve 0,461 olarak bulunmuştur. Bu duruma göre adaptasyon bağımsız değişkeni, firma performansındaki değişimlerin finansal performansının % 39,5'ini, büyüme performansının ise % 46,1'ini etkilemektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerine adaptasyon faktörünün etkilerinin incelenmesi sonucunda bu faktörün finansal (β : 0,336) ve büyüme (β : 0,391) performansı üzerinde direkt ve pozitif yönde etkisi olduğu görülmektedir.



Şekil 3.22: Tüm Firmalara Ait Adaptasyon Faktörünün Finansal ve Büyüme Performanslarına Etkileri

İkinci model olan güvenilirlik faktörünün, finansal ve büyüme performanslarına olan etkisine bakılacak olursa R^2 değerleri 0,395 ve 0,461 olarak bulunmuştur. Bu duruma göre güvenilirlik bağımsız değişkeni, firma performansındaki değişimlerin finansal performansının % 39,5'ini, büyüme performansının ise % 46,1'ini etkilemektedir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre finansal ve büyüme performansı üzerine güvenilirlik faktörünün etkilerinin incelenmesi sonucunda bu faktörün finansal ($\beta: -0,499$) ve büyüme ($\beta: -0,498$) performansı üzerinde direkt ve negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir. Ancak araştırma kapsamında güvenilirlik faktörünü ölçen soruların tamamı ters ölçek (reverse scaled) olduğu için eksi değerde çıkan Beta katsayıları pozitif olarak çevrilerek yorumlanmalıdır. Böylece güvenilirlik arttıkça firmanın finansal ve büyüme performansı olumlu olarak etkilenmektedir.



Şekil 3.23: Tüm Firmalara Ait Güvenilirlik Faktörünün Finansal ve Büyüme Performanslarına Etkileri

Adaptasyon ve güvenilirlik faktörlerinin bu denli güçlü bir şekilde firma performansını etkiliyor olmasının başlıca nedeni, çalışanların buldukları ortamda birbirlerine karşı ve yönetime karşı olan güven duygularının; dinamik çevredeki hızlı değişime karşı olan adaptasyon yeteneği ile birlikte şirket performansını artırıcı bir sinerji oluşturmasıdır.

Tablo 3.37: Faaliyette Olan Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Adaptasyon	0,147	1,456	0,169
Motivasyon	0,224	-1,219	-0,131
Müşterilere Bakış	0,075	1,789	0,202
İş Çevresine Bakış	0,032	2,157	0,228
Rakiplere Bakış	0,927	0,091	0,007
Güvenilirlik	0,016	2,430	0,253
Vizyon	0,008	-2,679	-0,260
Kendine Bakış	0,840	0,202	0,021

Tablo 3.38: Faaliyette Olan Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Adaptasyon	0,147	1,869	0,217
Motivasyon	0,224	-0,512	-0,055
Müşterilere Bakış	0,075	0,999	0,113
İş Çevresine Bakış	0,032	2,501	0,265
Rakiplere Bakış	0,927	-1,657	-0,129
Güvenilirlik	0,016	2,470	0,257
Vizyon	0,008	-1,877	-0,182
Kendine Bakış	0,840	0,173	0,018

Tablo 3.39: Faaliyette Olmayan Firmaların Finansal Performans Faktörünün Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Koordinasyon	0,884	0,147	0,064
Adaptasyon	0,184	1,364	0,545
Motivasyon	0,696	0,395	0,130
Yöneticilere Bakış	0,452	-0,763	-0,320
Müşteri Hizmetlerine Bakış	0,841	-0,202	-0,090
Kendine Bakış	0,492	-0,697	-0,188
Vizyon	0,173	-1,400	-0,343
Güvenilirlik	0,850	-0,191	-0,040
Rakilere Bakış	0,907	0,117	0,029

Tablo 3.40: Faaliyette Olmayan Firmaların Büyüme Performansı Faktörünün Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Koordinasyon	0,672	0,429	0,179
Adaptasyon	0,243	1,193	0,457
Motivasyon	0,362	-0,928	-0,294
Yöneticilere Bakış	0,989	0,014	0,006
Müşteri Hizmetlerine Bakış	0,612	0,514	0,220
Kendine Bakış	0,396	-0,862	-0,223
Vizyon	0,492	-0,697	-0,164
Güvenilirlik	0,962	-0,048	-0,010
Rakilere Bakış	0,791	-0,267	-0,062

Faaliyette olan ve olmayan firmalar da regresyon analizine tabi tutulmuş ve sonuç olarak bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Finansal ve büyüme performanslarının, örgüt kültürü ve dış çevre

faktörlerinden olumlu ya da olumsuz yönde etkilenmemesi mümkün değildir. Buna bağlı olarak yöneticiler ya bu faktörlerin finansal ve büyüme performansına olan etkilerinin farkında değildirler, ya da ülkemizin tekstil sektörü, kurumsallaşma, profesyonel yönetim, örgüt kültürü vb. faktörler açısından henüz hazır hale gelememiştir. Bu durum Türkiye açısından olumsuz bir tablodur. Araştırma kapsamında bulunan sektördeki firma sahipleri ve yöneticilerin, eğitim durumları, vizyonları, güvenilirlikleri, rakip analizleri, çalışanlarla olan ilişkileri (adaptasyon, motivasyon, koordinasyon vb.), bireysel kararları vb. durumlar yeterli seviyelerde değildir. Burada ülkemizde daha önce tekstil sektörü ile ilgili yaşanan krizlerin etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca tekstil firma sahip ve ortaklarının tekstil sektörü dışında farklı sektörlere yönelmeleri de bu durumun diğer bir nedenidir. Tekstil, ülkemizde Cumhuriyet dönemiyle birlikte kurulan ilk sektör dalı olmasına ve gelişmesine rağmen, zaman içinde birçok sıkıntılar yaşayarak günümüze kadar ayakta kalmayı başarmıştır. Ancak sektörün gelişmesi ve büyüebilmesi için başta işletme sahipleri ve ortakları olmak üzere tüm üst ve orta düzey yöneticilerinin kişisel gelişimlerine önem vermeleri, vizyonlarını genişletmeleri, ast-üst ilişkilerini iyi yönetmeleri ve rakiplerini iyi analiz etmeleri günümüz koşullarında kaçınılmazdır.

3.7. Ek Bulgular

Faaliyette olan ve faaliyette olmayan tüm firmalar alt faktörlerine ayrılmadan korelasyon analizine tabi tutulduğunda Tablo 7.41'deki durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre şirket performansı bağımlı değişkeninin, örgüt kültürü bağımsız değişkenini direkt ve yoğun bir şekilde etkilediği görülmektedir. Ancak şirket performansı bağımlı değişkeni ile dış çevre bağımsız değişkeni arasında anlamlı bir sonucun ortaya çıkmadığı saptanmıştır. Bu veriler doğrultusunda örgüt kültürü faktörünün, şirketlerin ayakta kalabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi adına ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin birbirlerini direkt ve yoğun şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu da örgüt kültürü faktörünün yoğun olduğu firmaların, rekabetten çekinmediklerini, müşteriye daha iyi ürün ve hizmet sunma konusunda daha avantajlı olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.41: Tüm Firmaların Alt Faktörlerine Ayrılmadan Gerçekleştirilen Korelasyon Analizi

Faktörler	Şirket Performansı	Örgüt Kültürü	Dış Çevre
Şirket Performansı	1	0,452**	-0,065
Örgüt Kültürü	0,452**	1	0,288**
Dış Çevre	-0,065	0,288**	1

Faaliyette olan ve faaliyette olmayan tüm firmalar alt faktörlerine ayrılmadan regresyon analizine tabi tutulduğunda ise, Tablo 7.42'deki durum ortaya çıkmaktadır. Buna göre şirket performansı bağımlı değişkeninin örgüt kültürü bağımsız değişkenini yoğun ve pozitif yönde, dış çevre bağımsız değişkenini ise negatif yönde etkilediği görülmektedir. R^2 değeri 0,246 olarak bulunmuştur. Bu durum, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin şirket performansı faktörünü % 24,6 oranında etkilediği anlamına gelmektedir. Buna göre ankete katılan yöneticilerin anketi alt faktörlerine analiz etme yeteneğinin olmadığı, anketteki tüm soruları başlıklarına göre ayırt etmeden işaretledikleri görülmektedir. Yöneticilerin özellikle yaş, cinsiyet ve eğitim durumları sonuçların bu şekilde çıkmasında önemli bir etkidir. Bu analiz sonucunda örgüt kültürünün firmalar için ne kadar büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca aşağıdaki veriler doğrultusunda şirket performansı faktörünün dış çevre faktörüne negatif bir etkisi olduğu da görülmektedir. Buna göre şirketler rakiplerle rekabete girmekten, onlarla iş birliği içinde olmaktan çekinmektedirler. Dış çevre faktörlerinin işletmelere zarar vermesi fikri genel olarak yöneticiler tarafından benimsenmiştir.

Tablo 3.42: Tüm Firmaların Alt Faktörlerine Ayrılmadan Gerçekleştirilen Regresyon Analizi

Faktörler	Anlamlılık (Sig.)	t	β
Örgüt Kültürü	0,000	8,116	0,514
Dış Çevre	0,001	-3,371	-0,213

3.8. Araştırmanın Hipotezleri

Faaliyette olan ve faaliyette olmayan firmalar ayrı ayrı ve bir arada faktör analizlerine tabi tutulduğunda farklı alt faktörlerle karşılaşılmıştır. Bunun nedeni, analizler yapılmaya başlamadan önce keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiş; sonuçlarına bakılarak farklı alt boyutlara ayrıldığı görülmüştür. Keşifsel faktör analizini, tüm korelasyon ve regresyon analizleri öncesinde yapılması gereken ve aydınlatıcı bulgular içeren bir ön çalışma olarak nitelendirmek mümkündür. Buna göre faaliyette olan firmalar (H_1) incelenirken şu hipotezler ele alınmıştır.

H_{1a} : Örgütsel adaptasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1b} : Örgütsel motivasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1c} : Müşterilere bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1d} : İş çevresine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1e} : Rakiplere bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1f} : Güvenilirlik, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1g} : Vizyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{1h}: Kendine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Faaliyette olmayan firmalar (H₂) incelendiğinde şu hipotezler ele alınmıştır.

H_{2a}: Örgütsel koordinasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Örgütsel adaptasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Örgütsel motivasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Yöneticilere bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2e}: Müşteri hizmetlerine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2f}: Kendine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2g}: Vizyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2h}: Güvenilirlik, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2i}: Rakiplere bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Faaliyette olan ve faaliyette olmayan tüm firmalar (H₃), alt faktörlerine ayrılarak incelendiğinde şu hipotezler ele alınmıştır.

H_{3a}: Örgütsel adaptasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Örgütsel motivasyon, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Müşteri hizmetlerine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: Rakiplere bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3e}: Güvenilirlik, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3f}: Kendine bakış, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Faaliyette olan ve faaliyette olmayan tüm firmalar (H₄) alt faktörlerine ayrılmadan incelendiğinde ise, şu hipotezler ele alınmıştır.

H_{4a}: Örgüt kültürü faktörü, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{4b}: Dış çevre faktörü, tekstil sektöründeki firmaların finansal ve büyüme performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

3.9. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Yapılan anket çalışmaları faaliyette olan ve faaliyette olmayan firmalar olmak üzere 2 bölüme ayrılmış ve tüm analizler ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında bu iki bölüm birleştirilerek anket çalışmaları tekrar tüm analizlere tabi tutulmuştur. Anket soruları genel olarak 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar işletmenin performansı, örgüt kültürü ve dış çevre faktörleridir. Ancak bu bölümler, faaliyette olan firmalar, faaliyette olmayan firmalar ve tüm firmalar olmak üzere ayrı ayrı analiz edildiğinde farklı alt faktörlere ayrılmışlardır. Sadece işletme performansı bölümünün 2 farklı bağımlı değişkeni olan “finansal performans” ve “büyüme performansı” tüm faktör analizlerinde aynı kalmış; örgüt kültürü ve dış çevre bölümündeki bağımsız değişkenlerde ise farklılık gözlenmiştir.

3.9.1. Faaliyetlerine Devam Eden İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular

Ortaya çıkan verilere bağlı olarak, faaliyette olan firmalara (H₁) ait hipotezlere ilişkin bulgularda şu durumlara rastlanmıştır:

Örgütsel adaptasyon (H_{1a}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans (,349^{**}) ve büyüme performansını (,400^{**}) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Buna göre işletmenin finansal ve büyüme performansını arttırmak için örgüt içi adaptasyonun mutlaka başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ancak örgütsel adaptasyon faktörünün, regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu durum, işletme yöneticilerinin işletmelerin hayatlarına devam edebilmeleri için gerekli en önemli faktörlerin bile farkında olmadıklarını göstermektedir. İşletme içi adaptasyonun gerçekleşip gerçekleşmediğini fark edemeyen ya da bu kadar önemli bir faktörü önemsemeyen yöneticiler firmalarını yok olma tehlikesi ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Örgütsel motivasyon (H_{1b}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans (,223^{**}) ve büyüme performansını (,294^{**}) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Buna göre işletmenin çalışanlarının motivasyonu, işletmenin geleceği açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş yaşantıları, özel durumları, kişiler arası ilişkileri yöneticiler tarafından iyi bir şekilde gözlemlenmeli ve işyeri motivasyonu sağlanmalıdır. Ancak örgütsel motivasyon faktörünün, regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmadığı görülmektedir. Bu durum anket yapılan yöneticilerin motivasyon faktörünün önemini kavrayamadıklarını ya da motivasyonu sağlamada bazı sorunlar yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin genel eğitim durumları da dikkate alındığında ankette yer alan soruları algılayamadıkları veya farklı yorumladıkları ortaya çıkmaktadır.

Müşterilere bakış (H_{1c}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans (,391^{**}) ve büyüme performansını (,384^{**}) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi, işletmeler ürün ve hizmet sunarken müşterilerinin fikir ve düşüncelerini mutlaka dikkate alırlar demek mümkündür. Bu durum işletmenin gelişmesi ve büyümesini direkt olarak olumlu yönde etkiler. Ancak müşterilere bakış faktörünün regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum da örgüt

yöneticilerinin müşteriye dikkate almadan ürün ve hizmet sunduğunu ya da böyle bir faktörden habersiz olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin eğitimsiz ve birçok önemli faktörün farkında olmamaları da bu sonucu doğurmaktadır.

İş çevresine bakış (H_{1d}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans ($,416^{**}$) ve büyüme performansını ($,423^{**}$) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi “yöneticiler ve işletme sahipleri iş çevrelerine gereken önemi verme konusunda yeterli bilgiye sahip değillerdir” demek mümkündür. Günümüzde işletmeler güçlenebilmek, büyüebilmek ve rekabet edebilmek için, geleneksel hiyerarşik emir-komuta-kontrol yönetim tarzının hâkim olduğu iş çevresini, personelin güçlendirilmesini savunan bir çevreye dönüştürmelidirler. Bu çevre, çalışanların sorumluluk aldığı, kendi kendini yönetebildiği, güven duyulduğu, tanındığı bir çevredir. Günümüz koşullarında böyle bir iş çevresine sahip olmayan işletmeler, zamanla küçülerek yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Rakiplere bakış (H_{1e}) faktörünün korelasyon ve regresyon analizlerine bakıldığında, finansal performans ve büyüme performansı ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu da yine anket kapsamındaki yöneticilerin yetersiz eğitim ve bilgiye sahip olduklarını göstermektedir. Günümüz koşullarında işletmeler hayatta kalmak ve büyüebilmek için belirli dönemlerde rakiplerini analiz etmekte ve araştırmaktadırlar. Bu araştırmaları gerçekleştirilmeyen işletmeler de zamanın koşullarına uyum sağlayamadıkları için yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Güvenilirlik (H_{1f}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performansını ($-,172^*$) direkt ve düşük; büyüme performansını ($-,198^{**}$) ise direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Ankete katılan yöneticilerin işyerleri ile ilgili olarak ciddi bir güven korkusu yaşadıkları görülmektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri çalışanların kısa zaman aralıkları ile iş değişiklikleri yapmalarınıdır. Genel olarak sektörde böyle bir sirkülasyonun varlığından söz etmek doğru olur. Çalışanların işyeri şartları, motivasyon sorunları, maaş ve sosyal haklar gibi nedenlere bağlı olarak kısa zaman aralıklarıyla iş değişiklikleri yaptıkları

gözlenmiştir. Ayrıca bazı işletmelerin işin yoğunluğuna göre dönemsel olarak işçi çalıştırmaları da güvensizlik ortamını güçlendirmektedir.

Vizyon (H_{1g}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans ($-,345^{**}$) ve büyüme performansını ($-,313^{**}$) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Burada yine yöneticilerin ve çalışanların eğitim durumları, bakış açıları, sektör içi yaşanan güçlü rekabetin zorlukları vb. durumlar işletmelerin vizyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Vizyon olarak geniş bir perspektife ulaşamayan işletmeler, günümüz koşullarına uyum sağlayamayarak yok olmaktadır.

Kendine bakış (H_{1h}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans ($,320^{**}$) ve büyüme performansını ($,304^{**}$) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. İşletmelerin dışarıdan bir gözle kendilerine bakabilmeleri oldukça önemlidir. Ancak bunun için işletmede iyi yetişmiş yöneticilerin ve çalışanların olmaları gerekmektedir. Sonuçların bu şekilde çıkmasının nedenleri;

- Ankette yer alan soruları anlayamamak,
- Günümüz şartlarına uygun bir yönetici olamamak,
- Okul ve iş hayatında eğitim ve tecrübe açısından kendini geliştirememiş bir birey olmak, olarak özetlenebilir.

Yukarıdaki verilere göre, araştırma kapsamındaki firmalar göz önünde bulundurularak, faaliyetlerine devam eden firmalar ile ilgili ortaya konan hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir.

3.9.2. Faaliyetlerine Devam Etmeyen İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular

Örgütsel koordinasyon (H_{2a}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, büyüme performansını ($,372^{**}$) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Örgüt içi koordinasyonun sağlanamaması ya da bu

kadar önemli bir faktörün varlığının farkında olunmaması işletmenin sonunu getiren en önemli nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel adaptasyon (H_{2b}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, büyüme performansını ($,393^*$) direkt ve düşük bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu da faaliyetlerine devam etmeyen firmaların, çalışanlarını örgüte adapte etmekte zorlandıklarını ya da adaptasyon faktörünün farkında olmadıklarını göstermektedir.

Yöneticilere bakış (H_{2d}) faktörünün korelasyon analizine bakıldığında, büyüme performansını ($,390^*$) direkt ve düşük bir biçimde etkilediği görülmektedir. Ancak regresyon analizine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu durum işletmede yöneticilik yapan kişilerin, işletme için ne kadar önemli bir noktada olduklarını bilmedikleri anlamına gelmektedir. Çünkü, yöneticiler işletmelerin büyümeleri ve güçlenmeleri için görev yapan profesyonel insanlardır ve bunun için ücret alırlar.

Örgütsel motivasyon (H_{2c}), müşteri hizmetlerine bakış (H_{2e}), kendine bakış (H_{2f}), vizyon (H_{2g}), güvenilirlik (H_{2h}) ve rakiplere bakış (H_{2i}) faktörlerinin korelasyon ve regresyon analizlerine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu kadar önemli faktörlerin, bağımlı değişkenlerle anlamlı bir ilişki içinde olmaması, araştırma kapsamında faaliyetlerine devam etmeyen firmaların, neden hayatlarına devam edemediğini açık bir şekilde veriler eşliğinde göstermiştir.

Yukarıdaki verilere göre, araştırma kapsamındaki firmalar göz önünde bulundurularak, faaliyetlerine devam etmeyen firmalar ile ilgili ortaya konan hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir.

3.9.3. Tüm İşletmelerle İlgili Hipotezlere İlişkin Bulgular

Tüm işletmeler, alt faktörlerine ayrılarak analiz edildiğinde şu sonuçlarla karşılaşmıştır:

Örgütsel adaptasyon faktörünün (H_{3a}) korelasyon analizine bakıldığında, finansal performans ($,502^{**}$) ve büyüme performansı ($,546^{**}$) bağımlı değişkenlerini direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Regresyon analizine bakıldığında

ise, örgütsel adaptasyon bağımsız değişkeninin, finansal ve büyüme performanslarını olumlu ve yoğun şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu verilere dayanarak çalışan insanların firmalarına iyi adapte olması, o firmaların başarı düzeylerini artırır demek mümkündür. Bu çalışma neticesinde adaptasyon, firmaların büyümesi ve gelişmesi için en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna bağlı olarak, örgütsel adaptasyon (H_{3a}) hipotezinin ortaya çıkan veriler ışığında desteklendiği görülmektedir.

Dış çevre faktöründeki alt faktörlerden biri olan güvenilirlik faktörünün (H_{3e}) korelasyon analizlerinde, finansal performans (-,573^{**}) ve büyüme performansı (-,633^{**}) bağımlı değişkenlerini direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Araştırma kapsamında güvenilirlik faktörünü ölçen soruların tamamı ters ölçek (reverse scaled) olduğu için eksi değerde çıkan katsayıları pozitif çevrilerek yorumlamak gerekmektedir. Böylece güvenilirlik arttıkça firmanın finansal ve büyüme performansı olumlu olarak etkilenmektedir. Yine güvenilirlik faktörünün regresyon analizlerine bakıldığında, güvenilirlik bağımsız değişkeninin, finansal ve büyüme performanslarını olumlu ve yoğun şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Bu verilere bağlı olarak güvenilirlik faktörünün firmanın büyümesi ve gelişmesinde önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan araştırmalar neticesinde, güvenilirlik faktörü (H_{3e}) hipotezinin ortaya çıkan veriler ışığında desteklendiği görülmektedir.

Örgütsel motivasyon (H_{3b}), müşteri hizmetlerine bakış (H_{3c}), rakiplere bakış (H_{3d}) ve kendine bakış (H_{3f}) faktörlerinin korelasyon ve regresyon analizlerine bakıldığında, bağımlı değişkenlerle arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Bu da örgüt yöneticilerinin bu konulara önem vermediğini ya da belirli demografik nedenlere bağlı olarak bu konuların farkında olmadıklarını göstermektedir. Bu alt faktörler gibi temel unsurların farkında olmamak veya önemsememek o firmanın geleceği için olumlu yorumlar yapılmasını engellemektedir. Yöneticilerin iç ve dış faktörlere olan bakış açıları, çalıştıkları firmalar açısından oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Tüm işletmeler, alt faktörlerine ayrılmadan analiz edildiğinde şu sonuçlarla karşılaşmıştır:

Örgüt kültürü faktörünün (H_{4a}), korelasyon analizine bakıldığında, şirket performansını (,452^{**}) direkt ve yüksek bir biçimde etkilediği görülmektedir. Regresyon analizinde de örgüt kültürünün şirket performansını olumlu ve yoğun bir şekilde

etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü faktörünün, firmalar için göz ardı edilemeyecek boyutlarda önemli olduğunun altını çizmek gerekir. Örgüt kültürü faktörünün yoğun olduğu firmalarda çalışanlar, iş yerlerine daha hızlı adapte olurlar ve motivasyonları yüksektir. Koordinasyon başarılı bir şekilde yürütülür, çalışanlar genel anlamda mutludurlar. Bu veriler ışığında alt faktörlerine ayırmadan tüm işletmeler analiz edildiğinde, ortaya konan örgüt kültürü (H_{4a}) hipotezinin desteklendiği görülmektedir.

Dış çevre faktörünün (H_{4b}) korelasyon analizine bakıldığında, şirket performansı ile arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Regresyon analizine bakıldığında ise, şirket performansı ile arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre şirket yöneticilerinin, rakiplerden ve rekabet ortamından çekindikleri, başka firmalarla ortak çalışma faaliyetlerine sıcak bakmadıkları, iş yerlerinin kapanması ya da küçülmesine dair ciddi kaygı içinde oldukları görülmektedir. Bu veriler ışığında alt faktörlerine ayırmadan tüm işletmeler analiz edildiğinde, ortaya konan dış çevre (H_{4b}) hipotezinin desteklenmediği görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İnsan doğası ve zekâsı gereği farklı insanlarla farklı çıkarlar doğrultusunda örgütlenmek durumundadır. Ancak içinde bulunduğu örgütün hayatını sürdürebilmesi için çeşitli stratejiler geliştirmeli, yerinde saymamalıdır. Bu nedenle günümüze kadar birçok yaklaşım bu konu üzerinde durmuş, örgütlerin hayatlarını sürdürebilme, oluşan iç ve dış faktörlere karşılık verebilme ve yeni bir anlayışla yola devam edebilme durumlarını açıklamaya çalışmıştır. Yakın zamanlarda ortaya konan yaklaşımlar bile, örgüt ve içinde bulunduğu sistemi incelerken çevresel şartlardan kopuk bir anlayış sergilemişlerdir. Oysa zamanla, firmalar arasındaki davranışsal farklılıkların ciddi anlamda çevresel unsurlara bağlı olduğu görülmeye başlanmıştır.

Klasik yaklaşımların da genelinde örgüt, çevreyle ilişki halinde olmadığı varsayılan bir kapalı kutu olarak yorumlanmış, örgütün çevreye olan bağımlılığı ve değişen çevre unsurları göz önüne alınmamıştır. Örgütlerin içsel işleyişinin, çevresel değişkenlerle başa çıkabileceği varsayımı üzerinde durulmuştur.

1970'lerin ikinci yarısında tüm bu düşüncelere farklı bir pencereden bakan Hannan ve Freeman, o zamanlara kadar örgüt çalışmalarına egemen olan örgüt odaklı anlayış ve araştırma programlarına temel bir eleştiri şeklinde ortaya konulan "Örgütsel Ekoloji" anlayışını benimsemişlerdir.

Örgütsel ekoloji yaklaşımının temel kuramsal dayanağı, evrimsel biyolojidir. Kolaylıkla anlaşılabilen gibi örgütsel ekoloji modeli, evrimleşme kuramlarına dayandırılmaktadır. Burada Darwin'in doğal ayıklanmacılık kuramının örgütsel ekolojiye verdiği önemli bir destek söz konusudur (Sargut 2010, 118).

Araştırma kapsamındaki tekstil firmalarının kısa zaman aralıkları ile yönetici ve eleman değişikliklerine gitmeleri, eğitim yetersizlikleri, rakipleri ve müşterileri iyi analiz edememeleri vb. durumları, onların ölmelerine ya da kritik bir noktaya gelmelerine sebebiyet vermektedir. Yapılan analizler sonucunda, faaliyette olan ve olmayan firmalar faktörlerine ayrılarak incelendiğinde, örgüt kültürü ve dış çevre faktörlerinin, büyüme performansı faktörlerini etkilemediği görülmüştür. Tüm firmalar faktörlerine ayrılmadan genel olarak incelendiğinde ise, örgüt kültürünün şirket

performansına pozitif ve güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu da yöneticilerin örgüt kültürü ve şirket performansı ile ilgili anket sorularını cevaplarken, soruları alt faktörlere indirgeme yeteneğinden yoksun olduklarını ve bu soruları tek bir başlık altında cevapladıklarını göstermektedir. Ancak yine de örgüt kültürü faktörünün şirket performansı faktörünü olumlu yönde etkilemesi sektör açısından umut verici bir durumdur. Ayrıca dış çevre faktörlerinin, şirket performansını negatif yönde etkilediği de araştırmanın bir başka sonucudur. Buna göre araştırma kapsamındaki şirket yöneticilerinin özellikle rekabet ortamından çekindikleri görülmektedir. Bu gibi durumlardaki örgütlerin ilerlemek bir yana, ayakta kalması bile oldukça zordur.

Araştırmadaki veriler yapısal durağanlık kuramını destekler nitelikte ortaya çıkmıştır. Demografik özellikler baz alınarak yapılan araştırma sonuçlarına göre, faaliyetlerine devam eden firmaların % 53,8'i 25 yıl ve üzeri bir yaşıdadır. Buna karşılık % 36,8'i 10-24 yaş aralığında, % 9,4'ü ise 0-9 yaş aralığındadır. Faaliyetlerine devam etmeyen firmalarda ise, % 48,7'lik bölüm 0-9 yaş aralığındadır. % 43,2'si 10-24 yaş aralığında iken, % 8,1'i 25 yaş ve üzerindedir. Bu veriler ışığında, örgütlerin özellikle kurumsallaşma sürecinden sonra daha emin adımlarla yollarında ilerledikleri görülmektedir. Ayrıca yaşlı örgütlerin küçük bir kısmının, zamanla yakaladıkları istikrarı kaybedecek hamlelerde bulunarak ölüme doğru ilerleyişi de diğer bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında yeni doğmuş ve genç olan örgütlerin hayatta kalma ve kurumsallaşma adına verdiği mücadele de açık ve net bir şekilde ortaya konmuştur. Bu örgütlerin ne kadarının başarılı olduğu da yine veriler ışığında gösterilmekte; araştırmacı ve yöneticilere sunulmaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan veriler yoğunluk bağımlılığı kuramına göre incelendiğinde, diğerlerine oranla daha eski olan ve meşruiyetini kazanmış tekstil firmalarının yüksek oranda hala hayatta oldukları görülmektedir. Ancak zamanla daha çok tekstil firmasının kurulması ile rekabet yoğunlaşmış, kullanılan kaynaklar azalmış ve buna bağlı olarak ölümler meydana gelmiştir. Bu ölümler araştırma kapsamındaki sektörel bölgenin taşıma kapasitesi normal düzeylere gelinceye kadar devam edecektir. Sonrasında ise, taşıma kapasitesi uzun bir süre sabit kalacak ve değişmeyecektir.

Örgütsel ekolojinin önemli kuramlarından biri olan çevresel kesim dinamikleri, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için gereksinim duydukları kaynakları ele

almaktadır. Buna göre örgütler hayatta kalabilmek için yeterli kaynağa ulaşabilmelidir ve bu kaynak örgütün çevresi ile sınırlıdır. İki farklı çevresel kesim kuramı mevcuttur. Bunlar kesim genişliği kuramı ve kaynak bölünmesi kuramıdır.

Araştırmadaki veriler kesim genişliği kuramına göre incelendiğinde, araştırma kapsamında bulunan firmaların farklı bir yönünü ortaya koymak gerekmektedir. Görüşülen firma sahipleri ve yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde, analizler dışında sözel nitelikli farklı bilgilere de ulaşılmıştır. Buna göre bazı tekstil firma sahipleri, sektördeki sıkıntıları göz önünde bulundurarak, farklı bir sektörde ya da sektörlerde iş kurarak riski dağıtmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir. Bu sayede bir firmadan zarar edilse bile, diğer bir sektördeki firmanın onu kompanse edebileceği düşüncesi ile hareket edilmiştir. Ayrıca bazı tekstil firma sahiplerinin, 1-2 yıldır zarar ettikleri halde kurumlarını bu şekilde ayakta tuttukları da bilinmektedir. Bunun nedenleri arasında sektörün eski günlerine dönme ihtimali elbette vardır. Ancak en çok belirtileni ve ilginç olanı kurumla yönetici arasında var olduğuna inandıkları duygusal bağlıdır. Bu bazen aileden kalma bir firma olabilirken bazen de çok emek verilmiş bir kurum olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca o sektörde kazanılan çevreyi de unutmamak gerekir. Araştırma kapsamındaki şirketler göz önünde bulundurularak, kesim genişliği kuramı çerçevesinde, uzun zamana yayılarak gerçekleşen büyük değişimlerde, genelci örgütlerin daha avantajlı olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırma kapsamındaki örgütler, kaynak bölünmesi kuramına göre incelendiğinde, daha önce faaliyeti sona ermiş genelci firma sahiplerinin, sektör deneyimlerine bağlı olarak daha uzmanlaşmış firmalar kurarak yollarına devam ettikleri görülmektedir. Sektöre daha önce hâkim olan genelci firmaların, günümüz dünyasının şartlarına uyum sağlayabilmek için uzmanlaşmış alanlara yöneldikleri, buna bağlı olarak belirli bir oranda küçülmeye gittikleri ya da mevcut genelci firmaların yerine yeni bir oluşum içinde oldukları görülmektedir. Bu sayede daha önce kurmuş oldukları genel firmanın kaynağı, hem yeni kurmuş oldukları, hem de diğer uzmanlaşmış ve genel firmalara dağılmaktadır.

Araştırma kapsamındaki örgütler, demografik özellikler açısından incelendiğinde ise, burada ortaya konan örgütsel ekoloji kuramı da elde edilen veriler ışığında desteklenmektedir. Buna göre yaş ve büyüklük açısından avantajlı olan

firmaların ölüm oranları, yeni doğmuş ve genç örgütlerin ölüm oranlarına göre daha düşüktür.

Tüm bu bilgiler ışığında, örgütsel ekoloji yaklaşımı ve kuramlarının yapılan araştırma sonuçlarına bağlı olarak; yapısal durağanlık, yoğunluk bağımlılığı, çevresel kesim dinamikleri ve demografik özellikleri genel anlamda desteklediği görülmektedir.

Araştırma hipotezlerinden, örgütsel adaptasyon (H_{3a}), güvenilirlik (H_{3e}) ve örgüt kültürü (H_{4a}) faktörlerinin, örgütlerin büyümesini ve finansal durumunu ciddi oranlarda pozitif ve doğrudan etkiledikleri görülmektedir. Buna göre örgütsel ekoloji bağlamında ortaya çıkan veriler yorumlanacak olursa, çalışanlarının adaptasyonunu önemseyen ve sağlayan, güven veren, sağlam bir örgüt kültürüne sahip firmalar diğer örgütlere oranla daha avantajlı konumdadırlar demek mümkündür. Çünkü bu tip özelliklere sahip örgütlerde çalışanlar, işe başladıktan kısa bir süre sonra işe hızla adapte olarak, diğer bir deyişle öğrenme eğrisini kullanarak daha verimli hale gelirler. Firmalarına duydukları güven, onların sadakatle kurumlarına bağlanmalarını ve başarılı olmalarını sağlar. Ayrıca kurum içinde güçlü bir örgüt kültürünün var olması, o kurumdaki çalışanların örgüt içi iletişimlerinden motivasyonlarına, verimliliklerinden kişisel gelişimlerine kadar birçok unsurdan olumlu yönde yararlanmalarına imkân verecektir. Kısaca araştırma sonuçlarına bağlı olarak bu özelliklere sahip örgütler, her ne kadar çevre faktörünün seçiciliği son noktada belirleyici olsa da hayatta kalma ve büyüme konusunda, bu özelliklerden yoksun rakiplerine oranla daha avantajlıdır demek mümkündür.

Örgütsel ekoloji alanında çalışma yapacak olan araştırmacılara genel anlamda yapılabilecek ilk öneri, çalışmaya başlamadan önce Türkçe ve yabancı kaynak kıtlığı ile karşı karşıya kalacaklarını bilmeleri olmalıdır. Konuyu örgütsel ekoloji ve kuramları şeklinde incelemenin de ötesinde, örgütsel ekoloji yaklaşımını yerine göre benimsemek ya da sorgulamak, hipotezleri ona göre hazırlamak, kuramlarına eleştirel bir gözle yaklaşarak irdelemek hem kaynak sıkıntısını aşmaya, hem de daha sonraki araştırmacıların yararlanabileceği bir kaynağın ortaya konulmasına olanak sağlayacaktır.

Toplam 3 sayfa ve 69 sorudan oluşan anket çalışması, bazı yöneticilerin doldururken sıkılmalarına veya dikkatlerinin dağılmasına sebep olmuştur. Burada yöneticilerin eğitim seviyelerinin de büyük etkisi vardır. Bu nedenle yöneticiler, 3 ana bölümden oluşan anket çalışmasının alt faktörlerini ayırt edememiş ve anketi buna göre doldurmuşlardır. Bazı yöneticilerin anketleri rastgele doldurduğu da görülmüştür. Bu nedenle bu alanda çalışma yapacak araştırmacıların ölçek kullanımından soru adedine ve anket çalışması yapılacak hedef kitlenin eğitim seviyesine özellikle dikkat etmeleri faydalı olacaktır.

İstanbul tekstil sektörünü örgütsel ekoloji bağlamında araştırmak ve incelemek, her ne kadar ilginç sonuçlarla karşılaşılmasına olanak sağlasa da, daha eğitilmiş ve profesyonel yöneticilerin olduğu farklı bir sektörde bu araştırmayı gerçekleştirmek araştırmaya farklı bakış açıları ve derinlik katacaktır. Buna bağlı olarak örgütsel ekoloji kuramı üzerine çalışma yapacak araştırmacıların bu konu üzerinde durmaları büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de bulunan tekstil sektörüne ait şirketlerin yöneticilerine yapılabilecek ilk öneri ise kendi akademik ve profesyonel eğitimlerine önem vermeleri olacaktır. Bu sayede düşünce ve fikirleri derinlik kazanacak olan yöneticiler, kurumlarına ve çalışanlarına daha faydalı olabilirler. Ayrıca bu durum kendi kişisel gelişimleri ve kariyerleri açısından da büyük önem taşımaktadır. Bunun dışında çalışanlar için de şirket içi eğitimlerin uygulanması (oryantasyon, satış ve pazarlama, kişisel gelişim, koçluk eğitimi, takım çalışması vb.), firmanın geleceğini daha sağlam temellere oturtmasını sağlayacaktır.

Dönemsel olarak taşeron ve küçük yaşta işçi çalıştırılması, çalışanların eğitim düzeylerinin yetersiz olması, mesai, maaş ve sosyal haklar gibi konularda sıkıntıların yaşanması sektörün en büyük problemleri olarak göze çarpmaktadır. Bu konularla ilgili atılabilecek olumlu adımlar sektörün ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesi adına oldukça önemlidir.

Unutulmamalıdır ki günümüz şartlarında ayakta kalabilmek ve gelişebilmek için, daha profesyonel ve iyi yetişmiş yöneticilere ve sadece işinde değil, kişisel olarak da iyi eğitim almış kalifiye elemanlara, sektörün acil olarak ihtiyacı vardır.

KAYNAKÇA

AÇIKGÖZ, B. (2006). Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi SBE.

AKSU, B. (2009). Özel ve Devlet Hastaneleri Alt Popülasyonlarının Etkileşimi: Yoğunluk Bağımlılığı Yaklaşımı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, 532-535

ALTINDAĞ, E. (2011). Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.

ARIKAN, S. (2001). Yöneticilerin Mevcut Liderlik Davranışları İle Astların Bekledikleri Lider Davranışı Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15.1-2, 311-332

ARIKANLI, A., B. ULUBAŞ. (2004). Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı. Ankara

ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9, 55-67

ASUNAKUTLU, T., B. COŞKUN. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2.4, 19-27

ATAMAN, G. (2002). İşletme Yönetimi. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi

ATİLLA, G. (2007). Erillik/Dişilik Boyutunun Empatik Beceri İle İlişkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

ATLI, D. (2005). Türkiye’de Kurum Kültürü ve Etkinliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.

AYDIN N., M. ŞEN, N. BERK. (2012). Finansal Yönetim-1. 1. Baskı. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını

AYTAÇ, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14.1, 189-217

BALTACI, A. (2009). “Belirli Derecelere Yönelme Hatasının” Sosyo-Kültürel Faktörler Çerçevesinde Çözümlemesi ve Bir Örnek Olay. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.

BASIM, H. N., H. C. SÖZEN, H. O. YELOĞLU ve M. SAĞSAN. (2009). Örgütsel Değişim ve Öğrenme. Ankara: Siyasal Kitabevi

BAYRAKDAR, S. (2011). Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Programlarında Girişimcilik Eğitimlerinin Ekonomik Kalkınmadaki Önemi. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 12.1, 245-264

BİLGİN, N. (2007). Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE

BRAHAM, B. J. (1998). Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak. 1. Baskı. İstanbul: Rota Yayınları

ÇAKAR, U. (2007). Ekolojik Örgüt Modeli Önerisi: Epistemolojik Yaklaşım. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE

ÇAKIRER, M. A. (2012). Niş Pazar Girişimciliği. 1. Baskı. İstanbul: Crea Yayıncılık

ÇIRPAN, H. (1999). Lider mi, yönetici mi?. Active Bankacılık ve Finans Dergisi. 6-7, 1-5

DEMİRTAŞ, H. (2012). İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı. Elementary Education Online, 11.1: 18-34. <http://ilkogretim-online.org.tr/> (26.01.2013)

DİKEN, A., E. ÖZTÜRK, G. ÇOBAN. (2006). Öğrenen Organizasyon Yaklaşımı ve Konya'daki Banka Organizasyonlarında Ampirik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 11, 43-57

DİKER, İ. (2007). Öğrenen Organizasyona Geçiş Sürecinde Kurum Kültürü, Örgütsel Engeller ve Geçiş Aşamaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi SBE

DİNÇER, Ö., Y. FİDAN. (2012). İşletme Yönetimine Giriş. 11. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım

DİNÇER, Ö. (2008). Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri. 2. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları

DÖNMEZ, B., M. KORKMAZ. (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi. 1.2, 169-186

DURĞUN, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. III.II, 112-132

ECER, F., O. KÜÇÜK. (2008). Tedarikçi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11.1, 355-369

EREN, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon. 10. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

EREN, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

EREN, E., L. ALPKAN. ve E. ERGÜN (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 4.1, 55-70

ERDİL, O., A, KALKAN. ve A. M. KALKAVAN (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. Doğu Üniversitesi Dergisi. 12.1, 17-31.

ERKMEN, T. (2010). Örgüt Kültürü. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

GİZİR, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 4.2, 182-196

GÖK, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 6.2, 587-605

GÖL, M. (1996). Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

GÜÇLÜ, N. ve E. T. ŞEHİTOĞLU, (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 13, 240-254

GÜNER, Ş. (2002). Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

GÜROL, Y. (2011). Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

GÜVEN, M. (2012). Yönetim Düzeyleri Açısından Yöneticilerin Sorun Belirleme ve Çözme Performanslarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Uygulama. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2.3, 71-86

HANNAN, M. T. (2005). Ecologies Of Organizations: Diversity and Identity. Journal of Economic Perspectives. 19.1, 51-70

İRAZ, R., G. ŞİMŞEK. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 7, 99-117

İSLAMOĞLU, A. H. (2008). Pazarlama Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

İŞCAN, Ö. F., M. K. TİMURÖĞLU. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 21.1, 119-135

KALEMCİ, A., Ş. A. DUMAN. (2007). Uluslararası Örgüt Yazınında Meşruiyet Kavramının Tanımı. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 84-92

KARAÖZ, M., H. DEMİRGİL. (2009). Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14.2, 47-68

KARCIOĞLU, F., M. K. TİMURÖĞLU. ve O. ÇINAR. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi-Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi. 20.63, 59-76

KEÇECİÖĞLU, T. (1998). Örgüt Teorisinde Yenilikler. İstanbul: Beta Yayınları

KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları

KURULGAN, M., B. İSPİR. (2009). Bilgi-Belge Merkezlerinin Yönetimi: Türkiye'deki Literatüre Yönelik İçerik Analizi. Bilgi Dünyası Dergisi. 10.2, 205-230

LEBLEBİCİ, D. N. (2008). Örgüt Kuramının Temelleri. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 9. 1, 111-129

LEBLEBİCİ, D. N. (2005). Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 6.1, 1-13

MEYDAN, C. H. (2011). Kaynak Bağımlılığı, İşlem Maliyetleri, Örgütsel Ağ ve Yeni-Kurumsal Kuram ile Örgütlerin İttifak Oluşturma Sebepleri Üzerine Bir İnceleme. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi. 9.2, 17-40

MUCUK, İ. (2010). Pazarlama İlkeleri. 18. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Dergisi. 18.2, 113-130

ÖZDEMİR, Ş., F. YAMAN. (2007). Hedonik Alışverişin Cinsiyete Göre Farklılaşması Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi. 2.2, 81-91

ÖZGEN, Ö., H. EMİROĞLU, M. YILDIZ, A.S. TAŞ. (2007). Tüketiciler ve Modern Biyoteknoloji: Model Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi Biyoteknoloji Enstitüsü Yayınları. 1. Baskı. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi

ÖZGÜR, T. (2007). Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi SBE.

ÖZKAN, R.B. (2007). Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

ÖZKUL, G. (2008). Girişimcilik Teorileri ve Girişimci Tipleri: Antalya-Burdur- Isparta İllerinde (İBSS Düzey 2 TR 61 Bölgesinde) İmalat Sanayi Kobi'lerindeki Girişimciler Üzerine Bir İnceleme. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi SBE.

RIZAOĞLU, B., T. AYYILDIZ. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 19.1, 7-20

SARGUT, A. S. (2010). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. 3. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi

SARGUT, A. S., Ş. ÖZEN. (2010). Örgüt Kuramları. 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi

SAYLI, H., A. TÜFEKÇİ. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 30, 193-210

SOYUER, H. (2011). Finansal Yönetim. Genel İşletme Yönetimi. http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=365:finans&catid=43:iletme&Itemid=2 (19.02.2013)

ŞEKERLİ, E.B. (2006). Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.

TABAK, A., H. YALÇINKAYA ve A. ERKUŞ. (2007). Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış. Ed. Oğuz Kaymakçı. 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye'den Yansımalar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

TANIŞ, V. N. (2009). Genel Muhasebe İlkeler ve Uygulamalar. 1. Baskı. Adana: Karahan Kitabevi

TEMEL, E. K., Z. A. BULUT ve O. SÜRGEVİL. (2007). Örgütlerde Mevcut Durum Analizi. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi. 20.4-5, 28-34

TOKER, K. (2007). Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi SBE.

TOMANBAY, M. (2001). İktisat Bilimi ve Son Ekonomik Kriz. Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayını. 12.41, 39-50

TORLAK, G. (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Yayınları

TUTAR, H., M. ALTINÖZ. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 65.2, 196-218

TÜZÜN, İ. K. ve İ. ÇAĞLAR, (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. Journal Of Yaşar University. 3.9, 1011-1027

TÜZÜN, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12, 93-118

TÜZÜN, İ. K. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

UÇANOK, B., H. BAKANAY, E. Milli. (2008). Satın Alma ve Şirket Birleşmeleri Sürecinde, İç İletişim ve Örgütsel Bağlılığın, Kişi-Kurum Uyumu ve Kültür Çatışması Üzerindeki Etkileri. Marmara İletişim Dergisi. 13, 233-247

URAL, A. (2010). Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim. Gazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı. Ankara: Gazi Üniversitesi, 1-23

UZUNÇARŞILI, Ü., M. TOPRAK, O. ERSUN. (2000) Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası

WOLFF, A. (2005). Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. (Electronic Version) The Turkish Online Journal of Educational Technology. 4. 1, 146-150 (22 Aralık 2012)

VAROL, E. S. (2001). Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 1, 99-112

VAROL, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. XLIV.1-2, 195-222

YAĞMURLU, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 52.1, 717-724

YATKIN, A. (2009). Örgütsel Yöneti (ileti) şim. Doğu Anadolu Araştırmaları Dergisi. 7.2, 47-55

YURTERİ, B. (2008). Organizasyon Teorisinde Popülasyon Ekolojisi. Munich: Grin Publishing GmbH, <http://www.grin.com/en/e-book/117183/organizasyon-teorisinde-popuelasyon-ekolojisi> (30.01.2013)

EKLER

EK.1 ANKET FORMU

Sayın katılımcı,

Bu anket formu Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan “ Örgütsel Ekoloji Kuramı ve Ampirik Bir Çalışma: İstanbul Avrupa Yakası Tekstil Sektöründen Bir Örnek” konulu yüksek lisans tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anket sorularının doğru veya yanlış cevapları yoktur. Amaç tamamen mevcut durumu ölçmeye yönelik olduğundan, sorulara samimiyetle vereceğiniz yanıtlar araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenilirliğine katkıda bulunacaktır. Lütfen **cevaplandırılmamış soru bırakmayınız ve her soru için yalnız bir seçeneği işaretleyiniz**. Anket **sonuçlarına ait diğer bilgiler de kesinlikle gizli kalacak**, sadece tezin amacına yönelik olarak genel değerlendirmeler yapılacaktır. Bu bilimsel çalışmaya sağlayacağınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bora COŞAR

Beykent Üniversitesi

İşletme Yönetimi Bilim Dalı

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı (zorunlu değil):	
Şirket faaliyetlerine devam ediyor mu?	a) Evet b) Hayır
Faaliyet Alanının Sınırları:	a) Bölgesel b) Ulusal c) Uluslararası
Çalışan Sayısı:	
İşletmenin Kuruluş Yılı:	
Formu Dolduran Hakkında Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil):	
Çalıştığı Departman:	a) Üretim b) Muhasebe c) Personel d) Satış/Pazarlama e) Diğer
Ünvanı / Statüsü:	a) İşletme Sahibi/Ortağı b) Üst Düzey Üst Düzey Yönetici c) Orta Düzey Yönetici
Yaşı / Cinsiyeti:	
Eğitim Durumu:	a) İlköğretim b) Lise c) Üniversite d) Yüksek Lisans
Toplam Çalışma Süresi:	Bu İşyerinde Çalışma Süresi:

İletişim: bora7cosar@gmail.com

Şirket Performansı Anketi

Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Sorulara (x) işaretiyle cevap verebilirsiniz.							
İşletmenizin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığımız							
Vergi öncesi ortalama net karlılığımız							
Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir							
Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı							
Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz							
Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış							
Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış							
Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış							
Çalışan sayınızdaki artış							
Yeni müşteri sayınızdaki artış							
Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz							
Genel olarak karlılık düzeyiniz							

Örgüt Kültürü Anketi

Aşağıdaki sorular örgüt kültürü ile ilgilidir. Şirket üyelerinin şirketin mevcut örgüt kültürüne olan bakışını ve bağlılığını değerlendiriniz. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Sorulara (x) işaretiyle cevap verebilirsiniz.							
	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilirler.							
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.							
Tanıdıklarına burada çalışmayı öneririm.							
İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.							
Kendimi kurumun bir parçası olarak görüyorum.							
Bölümler arası uyum yüksektir.							
Ast-üst ilişkisi korunur.							
Çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşma vardır.							
Kural ve prosedürlerin açık olması nedeniyle işe hızlı uyum sağlanır.							
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenir.							
Çalışanlar sık sık denetlenir.							
Yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.							
Yöneticiler, görevlerinin insani ilişkiler yönünde başarılıdır.							
Çalışanlar arasında olabilecek görüş ayrılıkları uzlaşılarak çözümlenir.							
Kurumun geçmişinde yaşanan öyküler sık sık anlatılır.							
Yöneticiler çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.							
Kurumun geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.							
Örgütteki bireyler ve bölümler arasında karşılıklı bir güven duygusu vardır.							
Yöneticiler çalışanları grup halinde çalışmaya teşvik ederler.							
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdür.							
İş ile ilgili konularda yöneticilere ulaşmak ve iletişim kurmak kolaydır.							
Örgütte esnek bir çalışma ortamı vardır.							
Örgütte çalışma zamanı ve temponun belirlenmesinde çalışanlarına tanıdığı özgürlükler yeterlidir.							
Çalışanlar örgütleri ile ilgili düşüncelerini çekinmeden söyleyebilirler.							
Örgütte grup kararları, bireysel kararlardan daha çok tercih edilir.							
Örgüt çalışanları, kendi çalışma tarzlarını etkileyebilecek değişiklikleri süratle benimseyerek, onlara ayak uydururlar.							
Örgüt mensupları örgüt içi ve dışı değişimlere kolayca uyum sağlarlar.							

Dış Çevre Anketi

Aşağıdaki sorular şirketinizin dış çevreye ve kendine olan bakışı ile ilgilidir. Mevcut duruma göre aşağıdaki soruları cevaplayınız. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılmıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum ve (7) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir. Sorulara (x) işaretiyle cevap verebilirsiniz.							
Şirketimiz müşterilerini;	1	2	3	4	5	6	7
şirketin ana gelir kaynağı olarak görür.							
ihtiyaç ve isteklerini karşılama fırsatını öncelik olarak görür.							
pazara şekil veren ürün ve hizmetler konusunda hevesli insanlar olarak görür.							
özel, değiştirilmiş ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bireysel yardımcı olarak görür.							
Şirketimiz ürün ve hizmetleri;	1	2	3	4	5	6	7
gelir sağlama için öncelikli bir araç olarak görür.							
müşterilere hizmet etmekte kullanılan önemli bir araç olarak görür.							
bireysel müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan şeyler olarak görür.							
Şirketimiz kendi iş çevresinin önemini;	1	2	3	4	5	6	7
öncelikli olarak görür çünkü firmanın gelirini etkilemektedir.							
öncelikli olarak görür çünkü müşteriye hizmet yeteneğimiz üzerinde etkisi olmaktadır.							
öncelikli olarak görür çünkü yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi yeteneğini etkilemektedir.							
öncelikli olarak görür çünkü müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini etkilemektedir.							
Şirketimizin rakiplere bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
rakiplerimizi, bizden gelir kaçırmaya çalışan firmalar olarak görürüz.							
bizim yapabildiğimizden daha iyisini müşteriye sunmaya çalışan firmalar olarak görürüz.							
yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi konusunda bizden daha iyi işler yapma girişiminde bulduklarını düşünürüz.							
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğini bizden daha iyi yapmaya çalıştıklarını düşünürüz.							
Rakiplerimiz bizden daha iyi rekabet stratejileri planlarlar.							
Şirketimizin pazardaki payı rakiplere oranla daha azdır.							
Ürün ve çeşit açısından rakiplerimiz bizden üstündür.							
Şirketimiz rakiplerine oranla daha eski bir geçmişe sahiptir.							
Rakiplerimizde bize oranla daha kaliteli elemanlar çalışır.							
Rakiplerimiz çalışanlarına bizden daha fazla maaş verir ve sosyal hakları daha fazladır.							
Rakiplerimiz "sermaye, işgücü, sosyal haklar" anlamında bizden daha fazla imkâna sahiptir.							
Rakiplerimizin vizyonu bize göre daha geniştir.							
Şirketimizin kendine bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
şirketimiz sürekli gelir elde etmenin kendisinin elinde olduğunun farkındadır.							
şirketimiz müşteriye hizmette kendini bir araç olarak görür.							
şirketimiz yenilikçi, ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için bir araç olarak görür.							
müşterilerle interaktif bir şekilde ve işbirliğiyle özel olarak tasarlanan ürün ve hizmetlerin oluşturulmasını yeteneğinin geliştirilmesi için şirketimiz kendini bir araç olarak görür.							
Şirketimizin çalışanlara bakış açısı;	1	2	3	4	5	6	7
şirketimiz çalışanlarını şirket için gelir elde etmeye adanmış olarak görür.							
şirketimiz çalışanlarını müşteriye hizmet etmeye adanmış olarak görür.							
Şirketimiz yenilikçi ve pazara yön veren ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için kendini şirkete adanmış olarak görür.							

ÖZGEÇMİŞ

9 Eylül 1978’de İstanbul’da doğan Bora Coşar, 1992’de ilköğretimi, 1995’de ise lise eğitimini tamamlamıştır. Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden 2004 yılında mezun olan Coşar, 2013 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümündeki eğitimine devam etmektedir. 2012 yılında Ergene Nehrinin kirliliği üzerine yürütülen Avrupa Birliği projesinde yer alan Bora Coşar, 2005 yılından itibaren eğitim sektöründe çeşitli kademelerde yöneticilik yapmış, satış ve kişisel gelişim alanlarında seminerler vermiştir.

BORA COŞAR