

**ÖRGÜTLER İÇİN ESNEKLİK PERFORMANS
MODELİ OLUŞTURULMASI VE ÖRGÜTLERİN
ESNEKLİK ANALİZİ**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**

**DOKTORA TEZİ
Y. Müh. Cemil CEYLAN
(507932106)**

104247

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Ocak 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 8 Mayıs 2001**

Tez Danışmanı :

Prof.Dr. Haluk ERKUT

Diğer Jüri Üyeleri

Prof.Dr. Füsun ÜLENGİN (İ.T.Ü.)

Prof.Dr. Tamer KOÇEL (İ.K.Ü.)

Prof. Yaşar Baki CENGİZ (Y.T.Ü.)

Doç.Dr. Seçkin POLAT (İ.T.Ü.)

MAYIS 2001

ÖNSÖZ

Her türlü iletişim olanaklarının sınırsızca insanların emrine sunulduğu günümüzde etkilenmemek veya değişmemek mümkün değildir. Başarı da bu değişime uyum sağlama derecenizden geçmektedir. Değer yargıları, beklentiler, istekler değiştikçe bu istekleri karşılayacak örgütler faaliyetlerini sürdürecektir. Bu çalışmada da değişime ayak uydurabilmek için önerilen yollardan biri olan Örgüt Esnekliği üzerinde çalışılmıştır. Türk firmalarının, Örgütsel Esnekliği başarabilmeleri için neler yapmaları gerektiği konusunda öneriler hazırlanmıştır.

Esneklik gibi kavramsal olan bir olguyu sayısal hale dönüştürmek için yaptığım bu çalışmamda öncelikle her türlü desteği veren aileme, çalışmalarımda her türlü yönlendirmeyi yaparak bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Haluk ERKUT'a ve istatistiksel analizlerde yardımını esirgemeyen Doç. Dr. Fethi ÇALIŞIR'a teşekkür ederim.

Cemil CEYLAN

Ocak 2001

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	x

1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışma Amacı	1
1.2. Örgütsel Esneklik Tanımları	4

2. ÖRGÜTSEL ESNEKLİK DÜŞÜNCE VE YAKLAŞIMLARININ GELİŞİMİ	8
2.1. Örgütsel Esneklik Modellerinin Özeti	8
2.2. Değişen Koşullarla Başa Çıkmanın Yolu: Örgütsel Esneklik	11
2.3. Değişemeyen Mevcut Organizasyonel Yapılar	14
2.4. Örgütsel Esneklik Modelleri	15
2.5. Örgütsel Esnekliği Başarmak İçin Yapılması Gerekenler	32
2.6. Örgütsel Esneklik İçin Yeni Yaklaşım	34

3. ÇALIŞMADA KULLANILAN KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI	37
3.1. Örgütsel Esneklik	37
3.2. Esneklik Performansı	37
3.3. Örgütsel Esneklik Faktörleri	38
3.3.1. İletişim esnekliği	40
3.3.2. İşgücü esnekliği	40
3.3.3. Organizasyonel yapı esnekliği	42
3.3.4. Organizasyonel açıklık ve tanıma	43
3.3.5. Strateji esnekliği	44
3.3.6. Yönetim esnekliği	45
3.3.7. Kural esnekliği	46
3.4. Örgüt Yönetisel Tasarım Parametreleri	47
3.4.1. Hiyerarşik seviye sayısı	47
3.4.2. Yönetisel yoğunluk	47
3.4.3. Fonksiyonel dağılım	47
3.4.4. Hiyerarşik kontrol	47
3.4.5. Merkezilik	48
3.5. Firma Kurumsal Özellikleri	48
3.5.1. Büyüklük	48
3.5.2. Örgüt yaşı	49
3.5.3. Diğer firma özellikleri	49
3.6. Firma Performans Göstergeleri	49
3.6.1. Finansal ve Pazar Performans Göstergeleri	50
3.6.2. İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri	55

4. ESNEKLİK PERFORMANS MODELİ İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR VE DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ	56
4.1. Oluşturulan Modelle İlgili Açıklamalar	56

4.1.1. Örgüt yönetsel tasarım parametreleri	59
4.1.2. Örgütsel esneklik	59
4.1.3. Firma performansı	60
4.1.4. Firma kurumsal özellikleri	60
4.1.5. Modeldeki varsayımlar	61
4.2. Değişkenlerin Ölçüm Yöntemleri	62
4.2.1. Örgütsel esneklik	62
4.2.2. Esneklik performansı	64
4.2.3. Örgüt yönetsel tasarım parametreleri	64
4.2.4. Firma performansı	69
4.2.5. Finansal ve pazar performans göstergeleri ve ölçüm yöntemleri	69
4.2.6. İnsan kaynakları performans göstergeleri ve ölçüm yöntemleri	72
4.2.7. Firma kurumsal özellikleri	73
4.3. Oluşturulan Hipotezler	75
4.3.1. 1. Grup hipotezler	75
4.3.2. 2. Grup hipotezler	76
4.3.3. 3. Grup hipotezler	76
4.3.4. 4. Grup hipotezler	77
4.3.5. 5. Grup hipotezler	77
4.3.6. 6. Grup hipotezler	78
4.3.7. 7. Grup hipotezler	78
4.3.8. 8. Grup hipotezler	79
4.3.9. 9. Grup hipotezler	80
4.3.10. 10. Grup hipotezler	80
4.3.11. 11. Grup hipotezler	81
5. KULLANILACAK İSTATİSTİKSEL ANALİZLERİN AÇIKLANMASI VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR	82
5.1. Yapılacak olan İstatistiksel Analizlerin Açıklamaları	82
5.1.1. Ölçümlemede kullanılan ölçekler	82
5.1.2. Çok değişkenli teknik tipleri	84
5.2. Verilerin Değerlendirilmesi Ve Elde Edilen Sonuçlar	87
5.2.1. Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması	87
5.2.2. Çalışma alanı ve örnek hacmi	88
5.3. Çalışmada Kullanılacak İstatistiksel Analizlerin Seçimi	89
5.4. Yapılan İstatistiksel Analizin Aşamaları	91
5.5. İstatistiksel Analizlerin Uygulanması	94
5.5.1. Sorulara ait frekans değerleri, ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmalar	94
5.5.2. Normallik testi	95
5.5.3. Model güvenilirlik testi	95
5.5.4. Ana bileşen analizi	96
5.5.5. Korelasyon analizi	112
5.5.6. Regresyon analizleri	112
5.5.7. Kanonik korelasyon analizi	114
6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR	117
6.1. Değişkenler Arası İlişki Tablosu	117
6.2. İlişkilerin Şekilsel Gösterimi	117
6.3. Elde Edilen Sonuçların Açıklamaları	117
6.3.1. Tespitler	118

6.3.2. Stratejiler	125
6.3.3. Öneriler	130
7. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	132
KAYNAKLAR	140
EKLER	148
ÖZGEÇMİŞ	227



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Örgütsel Esneklik Modellerinin karşılaştırmalı tablosu	9
Tablo 2.2 Esneklik Faktörleri	34
Tablo 3.1 Literatürde kullanılan finansal performans göstergeleri özet tablosu	52
Tablo 4.1 Firma Performans Göstergeleri	61
Tablo 4.2 İşten Ayrılış Nedenleri	72
Tablo 4.3 Gruplanmış İşten Ayrılış Nedenleri	73
Tablo 4.4 Sahiplik için sorulan sorular	74
Tablo 4.5 Eğitim Seviyeleri ve Ağırlıkları	75
Tablo 5.1 Aralık Ölçeğine örnek	84
Tablo 5.2 Kullanılabilecek Bağımsız Metotlar	85
Tablo 5.3 Kullanılabilecek olan çok değişkenli istatistiksel yöntemler.	86
Tablo 5.4 Farklı örnek hacimleri ve bağımsız değişken sayıları için 0,80 güçlülükte istatistiksel anlamlı minimum R^2 değerleri.	94
Tablo 5.5 Cronbach Alfa Değerleri	95
Tablo 5.6 Ana Bileşen Analizi sonucu elde edilen örgütsel esneklik faktörleri	96
Tablo 5.7 İletişim Esnekliği soruları	97
Tablo 5.8 Bölümler Arası İşbirliği soruları	98
Tablo 5.9 Nitelikli İşgücü soruları	99
Tablo 5.10 Organizasyonel Yapı Esnekliği soruları	100
Tablo 5.11 Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklikle ilgili sorular	101
Tablo 5.12 Süreçlerin Tanımlanabilirliği ile ilgili sorular	102
Tablo 5.13 Yönetimin Kuralları Uygulaması ile ilgili sorular	104
Tablo 5.14 Görev Tanımı ile ilgili sorular	105
Tablo 5.15 Çalışanların İnisiyatif Kullanabilmesi ile ilgili sorular	106
Tablo 5.16 Organizasyonel Açıklık ve Tanıma ile ilgili sorular	107
Tablo 5.17 Strateji Esnekliği ile ilgili sorular	108
Tablo 5.18 Yönetim Tarzı Esnekliği ile ilgili sorular	109
Tablo 5.19 İnsan Odaklı Kültür ile ilgili sorular	110
Tablo 5.20 Yönetim Planlama Hızı ile ilgili sorular	111
Tablo 5.21 Elde edilen regresyon formülleri	112
Tablo 5.22 Regresyon formüllerinde kullanılan kısaltmaların açıklamaları	114
Tablo C.1 Sorulara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapmalar	186
Tablo C.2 Normallik testi sonuçları	190
Tablo E.1 Korelasyon Tablosu	198
Tablo G.1. Regresyon Formüllerinden elde edilen Değişkenler Arası İlişki tablosu	214
Tablo I.1 Değişkenlere ait soruların anketteki soru numaraları	226

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Esneklik Haritası	20
Şekil 2.2.Kontrol Yeteneği ve Kontrol Edilebilirlik paradoksu	26
Şekil 2.3.Esneklik karmaşı ve çeşitleri	28
Şekil 2.4. Esnekliğin Amaç-Kontrol Modeli	31
Şekil 4.1. Çalışma modelinin şekilsel gösterimi	57
Şekil 4.2. Çalışma Modelindeki değişkenlerin ayrıntılı gösterimi	60
Şekil 4.3. Örnek organizasyon şeması	65
Şekil 5.1. Sıralama ölçeği örneği	83
Şekil 5.2. Modelde kullanılabilecek istatistiksel yöntemlerin belirlenmesi	90
Şekil H.1. Firma Finansal Göstergeleri, Esneklik Performansı ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler	220
Şekil H.2. Personel Devir Oranları, Çalışan Sayısı ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler	221
Şekil H.3. Firma Finansal Göstergeleri ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler	222
Şekil H.4. Personel Devir Oranları, Firma Finansal Göstergeleri ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler	223
Şekil.H.5. Personel Devir Oranları, Firma Finansal Göstergeleri ve Örgüt Esneklikleri arasındaki ilişkiler	224
Şekil H.6. Örgüt Esneklikleri arasındaki ilişkiler	225

ÖRGÜTLER İÇİN ESNEKLİK PERFORMANS MODELİ OLUŞTURULMASI VE ÖRGÜTLERİN ESNEKLİK ANALİZİ

ÖZET

Çevredeki değişimlere uyum sağlayarak başarılı bir örgüt olabilmek için önerilenlerden biri olan Örgüt Esnekliği ve örgütlerin sayısal olarak değerlendirilmesi, çalışmanın iki temel kavramıdır. Bununla birlikte Firmaların Kurumsal Özellikleri ve Örgüt Yönetmelik Tasarım Parametreleri çalışma kapsamına dahil edilmiştir. “Firmanın Yönetmelik özellikleri Örgütün kurumsal özellikleri Firma Performansını ve Örgüt Esnekliğini nasıl etkilemektedir?” sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmada Örgüt Esnekliği, Firma Performansı, Kurumsal Özellikler ve Yönetmelik Tasarım Parametreleri ile ilgili olarak literatürde yer alan açıklamalar yer almaktadır. Yapılan açıklamalardan Örgüt Esneklik Performans Modeli oluşturulmuş ve oluşturulan model çerçevesinde Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz Yöntemleri kullanılarak istatistiksel değerlendirmeler yapılmıştır. İstatistiksel değerlendirmeler sonucunda elde edilen verilerden örgütler için stratejiler ve öneriler geliştirilmiştir.

Yapılan çalışma 7 bölümden oluşmaktadır. Örgütsel Esneklik temel çalışma alanı olduğu için, Örgütsel Esneklikle ilgili yapılan tanımlamalar 1. Bölüm’ de yer almıştır. Bu bölümde literatürde Esneklik Kavramıyla verilen tanımlamalar yer almaktadır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak Örgütsel Esneklik, “bir örgütün, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir” şeklinde tanımlanmıştır.

Çalışmada Örgüt Esnekliği ile ilgili olarak oluşturulan 6 adet modelde, esneklikle ilgili açıklamalar yer almaktadır. Bu modellerde Örgüt Esnekliğinin ne olduğu, örgütün özelliklerinde yapılması gereken değişiklikler, esneklik çeşitleri ve örgütsel esnekliği ölçme yöntemleri tanıtılmaktadır. Modellerden bazılarında ölçüm yöntemleri ve ölçüm sonuçları da yer almaktadır. Burada verilen 9 model Örgüt Esnekliği konusundaki temel makalelerdendir. Bununla birlikte çalışmada geçen tüm kavramların açıklamaları ve tanımlamaları da verilmiştir.

Tanımlanan kavramlardan yola çıkarak, Örgütler için Esneklik Performans Modeli oluşturulmuştur. Model, 5 genel kavramdan oluşmaktadır.

1. Örgütsel Esneklik
2. Esneklik Performansı
3. Firma Performansı
4. Örgüt Yönetmelik Tasarım Parametreleri
5. Örgüt Kurumsal Özellikleri

Esneklik Performans Modelinin esas inceleme amacı Örgütsel Esneklik, Firma Performansı ve Esneklik Performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Esneklik Performansının ve Örgüt Esnekliğinin Firma Performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Örgüt Kurumsal Özellikler ve Örgüt Yönetmelik Tasarım parametrelerinin diğer parametrelerle olan ilişkileri modelin yan ürünleridir.

Esneklik Performans Modeline ait verilerin firmalarda toplanabilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, firmalarda bire bir görüşmelerle uygulanmaya

alışılmıştır. Özellikle büyük ölçekli firmalarla bire bir görüşmeler yapılmıştır. Anket gönderilip de görüşme yapılmayan firmalardan gelen cevaplar gözden geçirilerek eksik olanlar tamamlanmıştır. Çalışma kapsamında Metal Sanayii'nde faaliyet gösteren kurumsallaşmış ve kurumsallaşmakta olan firmalar yer almaktadır. 66 adet firmadan 2 şer adet anket formu toplanmış ve 132 adetlik örnek hacmi elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin değerlendirilmesi ise başlı başına bir çalışmadır. Modelin ve verilerin güvenilirliğini test etmek için ve ilişkileri belirlemek için kullanılan yöntemlerin başlıkları aşağıda listelenmiştir:

1. Anketteki her bir soru için frekans, ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmalar hesaplanmıştır.
2. Normallik Testi;
3. Model Güvenilirlik Testi,
4. Ana Bileşen Analizi
5. Korelasyon Analizi
6. Regresyon Analizi
7. Kanonik Korelasyon Analizi

Çalışmanın temelde iki hipotezi vardır. Birincisi, Firma Performansını arttırmak için Esneklik Performansının artması gerekir. İkincisi ise, rgt Esneklik zellikleri arttıkça Firma Performansı artar.

Yapılan istatistiksel analizler sonucu bu iki hipotez de doğrulanmıştır. Bununla birlikte literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda dünyadaki firmalar ile Türk firmaları arasında rgtsel Esnekliğe ulaşma açısından çok fazla fark olmadığı ortaya konmuştur.

ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: ANALYSIS AND MEASUREMENT

SUMMARY

Organizational Flexibility as a concept proposed to adapt environmental change to be a successful organization and quantitative evaluation of organizations are two basic concepts of this study. In addition, institutional characteristics and organizational management design parameters are included in the context. The basic problematic searched throughout the study is “ in what way management characteristics of an organization affects performance of the firm and organizational flexibility?”. In the study, the definitions of organizational flexibility, firm performance, institutional characteristics and management design parameters are included as a result of literature survey. Relying on these explanations on organizational flexibility, performance model is formed and in this context, statistical evaluations are made by using multivariate statistical analysis approach. Strategies and proposals are developed by using findings of statistically evaluated data.

Data that used in organizational measurements are collected with questionnaires. The characteristics of Organizational Flexibility and whether the organizational flexibility influences organizational performance are determined. Data were collected through the interviews with managers in human resource or related departments and section managers at the metal industry. Multivariate Data Analysis has been selected as an appropriate exploratory technique for analysis of data. After statistical analysis was finished, many suggestions and strategies for firms that could be used in Metal Sector are explained.

This study is composed of seven parts. Because the organizational flexibility is the main study area, descriptions about it are placed in the first chapter. In this part, there are descriptions known as flexibility concept in literature. According to those descriptions, Organizational flexibility is described as the ability of response to environmental changes at right time with right answers; continues research and learning of workers and managers; updating organizational structures and procedures by time and conditions.

In this study, there are descriptions about those six models that are related with organizational flexibility. Explanations on what organizational flexibility is, what changes should be made in organizational structures, flexibility kinds and the ways to measure organizational flexibility are given in those models. Some of the models have the way to measure and give results of the measurements. Those six models that are given in this study are from the main articles on organizational flexibility.

Flexibility performance model is composed for organizations according to the described concepts. Those are;

1. Organizational Flexibility
2. Flexibility Performance
3. Firm Performance
4. Parameters of Organizational Management
5. Institutional Organization Specifications

The main research purpose of flexibility performance model is to investigate the relationship between organizational flexibility, organizational performance and flexibility performance.

It was examined that how flexibility performance and organizational flexibility affect company performance. Secondary products of this model are the parameters of institutional properties and management project with other parameters.

Questionnaire method was used to collect the data of flexibility performance model in companies. The method was tried one by one, face to face in especially bigger companies. Missing answers of questionnaire were completed. This study is composed of 66 associated and still becoming institutional companies. 2 questionnaire forms were collected from each 66 of firms. So there had been 132 pieces of example to examine.

To test the reliability of models and data, the method were listed below.

For each question frequency, mean, minimum, maximum and standard deviation should be calculated.

1. Normality test
2. Model reliability test (Cronbach alpha)
3. Principle Component Analysis
4. Correlation Analysis
5. Regression Analysis
6. Canonical Correlation analysis

There are two basic hypotheses in this study. First, flexibility performance must be increased to increase the company performance. Second, company performance and the organizational flexibility increases at the same time.

The two hypotheses were verified by the statistical analysis. In addition, it was concluded that there were not so differences between the Turkish companies and worldwide companies to reach the organizational flexibility.

1 GİRİŞ

Örgütlerin Esnekliklerinin incelenmesi ile ilgili olan bu çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili açıklamalar aşağıdaki bölümde yapılmıştır.

1.1 Giriş ve Çalışma Amacı

Örgütlerin içinde bulunduğu ortamda rakipler, müşteriler, devlet, kamu kurumları gibi birçok çevre bileşenleri yer almaktadır. Örgüt, çevreden gelen tepkilere cevap verebilmelidir ki hayatını sürdürüp gelişebilsin. Sanayi devriminden sonra ulaşılan noktada, kütle tipi üretim ile her şey yolunda gitmekteydi. Her üretilen satılmakta ve çok fazla üretmek başarı sayılmaktaydı. 1945 lerden sonra müşterilerin beklentileri, rakiplerin sayısı, rakiplerin davranışları değiştikçe kütle üretimi çözüm olmamaya başladı. Örgüt şaşırmıştı! Aynı işi yapan, fakat müşterilerin beklentilerini daha iyi anlayan ve müşteri beklentilerine cevap verebilen örgütler hızlı gelişmeye devam ediyorlardı. Bu iki örgüt arasındaki fark neydi ?

Yaşayan her varlık çevresiyle etkileşim halindedir. Çevresindekilerle yaşam döngüsü boyunca bir alış veriş içerisinde. Çevresini etkiler yada çevresinden etkilenir. Etkileşim, değişimin de temelini oluşturur. Tıpkı diğer varlıklar gibi örgütlerin de bir çevresi vardır ve bu çevreyle sürekli etkileşim halindedirler. Örgütler için çevredeki değişimlere yani etkilere, tepki vermek kaçınılmazdır. Doğru zamanda doğru tepkiyi verebilmek başarıyı getirecektir. Tepkinin ve zamanlamasının doğru olması örgütün öğrenmesine ve öğrendiklerini uygulayabilmesine yani kısaca gelişebilmesine bağlıdır.

Özellikle 1776'lardan itibaren Adam Smith'in işbölümü ilkesiyle başlayan ve 1945 yılına kadar devam eden standart, katı ve kurala bağlı örgüt yapısı artık çevresine cevap verememeye başlamış ve örgütler değişememeye karşı karşıya kalmışlardır (Erkut, 2000). Çevredeki değişime cevap veremeyen örgütler hızlı bir şekilde güç kaybetmeye, cevap verebilen örgütler ise başarılı olmaya başlamışlardır. Ne olmuştu

da örgüt, çevresindeki değişme cevap verememişti? Ne olmuştu da örgüt, çevredeki değişime cevap vermede geç kalmıştı? Katı organizasyonel yapıya, firmayı değil uzmanlığı düşünen çalışanlara, katı kurallara, katı yönetim tarzına, kararlara katılmayan ve öğrenmeyen çalışanlara sahip örgüt çevreyi algılayamamış, algılasa bile cevap verememişti. Kısacası örgüt çevredeki değişim karşısında durmuştu. Bu aşamada örgütlerden bazıları çevredeki değişme cevap vermenin yollarını aramışlar ve esnek örgütlerin temellerini atmışlardı.

Bu çalışmada “çevredeki değişimi algılayarak cevap verebilmek için, yani örgütün esneyebilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerekir?” ve “çevredeki değişime cevap veren örgütler, yani esnek örgütler başarılı mıdır?” sorularından yola çıkılarak bir model oluşturulmuştur.

Literatüre bakıldığında bu soruların cevabının araştırılmış olduğu ve çeşitli esneklik modellerinin kurulmuş olduğu görülmektedir. Ancak ölçemediğimiz, yani sayısal hale getiremediğimiz kavramların etkilerini anlamamız da zor olmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada Örgütsel Esneklikler, çeşitli şekillerde ölçülerek sayısal hale getirilmeye çalışılmış ve firmanın örgüt performansı gibi diğer özellikleri ile karşılaştırmalı analizi yapılmıştır. Kavramların sayısallaştırılması, Örgütsel Esnekliği kazanmak isteyen firmaların nelere dikkat etmesi gerektiğini daha belirgin olarak ortaya çıkarmıştır.

Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, Örgütlerin esnekliklerinin incelenmesine imkân verecek olan bir esneklik modelinin kurulması ve Örgüt Esnekliğinin Firma Performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır.

Bu amaçla, Organizasyonlar için Esneklik tanımı yapmak; esnekliğin, organizasyonun ve örgütün hangi bileşenlerinden etkilendiğini belirlemek ve esnekliğin ölçülmesinde kullanılacak kriterlerin neler olabileceğini saptamak; ayrıca Örgüt Esneklik kriterlerinin Firma Performansı üzerinde etkili olup olmadığını ve hangi Örgüt Esneklik özelliklerinin Firma Performansını etkilediğini araştırmak bu çalışmanın temel çerçevesini oluşturmaktadır.

Örgütlerin Esnekliklerinin incelenmesi amacıyla yapılan bu çalışma 7 bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın 1. Bölümünde Örgütsel Esneklik konusunun seçilme nedenleri, çalışma kapsamı ve çalışmanın amacı açıklanmaktadır. Örgütsel Esneklik çalışmanın temel kavramı olduğundan, Örgütsel Esneklikle ilgili literatürde yer alan tanımlar bu bölümde verilmiştir.

Çalışmanın 2. Bölümünde ise literatürde yer alan Örgütsel Esneklik ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. Bu bölümde çevredeki değişim ve mevcut organizasyonel yapıların özellikleri anlatılmış ve örgütlerin çevredeki değişimi karşılayabilmeleri için önerilen Örgütsel Esneklik modellerinden önemlileri tanıtılmıştır.

Çalışmanın 3. Bölümünde çalışmada kullanılan kavramlar ve bu kavramlara ait tanımlamalar verilmiştir.

4. Bölümde ise, çalışmada kullanılan Örgüt Esneklik Performans Modeli anlatılmaktadır ve modelde geçen değişkenlerin ölçüm yöntemleri verilmektedir.

5. Bölümde Örgütsel Esneklik Performans Modeli'nin uygulama kapsamı ve uygulama aşamaları açıklanmaktadır. Uygulama sonucunda verilerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan istatistiksel metotlar ve bu metotların seçilme nedenleri bu bölümde verilmektedir. Bununla birlikte 5. bölümde yapılan istatistiksel analizlerin sonuçları da yer almaktadır.

6. Bölümde ise, istatistiksel değerlendirmeler sonucunda elde edilen değerlerin yorumlamaları yer almaktadır. İstatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgulardan yola çıkarak örgütler için oluşturulan tespitler, öneriler ve stratejiler bu bölümde anlatılmıştır.

7. Bölüm çalışmanın sonuç bölümüdür. Bu bölümde, araştırmanın genel sonuçları verilmiş ve dünyada Örgütsel Esneklik konusunda yapılan araştırmaların sonuçları ile bu çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır.

1.2 Örgütsel Esneklik Tanımları

Literatürde Örgütsel Esneklik çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu bölümde Örgütsel Esneklikle ilgili yapılan tanımlamalar verilecektir. Verilen tanımlamalardan yola çıkılarak, çalışmada kullanılan Örgütsel Esneklik tanımı ise ayrıca verilecektir.

Adler (1988), Tomer (1995), Rhoads (1995) esneklik kavramını durağanlığın karşıtı olarak vurgulamış ve çevresel değişikliğe adapte olabilmekteki çabukluk olarak tanımlamışlardır. Esnek Organizasyonun özelliğini, “çevrenin değişimine uygun cevap verebilen organizasyon” olarak belirtmişlerdir. Adler (1988) de organizasyonel esnekliğin, yönetimin esnekliği ile bağlantılı olduğunu ve yöneticinin esnekliğinin fazla olmasının organizasyona esneklik kazandıracağını vurgulamıştır.

Boynton ve Victor (1991) da Organizasyonel Esnekliği firmanın deneyimini, bilgisini kullanarak müşterilerine ve pazara cevap verebilmesi için yönelinmesi gereken bir unsur olarak tanımlamıştır. “Esnek olabilmek için Organizasyon, varolan üretim bilgisini, deneyimlerini kullanarak, değişen ürün taleplerine ve müşterilerinin beklentilerine hizmet vermek için tasarlanmalıdır” demiştir. Bugünün koşullarında köklü ürün ve proses değişiklikleri tartışılmakta ve bu nedenle yeni ürün, yeni proses çözümleri için sürekli araştırma ve keşifler üzerinde durulmaktadır. Bütün bu değişikliklere cevap verebilmek için firma, esnekliğe, adapte olabilmeye ve pazarda hıza odaklanmalıdır.

Donald Gergin (1993), Esnekliğin, adapte olmayı temel alan bir cevap olduğunu vurgulamıştır. Çevresel belirsizliğin stratejiyi etkilediğini, stratejilerin de bu değişime cevap vermesi için esnek olması gerektiğini belirtmiştir. Esnekliğin, çok sayıda yeni ürün oluşturabilmek için, ürün çeşitliliği için ve ürün gelişimi için gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Kush ve diğ. (1994), yukarıdaki tanımlamalardan sonra Esnek Çalışma Zamanı kavramını ortaya atmış ve Esnek Çalışma Zamanını, “Yönetici tarafından sınırlandırılmaksızın, başlangıç ve bitişinin esnek olmasına izin verilen çalışma planlarından oluşan çalışma zamanı” olarak tanımlamıştır.

Yine Lawton (1995), Organizasyonun durağan yönünü “Organizasyon sürekli değişen ortamlarda yaşamak için esnek ve kararlı olmaya aynı anda ihtiyaç duyar.

Kararlılık (Kararlılık, örgütün varlığı için gerekli olan prosedürlerini, kurallarını içermektedir) pazara sunulan hizmetler, kariyer, iş geliştirme, beceri geliştirme, finansal kontrol, yatırımlar, ücret yönetimi ve iş güvenliği için gereklidir” şeklinde vurgulamış ve Organizasyonel Esnekliğin “... hızlı değişen pazar gereksinimlerine cevap vermek için, iş zenginleştirme ve personel geliştirme fırsatları için, değişen pazarın sunduğu fırsatlar ile organizasyonel öğrenmeyi ve sürekli yeniliği teşvik etmek için gerekli” olduğunu açıklamıştır.

Volberda (1996), Örgütsel Esneklik kavramına organizasyonun tasarım ve Yönetim yeteneğini katmış ve bunların Örgütsel Esneklik ile bağlantısını kurmuştur. Günümüzdeki bütün Örgütsel Esneklik tanımları yönetimin, rekabetçi değişime adapte olabilmesi için, özgür düşünme yeteneği üzerinde durmaktadır. Tanımlamaların çoğunluğunda esneklik durağanlığın tersi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle esneklik, çevrenin tahmin edilemeyen değişiminde, çevreye cevap verebilmedir şeklinde açıklanmaktadır.

Van Ham ve diğ. (1987) de “bir organizasyonun esnekliği, organizasyonun kontrol edilebilmesi veya organizasyonun cevap verebilmesi ile yönetimin organizasyonu kontrol yeteneği arasındaki etkileşimin sonucudur” yorumunu getirmişlerdir. Bu etkileşim denge içinde olmalıdır. Dolayısıyla Esneklik iki temel değişkenin etkileşiminin fonksiyonudur. Birincisi, Esnekliğin bir yönetim görevi olduğunun anlaşılmasıdır. Yönetici doğru zamanda doğru kararlar verebilmekte midir? İkincisi ise, Esnekliğin organizasyonel tasarım görevi olarak algılanmasıdır. Organizasyon doğru zamanda doğru yöne yönelebilmiş midir? Burada ilgilenilen, esnekliği geliştirmek için doğru koşulların yaratılmasını sağlayacak organizasyonun olması ve kontrol edilebilmesidir. Bu iki görev aşağıdaki Esneklik Tanımını ortaya çıkarmaktadır. Bir Organizasyonun esnekliği, organizasyonun cevap verebilme veya kontrol edebilme yeteneği ile yönetimin dinamik kontrol yeteneği arasındaki etkileşimin sonucudur”

Iles ve diğ. (1996) de Organizasyonel esnekliği, çevredeki türbülansa cevap olarak nitelemiş ve Organizasyonel Esnekliği “1980'lerde birçok yönetici, müşteri taleplerinin miktarı ve içeriğindeki çeşitlilikle başa çıkmayı deneyerek, çevresel türbülanstaki artışa tepki göstermişlerdir. Bu, esnek firmalara doğru yönelmenin bir işaretidir” şeklinde tanımlamıştır.

Lund ve Gjerding (1996), Esnekliği bir öğrenme yeteneği olarak nitelendirmişler ve “Esneklik, değişen çevredeki teknolojiye ve yeni ürünlerle cevap vermek için öğrenen yapı ve proses temelli yetenek” olarak tanımlanmıştır.

Reed ve Blunsdon (1998), Organizasyonel Esnekliği “ Çevredeki değişime cevap vermede organizasyonun iç yapı ve prosedürlerinin uyum gösterme yeteneği” olarak tanımlamaktadır.

Yine Townsend ve diğ. (1998), Esnek organizasyonu, önceden tahmin edilemeyen olaylara cevap verebilme yeteneği olan örgüt olarak tanımlamışlardır.

Barett ve Weinstein (1998) Organizasyonel Esnekliği, Organizasyonel birimlerin, çalışanları yetkilendirerek, özel durumlara adapte olabilme ölçüsü olarak tanımlamıştır. Organizasyon, yönetim ilişkilerinde katıysa ve bürokratik uygulamalara önem veriyorsa rijittir. Buna karşılık iyi iletişim ve bilginin bütün organizasyonda özgürce dolaşması yüksek esnekliğin bir karakteristiğidir.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde, Örgütsel Esneklik tanımlarında vurgulanan temel kavramlar ve görüşler şunlardır:

- 1- Çevrenin değişimine uygun cevap verebilmesi
- 2- Yöneticinin esnek davranabilmesi
- 3- Müşteri beklentilerine cevap verebilmek için, kendi iç deneyimini kullanma ve geliştirebilme
- 4- Esnekliğin, çevreye adapte olmayı ön plana çıkaran bir cevap olması
- 5- Örgütsel Esneklik için kararlılığın ve esnekliğin organizasyonda aynı anda olması gerektiği. (Kararlılık, örgütün varlığı için gerekli olan prosedürleri, kuralları içermektedir.)
- 6- Yöneticinin doğru zamanda ve doğru kararları alması ve organizasyonun doğru zamanda doğru yöne yönelebilmesi.
- 7- Esnekliğin, değişen çevredeki teknolojiye ve yeni ürünlerle cevap verebilmesi için öğrenen yapı ve proses temelli yaklaşıma dayanan bir yetkinlik olması

8- Çevredeki değişime cevap vermede, organizasyonun iç yapı ve prosedürlerinin, uyum gösterme yeteneğinin olması

Yukarıdaki tanımlamalar dikkate alınarak bu çalışmada Örgütsel Esneklik aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Örgütsel Esneklik, bir örgütün, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir.



2 ÖRGÜTSEL ESNEKLİK DÜŞÜNCE VE YAKLAŞIMLARININ GELİŞİMİ

Bu çalışmanın temel kavramını oluşturan Örgütsel Esneklik ile ilgili olarak literatürde yer alan tanımlar ve bu tanımlardan yola çıkarak çalışmada kullanılan Örgütsel Esneklik tanımı yukarıdaki bölümlerde verilmiştir.

Aşağıdaki bölümlerde yer alan açıklamalar Örgütsel Esneklik ile ilgili yapılan çalışmaların özeti ile başlamaktadır. Daha sonra pazar ve ekonomik koşullardaki değişiklikler anlatılmıştır. Bu değişikliklere örgütün cevap verebilmesi için kullanılması gereken yaklaşımın Örgütsel Esneklik olduğu vurgulanmıştır. Bu bölümde, ayrıca, örgütlerin sahip olduğu mevcut organizasyonel yapıların, çevredeki değişime cevap vermede yetersiz kalmalarının nedenleri de açıklanmıştır.

Örgüt, çevresindeki değişime, mevcut organizasyonel yapılarla cevap veremediğine göre, değişimle başa çıkmak için önerilen Örgütsel Esneklik nasıl sağlanacaktır? Bu sorunun cevabı, literatürde yer alan Örgütsel Esneklik Modellerinin açıklanması ile aşağıdaki bölümlerde verilmiştir.

2.1 Örgütsel Esneklik Modellerinin Özeti

Örgütsel Esneklik çalışmaları özellikle 1990 dan sonra yoğunlaşmış ve 1996 yılından itibaren de Örgütsel Esneklik ölçümüne yönelik çalışmalar yapılmıştır. de 1990 yılından itibaren çeşitli yazarlar tarafından oluşturulan Örgütsel Esneklik Modellerinin önemli olanlarının Tablo 2.1 temel noktaları listelenmiştir

Tablo 2.1 Örgütsel Esneklik Modellerinin karşılaştırmalı tablosu

Yazar Adı	Yapılan Çalışma	Oluşturulan Esneklik Modelin Temel özelliği
Boynton ve Victor, 1991	Değişen pazar ve rekabet koşulları incelenmiştir. Değişimin evrimsel ve devrimsel olduğu vurgulanmıştır.	Örgütsel Esnekliği başarabilmek için Dinamik – Durgun bir yapı önerilmiştir. Mevcut bilgi ve tecrübeleri kullanarak ürün taleplerine ve müşteri beklentilerine cevap verilmesi önerilmiştir.
Hegarty, 1994	Organizasyonel yapının esnek olması üzerinde durmuş ve bugünün ve dünyanın organizasyonel yapılarını karşılaştırmıştır.	Esnek bir organizasyonel yapı oluşturmanın aşamaları tanımlanmıştır.
Brahman, 1994	Örgütsel Esnekliği 8 boyutta incelemiştir	Örgütsel Esnekliğin boyutlarını tanımlayarak, İnsan Kaynağına yönelik çalışmaların, Örgütsel Esneklik için önemli olduğunu vurgulamıştır.
Tomer, 1995	Hiyerarşik Organizasyonel yapıların Örgütsel Esnekliği başarmadaki olumsuzlukları anlatılmıştır.	Örgütsel esnekliği başarmak için alternatif bir organizasyonel yapı önermiş ve organizasyonel bütünleşmeyi Örgütsel Esneklik ile birleştirmiştir. Örgütsel Esneklik için organizasyonel öğrenmenin şart olduğunu vurgulamıştır.
Lawton, 1995	Takım çalışmasını irdelemiştir.	Örgütsel Esneklik için hiyerarşik yapının takım çalışması ve proje esaslı çalışma ile desteklenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Takım üyelerinin sahip olmaları gereken niteliklerini sergilemiştir.
Volberda, 1996	Örgütsel Esnekliğin iki boyuttaki çeşitleri verilmiştir. Yüksek rekabetle başa çıkmak için Esnek yapıların uygun olduğu belirtilmiştir.	Örgütsel Esnekliğin iki boyutta incelenebileceğini belirtmiştir: 1-Yönetimin, organizasyonu kontrol etme ve yönlendirme yeteneği ile 2-Organizasyonun değişime cevap verebilme yeteneği. Örgütsel Esneklik için diğer yazarlarında tanımladığı yapı boyutuna yönetim boyutu eklemiştir.

Lund ve Gjerding, 1996	Örgütsel Esnekliğin ölçümü için kullanılabilecek bir tablo vermiştir.	Örgütsel Esnekliği iç ve dış olmak üzere iki boyutta incelemiştir.
Paul Iles, ve diğ., 1996	Esneklik tanımı ve esneklik çeşitleri verilmiştir	Örgütsel Esneklik modeli kurulmuştur. Yapılan ölçümler sonucunda beyaz yakalı çalışanların esnekliği başarmada önemli rol oynadıkları bulunmuştur. Öğrenme ve beceri geliştirmenin esneklik için temel faktörlerden olduğu saptanmıştır.
Reed ve Blunsden, 1998	Örgütsel Esnekliğin ölçümü için 2 çeşit indeks oluşturmuştur.	Örgütsel Esnekliği iki boyutta incelemiştir. Birincisi kurallardaki esneklik. İkincisi örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda hareket edebilmesi yani amaç yönlülük.
Osborn, 1998	Örgütsel Esneklik modeli geliştirmiş ve uygulama örnekleri verilmiştir.	Esneklik için organizasyonun durağanlığı yani deneyimleri ve bilgisini kullanarak çevredeki değişme cevap verebilmesini çeviklik paradoksu olarak tanımlamıştır. Bunu sağlamak için organizasyonel yapı tanımlaması üzerinde durmuştur.
Ignace ve Dastmalchian, 1998	Örgütsel Esneklikle ilgili olarak, Kanada firmalarında uygulama yapılmıştır	Örgütsel Esnekliğin iki bileşeninin organizasyondaki kuralların ölçüsü ve organizasyondaki korumacılığın ölçüsü olarak tanımlanmış ve ölçüm yöntemi verilmiştir.
Lee, 1998	Örgütsel Esneklik için organizasyondaki kurallar ve yönetim sistemleri üzerinde durmuştur. Örgütsel Esneklik modeli ve ölçüm yöntemi geliştirilmiştir.	Kore firmalarında Örgütsel Esneklik ölçümü yapılmıştır. Kore firmaları için aile şirketi olma özelliğinin esnekliği arttırdığı sonucuna varılmıştır. Esneklik daha organik bir organizasyonel yapıya ihtiyaç duyar sonucuna varılmıştır.

Barrett ve Weinstein, 1998	Örgütsel Esneklik için model ve ölçüm yöntemi geliştirilmiştir.	Esneklik arttıkça firma performansının arttığı, firma girişimciliğinin arttığı, pazar oryantasyonunun arttığı, iş performansının arttığı sonuçlarına varılmıştır.
Tremblay ve diğ., 2000	Örgütsel Esneklik planlama esnekliği ile ölçülmeye çalışılmıştır.	Esneklik ölçümünde, esnek planların olup olmadığını 0-1'li ölçek ile araştırmışlardır.

2.2 Değişen Koşullarla Başa Çıkmanın Yolu: Örgütsel Esneklik

Örgütsel Esnekliğe duyulan ihtiyacın nedeni pazar koşullarının ve ekonomik koşulların hızlı bir şekilde değişmesidir. Bu değişimi Boynton ve Victor, (1991) şöyle tanımlamaktadır. “Firmaların ürünlerine olan talepler, ürün hayat çevriminin kısalması ile, ürün seçimi ve alışkanlıklarının değişimi ile, dünya ile bütünleşmenin (globalleşme) ve teknolojik gelişmenin baskısı ile değişmektedir”.Araştırmacılar, Firmaların bir yandan faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da bu değişime cevap vermek zorunda olduklarını vurgulamıştır. Araştırmacılara göre “bugünün yöneticileri müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeli, müşteriye sürekli dağıtım yapabilmeli, yüksek kaliteli ürünü düşük maliyet ile pazara hızlı sunabilmelidir” (Boynton ve Victor, 1991, Gerwin,1993, Rhoads 1995, Tomer, 1995; Lawton, 1995; Osborn,1998, Reed ve Blunsdan, 1998). Fakat bütün bunlar nasıl olacaktır?

Örneğin Güney Pasifik'teki en büyük finansal grup Westpoc'ın yöneticileri dünyadaki en büyük yatırımı yaparak ve en karmaşık bilgi sistemini kullanarak hızlı ve tahmin edilemeyen pazar değişikliklerine cevap verebilmişlerdir. Bu şirkette merkezi yönetim sistemi, müşteriler için finansal ürünleri ve hizmetleri çok çabuk üretilen ve pazara sunabilen “esnek yazılım fabrikası” gibi hizmet verecek şekilde tasarlanmıştı.

Günümüzde, değişen rekabet koşulları varolan iş kollarını güçlü endüstri ve firmaları zorlamaktadır. Bu durum yeni endüstriler ve yeni fırsatlar yaratmaktadır. Bu durumda organizasyonlar, mevcut pazara ve üretim yeteneğine yönelik stratejiler

yerine alternatif stratejiler geliştirebilmelidirler. Geliştirilen bu stratejiler yöneticiler için yeni fırsatları ve değişimi yaratabilmelidir. Bu değişimi başarabilmenin yolu, firmanın yeniden organize edilip yeniden tasarlanmasından geçmektedir (Boynton ve Victor, 1991, Tomer, 1995, Lawton, 1995, Reed ve Blunsdan, 1998).

Pazardaki değişiklikler yeni faaliyetlere yönelinmesini zorunlu kılmaktadır. Bu durumda firma içerisinde, yeni bir organizasyon oluşturma yüksek maliyetli olması, başka çözümlere yönelinmesini zorunlu kılmaktadır. Benzer faaliyetleri koordine etmeyi isteyen firmalar, karşılıklı dayanışmayı kullanarak, daha esnek ve daha az ağır şirket oluşturmak için çeşitli düzenlemeler yapmaktadırlar (Tomer, 1995, Lund ve Gjerding, 1996).

Organizasyon sürekli değişen ortamlarda yaşamak için esnek ve kararlı olmaya aynı anda ihtiyaç duyar. Kararlılık (Kararlılık, örgütün varlığı için gerekli olan prosedürlerini, kurallarını içermektedir.) pazara yönelik faaliyetler, kariyer, iş geliştirme, beceri geliştirme, finansal kontrol, yatırımlar, ücret yönetimi ve iş güvenliği için gereklidir. Diğer yandan esneklik ise hızlı değişen pazar gereksinimlerine cevap vermede, iş zenginleştirmede, değişen pazarın bölünme fırsatlarında, organizasyonel öğrenmede ve sürekli yeniliği teşvik etmede gereklidir. (Lawton, 1995)

Volberda (1996) da “Yüksek Rekabet çevrelerinde başarılı olabilmenin yolu nereden geçmektedir?” sorusuna “Yüksek Rekabete uygun zamanda ve doğru cevapları veren Esnek Organizasyonlardır” diyerek cevap vermiştir. Esneklik ise yönetimin değişebilme ve organizasyonun değişime cevap verebilme yeteneğinden oluşmaktadır.

Yüksek rekabette başarılı olabilmenin yolu, uzmanlaşma ile değil uyum sağlayabilme yeteneğinin olmasıyla mümkündür. Yüksek rekabette, rekabetin değişimi tahmin edilemez ancak, değişime az veya çok etkinlikle cevap verilebilir. Yüksek Rekabet çevresinde, başarılı organizasyon olabilmek için, organizasyonun yüksek uyum sağlama yeteneği olmalıdır (Volberda, 1996).

Günümüzün rekabet çevresi, iki çeşit kavramı yeniden incelemektedir: ürün değişimi ve proses değişimi (Boynton ve Victor, 1991). Ürün Değişimi, firmada geliştirilen yeni ürünler ve hizmetler için talebin oluşturulmasıdır. Proses değişimi ise

hizmetlerin ve ürünlerin dağıtımında ve üretiminde kullanılan prosedür ve teknolojilerin geliştirilmesidir. Bu yüzyılın büyük bir kısmına, kütle üretimine önem veren, ürün ve proses değişiklikleri ile tahmin edilebilen bir pazar yapısı hakimdi. Bu yüzyılda firmalar, kütle üretimini sağlamak için çok sayıda birimin olduğu, ürün bölümlenmesini amaçlayan yapıya sahip ve bu yapı ile ilgili sistemlerin olduğu organizasyonlarla rekabet etmeye çalışmışlardır. Bu organizasyonlar büyüyen pazarlarla, başarılı müşterilerle, göreceli olarak tahmin edilebilen koşullarla karşı karşıyaydılar. Bugünse artık kütle üretimi için yeterli talep yoktur. Sonuç olarak 70 li yılların sonunu kadar geliştirilen çok bölümlü geniş organizasyon, günümüz koşullarında başarılı olabilmek için yeterli niteliklere sahip değildir.

Pazardaki hızlı değişimin sonucunda müşteri beklentileri, müşteri talepleri, rakiplerin davranışları değiştikçe örgütler de değişme ihtiyacı duymuşlardır. Daha doğrusu çevredeki bu değişme cevap vermeyi denemeye başlamışlardır. Değişime cevap verebilmek için örgütlerinde değişmesi gerektiğini vurgulayan Boynton ve Victor, (1991) değişimin özellikle ürün konusunda devrimsel olması gerektiğini vurgulamış ve bu koşullar altında rekabet için, yönetim uzmanlarının yeni organizasyonel biçimler oluşturduklarını belirtmiştir. Bu organizasyonel biçimler hiyerarşinin azaltılması, daha fazla merkezkaçlık ve küçük çaplılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bütün bunları sağlamak için firma esneklik, adapte olabilme ve pazarda hıza odaklanmalıdır.

Hem proste hem de ürünlerdeki dramatik değişikliklerle karakterize edilen dünyada, bazı uzmanlar kütle üretim organizasyonlarının sona erdiğini vurgulamaktadırlar. Pazara satış yapan firmalarda esnek organizasyonu sağlamak ve hızlı hareket edebilmek için dikey hiyerarşinin sona ermesi gerektiğini belirtmektedirler.

Bugünün koşullarında köklü ürün ve proses değişiklikleri tartışılmakta ve bu nedenle gelişim veya yeni ürün, yeni proses çözümleri için sürekli araştırma ve keşifler üzerinde durulmaktadır (Boynton ve Victor, 1991). O'connorda (1992) yeni teknolojilere adapte olmada esnekliğin şart olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada da özellikle yeni ürün oluşturma çalışmaları Örgütsel Esnekliğin önemli bir bölümü olarak düşünülmüş ve Örgüt Esneklik Performans Modelinin kapsamı içine alınmıştır.

2.3 Değişemeyen Mevcut Organizasyonel Yapılar

Organizasyonlar, hayata minimum kural ve yapı ile başlar. Başlangıçta esneklik ve enerji maksimumdur. Başlangıçtaki organizasyonel davranış, iş tanımlarının, iş programlarının ve politikalarının formel bir sisteme bağlanmasıdır. Organizasyon bunu yaparken "donar". Esneklik ve öğrenme minimumdur. Bürokrasi koruma altındadır ve "statüko" korunur. Organizasyon stratejilerini değiştirerek kendini dünyadaki hızlı değişime karşı korumaya çalışır. Ancak yeterince hızlı değişemeyebilir ve çevredeki değişime katlanır (Lawton, 1995).

Bu durumda, bir çok yazar, örgütlerin, değişme cevap vermek için organizasyonel yapılarını değiştirme yoluna gittiklerini vurgulamaktadır. Yazarlar, mevcut organizasyonel yapıların özelliklerinin, değişme cevap vermeye yani esnekliğe engel olduklarını belirtmektedirler. Bu yazarlardan olan Tomer (1995), mevcut organizasyonel yapıları irdeliyerek, Örgütsel Esnekliği başarmak için mevcut organizasyonel yapıların dezavantajlarını açıklamıştır.

Tomer (1995), hiyerarşinin yüksek olduğu, emir komuta zinciri ile otoritenin oluşturulduğu, görev tanımlarının kesin hatlarla belirlendiği yüksek değeri olan standardize edilmiş ürünlerin yer aldığı organizasyonel yapıları Hiyerarşik Modeller olarak isimlendirmektedir. Hiyerarşik Modelleri uygulayan firmalarda hiyerarşik kontrol yüksektir. Hiyerarşik Modelleri uygulayan firmaları Tomer (1995) kısaca H-Firmalar olarak isimlendirilmektedir.

H- Firmaların organizasyonel yapılarında Yönetimsel Hiyerarşi hakimdir. H-Firmaların organizasyonel yapılarında üç tip biçim vardır: Fonksiyonel veya U-Biçim, şirketler grubu veya H-Biçim ve çok bölümlü organizasyon veya M-Biçim. M-Biçim organizasyon 4 çeşit ana bölüm içerir: 1) Operasyonel seviyedeki birimler, 2) operasyonel birimleri koordine eden birim yöneticileri, 3) birkaç birimi kontrol eden ve birim yöneticilerini koordine eden müdürlükler, 4) Bölümler arası kaynakları dağıtan, genel anlamda şirkete yön veren genel müdürlük. U-Biçimde M- Biçimin ilk üç maddesi yer alır. U-Biçimde sadece ve sadece bir bölüm olduğundan Genel müdürlük yoktur. H-Biçim M- Biçim'in bölümlerine sahiptir ancak bu genel merkezin ve bölümlerin daha sade olan şeklidir.

H-Firmalarda koordinasyonu sağlamak için dikey koordinasyon mekanizmaları kullanılmaktadır. Üst yönetimden birimlere dikey bir iletişim vardır. Üs Yönetim departmanlardan gelen bilgileri kullanarak sorunları çözer ve aşağıya emirlerini verir.

H-Firmalarda yöneticiler operasyonel işlemleri planlar, problemleri çözer ve kararları verir. Bir problem oluştuğunda veya karar verileceği zaman, kararı verecek olan birim yöneticisi dikey bağlı olduğu yöneticisine danışır. Maksimum uzmanlaşma vardır.

H-Firmalarda birbirine çok yakın ürün işlemleri bile dikey entegrasyonla gerçekleştirilir.

H- Firmalarda strateji üst yönetim tarafından oluşturulur ve bölüm yöneticilerine aktarılır. Stratejiler çevredeki değişime uyum sağlayabilmek için sıkça gözden geçirilir ve stratejiler kesintiye uğrar (Tomer, 1995). Mintzberg'de (1990) buradan hareketle, organizasyonun stratejisinin sıkça yeniden düzenlenmesi gerektiğini söylemektedir. Bu sürekli kararsızlık, fonksiyonlara görev yaptırmaz ve değişim için gereken adaptasyonun olmasını engeller. Mintzberg'e göre (1990) CEO (İcra Başkanı) tarafından düşünülerek tasarlanan strateji, çalışanların organizasyonel öğrenmesine imkan sağlamadığı için esnek değildir.

H-firmalarda operasyonel görevler yönetimsel görevlerden ayrıldığı zaman firmanın kontrol ve yönetimi zorlaşabilir. Bilgi kalitesi düşük ise, yönetici yavaş olabilir ve eldeki problemlerin anlaşılması istenildiği gibi olmayabilir. Karar mekanizmalarının içerisinde olmayan astlar problemlerin raporlanmasında, hiyerarşik sıranın tamamlanma zorunluluğundan dolayı motivasyon eksikliği içinde olurlar.

Dikey entegrasyonun hakim olduğu ve hiyerarşi ile kontrol edilen H-firmalar esneksizlik ile bağdaştırılır. Johnston ve Lawrance (1988) göre H-firmalar rekabet edilebilecek temel nokta olarak bir tek maliyeti görmektedirler.

2.4 Örgütsel Esneklik Modelleri

Çevresel değişikliği cevap verebilmek için önerilen Örgütsel Esnekliği, mevcut organizasyonel yapıların yetenekleri gerçekleştirememektedir. Bu durumda Örgütsel

Esnekliği sağlamak için nasıl bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır? Bu soruya çeşitli yazarlar rgtsel Esneklik Modelleri oluşturarak cevap vermişlerdir. Aşağıdaki kısımda 1990 yılından günümüze dek, rgtsel Esnekliği başarmak için oluşturulan modeller ve önerilen yöntemler anlatılmaktadır.

Dinamik Durgunluk Modeli

Örgütlerin değişen çevreye cevap verebilmesi için örgüt içerisinde değişiklikler yapması gerekmektedir. Firma içindeki gerçekleştirilecek değişimin genel olarak iki çeşidi vardır; evrimsel veya devrimsel değişim (Boynton ve Victor, 1991). Evrimsel değişim, organizasyonun faaliyetlerini yrttrken kullandığı bilgi ve deneyimleri üzerine inşa edilen ve bunlarla doğrudan ilgili olan yeni gelişmeler tarafından karakterize edilir. Devrimsel değişim ise organizasyonun, faaliyetlerini yrttrken kullandığı ancak geçerliliğini yitirmiş mevcut bilgi ve deneyimleri ile ilişkili olmayan, yeni gelişmeler tarafından karakterize edilir.

Evrimsel ve devrimsel değişimle ilgili aşağıdaki iki örnek verilebilir. McDonald's hamburger ürününe olan talepteki evrimsel değişime cevap verebilmek için McDLT'yi piyasaya sundu. McDLT mevcut hamburger ürünlerinden çok az farklıydı ve bu nedenle proseste ve teknolojiye çok az bir değişiklik getirdi. Diğer yandan, Wstpac 1980 lerde köklü ürün değişiklikleri ile karşı karşıya kaldı. Avustralya banka pazarında mevcut ürünler çabuk değişiyordu ve pazar düzenli değildi. Bu durumda yeni finansal ürünlerin piyasaya sunulması kaçınılmazdı ve bu durumda yeni ürün geliştirme ender durum olmaktan çıkıp kural haline gelmişti (Boynton ve Victor, 1991).

Esnekliği başarmak için firmalar, köklü ürün ve evrimsel proses değişikliğine yönelmelidirler. Yani, değişimi, hızlı gelişimi ve durağanlığı karşılamak için yeni ürün ihtiyaçlarının öngörülmesine önem verilmelidir. Ancak bu hızlı değişen teknoloji ve bilgi ile başarılır. Değişimle baş etmek zorunda kalan organizasyonlar uzun dönemli organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıran yapı ve sistemlere ihtiyaç duyar. Fakat aynı zamanda ürün taleplerini karşılamak için mevcut proseste hızlı ve radikal değişimi başarabilmelidirler.

Endüstri eşitliliği ile karşı karşıya kalan firmalar müşterilerinin önceden tahmin edilemeyen ürün taleplerinde bulunduklarını söylemektedirler. Yani müşteriler doğru

ürünü/hizmeti, doğru zamanda istemektedirler. Yeni rakipler gelince ve değişikliklere uyum sağlayınca, müşteri taleplerini tahmin etmek ve ürün özellikleri ile bağdaştırmak, öncesine nazaran daha zor olmaktadır. Bu olaylar, köklü ürün değişiminin koşullarını açıklamaktadır (Gerwin, 1993). Köklü ürün ve evrimsel proses değişimi "dinamik durgunluk" dur. Kütle üretiminden dinamik durgunluğa olan bu değişiklik, organizasyonel yeteneklerdeki tarihsel bir değişimdir. Değişimi inceleyen diğer yazarlar bunu "esnek uzmanlaşma" ve "kütlesel müşterileşme" ye doğru yönelme olarak tanımlamaktadırlar (Boynton ve Victor, 1991).

Bu ve bunun gibi birçok firma "dinamik durgun" organizasyonel yapıyı uygulayarak değişimle başa çıkmaya çalışmaktadır. Dinamik Durgun yapıya sahip firma, varolan proses yeteneklerini, deneyimlerini ve bilgilerini kullanarak, değişen ürün taleplerine ve müşterilerinin geniş beklentilerine hizmet vermek için tasarlanan firmadır (Boynton ve Victor, 1991, Osborn 1998).

Bu çalışma dinamik durgunluğu başarmanın 3 anahtarı olduğunu vurgulamaktadır:

- Bir firma rekabetçi çevreyle karşılaştığında; etkili proseslerini ve bilgisini yeni stratejiler geliştirmek için kullanabilmelidir.
- Organizasyonel yetenekler tahmin edilemeyen durumlara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Hızlı değişen pazara uyum sağlamak için bilgiyi kullanarak, üretim teknolojisini değiştirebilmelidir.

İnsan kaynağına verilen önem ve Örgütsel Esneklik çeşitleri

Boynton ve Victor, (1991) de Örgütsel Esnekliğin, bilgi sistemleri, üretim sistemleri, mevcut bilgileri kullanarak yeni ürün geliştirebilme boyutları üzerinde dururken Brahman (1994) Örgütsel Esnekliğe insan boyutunu eklemiştir. 1990 lı yıllardan önce, esneklik, organizasyonel yapı esnekliği olarak düşünülmekte iken, günümüzde esneklik, insan kaynağına verilen önem nedeniyle değişmektedir. 1980 lerin literatürü "nümerik", "fonksiyonel" ve "finansal" esnekliği konuşmaktaydı.

İnsan Kaynağının önemini dile getirerek Örgütsel Esnekliği incelemeye başlayan Brahman (1994), Örgüt Esnekliğini başarmak için 8 Esneklik Formu tanımlamıştır.

1. Eğitim -Beceri Esnekliği
2. İş- Görev Esnekliği
3. Değişkenlik - Lokasyon (yer) esnekliği
4. Çalışma Zamanı - Çalışma Modeli Esnekliği
5. Organizasyon -Departman Esnekliği
6. Ücret ve ücret dışı hakların ödenmesindeki esneklik
7. Çalışan Tutumu-Çalışanın Esneklik Görüntüsü
8. Çalışanlar ve Çalışan Dışındakiler

Beceri esnekliği; çalışanların çevredeki değişimi algılayarak cevap verebilmesi için çalışan niteliklerinin geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Beceri esnekliğinin temelinde mesleki ve beceri eğitimi vardır. İnsan Kaynakları bilgiden ziyade beceriler üzerinde durmaktadır. Firma için önemli olan çalışanın ne bildiğinden ziyade ne yapabildiğidir. Bu noktadaki Esneklik, çalışanların becerilerini geliştirerek, çevredeki değişimlerin sonucunda, belirsiz durumlarda, çalışanların yaptıklarının desteklenebilmesidir. En azından İngiltere' de beceri sınırlamalarının organizasyonel gelişmeyi tehdit ettiği kanıtlanmıştır (Brahman 1994). Brahman'ın (1994) yapmış olduğu bu değerlendirme bu çalışmada oluşturulan Esneklik Performans Modelindeki İşgücü Esnekliğinin temelini oluşturmaktadır.

Görev esnekliği, organizasyonda yer alan işlerin zamanla ve koşullarla birleştirilebilmesi ve kapsamalarının genişletilmesi olarak tanımlanmaktadır. İşler arasındaki esneksizlik yıkıcı ve pahalıdır. Yeni durumlara adapte olan firmayı Görev Esnekliği korur. Görev Esnekliğini geliştirmede ve bunun sonucu olarak maliyet düşürmedeki başarısızlık, gemi inşa, motosiklet ve araba üretimi gibi endüstrilerde faaliyet gösteren firmaların yok olmalarının temel anahtarı olmuştur. İngiltere'de, Ford, sahip olduğu standartları terk ederek iş kategorilerini 1986 da 516 dan 1988 de 45 e indirmiştir.

Değişkenlik, özellikle farklı bölgelerde faaliyet gösteren firmalarda çalışanların, farklı bölgelerdeki fabrikalarda çalışmasını sağlamak amacıyla gerekli

düzenlemelerin yapılmasıdır. Değişkenlik çalışanların fiziksel konumundaki yerleşme engelinin kaldırılmasıdır. Bu iki şekilde olur. Birincisi, coğrafik yani bölgesel hareketlerin geliştirilmesidir. Çalışanın evinin yeniden konumlandırılması söz konusudur. Firma, ödünç ev verme için kullanılabilecek planları çeşitlendirerek, konut yardımları yaparak, Yerleşim Esnekliğinin sağlanmasına yardımcı olmalıdır. İkincisi ise organizasyonda çalışanların rotasyonudur. Bu anlamdaki Değişkenlik, organizasyonel yapıda, farklı iş alanlarında ve bölümler arasında başarı ile uygulanabilir. Çalışanın organizasyondaki hareketi olarak ta tanımlanan bu tip değişkenlikte, başarılı çalışma takımlarının olması çalışanları motive edicidir. Organizasyonda rotasyon olmalıdır ve rotasyon zenginleştirilmiş deneyim olarak kabul edilmelidir.

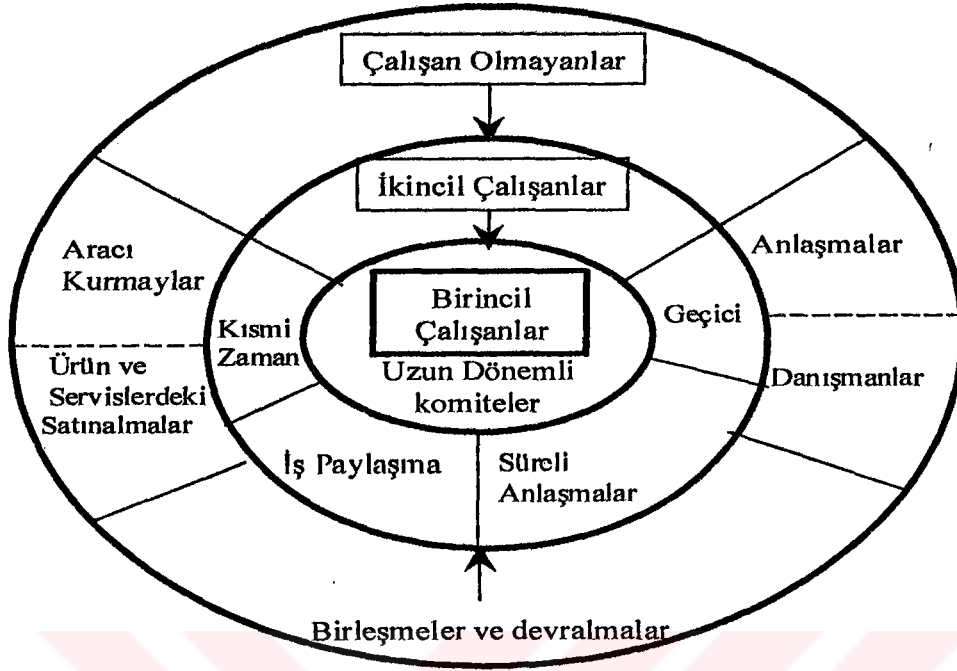
Esnek çalışma zamanı, belirli kurallarla çalışanın, çalışma zamanını kendisinin belirleyebildiği mesai sistemidir. Firmanın mesai uygulamaları da bu yapıyı desteklediğinde esnek çalışma zamanı başarılı olur (Kush ve diğ., 1994, Iles ve diğ., 1996). Müşteri isteklerinin ve çalışan taleplerinin değişmesi çalışma zamanına yeni baskılar getirmektedir. Değişen sosyal modeller, müşterilerin umulmayan beklentilerine cevap verme üzerinde durmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe talep edilen hizmetleri karşılamak için esnek çalışma zamanı geliştirilmelidir. Bu tip esneklik, aynı zamanda da yarı zamanlı çalışanların kullanımına izin verecektir.

Departman esnekliği; çalışanların organizasyon içerisinde, koşullara göre, farklı birimlerde çalışabilmesini açıklamaktadır. Bu bir anlamda uzmanlığın, meslek uzmanlığı olarak değil, şirket uzmanlığı olarak biçimlendirilmesi demektir. Bağlılık da işe değil organizasyona yönelik olmaktadır.

Ücret ve ücret dışı hakların ödenmesindeki esneklik, insan kaynağına yönelik olarak yapılan ödemelerin planlamasındaki, ücret sistemlerinin kurulmasındaki esnek uygulamalarını kapsamaktadır.

Örgütsel Esneklik için çalışanın tutumu kritik önem taşır. Esnekliğin başarılmasında önemli olan çalışanın daha iyiyi arayarak çevresindeki değişikliklere, uygun cevapların verilmesine özen göstermesidir. Bu sağlanamadığı takdirde esnekliği başarmak mümkün değildir.

Çalışanlar ve dışçalışanlar (Outworkers) ile ilgili esneklik Şekil 2.1 de gösterilen 3 seviyeli firma çalışanlarını kapsamaktadır.



Şekil 2.1 Esneklik Haritası

- Birincil çalışanlar (sürekli anlaşmalarla doğrudan çalışanlar)
- İkincil çalışanlar (direkt olarak çalışanlar ancak geçici veya yarı zamanlı anlaşmalar)
- Firmaya Bağlı Çalışmayanlar (Doğrudan çalışan olmayan mütahitler, aracı kurmaylar, danışmanlar)

Bu yaklaşımda, odaklanılan nokta insan gücünün temin edilmesidir. İş gücü teminindeki esneklik, daha çok, gelecekteki gereksinimleri tahmin edebilmenin mümkün olmadığı durumlarda önemlidir. Karşılaşılabilecek herhangi bir hızlı ve sürekli bir değişime adapte olmak gerektiğinde, çözüm dış esnekliktir.

Esnek ve Bütünleşik Firma Modeli

Bynton ve Victor (1991) Örgütsel esneklik için Dinamik Durgunluk modelinde mevcut bilgi ve deneyimleri kullanarak yeni ürünlere yönelmenin esnekliği getireceğini belirtirken, Brahman (1994) esneklik için insan kaynağını ön plana

ıkarmıştır. Buna karşın Tomer (1995) daha çok organizasyonel yapı ile ilgili çözümler geliştirmiştir.

Tomer (1995), dünya pazarındaki ve iş çevrelerindeki hızlı değişime cevap verebilmek için şirket strateji ve yapısının daha fazla esnek ve bütünleşik olması gerektiğini vurgulamıştır. Böylelikle esnek ve bütünleşik firma modelini gündeme getirmiştir.

Bu modeldeki bütünleşme koordinasyon anlamındadır. Bütünleşme, organizasyonun farklı elemanlarını kontrolle bir araya getiren veya birleştiren yönetim faaliyetleri ve mekanizmaları olarak ifade edilir. Buna göre, fonksiyonel entegrasyon, firmanın farklı fonksiyon alanlarının koordinasyonu ve birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tomer, 1995).

şayet değişen koşullara hızlı ve uygun bir şekilde cevap verilebilirse ve koordinasyon ile faaliyetler çevreye adapte edilebilirse büyük firmalar hem esnek hem de bütünleşik olabilirler. Bu durum firmanın strateji ve yapısı ile önemli ltde ilgilidir.

Özellikle Japon firmalarının uyguladığı Esnek-Bütünleşik (FI- Firma) firma yapısının özellikleri aşağıda kısaca tanımlanmıştır (Tomer 1995).

Daha Karmaşık Yapı; FI- Firmaların orgnizasyonel yapısı yatay mekanizmalardan oluşmaktadır. FI-firmalarının yatay entegrasyon mekanizmaları hiyerarşik yapıdaki firmalarının dikey entegrasyon mekanizmalarına göre daha esnektir. Yatay mekanizmalar kullanarak, faaliyetlerle ilgili bilgiler -dikey iletişimin bilgi bozulması ve zaman kaybı olmaksızın- hiyerarşinin düşük seviyelerindeki çalışanlara aktarılabilir. Az sayıdaki dikey iletişim ile firmalar, az sayıdaki yönetici ve az düzeydeki hiyerarşi sayesinde düzleşmiş bir hiyerarşik yapıya sahip olurlar. Bununla beraber FI-firmalar, yatay bütünleşmeyi kolaylaştıran organizasyonel özelliklerini geliştirmek zorundadır.

Yönetim yazarları gelecekteki çalışma vizyonunun daha fazla yatay entegrasyon içereceğini söylüyorlar. Yönetim yazarları "yönetimdeki yatay stil, dikey iletişimi azaltıp, hızlı değişim sağlıyor; birlikte çalışma, fonksiyonel sınırlardan geçiyor"

demişlerdir ve aynı zamanda "kendi kendini yöneten takımların organizasyonun temelinde olması gerektiğini" vurgulamışlardır.

Düşünme ve uygulamada bütünleşme; FI-firmada, yönetim görevleri, plan geliştirme, problem çözme ve karar verme, operasyonel görevlerle entegre edilir. Çalışanlardan, acil durumlarla ve değişimlerle kendilerinin başa çıkmaları, işlerini öğrenmeleri ve diğerleriyle bilgilerini paylaşmaları beklenir. Bu durumda işler çoğalır, daha az uzmanlaşır ve iş sınırları bulanıklaşır.

FI- Firmalarda, yatay koordinasyonla, öğrenme de hızlı problem çözmede ve bilginin hızlı kullanımında etkinlik sağlanmış olur. FI-firmalarda astlar, daha fazla motivedir. FI-firmaların, hiyerarşik firmalara göre üstünlüğü aşağıdaki gibi kriterlere bağlıdır.

- FI-firma çalışanlarının, iletişim ve öğrenme yeteneklerine
- Çalışanların, firmanın bütününe anlama yeteneğine
- Yönetimin, acil problemleri doğru tanımlama ve yönetme yeteneği ile istenilen sonuçları elde edebilme yeteneğine

Firmada bunlar sağlandığında, FI-firmalarında, düşünme ve yapmada entegrasyon olduğu için, FI-firmalar Hiyerarşik firmalara göre etkinlik ve esneklik kazanmaktadır.

Yatay Koordinasyon Mekanizması, FI- Firmalar, dikey koordinasyondan ziyade yatay koordinasyonu kullanır. Bu işlem tamamen aynı hiyerarşik seviyedeki organizasyonel birimler arasındaki doğrudan iletişimidir. Koordinasyon, departmanlar tarafından karşılıklı uygulanan iletişim başarısıdır.

Benzer-Bütünleşme (Quasi-Integration), Firma, pazardaki faaliyetlerini sürdürürken, benzer olan ürünlerin üretilmesinde başka firmalarla anlaşmalar geliştirerek benzer-bütünleşme üzerinde durmalıdır. Firma diğer firmalarla benzer ürünlerin yapılmasıyla ilgili özel anlaşmalara yönelmelidir. Özel anlaşmaların doğasında koordinasyon ve kontrole verilen önem daha azken, birlikte çalışmaya verilen önem daha fazladır. Bu önem sadece iki iş arasında veya nihai ürünün pazarlanması için değil, hammaddelerin ısmarlanmasından, malzemeye değer katma faaliyetlerine kadar tüm faaliyetleri içermelidir.

Pazardaki değişim, iş görme maliyetlerini arttırdığında Benzer-Bütünleşme önem kazanır. Firma içerisindeki yeniden yapılanma maliyeti, dikey entegrasyona engel olur. Özellikle Japon firmaları için taşeronlar ve taşeron ilişkileri çok önemlidir. Taşeron ilişkileri sistemli, formalize edilmiş, uzun dönemlidir. Taşeronların politikaları bağlı olunan şirketlerden etkilenmesine rağmen ürün kontrolü konusundaki yetkilerini korurlar ve yapılan işlemler hiyerarşiden ziyade yatay mekanizmaların kullanımıyla geniş bir şekilde bütünleştirilir.

Daha esnek strateji, FI-firmalarında, Strateji, kısmen düşünölen ve kısmen gelişmekte olan bir süreçten elde edilir. Bu süreç organizasyonun farklı seviyelerinde yer almak için öğrenilmesi zorunlu olan bir süreçtir. Oluşturulan Stratejiler durgunluk ve kontrolü sağlamak amacıyla, bir noktaya odaklanma ve kılavuzluk için oluşturulmalıdır. Strateji diğer yandan da dış değişikliklere adapte olmaya izin vermelidir. Çoğu zaman, değişim veya öğrenme, üst yönetim tarafından oluşturulan genel kurallar olmaksızın, stratejik yönlendirmelerden elde edilir. FI-firmalar, firma kapasitesini arttırmak için firmaya kuvvet verecek, yeni stratejiler geliştirme anlayışına yönelmiş olan öğrenen organizasyonlardır.

Temel amaç ve çekirdek yetenek; FI firmalarının temel amacı gereken liderlik pozisyonlarını planlayarak geliştirmektir. Temel amacın belirgin olması, çalışanın başarıya ulaşmak için hırsını artırma yönünde bir değişiklik getirir. FI- firmalarının stratejilerinin odağında çekirdek yeteneklerini geliştirmek vardır. Çekirdek yetenekler, rekabet avantajı sağlayan karmaşık ve kritik becerilerdir.

Öğrenen organizasyon; Altı çizilmesi gereken önemli bir noktada FI-firmalarının öğrenen organizasyonlar olduğu gerçeğidir. Yazarların çoğu, organizasyonun rekabet avantajlarını koruyabilmesi için, öğrenebilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu durumda FI-firmalarında liderlerin rolü, stratejik öğrenmenin yer alacağı koşulları desteklemektir.

Tomer'e (1995) göre Örgüt Esnekliğinde etkin planlamanın gerçek amacı, plan yapmak değil, koşullara göre zihinsel planların değişimidir. Zihindeki planların değişimini, organizasyonel öğrenmeyi hızlandırması ile planlamaya yardımcı olacaktır.

Bireysel öğrenmenin karşıtı olan organizasyonel öğrenmede asıl amaç, bilgi ve organizasyonel hafızada oluşan yeteneklerin paylaşılmasıdır. Böylelikle politika,

stratejiler, kurumsal mekanizmalar anonimleşmiş olacaktır. Organizasyonun kültür ve değerleri, öğrenme prosedürünün başarısında önemli bir etkiye sahiptir.

Çevreye uyumlu, çevreyle başa çıkabilen, çevreye adapte olabilen öğrenme yeterli değildir. Genel öğrenme için gerekli olan, öze yönelme, yetenekleri geliştirme, sistematik yaklaşma ve yeni vizyonlar geliştirmedir.

Tomer'e (1995) göre, herhangi bir strateji planı veya planlama süreci, becerileri geliştirme ve fırsatları kullanma üzerine odaklanmalıdır. Bu esnekliktir.

Esneklik için becerilerin geliştirilmesi ve organizasyonel öğrenme çalışmamızda kullanılan Örgütsel Esneklik modelinde de yer almaktadır.

Esneklik-Bütünleşik bir firmanın yukarıda tanımlanan özelliklerini gerçekleştirebilmek için Tomer (1995) yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

1. Yapıda dikeylik değil, yataylık
2. Fırsatçılığın önüne geçmek ve güveni ve uzun dönemli öğrenmeyi ön plana çıkarmak.
3. Düşünmeyi ve yapmayı bütünleştirmek.
4. En alt çalışan düzeyinde öğrenme ve problem çözmeyi sağlamak.
5. Ürün faaliyetleri arasında sinerjiyi yaratacak bağlantıları geliştirmek.

Örgütsel Esnekliği sağlamada Takım Çalışmasının Rolü

Lawton (1995), organizasyonların, esnekliklerini geliştirmek için değişime yönelmek zorunda olduklarını belirtmiş ve düz, esnek ve akıcı organizasyonel yaklaşımlara yönelinmelidir tezini savunmuştur.

Dikey hiyerarşik yapının bulunduğu organizasyonel şekillerde durağan (esnek olmayan) yapının özellikleri vardır. Bu tür yapılarda esnekliği sağlamanın yolu, orta seviye yöneticilerinden oluşan ve yatay yapıya karşılık gelen, uygun gruplardan insanların katıldığı, tam anlamıyla geçici olan proje takımlarının geliştirilmesidir. Bu

tür takımlarla desteklenen hiyerarşik yapı artık Yumuşak Matriks yapı haline gelmiştir. Yumuşak Matriks yapıda, bu takımlar, departmanlar arası karar vermeye ve değişiklik yapmaya yetkili değildir. Bu takımlar kaynak tahsisi ve faaliyetlerle ilgili olan kararların alınması için yönetime destek olan ve öneriler geliştiren takımlardır. Proje esaslı yapılanma çok değişik biçimlerde tasarlanabilir. Buna bağlı olarak da, proje yöneticisi ve çalışanlarının rolleri değişik şekiller alır. Ancak her durumda bu rol, organizasyonun geleneksel yönetimdeki rolünden farklıdır.

Bu tip organizasyonel yapı, organizasyonda farklı yönetim tarzları ve yaklaşımlarını kullanarak, hatalardan ders alınmasına olanak sağlar ve organizasyonu yeni becerileri geliştirmeye doğru götürür.

Proje takımı üyeleri, organizasyonda ilerleme potansiyeli olan çalışanlardan seçilir ve proje takımı, fonksiyonlar arasındadır. Takım hiyerarşik değildir paylaşım takım üyeleri arasında esastır. Takım belirli özellikleri ve zaman kullanımını dikkate alarak, iş için gerekli olan iş planlarını yapar.

Her bir takım üyesi formel organizasyondaki her zaman ki pozisyonunda kalır. Takım üyeleri, takım çalışmasını, iç müşteriye düşünmeyi, yönetime sunuşu, toplantı yönetimini, proje yönetimini, üretimi yeniden düzenlemeyi bilmelidir.

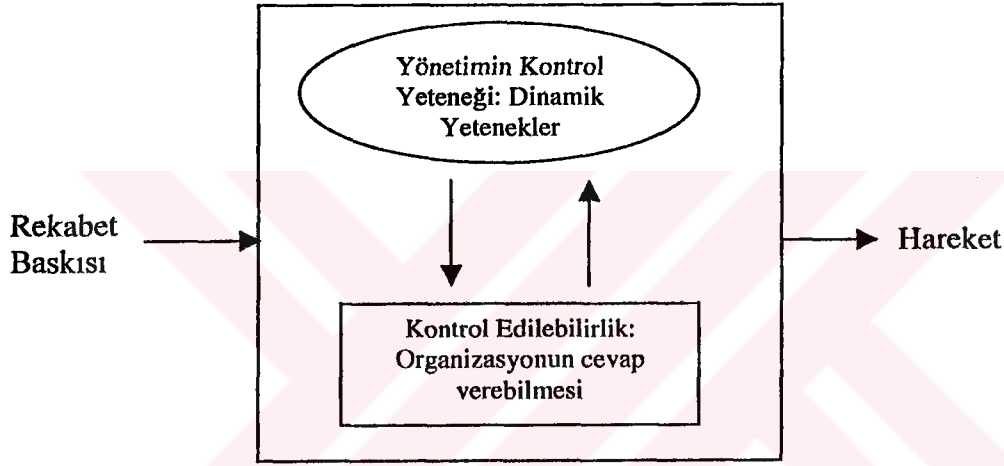
Takım üyeleri, takımlarında yoğun çalışarak organizasyonda önemli gelişmeler ve farklılıklar yaratmak için fırsatlara sahip olmalıdırlar. Bu fonksiyonel organizasyon yapısına sahip olan örgütlerle kıyaslandığında farklı bir yaklaşımdır.

Örgütsel Esnekliği sağlamak için yönetim ve organizasyonel yeteneklerin geliştirilmesi

Volberda (1996) ve Byrd ve Turner (2000), Örgütsel Esnekliğin, “yönetimin kontrol yeteneği” ve “organizasyonun cevap verebilmesi” olarak tanımlanan iki değişkenin etkileşimi olduğunu söylemiştir (Şekil 2.2). Birinci değişken olan kontrol yeteneği, yönetimin görevidir. “Yönetici doğru zamanda doğru yerde cevap verebiliyor mu?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bynton ve Victor (1991) da olduğu gibi Volberda (1996) da firmanın pazara sunabildiği kârlı ürünlerin sayısındaki büyüme olarak tanımlanan üretim esnekliğini, yönetim yerine getirebiliyorsa, yönetimin kontrol yeteneği vardır fikrini savunmuştur. Bununla birlikte pazara giren yeni ürünlere

cevap verme zamanını azaltma düzeyi olarak tanımlanan gelişim esnekliği, yönetim tarafından uygulanabiliyorsa yönetim kontrol yeteneğini kullanmaktadır.

İkinci değişken ise Esnekliğin organizasyonel tasarım görevi olduğunun farkına varmaktır. Burada cevap aranan soru “organizasyon doğru zamanda doğru yerde cevap verebiliyor mu?” sorusudur. Burada önemli olan, esnekliği arttırmak için , organizasyonun değişebilmesi ve kontrol edilebilmesidir. Örneğin üretim esnekliği çok amaçlı makinaları, üniversal ekipmanları ve yoğun operasyonel ürün çeşitliliği olan bir teknolojiyi gerektirir. Benzer olarak gelişim esnekliği, az sayıda üretim talimatı, birkaç hiyerarşik seviye ve çok fonksiyonlu takımların oluşturduğu bir yapı gerektirir (Volberda 1992, Byrd ve Turner, 2000).



Şekil 2.2 Kontrol Yeteneği ve Kontrol Edilebilirlik paradoksu

Volberda'nın (1996) tanımladığı esneklik modelinin birinci bileşenini oluşturan yönetim yeteneğini biraz daha detaylı inceleyelim. Bir yönetim görevi olarak esneklik, beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında, organizasyonel yeteneklerin yaratılması ve geliştirilmesidir. Geliştirilen bu yetenekler yalnızca yöneticinin geliştirmesi gereken yetenekler değildir. Yeteneklerin geliştirilme işine organizasyonun her üyesi katılmalıdır. Brahman (1994) de benzer bir düşüncüyü Örgütsel Esneklik boyutuna katmıştır. Oysa otoriter yöneticilerin olduğu organizasyonlarda yöneticiler, sınırlı sayıda çalışanın yeteneklerinin geliştirilmesini isteyebilir. Bunun aksine organizasyondaki kararların alınmasında daha demokratik yöneticiler tarafından sahiplenilmiş yöntemler daha başarılı sonuçlar verir.

Yönetimsel yeteneklerin geliştirilmesinde sadece kullanılan yetenekler değil aynı zamanda Örgütsel Esneklik için potansiyel olabilecekler de önemlidir. Yöneticiler

bütün durumlara cevap verebilecek yetenekte olmalı, bu olunamıyorsa en azından çevredeki büyük dalgalanmalara cevap verebilecek yeteneklere sahip olmalıdırlar. Dalgalanan çevrelerde, yönetim yeteneklerinin yoğunlaşmasına ve çok boyutlu olmasına ihtiyaç vardır.

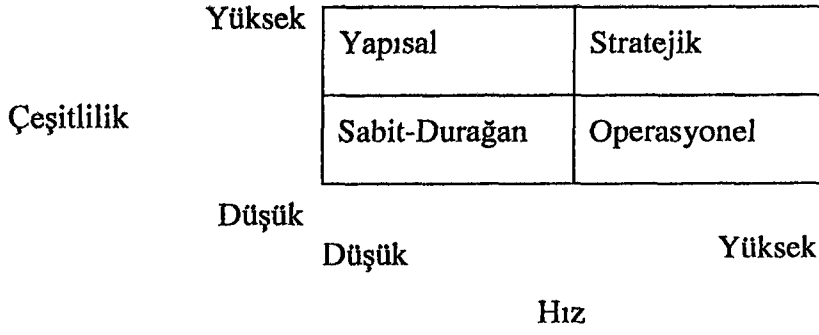
Diğer bir önemli noktada yöneticinin hızıdır (Volberda, 1996). Yönetici gerekli yeteneklere sahip olabilir. Fakat uygun zamanda bu yetenekleri kullanamayabilir. Esneklik statik bir durum değildir. Aksine dinamik bir süreçtir. Hız bu yüzden organizasyonel esnekliğin temel fonksiyonudur.

Bu çalışma kapsamında oluşturulan Örgüt Esneklik Performans Modelinde Yönetim esnekliği detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

Firmanın esneklik çeşitliliğini belirleyen, sahip olduğu yönetsel yeteneklerin değişkenliği ve yönetimin hızıdır. Bu iki bileşenden oluşan esneklik karmasından yola çıkılarak, esneklik çeşitleri Şekil 2.3 de belirtilmektedir. Bu durumda biz 4 tip esnekliği tartışabiliriz. Sabit-durağan, operasyonel, yapısal ve stratejik.

Sabit-Durağan esneklik, (düşük çeşitlilik, düşük hız) firma girdilerinin düzeyi ve çeşidi göreceli olarak sürekli durgun kaldığı zaman firma, performansını optimize etmek için statik proseslere sahiptir. Sabit-Durağan esnekliği, esnekliğin bir çeşidi olarak görmek gerçekten zordur. Çünkü durağan koşullarda küçük değişiklikler olur ve dış koşullara cevap verme hızı göreceli olarak düşük değerdedir.

Operasyonel Esneklik (düşük çeşitlilik, yüksek hız), mevcut yapıyı temel alan rutin yeteneklerden oluşur. Esnekliğin en yaygın çeşidi budur. Firma içindeki faaliyet çeşitlerinden ziyade faaliyetlerin sonuçları ile ilgilidir. Kullanılan iş programları, öncelikli olarak operasyonel faaliyetleri yönlendirir ve yürütür. Operasyonel esneklik bilinen değişikliklere cevap verme hızını geliştirir. Bu değişiklikler firmanın faaliyetlerinin geçici kısa dönemli düzensiz değişimleridir. Çevredeki değişikliğin yüksek olmasına rağmen, yönetim, belirsizliği azaltmak için, özel iş programları geliştirmek için önceden tahminlerde bulunabilir. Richardson (1996) dikey entegrasyonlu giyim firmalarının sezon boyunca satışlara cevap verebilmek için yönetimi kuvvetlendirmek, stok seviyelerini azaltmak, üretim sürecini kısaltmak amacıyla "çabuk-cevap" iş programları geliştirdiklerini söylemiştir.



Şekil 2.3 Esneklik karması ve çeşitleri

Yapısal esneklik (yüksek çeşitlilik, düşük hız), Bu tip esneklikte çevredeki genel değişikliklerle karşı karşıya kalındığında, yönetim, organizasyonel yapı esnekliğine, organizasyonun yenilenmesine ve proseslerin düzenlenmesine ihtiyaç duyar. Bu faaliyetlere, yatay ve dikey iş genişletmeleri, küçük üretim ünitelerinin yaratılması, organizasyonel sorumluluklardaki değişiklikler, kontrol sistemlerindeki değişiklikler, proje takımlarının kullanılması örnek olarak verilebilir.

Yapısal esnekliğin, yeni ürünler geliştirmek, yeni teknolojileri desteklemek, korumak ve organizasyonlar arasında rahat hareket etmekten oluşan dış esneklik boyutunda vardır. Örnek olarak JIT'in çeşitli formları, ortak tasarımlar ve hatta "joint ventures" lar verilebilir (Sefertz, 1996). Hanssen-Bauer ve Snow (1996) bölgesel firmaların yüksek rekabet çevrelerinde amaçlarına ulaşmada öğrenen süreçleri çabuklaştırmak için ağ ilişkilerine ihtiyaç duyduklarını vurgulanmıştır. Örgütsel Esneklikte ürün çeşitliliğinin önemi Bynton ve Victor (1991) ve Tomer (1995) tarafından da vurgulanmıştır. Bizim çalışmamızda kullanılan modelde de yeni ürün sayıları ve yeni ürün geliştirme oranı incelenmiştir.

Stratejik Esneklik (yüksek çeşitlilik, yüksek hız), çabuk cevap verilmesi gerektiği zaman ve ilerde önemli olabilecek bilinmeyen değişikliklerle organizasyon yüz yüze kaldığı zaman gereklidir. Stratejik esneklikle ilgili olarak tartışmalar ve zorluklar bu esneklik türünün yapısal ve rutin olmaması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyona işaretler ve geri bildirimler, çeşitli yorumlara açık olarak ve dolaylı bir şekilde çevreden gelir. Organizasyon genellikle değişikliklerle başa çıkabilmek için rutin cevaplar ve bilinen deneyimlere sahip olmadığı için, yönetim, değişim için

bir oyun planına sahip olmalı, geçerli stratejilerini parçalara ayırabilmeli, yeni teknolojilere başvurabilmeli ve ürünlerini yenileyebilmelidir. Bu durumda geçmişteki tecrübeler avantaj sağlamayabilir. Yeni durumlarda yeni faaliyetlerin yaratılması çok önemli olabilir.

Volberda'nın (1996) Örgütsel Esnekliği sağlamak için gerekli olduğunu söylediği ikinci bileşen organizasyonun çevreye zamanında cevap verebilmesidir. Örgütsel Esneklik için sadece yönetsel yeteneklerin çeşitliliğinin sağlanması yeterli değildir. Bununla birlikte teknoloji, yapı ve kültür gibi organizasyonel koşulların, Örgütsel Esnekliği başarmak için tasarlanması gerekir. Bu koşullar organizasyonun kontrol edilebilirliğini ve cevap verebilirliğini belirler.

Uygun organizasyonel koşulları tasarlarırken yönetim yeteneklerinden verimli bir şekilde yararlanabilmek için teknoloji, yapı veya kültür değişimi tanımlanmalıdır. Birçok hizmet ve üretim organizasyonu, daha fazla esneklik potansiyeli meydana getirmek için genel bilgi sistemleri ve programlanabilir otomasyon sistemlerine sahip teknolojiler geliştirmektedirler.

Organizasyonun kontrol edilebilirliğinin artırılması organizasyonel yapıda değişiklikleri getirecektir. Organizasyonel yapı personele dağıtılan otorite ve sorumlulukları değil aynı zamanda koordinasyonu, kararlardaki düzenli prosedürleri, kontrol ve planlama sistemlerini de kapsar.

Firmanın kontrolünü arttırmak için sadece yapısal değişiklikler değil aynı zamanda kültürel değişiklikler de gereklidir. Organizasyonel kültür, organizasyon üyelerince benimsenen, organizasyonda yaygın olarak varolan yazılı olan yada olmayan kurallar ve inançlar olarak tanımlanabilir. Bu gibi inançların esas özelliği, organizasyon üyelerinin düşüncelerinde kendiliğinden olması ve bazılarının da paylaşılmasıdır. Organizasyonel kültür tutuculuktan yenilikçiliğe doğru ilerler ve bu ilerleme geçerli olan kurallar ve değerlendirme sistemlerindeki gevşekliğe bağlıdır.

Organizasyonel kültürdeki inançlar ve alışkanlıklar, çevredeki değişimlerin yorumlanmasında önemli bir rol oynar. Organizasyon yeni strateji seçeneklerini görebiliyor mu? Şu anki olaylardan dolayı yörüngesinden çıkabilir mi? Kültürdeki fazla gelişim organizasyonla birlikte stratejik esneklik için daha fazla imkan sağlar.

Birçok firma Örgütsel Esneklik için sadece organizasyon yapısını değil aynı zamanda şirket kültürünü de değiştirmeye çalışmaktadır.

Örgüt Esnekliğini sağlamak için Amaç Yönlülük ve Kurallardaki Esnekliği

Reed ve Blunsden (1998) çevresel değişikliğe adapte olmada kullanılan Örgütsel Esnekliği iki boyutta incelemiştir. Örgütsel Esneklik,

- Formelleşmenin, yani kuralların ve talimatların karşıtıdır.
- Koşulların değişimi ile karşı karşıya kalındığında organizasyonun cevap verebilme yeteneğidir (Vanham ve Diğ, 1987, Bynton ve Victor, 1991, Volberda 1996, Lee, 1998).

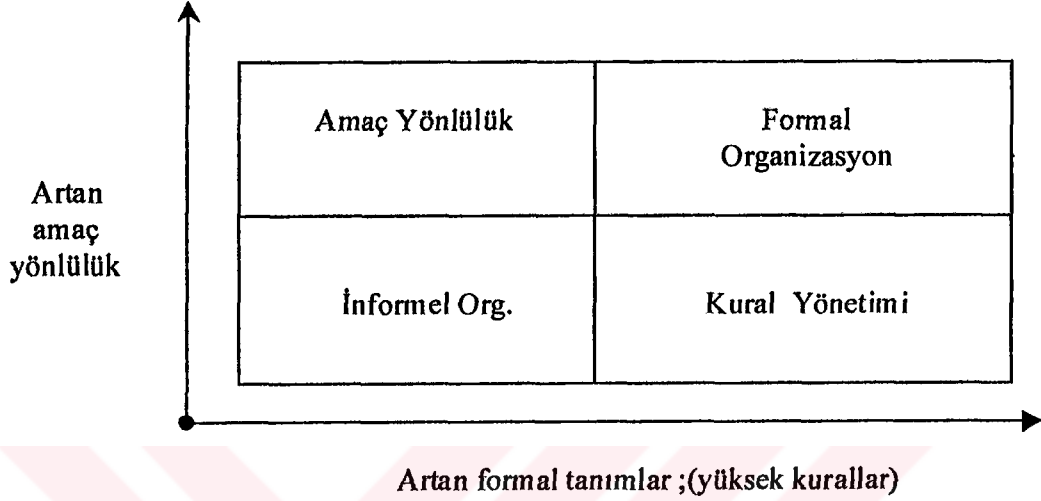
Böylelikle esnek organizasyon, formel kuralların düşük seviyesi ve amaçların açıklığı ile karakterize edilir. Amaçların açıklığı, örgüt amacının ne derecede açıklıkla tanımlandığının ölçüsüdür. Organizasyonel amaçlara ulaşmada, formel kuralların uygulanmasındaki zayıflığın önemi de vurgulanmaktadır.

Formelleştirilmiş düzenlemeler organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini arttırabilir. Düzenlemeler, gelecekteki uygulamalar için geçmişteki rutin olayların formelleştirilmesi ve standartlaştırılması ile beklenmedik durumlarla karşı karşıya gelmeyi azaltarak, verimliliği arttırabilecektir.

Bununla beraber kurallar hem organizasyonel seviyede hem de çalışan seviyesinde esneklikle zıttır. Organizasyonel seviyede formel kuralların avantajlı olabilmesi, o anki koşullara göre uygun olabilecek yararlı çözümlerin bulunmasına bağlıdır. Koşullar değiştiğinde, formel düzenlemeler yeni koşullara uygun olarak oluşturabilmelidir. Açıktır ki, yüksek türbülanslı çevrelerde kurallar organizasyonun uygun cevap verebilmesine engel olabilir. Başka bir değişle formel kuralların organizasyona faydası çevredeki değişimin oranı ile ilişkilidir.

Çalışan, yeni ve rutin olmayan bir problem oluştuğunda, değişen duruma cevap vermek için yetki ve sağduyuya sahip olmalıdır. Sonuç olarak, kurallardan ve yönetmeliklerden daha ziyade organizasyondaki dağıtılmış otoriteye güven arttıkça, operasyonel seviyede daha fazla esneklik sağlanmış olur.

Örgütsel Esneklik için Reed ve Blunsden'in (1998) tanımlamış olduğu ikinci boyut Amaç Yönlülüktür. Amaç yönlülük denildiğinde örgüt amaçlarının, stratejilerle ve organizasyonel politikalarla netleştirilmesi anlaşılmaktadır. Esnek bir organizasyon yüksek amaç yönlü (net tanımlanmış amaçlar) ve formel kuralların düşük düzeyde olması ile tanımlanır.



Şekil 2.4 Esnekliğin Amaç-Kontrol Modeli

Şekil 2.4 de esneklik iki şekilde tanımlanmaktadır. Amaç-yönlü şekil ve formel olmayan (reactive) şekil. Reed ve Blunsden'in (1998) çalışması öncelikle amaç-yönlü şekli içermektedir.

Reed ve Blunsden (1998) Örgütsel Esnekliği, kuralların (1) ve amaçların (2) yaygınlık indeksi ile ölçmüştür. Kural indeksi, formel yazılı kural ve tanımların, aşağıda belirtilen alanlarda olup olmadığı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

- İş tanımları
- Çalışma planları
- Organizasyonun tümüyle ilgili politikalar
- Formel kural kitapları ve/veya manüeller
- Ödüllendirme kararları için şikayet ve istek prosedürü.

Amaç-Yönlülük indeksi ise

- Formel yazılı misyon ve yazılı organizasyon tarihinin hazır olması
- Planları başarmada organizasyona odaklanma ve insan kaynakları eğitimine yönelme

gibi organizasyonel amaçların açıklığı ile ilişkili sorulardan oluşmaktadır (Lee,1998).

2.5 Örgütsel Esnekliği Başarmak İçin Yapılması Gerekenler

Boynton ve Victor, (1991), Dinamik Durgun Esneklik Modelinin kullanılması ile elde edilecek avantajların başında, müşteri tatmininin geleceğini vurgulamıştır. Firmanın güçlü olabilmesi için, müşterileri tatmin etmek amacıyla, ürünlere ait proseslerin basit yapılmasının anlamlı olmadığını belirtmiştir. Stratejik başarının anahtarı, bilinmeyen ürün taleplerine ve değişime adapte olabilen, becerileri ve üretim bilgisini geliştirmek, böylelikle günümüz müşterisini memnun edebilmektir. Dinamik Durgunluğu başarmak için orta yöneticilerin rollerinde ve tanımlamalarında anlamlı değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Koşullar tahmin edilebilir olduğu zaman, kütle üretimindeki gibi, bir yönetici organizasyonu verimli bir şekilde başarıya götürebilir. Fakat günümüzde belirsiz ve hızlı değişen ürün pazarlarında bir yönetici organizasyonun cevap vermesini basitçe sağlayamayabilir. Bu nedenle firmalar orta yöneticilerin rol yapısını değiştirmektedirler. Hızlı değişen çevrede yaşayan firmaların yöneticilerinin gündeminde, geleceğin sınırlı görüşünden, geleceğin bilinen ve en önemlisi bilinmeyen ürün taleplerini kovalamak için üretim yeteneklerinin ve bilgisinin organizasyona yerleştirilebilmesi vardır.

Brahman (1994) Örgüt Esnekliğini 8 farklı boyutta incelemiş ve Örgütsel esnekliğe insan kaynağının önemini eklemiştir. Brahman (1994), bilinmeyene adapte olabilmek ve gelecek problemleri tahmin edebilmek için geliştirilen Örgütsel Esnekliğin, insan kaynakları faaliyetlerinin önemli bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Esneklik yoluyla aynı zamanda verimlilik artırılabilir ve maliyet düşürülebilir. Esneklik ile iş çeşitliliğini ve personel gelişimini sağlamak amacıyla işler zenginleştirilebilir. Aynı zamanda esnek çalışma sürekli çalışmayan çalışanlar için fırsatlar getirebilecektir.

Tomer (1995), diğer yazarlardan farklı olarak günümüzde geçerli olan hiyerarşik yapıların esnekliği başarmada yetersiz kaldığını belirtmiştir. Değişime cevap vermek

için öğrenen organizasyonlar ile esnekliği başarmının yeterli olamayacağını, esneklikle birlikte bütünleşmenin de gerekli olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla esnek ve bütünleşik firmaların değişime cevap verebileceğini belirtmiştir. Firmaların, organizasyonel yapıda, kültürde, karar verme proseslerinde, iletişimde ve liderlikte sahip olduğu bütün özelliklerini nasıl rekabet avantajı haline dönüştürebileceğini, öğrenmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Lawton (1995), organizasyonel uyumluluğun, daha uzun yaşamak ve rekabette avantaj sağlamak için hızlı bir şekilde önem kazandığını vurgulamıştır. Esnekliği kullanarak adaptasyona ve değişime hazır olmak için, organizasyon, pazardaki yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerinin dağıtımına devam etmeli ve aynı zamanda da hızlı değişime cevap verebilmek için kendi hızlı değişimini sürdürebilmelidir. Lawton'a (1995), göre Proje Takımlarıyla desteklenen organizasyon yapısı bunun için yararlı bir yaklaşımdır.

Volberda (1996) Örgütsel Esnekliği iki boyutta tanımlamıştır. Birinci boyut organizasyonun kontrol edilebilirliğidir. Bu boyut örgüt yapısıyla ilgilidir. Diğer yazarlarında söylediği gibi (Tomer, 1995, Lawton 1995, Reed ve Blunsden 1998, Lund ve Gjerding, 1996) örgüt yapısının, örgüt kültürünün çevredeki değişimleri algılayabilecek ve cevap verebilecek nitelikte olması gerektiğini belirtmiştir. Diğer yazarlardan farklı olarak Volberda (1996), Örgütsel Esnekliğe yönetim yetenekleri boyutunu eklemiş ve yönetim yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Lund ve Gjerding (1996) da Örgütsel Esnekliği iki boyutta incelemiştir. İç Esneklik Faktörleri ve Dış Esneklik Faktörleri. İç esneklik faktörleri örgüt yapısı ile ilgili iken, dış esneklik faktörleri ürün ve teknolojilerle ilgilidir. İç ve dış esneklik faktörlerinin detayları Tablo 2.2 de verilmiştir.

Reed ve Blunsden (1998), Örgütsel Esnekliği başarmak için iki temel faktör üzerinde durmuştur. Birinci boyut, örgütün Amaç yönlü olması yani örgüt amaçlarının tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve örgütün belirlenen amaçlar yönünde hareket edebilmesidir. İkinci boyut ise kurallardaki esnekliktir. Formelleşmenin örgütteki dağınkılığı engelleyeceğini belirten Reed ve Blunsden (1998), kurallardaki esnekliğin ise bilinmeyen durumlar karşısında, cevap verebilmek için şart olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 2.2 Esneklik Faktörleri

İç esneklik faktörleri	Dış esneklik Faktörleri
Sorumluluğun ve yetkinin delegasyonu	Yeni ürün ve servislerin tanıtımı
Çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri	Yabancı müşteri gruplarına ihracat
Çalışanların kendi işlerini kontrol edebilmeleri	Yeni teknolojilerin tanıtımı- Bilgi ve iletişim teknolojisi
Fonksiyonlar arası rotasyon	
Fonksiyonların entegrasyonu	
Sürekli mesleki eğitim	
Firma için düzenlenmiş eğitim faaliyetleri	
Uzun dönemli eğitim planları	
Bölümler arası çalışma grupları	
Kalite/Çemberleri grupları	

2.6 Örgütsel Esneklik İçin Yeni Yaklaşım

Örgütsel Esneklik ile ilgili oluşturulan bu modeller incelendikten sonra, çalışmada kullanılan Örgüt Esneklik Performans Modeli oluşturulmuştur. Brahman'nın (1994) yılında Örgütsel Esnekliği sınıflandırmasından yola çıkılarak, çalışmada oluşturulan Örgütsel Esneklik modeli 7 başlık altında toplanmıştır. Literatürde yer alan modellerin tümü Örgütsel Esnekliği 2 veya 3 boyutuyla incelerken, geliştirilen modeldeki Örgütsel Esneklik incelemesi daha kapsamlıdır ve örgütün tamamına yönelik olarak tasarlanmıştır. Dolayısıyla literatürde yer alan Örgüt Esneklik modellerinden daha kapsamlı ve bütünseldir. Oluşturulan Örgütsel Esneklik Modeli, Brahman'nın (1994) esneklik için insan kaynağı boyutunu, Tomer'in (1995) organizasyonel öğrenme boyutunu, Lawton'un (1995) takım çalışması yaklaşımını,

Volberda'nın (1996) organizasyonun kontrol yeteneği ile organizasyonel cevap verebilmesini, Reed ve Blunsden (1998) ve Ignace ve Dastmalchian'nın (1998) kurallardaki esneklik boyutunu, Paul Iles ve diğ .'nin, (1996) beceri esnekliği boyutunu ve Tremblay ve diğ. (2000) deki planlama boyutunu kapsamaktadır. Örgütsel Esnekliği sağlamak için organizasyonel yapının değişmesi gerektiği bütün yazarlar tarafından belirtilmektedir. Organizasyonel Yapı Esnekliği de oluşturulan modelde yer almaktadır.

Bununla birlikte, Örgüt Esneklik Performans modelindeki Esneklik Performansı başlığı, örgütün ne derecede esnek olabildiğini belirlemeye çalışmıştır. Bu yaklaşım Lund ve Gjerding'in (1996) kullandığı iç ve dış esneklik yaklaşımıyla bağdaşmaktadır. Çalışmanın modelinde yer alan Örgüt Esnekliği iç esnekliği karşılamakta ve Esneklik Performansı ise dış esnekliği karşılamaktadır. Esneklik Performansında yeni ürün oluşturma ve yeni üründen elde edilen kâr oranları sorgulanmaktadır. Bu sorgulamadaki, yeni ürün geliştirme çalışmalarının, örgütün değişen pazara cevap vermedeki en önemli aracı olduğu, bütün yazarlar tarafından belirtilmiştir.

Yapılan literatür araştırmaları sonucunda, örgütün değişime cevap verebilmesi için stratejilerdeki esnekliğe çok az sayıda yazarın değindiği gözlenmiştir. Bu nedenle, oluşturulan Örgütsel Esneklik Modelinde Strateji Esnekliği de incelemeye dahil edilmiştir.

Literatür araştırması sonucunda ulaşılan önemli bir noktada da, Örgütsel Esnekliğin ölçümüne yönelik çalışmaların 1996 yılından itibaren başladığı ve 1996 yılı öncesinde ki çalışmaların daha çok kavramsal olduğudur. Özellikle 1998-2000 yılları arasında Örgütsel Esnekliğin ölçümü ve ülke uygulamaları oldukça önem kazanmıştır. Bu çalışmada da Örgütsel Esnekliğin ölçümüne yönelik bir model oluşturulmuş ve Türk Metal Sanayii'nde uygulaması yapılmıştır.

1996 den sonra yapılan ölçümleme çalışmalarında oluşturulan modellerde, Örgütsel Esnekliğin, örgütün birkaç özelliği ile ilişkisi analiz edilmiştir. Bu çalışmada ise Örgüt Esnekliği ile Firma Performansı arasındaki ilişki analizleri temel olmakla birlikte, kurumsal özellikler ve yönetsel özelliklerle ilgili ilişki analizleri de çalışma kapsamındadır.

Bu çalışmada oluşturulan Örgütsel Esneklik Modelinin kapsamına, çeşitli yazarların incelediği üretim ve taşıma sistemlerinin esnekliği dahil edilmemiştir. Esneklik Performans Modeli, tamamen örgütün yönetsel boyutu ile ilgilenmektedir.



3 ÇALIŞMADA KULLANILAN KAVRAMLAR VE AÇIKLAMALARI

Bu çalışmada literatürdeki araştırmalar doğrultusunda organizasyonel esnekliği belirleyen kriterlerin neler olduğu araştırılmış ve aşağıda, çalışmada kullanılan terimlere ait açıklamalar verilmiştir.

3.1 Örgütsel Esneklik

1. Bölümde de tanımlandığı gibi bu çalışmada Örgütsel Esneklik, bir örgütün, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir.

3.2 Esneklik Performansı

Esneklik Performansı, esnekliğin başarıma derecesini açıklamaktadır. Esnekliğin başarılmaması bazı özelliklerin varlığına bağlıdır. Bir firmanın esnek olabilmesi için sahip olması gereken özellikler araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bu özelliklere ilişkin açıklamalar aşağıda verilmektedir.

Araştırmalarda, esnek organizasyonun çevrenin değişimine uygun cevap verebilen organizasyon olduğu ve esnekliğin uyum sağlamaya yönelik bir cevap olduğu vurgulanmıştır. Çevresel belirsizlik stratejiyi etkiler; Stratejiler de esnekliği gerektirir. Esneklik ise, yeni ürün giriş frekansını, ürün çeşitliliğini ve ürün gelişimini zorlar (Gergin, 1993).

Esneklik katı bir modeldeki kitlenmenin karşıtıdır; yani çevresel yeniliğe adapte olabilmekteki çabukluktur. Şayet değişen koşullara hızlı ve uygun bir şekilde cevap verilebilirse ve koordinasyon ile çevreye adapte olunabilirse büyük firmalar hem esnek hem de bütünleşik olabilirler (Tomer, 1995).

Esneklik ölçümü firmanın iç yapı ölçümü ve değişen pazar ve teknolojiye adaptasyonunun ölçümüdür. Esneklik, çalışan sorumluluğunun ve becerilerinin gelişimini, yeni ürün ve hizmetlerin tasarımında esnek cevapları ve proses gelişimini kapsamaktadır. Bu durumda esneklik ölçümü, iç sayısal esneklik ile iç fonksiyonel esneklik ve dış esnekliğin kombinasyonundan oluşmuştur. Dış esneklik organizasyonel ve teknik gelişim anlamındadır. Organizasyonel gelişim ise hem iş organizasyonunun hem de çalışan becerilerinin gelişimi olarak yorumlanır (Lund ve Gjerding, 1996).

Bir örgüt için çevredeki en önemli değişim pazardaki ürünlerin değişimidir. Eğer firma pazardaki ürünlerin değişim hızına yetişebiliyorsa veya pazardaki bu ürün değişimini kontrol edebiliyorsa Ürün esnekliğini başarmış demektir. Pazara sunulan ürün sayısı, pazara sunulan yeni ürün sayısı ve pazara sunulan kârlı yeni ürün sayısı örgüt esnekliğinin en temel göstergelerindendir. Bu nedenle Esneklik Performansı Örgütün ürünlerinin pazardaki değişime uyum sağlayabilme düzeyi olarak tanımlanmıştır.

3.3 Örgütsel Esneklik Faktörleri

Örgütsel Esneklik, bir organizasyonun esneklik potansiyelini yani esnek olma kabiliyetini ifade eder.

1980 lerde birçok yönetici Örgütsel Esnekliğin gelişmesinin sağlanmasıyla, müşteri taleplerinin miktarı ve içeriğindeki çeşitlilikle başa çıkmayı denemişler ve çevresel türbülanstaki artışa tepki göstermişlerdir. Bu esnek firmalara doğru atılan bir adımdır (Iles ve diğ.,1996).

Lund ve Gjerding (1996) iç esneklik faktörlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır.

- ❑ Sorumluluğun delegasyonu
- ❑ Çalışanların kendi işlerini planlayabilmeleri
- ❑ Çalışanların kendi işlerini kontrol edebilmeleri
- ❑ Fonksiyonlar arası rotasyon

- ❑ Fonksiyonların entegrasyonu
- ❑ Sürekli mesleki eğitim
- ❑ Firma için düzenlenmiş eğitim faaliyetleri
- ❑ Uzun dönemli eğitim planları
- ❑ Bölümler arası çalışma grupları
- ❑ Kalite/Çemberleri grupları

Yukarıda verilen açıklamalarla birlikte Brahman (1994), Reed ve Blunsden (1988), Lee (1988) Örgütsel Esnekliği incelerken, Örgütsel Esnekliği sınıflandırmışlar ve Örgütsel Esnekliği başlıklar halinde kümelendirmişlerdir. Bu araştırmada benzer bir yöntem kullanılarak Örgütsel Esnekliğin sınıflandırması yapılmıştır. Bu araştırmada da, Örgütsel Esneklik; Örgütü oluşturan ve örgütün esneklik performansını belirleyen, yönetsel unsurların esnekliği olarak tanımlanmaktadır.

Bu unsurlar aşağıdaki şekilde listelenmiştir.

- 1- İletişim Esnekliği
- 2- İşgücü Esnekliği
- 3- Organizasyonel Yapı Esnekliği
- 4- Organizasyonel açıklık ve takdir
- 5- Strateji Esnekliği
- 6- Yönetim Esnekliği
- 7- Kural Esnekliği

Araştırmada kullanılan bu yönetim unsurları ile ilgili olarak, diğer araştırmacıların yaklaşım ve görüşleri aşağıda ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

3.3.1 İletişim esnekliği

Literatürde iletişim esnekliği değişik biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda verilmektedir.

FI (Esnek – Bütünleşik)-firmada, yönetim görevleri, plan geliştirme, problem çözme ve karar verme, operasyonel görevlerle entegre edilir. Çalışanlardan kendi iş planlarındaki değişimlerle başa çıkmaları, işlerini öğrenmeleri ve diğerleriyle bilgileri paylaşmaları beklenir. Bu tür firmalarda işler çoğalır, daha az uzmanlaşır ve sınırlar bulanıklaşır. Bütün bunları sağlayabilmek için etkin bir iletişim ağı gereklidir.

FI- Firmalar dikey koordinasyondan ziyade yatay koordinasyonu kullanır. Bu işlem tamamen aynı hiyerarşik seviyedeki organizasyonel birimler arasındaki doğrudan iletişimidir (Tomer; 1994).

Yapısal esneklik (yüksek çeşitlilik, düşük hız), organizasyonel yapının değişen koşullara uyum sağlaması için yönetimin karar ve iletişim prosesinden oluşmaktadır (Volberda, 1996).

Gelecekte, kararlar doğrudan, işleri yapan çalışanlar tarafından verilecektir. Bunun için de bireyselliğe ve bilginin tabanına kolaylıkla ulaşmaya izin verecek olan iletişim sistemlerine ihtiyaç olacaktır. Adı geçen bu iletişim yukarıya doğru, aşağıya doğru ve yana doğru yani çok yönlü olmalıdır (Hegarty, 1993).

Ayrıca Mathys ve Burack da (1993) iletişimin dikey iletişimden yatay iletişime geçmesi gerektiğini vurgulamıştır. Lund ve Gjerdning (1996) de esneklik ölçümünde firmalarda iletişimi ön plana çıkartan yeni teknolojilerin kullanılıp kullanılmadığını sorgulamıştır.

Bu araştırmada iletişim esnekliği, iletişimin tüm çalışanlar arasında olması ve yalnızca asttan üste doğru değil, her yönde gerçekleşmesi olarak tanımlanmıştır.

3.3.2 İşgücü esnekliği

İşgücü esnekliği literatürde değişik kavramlar çerçevesinde ele alınmıştır. Bu tanımlamaları kısaca şöyle açıklayabiliriz.

Iles ve diğ., (1996) beceri esnekliğinin temel faktörlerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır.

- ◆ Performansın geri dönüşünü arzulama
- ◆ Çok yönlü bakabilme
- ◆ Geniş vizyon
- ◆ İlişkileri canlandırma
- ◆ Kararlardaki sorumluluğu kabul etmedeki gönüllülük
- ◆ Kendine güven
- ◆ Değişiklikle bağlantı kurma
- ◆ Ortak faaliyetlerde bağımlılığı istemek.
- ◆ Sürekli mesleki eğitim
- ◆ Firma içinde düzenlenen eğitimler
- ◆ Yeni becerilere olan talep
- ◆ Becerileri geliştirme

Beceri esnekliği, mesleki eğitim ve eğitim alanlarını esas alarak değişmektedir. İnsan Kaynakları bilgiden ziyade beceriler üzerinde durmaktadır. Firma için önemli olan çalışanın ne bildiğinden daha çok ne yapabildiğidir. Bu noktadaki Esneklik, çevrenin oluşturulması ile şekillenen ancak daha önce karşılaşılmamış durumlarda, çalışanların yaptıklarının desteklenmesidir (Brahman, 1994).

Biz bu araştırmada İşgücü Esnekliğini, çalışanların becerilerinin çeşitlilik ve gelişim düzeyi olarak tanımlıyoruz.

3.3.3 Organizasyonel yapı esnekliği

Literatürde Yapı esnekliğine ait çeşitli tanımlar verilmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır.

Tomer'e (1995) göre yatay koordinasyonu öne çıkaran, bireyselliği azaltan, ana stratejilere yoğunlaşan, organizasyonel öğrenmeyi ön plana çıkaran yapı esnek yapıdır.

Lund ve Gjerding (1996) ise esnek yapıyı, çalışanların kendi işlerini planlayabildiği, ve kontrol edebildiği yapı olarak tanımlamıştır.

Araştırmaların önemli bir kısmı da, bölümler arası çalışma gruplarının olduğu, takım çalışmasının yer aldığı, kalite çemberlerinin yer aldığı yapı esnek yapıdır (Brahman,1994; Osborn, 1998; Sefertz, 1996; Mathys ve Burack, 1993) demektedirler.

Bazı yazarların esnek yapıya ilişkin tanımlamaları da aşağıda sergilenmektedir.

Az sayıda proses talimatı olan, az sayıda hiyerarşik seviyesi olan, çok fonksiyonlu takımlardan oluşan organizasyonel yapı esnek yapıdır (Volberda, 1996).

Yatay ve dikey iş genişletmelerinin olduğu, ürün hatları için küçük çalışma hücreleri veya küçük üretim ünitelerinin olduğu, proje takımlarının kullanıldığı, yapı esnek yapıdır (Volberda, 1996).

Az sayıda hiyerarşik düzeyin olduğu, kendi kendini yöneten takımların bulunduğu yapı esnek yapıdır (Lawton, 1995; Tomer, 1995).

Müşteriye hizmete önem veren, müşteri odaklı yapı esnek yapıdır (Mathys ve Burack, 1993; Boynton ve Victor, 1991).

Bu çalışmada Organizasyonel yapı esnekliği denildiğinde çalışanların daha az kontrol edildiği, ancak çalışanların işlerin planlayabildikleri, örgütün ana fonksiyonlarının örgüt tarafından yürütüldüğü ancak diğer fonksiyonların taşeron veya yansanayiler aracılığıyla yapıldığı, takım çalışmasına, proje ve süreç odaklı çalışmaya uygun olan yapı anlaşılmaktadır.

3.3.4 Organizasyonel açıklık ve tanıma

Literatürde Formalizasyon olarak incelenen kurallar, çalışanların karşı karşıya kaldığı ve iş yapmada disiplin sağlayan prosedürlere ve kontrol kurallarına odaklanmaktadır. Bunun tersi olarak, günümüzdeki "Esnek Firma " araştırmaları çalışanların yönetime katılmalarını fazlalaştıran kuralların geliştirilmesi üzerinde durmaktadır (Atkinson, 1984, Atkinson and Mager, 1986, Macinnes, 1988, Ignace ve Dastmalchian, 1998).

Bir örnek vermek gerekirse, Frito-Coy.inc da yeni tür yapılar için yapılan düzenlemeler aşağıdaki gibidir.

- 1.Yönetim seviyelerini azaltmak
- 2.Uzmanlaşmış fonksiyonlara daha az güvenmek
- 3.Takım tabanlı karar vermenin önemini arttırmak
- 4.Kazanç sağlamak için maliyet kontrol yerine başarılı çalışanı ödüllendirme yoluna gitmek (Osborn, 1998)

Organizasyonel açıklık ve tanıma ile ilgili olarak, değişik araştırmacıların görüşleri aşağıda özetlenmiştir.

Esnekliği sağlamak için sezgi ve yaratıcılık teşvik edici ve cesaret verici olmalıdır. İnisiyatif ve risk alma teşvik edicidir ve olumlu sonuçlar yüksek derecede ödüllendirilmelidir. Olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalan kişiler, hesaplanan riskler alındığında ve hatalardan öğrenildiğinde, cezalandırılmamalıdır. Bir organizasyonda kaliteyi vurgulayan güçlü bir kültür ve vizyon bütün çalışanlar için daha da önemli olmalıdır (Hegarty, 1993).

Organizasyonel Esnekliğin ölçümünde cevaplanabilecek sorulardan biride yönetim sisteminde yer alması gereken ödüllendirme ve şikayet süreçlerinin olup olmadığıdır (Lee, 1998).

Organizasyonel Esnekliğin ölçümünde, ödüllendirme kararları için şikayet ve istek prosedürünün olup olmadığı sorgulanmalıdır (Reed ve Blunsden, 1998).

Organizasyonların esnek olabilmelerinde, yani çevredeki değişimlere cevap verebilmelerinde en önemli kaynakları, insan kaynağıdır. Organizasyondaki bütün sistemleri çalıştıran ve geliştiren, gerektiğinde sistemler üzerinde değişiklikler yapan, acil durumlarda kararlar alan hep çalışanlardır. Bu nedenle organizasyondaki tüm bu faaliyetler çalışanlar tarafından yürütülürken çalışanın organizasyona olan güveni tam olmalıdır. Organizasyondaki ödüllendirme, terfi ve işten çıkarmalarda ve diğer personel hareketlerinde organizasyondaki açıklık, çalışanın organizasyonuna güvenini arttıracaktır. Bu araştırmada çalışanın organizasyonuna olan güveni ve çalışanın organizasyonda ödüllendirilme çalışmaları Organizasyonel Açıklık ve Tanıma olarak tanımlanmıştır.

3.3.5 Strateji esnekliği

Stratejik esneklik, değişikliklere çabuk cevap üretilmesi gerektiği zaman ve organizasyon ilerde önemli olabilecek bilinemeyen değişikliklerle yüz yüze kaldığı zaman gereklidir. Stratejik esneklikle ilgili olarak tartışmalar ve zorluklar strateji esnekliğinin yapısal ve rutin olmaması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyona, işaretler ve geri bildirimler çeşitli yorumlara açık olarak ve dolaylı bir şekilde çevreden gelir. Organizasyon genellikle değişikliklerle başa çıkabilmek için rutin ve standart cevaplara sahip olmadığından, yönetim, değişim için bir oyun planına sahip olmalı, geçerli stratejilerini parçalara ayırabilmeli, yeni teknolojilere başvurabilmeli veya ürünlerini yenileyebilmelidir. Kültürdeki gelişim de organizasyonla birlikte, stratejik esneklik için daha fazla imkan sağlar (Volberda, 1996).

Organizasyon mevcut ürün pazarının ve üretim yeteneklerinin yerine alternatif stratejiler geliştirebilmelidir. Geliştirilen bu stratejiler yöneticiler için yeni fırsatları ve değişimleri yaratabilmelidir. Bu değişimi başarabilmenin yolu firmanın nasıl organize edilip nasıl tasarlanacağından geçmektedir (Boynton ve Victor, 1991).

Daha esnek strateji, FI (Esnek- Bütünleşik) firmalarında, kısmen düşünölen ve kısmen gelişmekte olan bir süreçten elde edilir. Strateji, durgunluk ve kontrol için, bir noktaya odaklanma ve kılavuzluk etme faaliyeti için bir güçtür. Diğer yandan da strateji dış değişikliklere adapte olabilmeye izin vermelidir. Esnek-Bütünleşik firmalar, firma kapasitesini arttırmak için firmaya kuvvet verecek yeni strateji geliştirme anlayışına yönelmiş olan öğrenen bir organizasyondur (Tomer, 1995).

Strateji Geliştirme, organizasyonun pazardan topladığı bilgilerle, rekabet ortamında stratejilerin tanımlanması ve teşhisi anlamındadır (Osborn, 1998).

Bu çalışmada Strateji Esnekliği, stratejilerin çevredeki değişimlerden ve rakiplerden etkilenecek değişmesi olarak tanımlanmıştır.

3.3.6 Yönetim esnekliği

Teknolojik gelişmeyle birlikte oluşan yeni şekil organizasyonlarda yönetimin performansının ve deneyiminin sisteme dahil edilmesi önem kazanmış gözükmemektedir (Osborn, 1998).

Geleneksel yönetim kontrolü, risk almadan tedbirli olma ve hatalardan korunma üzerinde durmuştur. Yeni gelişen çevre ve ortam ise yöneticilerin desteklediği güce ihtiyaç göstermektedir (Hegarty, 1993).

Bir Organizasyonun esnekliği organizasyonun cevap verebilme veya kontrol edebilme yeteneği ile yönetimin dinamik kontrol yeteneği arasındaki etkileşimin sonucudur (Volberda, 1996).

Organizasyonel Esnekliği başarmanın en önemli yollarından biri pazardan gelen bilgiler doğrultusunda ürünleri ve özelliklerini, işgücü planlarını ve üretim planlarını değiştirebilmektir. Organizasyonun kontrolünü ve yönlendirilmesini elinde tutan yöneticiler bu değişimi gerçekleştirebilmelidirler. Bununla birlikte, organizasyonun değişime cevap verebilmesi için yöneticilerin de yönetim tarzlarının koşullara göre değişebilmesi gerekir. Çalışanların yönlendirilmesini yapan yöneticiler, kimi zaman otokratik, kimi zaman katılımcı, kimi zaman iş odaklı yönetim tarzlarını uygulayabilmelidirler. Burada önemli olan nokta Organizasyonun esneyebilmesi için en uygun yönetim tarzını geliştirerek hedefe ulaşmayı en üst düzeyde tutmaktır.

Bu çalışmada Yönetim Esnekliği, yöneticilerin zamanla ve koşullarla yönetim tarzlarını değiştirerek hedeflere ulaşabilme yeteneği ile ürünle ilgili planları uygun zamanda ve doğru olarak değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

3.3.7 Kural esnekliği

Kural Esnekliğini sağlamak için örgüt kültürü, tutuculuk noktasından gelişim noktasına doğru ynlenmelidir. Tutucu kültür, dar alanlarda tanımlı, homojen olan ve gücün yoğun olduğu, emir veren yöneticinin hakim olduğu, yazılmayan kuralların fazla olduğu bir ortam olarak tanımlanmıştır. Gelişime açık kültür ise genel faaliyet alanlarında gcsz ve heterojen tanımlar, delegasyona önem veren liderlik, birkaç yazılmamış kural ve formel kuralların bozulmasının mümkün olduğu bir ortam olarak tanımlanmıştır. Gelişime açıklık kültüründe, ayrıca, yaratıcılık ve risk almanın teşvik edildiği bir ortam ön plana çıkarılmıştır (Volberda, 1996).

Bu alandaki görüşler aşağıda özetle açıklanmaktadır.

Değişimin hızlanması ile sürekli komite ve yapılardan, değişim koşullarına uyum sağlayabilen geçici görev gruplarına ve yapılara geçilmelidir. Geleneksel hiyerarşi ve komuta zinciri kırılmalıdır. Çalışanlara fonksiyonlar arası ilişkileri destekleyecek, daha fazla ilişki kurma fırsatı vermelidir. İnsanların işleri gelişeceği için organizasyondaki kural tanımları dardan sınırsıza hatta belirsiz doğru yönelmelidir. Organizasyonun sürekliliğine sağlamak için birlikte çalışma duyarlılığı olan insanlar amaç yönlü faaliyetlere doğru ynlenmelidir (Hegarty, 1993).

Literatürde özellikle son yıllardaki çalışmalarda (Sinha ve Mckim, 2000; Reed ve Blunsden, 1998; Ignace ve Dastmalcihan, 1998 ve Lee, 1998) organizasyonda yer alan süreçlerin ve kuralların, esneklik üzerinde oldukça etkili olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanlara, gerek süreçlerin ve gerekse de kuralların uygulanmasında verilecek esnekliğin, organizasyonel esnekliği sağlayacağı vurgulanmaktadır. Yapılan rgtsel Esneklik ölçümlerinde süreçlerin ve kuralların uygulanmasındaki esneklik üzerinde durulmakta ve bu yönde sorular sorulmaktadır.

Organizasyondaki kurallar, organizasyonun faaliyetlerini yürütebilmesi ve özelliklerini koruyabilmesi için belirli bir düzeyde olmalıdır. Bu organizasyonun kararlı yada çekirdek kısmıdır. Ancak organizasyonun çevresindeki değişiklikler cevap verebilmesi için temel süreçleri ve kuralları destekleyen tüm sistemlerin değişebilmesi gerekmektedir. Görev tanımları değişebilmeli hatta belirsiz olabilmelidir. Çalışanlara erevesi belirlenmiş görev tanımları kapsamında yetkiler verilmeli ve karar vermeleri sağlanmalıdır.

Bu çalışmada da süreçlerin varlığı, süreç işlemlerinin tanımlanmışlığı ve süreçlerin uygulanabilirliğindeki esneklik ile organizasyondaki kuralların düzeyi ve kuralların uygulanma seviyesi Kural Esnekliği adı altında toplanmıştır.

3.4 Örgüt Yönetmel Tasarım Parametreleri

Organizasyonel ölçümleme çalışmaları Klasik Yönetim Yaklaşımlarını dikkate alan ölçümlemelerle başlamıştır. Bu nedenle Esneklik Ölçümünün bu tür ölçümlemelerle olan bağlantısının incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Aşağıda, geliştirilen esneklik modeli içinde yer alan klasik örgütsel tasarım parametreleri açıklanmaktadır.

3.4.1 Hiyerarşik seviye sayısı

Alt ve üst seviyelerin içerdığı hiyerarşideki seviyelerin sayısı ile ilgilidir. Bir organizasyondaki kademe sayısını yada katman sayısını gösterir (Reinman, 1973).

3.4.2 Yönetmel yoğunluk

Bu çalışmada Yönetici kendisine doğrudan bağlı çalışanların olduğu kişi (Üretim yöneticileri dahil.Ustabaşı vb.) olarak tanımlanmıştır. Örgütte yer alan yönetici sayısının toplam çalışan sayısına oranı Yönetmel Yoğunluğu vermektedir.

3.4.3 Fonksiyonel dağılım

Fonksiyonel dağılım, organizasyon çalışanlarının, bu organizasyonda bulunan uzmanlık fonksiyonları arasında ne derece eşit dağıldıklarını gösterir. En yüksek değerini, farklı fonksiyonların her biri için eşit sayıda uzman bulunması durumunda, en düşük değerini ise uzmanlık alanlarının bir kısmında bir veya iki uzman çalışırken veya uzmanların çoğunluğu bir yada iki fonksiyonu yerine getirmek için çalışırken alır. (Reimann, 1973)

3.4.4 Hiyerarşik kontrol

Hiyerarşik kontrol, hiyerarşinin çeşitli seviyelerindeki kümülatif yetki ve sorumluluğun derecesidir. Bu ölçüt maksimum değerini organizasyonda çalışan herkesin (en alt seviyedeki kişi hariç) hemen altında bir elemana sahip olması

durumunda alır. Minimum değeri ise, tüm firma çalışanlarının işlerini doğrudan en üst yöneticiye rapor etmesi durumunda oluşur. Maksimum değerde mümkün olan en uzun, minimumda ise en yassı yapı söz konusudur. Birçok organizasyon bu iki uç nokta arasında yer alır (Reimann, 1973).

3.4.5 Merkezilik

Merkezileşme organizasyonel karar vermede yöneticilerin yetkisinin ölçüsüdür. Kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alındıkça merkezilik artar, ancak kararlara katılım çalışan seviyesine indikçe Merkezilik değeri azalır. Merkezileşme Endeksi aşağıdakilerin fonksiyonu olarak tanımlanabilir.

- a Temel ve özel fonksiyonlarla ilgili olan pazarlama ve üretim gibi kararların verildiği yer.
- b Seviyeler arasında bilgi paylaşımının derecesi
- c Uzun dönem planlamalardaki katılım derecesi (Reiman, 1973) ,

3.5 Firma Kurumsal Özellikleri

Örgüt Esnekliği ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sadece örgütsel esneklik incelenmemiş bununla birlikte (Sinha ve Mckim, 2000; Reed ve Blunsden, 1998; Ignace ve Dastmalcihan, 1998 ve Lee, 1998; Byrd ve Turner, 2000) organizasyonun çalışan sayısı, firma yaşı gibi Firma Kurumsal Özellikleri ile olan ilişkileri de ele alınmıştır. Bu çalışmada da benzer ilişkileri araştırmak için aşağıda tanımlanan Firma Kurumsal Özellikleri kullanılacaktır.

3.5.1 Büyüklük

Kalıcı personel: Sürekli olarak çalışan personel sayısı. 6 aydan az çalışan işçiler bu sınıfa dahil edilir.

Yıllık sermaye devri: Ciro / Öz sermaye formülü ile hesaplanmaktadır.

Firmanın öz sermayesi: Firma kayıtlı sermayesi ile işletmenin sahip olduğu teknolojik donanımların toplam değeri ile ölçülür (Sözen, 1985).

3.5.2 Örgüt yaşı

İki temel göstergeyle çalışmaya dahil edilmiştir. Ortalama Kıdem Yaşı ve Firma Faaliyet süresi.

Ortalama kıdem yaşı; çalışanların firmada geçirdikleri sürelerin ortalaması olarak tanımlanmıştır.

Firma yaşı; Firmanın faaliyette bulunduğu süre olarak tanımlanmıştır.

3.5.3 Diğer firma özellikleri

Sahiplik; Firmanın şirket yapısı ile üst düzey yönetimi de kimlerin yer aldığı belirlendiği kriterdir. Burada önemli olan firma üst düzey yönetiminde firmanın sahiplerinin yer alıp almadığının araştırılmasıdır.

Mavi Yaka Eğitim Endeksi; Firmada çalışan mavi yakalı çalışanların eğitim düzeylerinin belirlendiği kriterdir.

Beyaz Yaka Eğitim Endeksi; Firmada çalışan beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeylerinin belirlendiği kriterdir.

Eğitim endeksi; Firmada çalışanların eğitim düzeylerinin belirlendiği kriterdir.

3.6 Firma Performans Göstergeleri

Bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışma sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada firma performansı 2 farklı açıdan ele alınmış ve Örgütsel Esnekliğin bu kriterler üzerine etkileri incelenmiştir. Bu bakış açıları (a) Finansal ve Pazar Performans Göstergeleri (b) İnsan Kaynakları Performans Göstergeleridir.

3.6.1 Finansal ve Pazar Performans Göstergeleri

Çalışmada kullandığımız performans kriterleri seçilmeden önce, literatürde yapılmış olan benzer çalışmalarda kullanılan performans göstergeleri incelenmiştir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların kullanmış olduğu göstergeler verilecektir.

3.6.1.1 Literatürde kullanılmış finansal ve pazar performans göstergeleri

Keats ve Hitt (1988)'in kullanmış olduğu performans kriterleri;

Keats ve Hitt (1988) çalışmalarında çevresel boyutlar (dinamiklik, cömertlik karmaşıklık), farklılaşma stratejisi, büyüklük, yapısal bölünme ve ekonomik performans arasındaki ilişkileri gösteren bir model geliştirmiş ve çalışmasında Operasyon Performansı ve Pazar performansı olmak üzere iki tür performans kriteri kullanmıştır.

Operasyonel performans göstergesi olarak, Hisse Senetlerinin Geri Dönüş Oranı (ROE), Varlıkların Geri Dönüş Oranı (ROA), Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI) olmak üzere 3 adet performans kriteri kullanmıştır. Bu kriterlerin 5 yıllık ortalamaları alınmış standart sapmalarına bölünerek kullanılabilir hale getirilmiştir. Pazar performansı için ise Pazar gelirlerinin ortalaması kullanılmıştır. Bu kriterin de 5 yıllık ortalaması alınmıştır.

Namiki (1989)'nin kullanmış olduğu performans kriterleri;

Namiki (1989) algılanan çevresel belirsizliğin organizasyonun performansı üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında, performans kriteri olarak (a) Varlıkların Geri Dönüş Oranını (ROA), (b) satışların büyüme oranını, (c) Genel performans kullanmıştır.

Her kriter için cevap vericilerden endüstride benzer satış hacmine sahip diğer firmalara göre kendi firmalarını değerlendirmeleri istenmiştir. Kendi firmalarının hangi % dilimine gireceğini 5li likert tipi ölçek ile sorgulanmıştır. İlk %20'lik dilime giriyorsa 5, ikinci %20lik dilime (%20-%40) giriyorsa 4, üçüncü %20lik dilime (%20-%40) giriyorsa 3 vb. değerler verilmiştir.

Dollinger ve Golden (1992)'nin kullanmış olduğu performans kriterleri;

Dollinger ve Golden (1992), çevresel etkilerin organizasyonun performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmada, objektif performans kriteri olarak satışların büyümesine bakmıştır. Bunun yanında 5 noktalı likert tipi ölçek kullanarak satışlar ve kâr artışındaki rekabet durumunu, işgücü ve malzeme maliyetlerindeki düşüşü performans kriteri olarak ölçmüştür. Satışların büyümesi objektif bir ölçü iken diğer iki ölçü algısal ölçüdür. Bu üç ölçü büyümeyi, kârlılığı ve rekabet durumunu gösterdiğinden performansı en iyi şekilde temsil etmektedirler.

Lumpkin ve Dess (1995)'in kullanmış olduğu performans kriterleri;

Önceki araştırmalar performansın sübjektif (algısal) ölçülerinin objektif ölçülerle tutarlı olduğunu göstermiştir. Böylece, oluşturulan ölçünün geçerliliği ve güvenilirliği artmaktadır (Dess ve Robinson, 1984; Venkatraman ve Ramanujam, 1987). Bu yüzden Lumpkin ve Dess (1995) çalışmalarında performansın ölçümü için algısal ölçüler kullanmışlardır.

Performans kriteri olarak Kârlılık ve Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI), Satışların büyümesi ve Genel Performans olmak üzere 3 kriter sorgulamışlar ve 7 noktalı likert tipi ölçek kullanmışlardır (1=düşük performanslı, 7=Yüksek performanslı)

Sohi (1996)'nin kullanmış olduğu performans kriterleri;

Sohi (1996)'de, performansı diğer araştırmacılar gibi algısal ölçümleme yöntemi ile ölçmüştür. Çalışmada bir önceki yılı sorgulamıştır. Satışlar, Kârlılık, Yeni İş Yaratma ve Mevcut Müşterilere Hizmet olmak üzere 4 kriter, 5 noktalı likert tipi ölçek kullanılarak, ölçülmüştür (1=Hedeften çok yüksek, 5= Hedeften çok düşük)

Goll ve Rasheed (1997)'nin kullanmış olduğu performans kriterleri;

Goll ve Rasheed (1997) çevrenin, organizasyonda rasyonel karar verme ve performans üzerindeki etkilerini incelediği araştırmasında Varlıkların Geri Dönüş Oranı (ROA) yı ve Satışlardan Elde Edilen Kâr'ı performans kriteri olarak almıştır. ROA'yı hesaplarken bir yıla ait verinin yaratacağı sakıncalardan korunmak için 2 yıla ait ROA değerlerinin ortalamasını kullanmıştır. ROA değerini net faaliyet gelirlerini varlıkların toplamına bölerek, Satışlardan Elde Edilen Kârı net faaliyet

gelirlerini satışlara bölerek hesaplamıştır. Faaliyet dışı gelirler hesaplama sırasında işleme dahil etmemiştir.

Beal (2000)'ın kullanmış olduğu performans kriterleri;

Beal (2000) çalışmasında Çevre, Rekabet Stratejisi, Performans, Yönetici Karakteristikleri arasındaki ilişkileri incelemiş ve diğer araştırmacılar gibi algısal performans ölçümlemelerini kullanmıştır. Çalışmada kârlılık (satışlardan elde edilen kâr, yatırımın geri dönüşü, varlıkların geri dönüşü), büyüme (satışların büyümesi, kârın büyümesi) ve toplam kârların büyümesi olmak üzere altı performans kriterini kullanmıştır. Cevap vericiler ilk olarak bu altı performans göstergesini 1=hiç önemli değil, 5= çok önemli ölçeğine göre derecelendirmişlerdir. Performans değeri için her bir performans kriterini 1=hiç tatmin edici değil, 5=çok tatmin edici ölçeğinde değerlendirmişlerdir. Sonuç performans değerini elde etmek için her bir performans kriterini elde etmek için önemi ve tatmin değerini çarpmışlardır. Daha sonra bu altı değerlerin ortalaması alınarak firmanın performans ölçüsü oluşturulmuştur.

Tablo 3.1 de çeşitli yazarlar tarafından çalışmalarında kullanılan finansal performans göstergelerinin özeti verilmiştir.

Tablo 3.1 Literatürde kullanılan finansal performans göstergeleri özet tablosu

	Keats Ve Hitt (1988)	Namiki (1989)	Dollinger Ve Golden (1992)	Lumpkin Ve Dess (1995)	Sohi (1996)	Goll Ve Rasheed (1997)	Beal (2000)
Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI)	*			*			*
Kârlılık				*	*	*	*
Satışların Büyümesi		*	*	*	*		*
Varlıkların Geri Dönüş Oranı (ROA)	*	*				*	*
Hisse Senetlerinin Geri Dönüş Oranı (ROE)	*						
Genel Performans		*		*			
Mevcut Müşterilere Hizmet					*		
Yeni İş Yaratma					*		
Kârın Büyümesi							*
İşgücü Ve Malzeme Maliyetlerindeki Düşüş			*				

3.6.1.2 Çalışmada kullanılan finansal ve pazar performans göstergeleri

Literatür araştırması sonuçları göstermiştir ki, performans ölçümünde objektif ölçüler kullanıldığı gibi algısal ölçümler de kullanılmaktadır. Bu çalışmada Keats ve Hitt (1988) ve Goll ve Rasheed (1997)'in çalışmalarında kullanmış olduğu objektif performans göstergeleri kullanılmıştır. Finansal ve Pazar Performans göstergesi olarak altı adet gösterge kullanılmıştır.

1. Yatırımın Geri Dönüş Oranı (ROI)
2. Satışlardan Elde Edilen Kâr (Kârlılık)
3. Kişi Başına Ciro
4. Pazar Payı
5. Ekonomik Kâr /Ciro
6. Kişi Başına Ekonomik Kâr

İlk iki performans göstergesi literatürde kullanılan performans göstergelerindendir. Ancak Avrupa ve Amerika ülkelerine göre enflasyonun çok yüksek olduğu ülkemizde sermayenin alternatif getirilerinin de önemli olmasından dolayı “Ekonomik Kâr” kriterleri de kullanılmıştır.

Yatırımın Geri Dönüş Oranı;

Riggs ve diğ. (1983) Yatırımın Geri Dönüş Oranını bir yıllık faaliyet sonucunda, üretim yapabilmek için yapmış olduğu toplam yatırımın (kalıcı yatırımlar + çalışma sermayesi) ne kadarını geri kazandığını gösteren değerdir. Buradaki kalıcı yatırımlar arsa, bina, ekipman vb.'ne yapılan yatırımları, çalışma sermayesi ise üretim yapabilmek için gerekli malzeme, hammadde, çalışan ücretleri vb. için koyulan sermayeyi gösterir.

Bu oran iki temel olgu üzerinde durur, ortalama satış birim değeri başına düşen kârın ve satışların kaynağını oluşturan sermayenin devir oranının yeterliliği. İşletmede hem satışların kârlılığı hem de sermaye devir oranı yeterli bir düzeyde ise gerçek kârlılık artışından söz edilebilir (Akal, 1992; Sink, 1985)

Satışlardan Elde Edilen Kâr (Kârlılık);

Satışlardan Elde Edilen Kâr (kârlılık) belirli bir kâr kazancını elde edebilmesi için gerekli olan iş hacmini, satışları gösteren orandır (Riggs ve diğ., 1983). Bu oran kârlılığın en basit ve dolaysız gösterimidir. Oran hesaplanırken brüt ya da net kâr olarak alınabileceği gibi amortismanı bir maliyet kalemi olarak kabul etmeyen görüşlere uygun olarak “kâr+amortisman” olarak da alınabilir(Akal, 1992; Sink, 1985).

Bu oran, kâr işletmeye ilişkin tüm maliyetler çıkarıldıktan sonra satışlardan kalanın bir göstergesi olarak düşünüldüğünde maliyetler ve satışlar arasındaki ilişkiyi de dolaylı olarak gösterir (Akal, 1992).

Kişi Başına Ciro;

İşletme performansının ölçülmesinde ve denetlenmesinde verimlilik göstergeleri de önemli bir rol oynar(Akal, 1992; Sink, 1985). Kişi Başına Ciro oranı bir verimlilik göstergesidir ve işgücü verimliliğini gösteren temel oranlardan biridir.

Pazar Payı;

Bir işletmenin satış eğrilerinin yükselmesi mutlak bir başarı göstergesi değildir. İyi giden piyasa koşulları nedeniyle satışlar artabilir. İşletmenin satış artışları rakiplerine göre pazar durumunu koruyup koruyamadığının ya da bu payı geliştirip geliştiremediğinin göstergesi değildir. Asıl önemli gösterge büyüyen bir pazarda işletmenin Pazar payının artması, azalması ya da aynı kalmasıdır (Akal, 1992; Sink, 1985).

Ekonomik Kâr /Ciro;

Ekonomik Kâr kullanılan kaynakların getirisinin, maliyetinden fazla olmasıdır (Cansen, 1999). Ekonomik kâr, bir işletmenin dönem sonunda elde ettiği net kâr ile yatırılan paranın, para bu işe yatırılmasaydı elde edilecek alternatif getirisi arasındaki fark olarak tanımlanır. Burada finansal performans olarak kullanılan (Ekonomik Kâr/Ciro) kriteri kârlılık değeri gibi Ekonomik Kârlılığı göstermektedir.

Kişibaşına Ekonomik Kâr;

İşletmede kârı elde etmek amacıyla kullanılan sermaye kadar önemli başka bir kaynak da işgücüdür. Bu nedenle çalışan başına sağlanan kâr da işletmenin kârlılığını gösteren bir ölçüttür (Akal, 1992; Sink, 1985). Bu çalışmada enflasyon ve alternatif getirilerin farklarının azaltılması için Kâr değeri yerine “Ekonomik Kâr” kullanılmıştır.

3.6.2 İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri

İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin toplam performansı üzerinde önemli bir itici güç oluşturur. İnsan Kaynağına yönelik çalışmaların sonuçları çok değişik ve kapsamlı göstergelerle ortaya konabilir (Akal, 1992, Sink, 1985). Bu çalışmada insan Kaynağına yönelik performans kriteri olarak Devamsızlık ve Personel Devir Oranı kullanılmıştır.

3.6.2.1 Ortalama devamsızlık

Ortalama Devamsızlık, bir işletmede çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, toplam çalışma zamanına oranı olarak tanımlanmaktadır (Akal, 1992, Sink, 1985).

3.6.2.2 Personel devir oranı

Personel Devir Oranı, bir yıl içinde işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranıdır (Akal, 1992, Sink, 1985).

4 ESNEKLİK PERFORMANS MODELİ İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR VE DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Bu bölümde çalışma amacına ulaşmak için oluşturulan Esneklik Performans Modeli'ne ait açıklamalar ve modelde kullanılan ölçüm yöntemleri hakkında bilgiler verilecektir.

4.1 Oluşturulan Modelle İlgili Açıklamalar

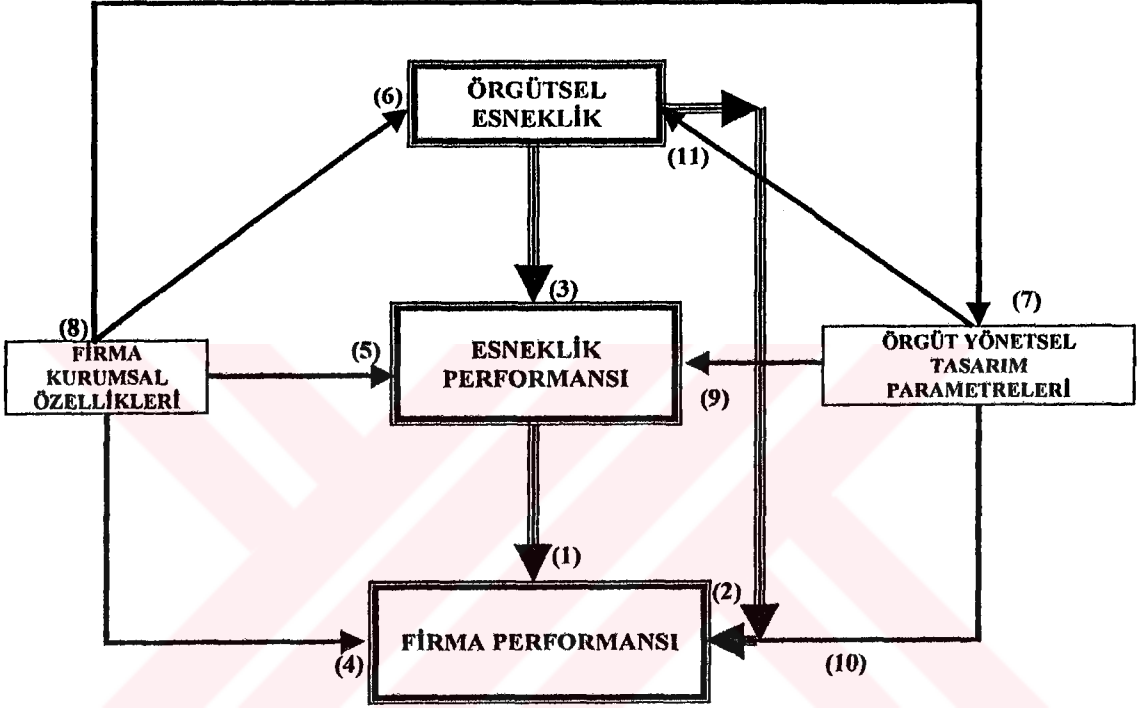
Örgütsel Esneklikle ilgili yapılan çalışmaları incelediğimizde, Örgütsel Esnekliğin, çevredeki değişime cevap verme yeteneği olduğu vurgulanmaktadır. Bu tanımlamadaki, çevreye cevap verme, aslında bir sonuçtur. Yani, esnekliği başarabilmek için “organizasyon hangi özelliklere sahip olmalıdır ki çevredeki değişime cevap verebilsin?” sorusu yanıtlanmalıdır. Bu sorunun cevabı şu şekillerde verilebilir. Eğer organizasyon değişime çabuk adapte olabiliyorsa yani hızlı hareket edebiliyorsa esnektir. Eğer organizasyon farklı durumlarda farklı davranabiliyorsa esnektir. Eğer Organizasyon çevredeki değişime ayak uydurup her alanda değişebiliyor, durağan kalmıyorsa esnektir. Eğer organizasyon yüksek nitelikli yaratıcı çalışanlara sahipse, çalışanlar düşünüp öğreniyorsa ve yaratıcılık ve yenilikçilik organizasyonda önemli ise organizasyon esnektir. Eğer organizasyonun yapısı ve prosedürleri bütün yukarıda sayılanları geliştirmeye yönelikse organizasyon esnektir.

Firmanın hangi özellikleri esnekliği etkilemektedir sorusu sorulduğunda ise karşımıza farklı bir tablo çıkmaktadır. Bunu anlayabilmek için organizasyonda çalışanların eğitim düzeyleri, organizasyondaki çalışanların kıdem ortalamaları, firma büyüklüğü ve firma yaşı gibi firma özellikleri, esneklik üzerinde etkilimidir sorusuna cevap aranmalıdır.

Diğer bir soru da acaba organizasyondaki kademe sayısı, yönetici sayısı gibi örgüt yönetsel tasarım parametreleri Örgüt Esnekliğini nasıl etkilemektedir sorusudur.

Bunların hepsinden önemlisi ise örgüt performansı ile Örgüt Esnekliği arasında bir ilişki var mıdır sorusuna cevap bulunmasıdır.

Yukarıda sorulan sorular bu çalışmada oluşturulan modelin ana başlıklarını oluşturmaktadır. Şekil 4.1 de bu çalışmada kullanılan modelin şekilsel gösterimi yer almaktadır.



Şekil 4.1 Çalışma modelinin şekilsel gösterimi

Çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi, Örgüt Esnekliğinin ve Esneklik Performansının, Firma Performansı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. (1) Firma Performansı ile Örgütün esnekliği arasında bir ilişki var mıdır? (2) Firma Performansı ile Esneklik Performansı arasında bir ilişki var mıdır? (3) Örgütsel Esneklik ile Esneklik performansı arasında bir ilişki var mıdır?

Yukarıda belirtilen 3 soru çalışmanın temel sorularıdır. Çalışmada yukarıda açıklanan soruların cevapları araştırılacaktır.

Bunun dışında, bazı diğer tan soruların cevapları da bu çalışmada araştırılmaktadır. Bu soruları da iki başlık altında toplayabiliriz.

1. Firma kurumsal özellikleri firma performansını, Örgüt Esnekliğini, esneklik performansını etkilemekte midir?
2. Örgüt yönetsel tasarım parametreleri firma performansını, Örgüt Esnekliğini, esneklik performansını etkilemekte midir?

Bu sorulara verilecek cevaplar çalışma modelinin yan ürünleri olacaktır. Şekil 4.1 de verilen çalışma modelinde çalışmanın ana başlıkları verilmiştir ve şekildeki her bir numara yapılacak analizleri göstermektedir. Yapılacak araştırmanın açıklamaları aşağıda listelenmiştir.

1 nolu inceleme; esneklik performansı, firma performansını etkilemekte midir?

2 nolu inceleme; Örgütsel Esneklik, firma performansını etkilemekte midir?

3 nolu inceleme; Örgüt Esneklik özellikleri, esneklik performansını etkilemekte midir.

4 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri, firma performansını etkilemekte midir?

5 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri, esneklik performansını etkilemekte midir?

6 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri, Örgüt Esnekliğini etkilemekte midir?

7 ve 8 nolu inceleme; firma kurumsal özellikleri ile örgüt yönetsel tasarım parametreleri arasında bir ilişki var mıdır?

9 nolu inceleme; örgüt yönetsel tasarım parametreleri ile, esneklik performansı arasında ilişki var mıdır?

10 nolu inceleme; örgüt yönetsel tasarım parametreleri ile firma performansı arasında ilişki var mıdır?

11 nolu inceleme; örgüt yönetsel tasarım parametreleri ile; Örgütsel Esneklik arasında ilişki var mıdır?

Yukarıdaki analizleri yapmak için 5 ana başlık altında toplanan değişkenlerin ayrıntıları Şekil 4.2 de verilmiştir.

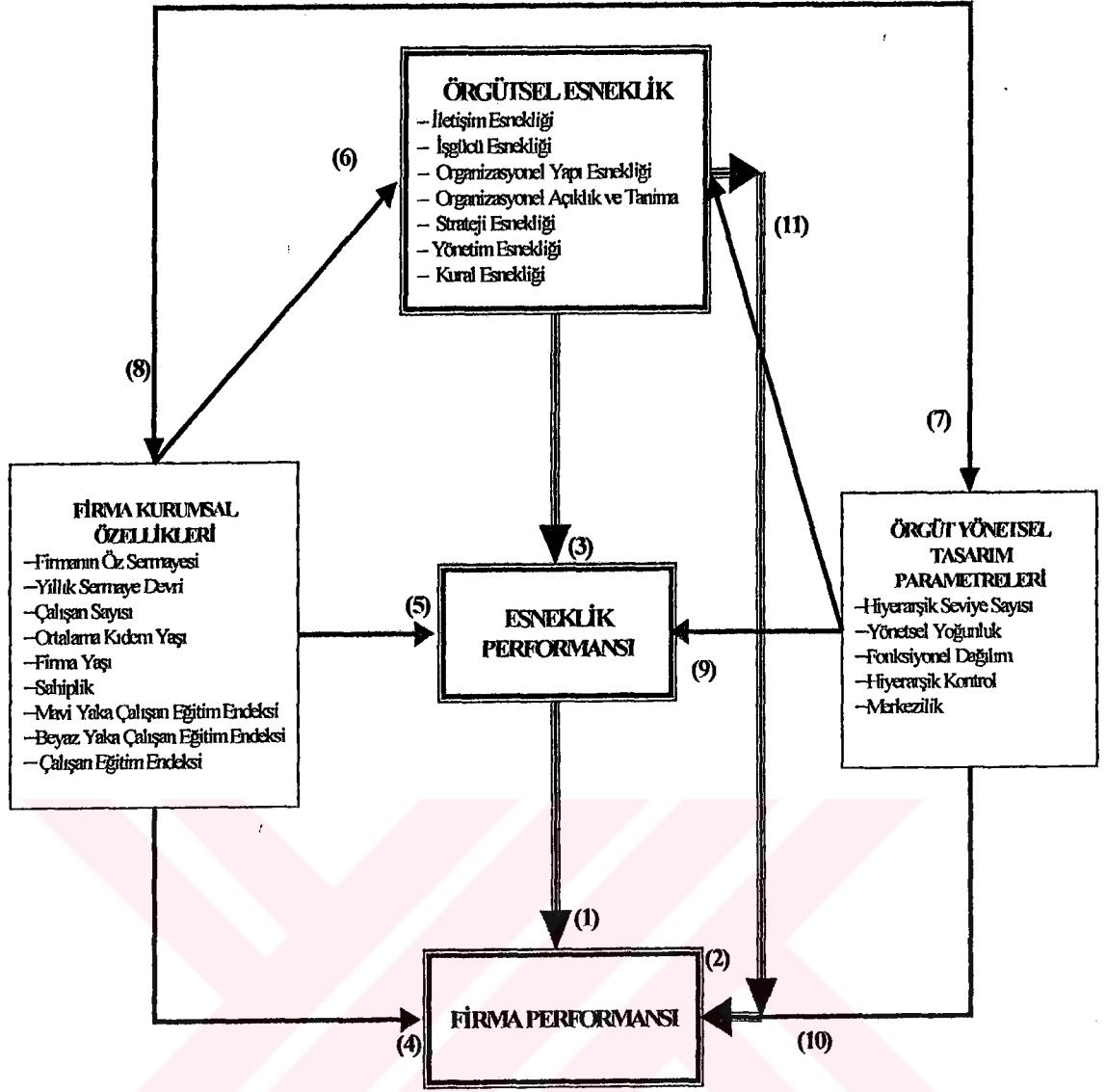
Yukarıda tanımlanan ilişkilerin analiz edilebilmesi için her bir model değişkeninin alt başlıkları aşağıda verilmektedir.

4.1.1 Örgüt yönetsel tasarım parametreleri

- Hiyerarşik Seviye Sayısı
- Yönetsel Yoğunluk
- Fonksiyonel Dağılım
- Hiyerarşik Kontrol
- Merkezilik

4.1.2 Örgütsel esneklik

- İletişim Esnekliği
- İşgücü Esnekliği
- Organizasyonel Yapı Esnekliği
- Organizasyonel Açıklık ve Tanıma
- Strateji Esnekliği
- Yönetim Esnekliği
- Kural Esnekliği



Şekil 4.2 Çalışma Modelindeki değişkenlerin ayrıntılı gösterimi

4.1.3 Firma performansı

Firma Performansı ölçümünde kullanılan Firma Performans Göstergeleri aşağıdaki Tablo 4.1 de verilmiştir.

4.1.4 Firma kurumsal özellikleri

- Firmanın Öz sermayesi
- Yıllık Sermaye Devri
- Çalışan Sayısı
- Ortalama Kıdem Yaşı

- Firma Yaşı
- Sahiplik
- Mavi Yaka Çalışan Eğitim Endeksi
- Beyaz Yaka Çalışan Eğitim Endeksi
- Çalışan Eğitim Endeksi

Tablo 4.1 Firma Performans Göstergeleri

- 97,98,99 Yılları yatırımların geri dönüş oranları	-97,98,99 Yılları kârlılıkları
-97,98,99 Yılları kişi başına düşen ekonomik kârlılıklar	-97,98,99 Yıllarında kişi başına düşen cirolar
-97,98,99 Yılları beyaz yaka personel devir oranları	- 97,98,99 Yılları pazar payları
-97,98,99 Yılları mavi yaka personel devir oranları	-97,98,99 Yılları ekonomik kârlılık/ ciro oranları
-97,98,99 Yılları personel devir oranları	-97,98,99 Yılları devamsızlık oranları

4.1.5 Modeldeki varsayımlar

1. Bir örgütün Esneklik Performansının yüksek olabilmesi yani çevredeki değişimlere uygun ve zamanında cevap verebilmesi için Örgütün sahip olduğu özelliklerinin de çevredeki değişime uygun ve zamanında cevap verebilecek nitelikte olması gerekir. Yani Örgütün sahip olduğu organizasyonel yapı, organizasyonel kültür, çalışan nitelikleri gibi özelliklerinin örgütün esneklik düzeyini belirlediği kabul edilmiştir.
2. Bu çalışmada Üretim esnekliği dikkate alınmamıştır. Çalışmada örgüt yapısı ve kültürünün esnekliği ile ilgili çalışmalara önem verilmiştir.
3. Oluşturulan model üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar için oluşturulmuştur. Üretim Sektörü'nün dışındaki sektörler için ayrı bir model çalışması yapılması gerekir.

4.2 Değişkenlerin Ölçüm Yöntemleri

Her bir değişkenin detaylı tanımlamaları 3. Bölümde verilmiştir. Bu bölümde ise her bir model değişkeninin kısa tanımları ve hangi ölçüm yöntemleriyle ve hangi sorular sorularak ölçüleceği verilecektir.

4.2.1 Örgütsel esneklik

Örgütsel Esnekliğin değerlendirilmesinde 7 Kriter belirlenmiştir. Bu kriterler ve ölçüm yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

4.2.1.1 İletişim esnekliği

İletişim esnekliği, iletişimin tüm çalışanlar arasında olması ve sadece asttan üste doğru değil, her yönde gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır.

İletişim esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.2 İşgücü esnekliği

İşgücü Esnekliğini, çalışanların becerilerinin çeşitlilik ve gelişim düzeyi olarak tanımlamak mümkündür.

İşgücü esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.3 Organizasyonel yapı esnekliği

Organizasyonel Yapı Esnekliği denildiğinde çalışanların daha az kontrol edildiği, ancak çalışanların işlerin planlayabildikleri, örgütün çekirdek faaliyetlerinin örgüt tarafından yürütüldüğü, takım çalışmasına, proje ve süreç odaklı çalışmaya uygun olan yapı anlaşılmaktadır.

Organizasyonel Yapı Esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.4 Organizasyonel açıklık ve tanıma

Çalışanın organizasyonuna olan güveni ve çalışanın organizasyonda ödüllendirilme çalışmaları, Organizasyonel Açıklık ve Tanıma olarak tanımlanmıştır.

Organizasyonel Açıklık ve Tanımanın ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.5 Strateji esnekliği

Strateji Esnekliği, stratejilerin çevredeki değişimlerden ve rakiplerden etkilenerek değişmesi olarak tanımlanmıştır.

Strateji Esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.6 Yönetim esnekliği

Yönetim Esnekliği, yöneticilerin zamanla ve koşullarla yönetim tarzlarını değiştirerek hedeflere ulaşabilme ve insan odaklı olabilme yeteneği ile ürünle ilgili planları uygun zamanda ve doğru olarak değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Yönetim Esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.1.7 Kural esnekliği

Süreçlerin varlığı, süreç işlemlerinin tanımlanmış olması ve süreçlerin uygulanabilirliğindeki esneklik ile organizasyondaki kuralların düzeyi ve kuralların uygulanma seviyesi Kural Esnekliği adı altında toplanmıştır.

Kural Esnekliğinin ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I (Tablo I.1) da soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

4.2.2 Esneklik performansı

Esneklik Performansı Örgütün ürünlerinin pazardaki değişime uyum sağlayabilme düzeyi olarak tanımlanmıştır.

Esneklik Performansının ölçülmesinde firma çalışanlarına Ek A da verilen anket aracılığıyla, Ek I da (Tablo I.1) soru numaraları verilen sorular sorulmuştur.

1. Bölüm 13. Soruya verilen cevap ile 1. Bölüm 12. Soruya verilen cevaplar birbirlerine oranlanmış ve yeni ürün üretme oranı hesaplanarak değerlendirmelere katılmıştır.

4.2.3 Örgüt yönetsel tasarım parametreleri

Bu bölümde örgüt yapısının özellikleri, organizasyondaki kademe sayısı, yönetici sayısı, fonksiyonlara çalışanların dağılımı, yapının basıklığı ve merkeziliğinin belirlenmesiyle saptanmaya çalışılacaktır. Aşağıdaki bölümlerde her Örgüt Yönetsel tasarım parametresi açıklanmaktadır.

4.2.3.1 Hiyerarşik seviye sayısı

Alt ve üst seviyelerin içerdiği hiyerarşideki seviyelerin sayısı ile ilgilidir. Şekil 4.3 de verilen organizasyon Şeması incelendiğinde hiyerarşik seviye sayısının 5 olduğu görülmüştür (Reinman, 1973).

4.2.3.2 Yönetsel yoğunluk

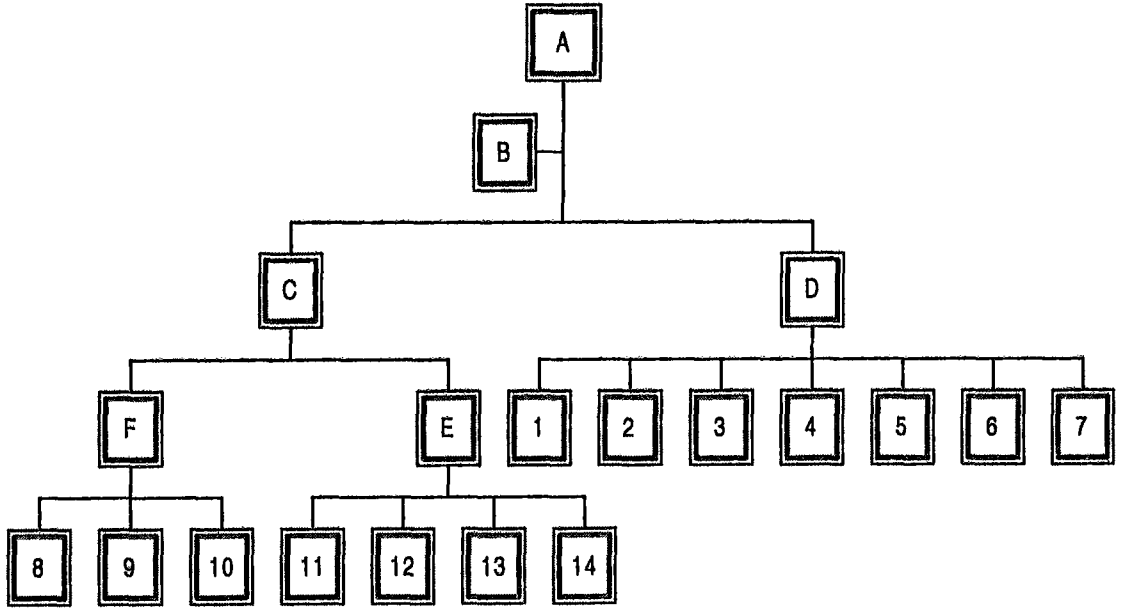
Örgütte yer alan yönetici sayısının toplam çalışan sayısına oranı Yönetsel Yoğunluğu vermektedir.

$$YY = \frac{YS}{TCS} \quad (4.1)$$

YY : Yönetsel Yoğunluk

YS : Yönetici Sayısı

TCS : Toplam Çalışan Sayısı



Şekil 4.3 Örnek organizasyon şeması

4.2.3.3 Fonksiyonel dağılım

Fonksiyonel dağılımın ölçüsü, uzmanlıklar arasında organizasyon üyelerinin göreceli dağılımıdır.

Fonksiyonel dağılım indeksi, F , m uzmanlık arasında n adet çalışanın gerçek dağılımının, maksimum dağılıma bölümüdür.

Yani;

$$F = \frac{D_{\text{gerçek}}}{D_{\text{maks}}} \quad (4.2)$$

F : Fonksiyonel dağılım indeksi

$D_{\text{gerçek}}$: m uzmanlık arasında n çalışanın gerçek dağılımının ölçüsü

D_{maks} : m uzmanlık ve n çalışan için olası maksimum dağılımın ölçüsü

Gerçek dağılım aşağıdaki oranlara dayandırılır. m işin her birinin n organizasyon üyesine $n_i = n_1, n_2, n_3, \dots, n_m$ şeklinde dağıtılabilecek m farklı fonksiyona sahip olduğunu farz edelim.

Daha sonra

$$R = \frac{n1!n2!n3!.....nm!}{n!} \frac{\{\text{Varolan düzen içinde mümkün farklı durumlar}\}}{\{\text{Farklı Yerleştirmelerin Tümü}\}} \quad (4.3)$$

Bu oran m uzmanlığa n kişinin düzensiz dağıtılmasının ölçüsüdür. Bu durumda R' nin tersi (1/R) düzenlilik derecesinin bir ölçüsü olarak alınabilir.

1/R' nin değeri n genişlikte aşağıda verilen ifadeye yaklaşır.

$$\frac{1}{R} = D = -\sum_{i=1}^m \left(\frac{n_i}{n} \right) \ln \left(\frac{n_i}{n} \right) \quad (4.4)$$

D' nin değeri eşit dağılım durumu için maksimumdur. Bu da her uzmanlığın eşit sayıda kişi tarafından yapılmasıdır. Yani:

$$n1 = n2 = n3 = n4 = = nm = \frac{n}{m} \quad (4.5)$$

dir. Buradan,

$$D_{\text{maks}} = -m \left(\frac{1}{n} \left(\frac{n}{m} \right) \right) \ln \left(\frac{1}{n} \left(\frac{n}{m} \right) \right) = \ln m \quad (4.6)$$

bulunur.

Böylece fonksiyonel dağılım endeksi aşağıda verilen şekilde hesaplanabilir: (Reimann 1973)

$$F = \frac{D_{\text{gerçek}}}{D_{\text{maks}}} = \frac{1}{\ln m} \sum_{i=1}^m \frac{n_i}{m} \ln \frac{n_i}{m} \quad (4.7)$$

F = Fonksiyonel dağılım endeksi

m = Uzmanlık alanı sayısı

n = Bütün fonksiyonlardaki çalışanların toplam sayısı

$n_i = i$. fonksiyondaki çalışanların sayısı

$\ln =$ Doğal logaritma (e tabanına göre)

Bu indeksin ölçümünde, Ek A da verilen anketin 1. Bölümünde 3. Soruda verilen fonksiyonlar kullanılmıştır.

4.2.3.4 Hiyerarşik kontrol

Bu ölçüt organizasyon hiyerarşisinin bir ölçüsüdür ve şunları kapsar:

1. Hiyerarşinin uzunluğu yani hiyerarşik seviye sayısı
2. Ortalama kontrol alanı/ aralığı
3. Her seviyeye ait kümülatif otorite ve sorumluluk (o seviyeye bağlı çalışan kişilerin sayısı cinsinden)

Hiyerarşik kontrol endeksi aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$H = (S_{\text{gerçek}} - S_{\text{min}}) / (S_{\text{maks}} - S_{\text{min}}) \quad (4.8)$$

$$S_{\text{gerçek}} = \sum_{i=1}^n S_i (0 \leq S_i \leq n-1) \quad (4.9)$$

H= Hiyerarşik kontrol endeksi

S= Bütün seviyelerdeki alt elemanların sayılarının kümülatif toplamı

S_i ; Organizasyonun i. üst elemanına rapor veren alt eleman sayısı

n; Organizasyondaki toplam personel sayısı (en üst yönetici de dahil)

Organizasyon büyüklüğüne göre S' nin maksimum değeri, en alttaki hariç, organizasyonun her personelinin, hemen altında çalışan bir alt elemanı varsa ortaya çıkar. Bu durumda:

$$S_{\text{maks}} = \sum_{i=1}^n (n-i) = (n-1) + (n-2) + (n-3) + \dots + 1 + 0 \text{ veya } = (n/2)(n-1) \quad (4.10)$$

S' nin minimum değeri, tüm çalışanların (n-1), tek bir yöneticiye rapor vermesi durumunda ortaya çıkar. Bu da mümkün olan en basık yapıdır:

$$S_{\text{min}} = n-1 \quad (4.11)$$

Hiyerarşik kontrol endeksi öncelikle Sgerçek, Smaks ve Smin değerleri belirlenerek (4.13) nolu eşitlikten hesaplanır. Burada her yöneticiye rapor veren personel sayısının ayrıntılı olarak belirlenmesi zor olacağından

$$S_{gerçek} = \sum S_i \quad (4.12)$$

Eşitlik (4.9) dan ortalama olarak hesaplanabilir. Alttan üste kadar bütün seviyelerdeki personelin toplamı da Sgerçek değerini verecektir. Özel asistanlar sekreterler, kurmay personel ve benzerleri kendilerine en yakın yöneticilerin bulunduğu seviyenin aşağısındaki seviyeye aittirler. Bu değerlerle elde edilen hiyerarşik kontrol endeksi (H) organizasyonun her seviyesindeki kümülatif otorite ve sorumluluğun, mümkün olan minimum değeri ne derece aştığının ölçüsüdür.

$$H = \frac{S_{gerçek} - (n-1)}{(n(n-1)/2) - (n-1)} \quad 0 \leq h \leq 1 \text{ ve } n > 2 \quad (4.13)$$

(Reimann 1973)

Bu ölçüm için aşağıdaki gibi bir örnek verilebilir. Şekil 4.3 deki Organizasyon Şemasından $S_A=19$, $S_B=0$, $S_C=9$, $S_D=7$, $S_E=4$, $S_F=3$

$$S_{gerçek} = 42 = 19 + 0 + 9 + 7 + 4 + 3$$

$$S_{maks} = 190$$

$$S_{min} = 19$$

$$H = \frac{42 - 19}{190 - 19} = \frac{23}{171} = 0,1345$$

4.2.3.5 Merkezilik

Merkezileşme endeksi ise aşağıdaki sıralanan konularla ilgili kararların, örgütün hangi seviyelerinde alındığının belirlenmesiyle hesaplanmaktadır (Reimann, 1973).

- Temel Politikalarla ilgili kararların alındığı yer.
- Pazarlama ve Satış Politikaları ile ilgili kararın alındığı yer.
- Ürün karışımları ile ilgili kararın alındığı yer.

- d. Üretim standartlar için kararın alındığı yer.
- e. İşgücü politikaları ile ilgili kararın alındığı yer.
- f. Yönetici Personel seçiminde kararın alındığı yer.
- g. Uzun dönemli planlamalara katılım derecesi.
- h. Bilgi paylaşımının derecesi.
- i. Mali konulardaki kararların alındığı yer.
- j. Satın alma ve Lojistik kararlarının alındığı yer.
- k. Ücret ve Ücret Dışı Sosyal haklarla ilgili kararların alındığı yer.

Merkezlilik ölçümü Ek A da verilen anketteki 2. Bölüm 1. Soruyla yapılmıştır.

4.2.4 Firma performansı

Bu çalışmada örgüt performansı 2 farklı açıdan ele alınmış ve çevrenin bu kriterler üzerine etkileri incelenmiştir. Bu bakış açıları (a) Finansal ve Pazar Performans Göstergeleri (b) İnsan Kaynakları Performans Göstergeleri'dir. Aşağıda bu göstergelere ölçüm yöntemleri verilmektedir.

Bütün performans kriterleri çalışmaya katılan firmalardan 3 yıl (1997, 1998, 1999) için alınmıştır.

4.2.5 Finansal ve pazar performans göstergeleri ve ölçüm yöntemleri

Finansal ve Pazar performans göstergelerinin temel tanımları 5. Bölümde verilmişti. Burada göstergelerin kısa tanımları verildikten sonra çalışmada kullanılan ölçüm yöntemleri verilecektir.

4.2.5.1 Yatırımın geri dönüş oranı

Riggs ve diğ. (1983) Yatırımın Geri Dönüş Oranını bir yıllık faaliyet sonucunda, üretim yapabilmek için yapmış olduğu toplam yatırımın (kalıcı yatırımlar + çalışma sermayesi) ne kadarını geri kazandığını gösteren değer olarak tanımlamışlardır.

Yatırımın Geri Dönüş Oranı aşağıdaki Denklem (4.14) ile hesaplanmaktadır.

$$ROI = \left[\frac{ST}{TY} \right] \times \left[\frac{G}{ST} \right] \quad (4.14)$$

ROI = Yatırımın Geri Dönüş Oranı

TY = Toplam Yatırım (Kalıcı Yatırımlar+Çalışma Sermayesi)

ST = Bir Yıl Boyunca Yapılan Satış Miktarı (Ciro)

G = Bir Yıl Boyunca Yapılan Satış Miktarından Elde Edilen Net Kâr

Bu eşitliğin 1. Bölümü (Satışlar/Toplam Yatırım) Sermaye devir oranını gösterirken 2. Bölüm (Gelirler/Satışlar) Satışların Kârlılığını göstermektedir (Akal, 1992; Sink, 1985).

4.2.5.2 Satışlardan elde edilen kâr (kârlılık)

Riggs ve diğ. (1983) kârlılığı belirli bir kâr kazancını elde edebilmesi için gerekli olan iş hacmini, satışları gösteren oran olarak ifade ettiklerini belirtmişler. Bu oran Satışlara ve Toplam Varlıklara göre hesaplanabilir. Bu değerin hesaplanmasıyla ilgili denklemler (4.15) de verilmiştir.

$$KO = \frac{VSK}{ST} \quad (4.15)$$

KO = Satışlardan Elde Edilen Kâr (Kârlılık)

VSK = Vergiler Sonrası Kâr

ST = Satışlar veya Toplam Varlıklar

Bu çalışmada, (a) Satışlara göre hesaplanan kârlılık (b) Vergi ve Faiz Öncesi Kâr (Brüt Kâr) değeri kullanılmıştır.

4.2.5.3 Kişi başına ciro

Kişi Başına Ciro oranı bir verimlilik göstergesidir ve işgücü verimliliğini gösteren temel oranlardan biri olduğunu belirtmişler. Bu oranın hesaplanmasında iki değer rol

oyunar satışlar (ciro) ve çalışan sayısı. Ciro değerinin, çalışan kişi sayısına bölünmesiyle bulunur.

4.2.5.4 Pazar payı

Pazar payı İşletmenin Pazar Hacminin, Mevcut Pazar Hacmine bölünmesiyle bulunur (Akai, 1992; Sink, 1985). Anca bu çalışmada Pazar payları işletmelerden doğrudan istenmiştir.

4.2.5.5 Ekonomik kâr/ciro

Ekonomik kâr, bir işletmenin dönem sonunda elde ettiği net kâr ile yatırılan paranın para bu işe yatırılmasaydı elde edilecek alternatif getirisi arasındaki fark olarak tanımlanmış ve çalışmamızda aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır (Teker, 2000).

$$\text{Ekonomik Kâr} = \text{Net Kâr} - \text{Sermaye Maliyeti} \quad (4.16)$$

$$\text{Ekonomik Kâr} = \text{Net Kâr} - (\text{Öz Sermaye} \times \text{Sermayenin Alternatif Getirisi}) \quad (4.17)$$

Bu çalışmada, (a) Çalışmaya katılan firmalardan Vergiler Sonrası Kâr değerleri alınmadığından Vergi ve Faiz Öncesi Kâr (b) Sermayenin Alternatif Getirisi Olarak 1997, 1998 ve 1999 yıllarında T.C. Merkez Bankasının yıllık US Dolar faiz oranları kullanılmıştır.

Bu oranlar 1997, 1998 ve 1999 için sırasıyla %8,066, %9,94 ve %12,48 dir.

Ekonomik Kâr değerleri bu şekilde hesaplandıktan sonra çalışmamızda kullanılan performans kriteri olan Ekonomik Kâr/Ciro değerleri hesaplanmıştır.

4.2.5.6 Kişi başına ekonomik kâr

İşletmede kârı elde etmek amacıyla kullanılan sermaye kadar önemli başka bir kaynak da işgücüdür. Bu nedenle çalışan başına sağlanan kâr da işletmenin kârlılığını gösteren bir ölçüt olduğu ve çalışmamızda enflasyon ve alternatif getirilerin farklarının azaltılması için Kâr değeri yerine “Ekonomik Kâr” kullanıldığı önceki bölümde belirtilmişti.

Bu değer Ekonomik Kâr değeri, çalışan kişi sayısına bölünerek bulunmuştur.

4.2.6 İnsan kaynakları performans göstergeleri ve ölçüm yöntemleri

Bu çalışmada insan Kaynağına yönelik performans kriteri olarak Devamsızlık ve Personel Devir Oranı kullanılmıştır.

4.2.6.1 Ortalama devamsızlık

Ortalama Devamsızlık, bir işletmede çalışanların bir yıl içinde yapmış oldukları devamsızlık sürelerinin, toplam çalışma zamanına oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada ortalama devamsızlık, işletmede yapılan toplam devamsızlıkların, toplam çalışma süresine hesaplanmasıyla bulunmuştur. Bu değer işletmelerden % olarak istenmiştir.

İşletmeler bu değerleri hesaparken Yıllık izin ve hastalık izinlerini bu değere dahil etmemişlerdir.

4.2.6.2 Personel devir oranı

Personel Devir Oranı, bir yıl içinde kendi isteğiyle işten ayrılanların sayısının toplam çalışan sayısına oranı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada Personel Devir Oranı hesaplanırken işletmelerin Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına yollamış oldukları, işten ayrılanların ayrılış sebeplerine göre listelendiği rapordaki başlıklar dikkate alınmıştır. Bu başlıklar Tablo 4.2 de verilmiştir.

Tablo 4.2 İşten Ayrılış Nedenleri

Bildirimli Fesih	İstifa
Emeklilik	Nakil
Vefat	İşyeri Kapanması
Askerlik	Deneme Süresi içinde
Evlenme	Kampanya Bitimi
Sağlık Nedenleri	Eğitim
Disiplin Kurulu	Statü Değişikliği

Yukarıda listelenen işten ayrılma nedenleri araştırmacı tarafından iki gruba ayrılmıştır: (a) Çalışanın kendi isteğine bağlı nedenler (b) Çalışanın Kendi isteği dışındaki nedenler. Bu gruplama Tablo 4.3 de verilmiştir.

Tablo 4.3 Gruplanmış İşten Ayrılış Nedenleri

Çalışanın İsteğine Bağlı Nedenler	Çalışanın İsteğine Bağlı Olmayan Nedenler
İstifa	Bildirimli Fesih
Evlenme	Emeklilik
Askerlik	Vefat
Eğitim	İşyeri Kapanması
Statü Değişikliği	Deneme Süresi içinde
Nakil	Kampanya Bitimi
	Sağlık Nedenleri
	Disiplin Kurulu

Çalışmada Personel Devir Oranı, çalışanın isteğine bağlı nedenlerden dolayı ayrılanların toplamının, toplam çalışan sayısına bölünmesiyle bulunmuştur.

Personel devir oranı, Beyaz Yakalı, Mavi Yakalı ve Genel olmak üzere üç ayrı kategoride ele alınıp değerlendirilmiştir.

4.2.7 Firma kurumsal özellikleri

Bu bölümde firmanın sahip olduğu özelliklerinin ölçüm yöntemleri anlatılacaktır.

Firmanın Öz sermayesi; Firma Öz sermayesini belirlemek için “Firmanızın öz sermayesi (\$)” sorusu yöneltilmiştir (Sözen, 1985).

Yıllık Sermaye Devri; $Ciro / \text{Öz sermaye}$ formülü ile hesaplanmaktadır. Buradaki $Ciro$ değeri o yıla ait olan satışlar toplamıdır (Sözen, 1985).

Çalışan Sayısı; Sürekli çalışan personel sayısı dikkate alınmıştır.

Ortalama Kıdem Yaşı; Firmada çalışanların, firmada geçirdikleri sürelerin ortalamasıdır. (4.18) de verilen bağıntı ile hesaplanmıştır.

$$OKY = \frac{\sum_{i=1}^n CFGSi}{CS} \quad (4.18)$$

OKY; Ortalama Kıdem Yaşı

CFGSi; i. Elemanın firmada geçirdiği süre

CS; Çalışan Sayısı Toplamı

Firma Yaşı; Firmanın faaliyet gösterdiği süre (Yıl Olarak).

Sahiplik; Firmanın şirket yapısı ile üst düzey yönetimde kimlerin yer aldığını belirlemeye çalıştığımız kriterdir. Tablo 4.4. de verilen sorulardan hangisinin firmayı temsil ettiği sorulmuştur.

Tablo 4.4 Sahiplik için sorulan sorular

1-Ortakların yönetimde yer almadığı Anonim Şirket
2-Ortakların yönetimde yer almadığı Limited Şirket
3-Üst düzey yönetimde ortakların yer aldığı şirket
4-Üst düzey yönetimin aile bireyleri tarafından yürütüldüğü Aile Şirketi

Çalışan Eğitim Endeksi; firmada çalışanların eğitim düzeylerinden yola çıkarak bir değerlendirme yapılmıştır. Ölçüm için Türkiye’de verilen eğitimin aşamaları dikkate alınmıştır. Firmada her bir eğitim seviyesinde bulunan kişi sayıları tespit edilmiş ve Tablo 4.5 de verilen kümülatif süre katsayılar kullanılarak ağırlıklı ortalama alınmıştır.

Ağırlıklı ortalama hesaplamaları yapılırken kümülatif sürenin alınmasının neden daha yüksek eğitilmiş çalışanlarla çalışan firmalarla daha düşük eğitilmiş çalışanlarla çalışan firmalar arasındaki farklılıkları ortaya çıkarabilmek içindir.

Tablo 4.5 Eğitim Seviyeleri ve Ağırlıkları

Eğitim Seviyesi	Geçirilen Süre	Kümülatif Süre
İlkokul	5	5
Ortaokul	3	8
Lise	3	11
Teknik lise	1	12
Yüksek okul	2	14
Üniversite	2	16
Yüksek lisans	2	18

Mavi Yaka Çalışan Eğitim Endeksinin hesabında mavi yaka çalışanların eğitim seviyeleri, Beyaz Yaka Çalışan Eğitim Endeksinde de beyaz yaka çalışanların eğitim seviyeleri dikkate alınmıştır.

4.3 Oluşturulan Hipotezler

Yukarıdaki model düşünüldüğünde aşağıdaki hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezlerin testleri yapılacaktır.

4.3.1 1. Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Firma Performansı üzerinde Esneklik Performansının etkili olup olmadığını araştırılması.

Hipotez;

H1- Esneklik Performansı arttıkça, Firma Performansı artar

4.3.2 2. Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Örgüt Esneklik Özellikleri Firma performansını etkileyip etkilemediğinin araştırılması.

Hipotezler;

H1- İletişim Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

H2- İşgücü Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

H3- Organizasyonel Yapı Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

H4- Organizasyonel Açıklık ve Tanıma arttıkça Firma Performansı artar

H5- Strateji Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

H6- Yönetim Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

H7- Kural Esnekliği arttıkça Firma Performansı artar

4.3.3 3. Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Örgütsel Esnekliğin, Esneklik Performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının araştırması.

Hipotezler;

H1- İletişim Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

H2- İşgücü Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

H3- Organizasyonel Yapı Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

H4- Organizasyonel Açıklık ve Tanıma arttıkça Esneklik Performansı artar

H5- Strateji Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

H6- Yönetim Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

H7- Kural Esnekliği arttıkça Esneklik Performansı artar

4.3.4 4.Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Firma Performansı ile Firma kurumsal özellikleri arasındaki ilişkinin araştırılması

Hipotezler;

H1- Çalışan Sayısı arttıkça Firma Performansı artar.

H2- Ortalama Kıdem Yaşı arttıkça Firma Performansı artar.

H3- Firma Yaşı arttıkça Firma Performansı artar.

H4- Firmanın Yönetiminde Sahipler sözkonusu ise Firma Performansı azalır.

H5- Mavi Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Firma Performansı artar.

H6- Beyaz Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Firma Performansı artar.

H7- Çalışanların niteliği arttıkça Firma Performansı artar.

4.3.5 5. Grup hipotezler

İnceleme Nedeni; Firma Kurumsal Özellikleri ile Esneklik Performansı arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Hipotezler;

H1- Firmanın Öz Sermayesi arttıkça Esneklik Performansı artar.

H2- Yıllık Sermaye Devri arttıkça Esneklik Performansı artar.

H3- Çalışan Sayısı arttıkça Esneklik Performansı artar.

H4- Ortalama Kıdem Yaşı arttıkça Esneklik Performansı artar.

H5- Firma Yaşı arttıkça Esneklik Performansı artar.

H6- Firmanın Yönetiminde Sahipler sözkonusu ise Esneklik Performansı azalır.

H7- Mavi Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Esneklik Performansı artar.

H8- Beyaz Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Esneklik Performansı artar.

H9- Çalışanların niteliği arttıkça Esneklik Performansı artar.

4.3.6 6.Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Firma Kurumsal özellikleri ile Örgüt Esneklik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır. Bu bölümde çok sayıda hipotez geliştirmek mümkündür. Ancak bütünlüğü bozmamak için Örgüt Esnekliği ile ilgili alt kriterler tek başlık olarak düşünülmüştür. Ancak istatistiksel analizlerde değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmıştır.

Hipotezler;

H1- Firmanın Öz Sermayesi arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H2- Yıllık Sermaye Devri arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H3- Çalışan Sayısı arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H4- Ortalama Kıdem Yaşı arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H5- Firma Yaşı arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H6- Firmanın Yönetiminde Sahipler sözkonusu ise Örgüt Esnekliği azalır.

H7- Mavi Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H8- Beyaz Yakalı çalışanların niteliği arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

H9- Çalışanların niteliği arttıkça Örgüt Esnekliği artar.

4.3.7 7. Grup hipotezler

İnceleme nedeni; Örgüt yönetsel tasarım parametreleri ile firma kurumsal özellikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Hipotezler;

H1- Ortalama Kıdem, Firma Yaşı arttıkça ve Yönetimde aile bireyleri olmadıkça Hiyerarşik Seviye Sayısı artar.

H2- Ortalama Kıdem, Firma Yaşı arttıkça ve Yönetimde aile bireyleri olmadıkça Yönetimsel Yoğunluk Artar.

H3- Ortalama Kıdem, Firma Yaşı arttıkça ve Yönetimde aile bireyleri olmadıkça fonksiyonlara çalışanların dağılımı bozulur.

H4- Ortalama Kıdem, Firma Yaşı arttıkça ve Yönetimde aile bireyleri olmadıkça Hiyerarşik Kontrol artar.

H5- Ortalama Kıdem, Firma Yaşı arttıkça ve Yönetimde aile bireyleri olmadıkça merkezilik artar.

H6- Organizasyondaki hiyerarşi azaldıkça, merkezilik azaldıkça, nitelikli çalışanlarla çalışıldıkça firma büyür.

4.3.8 8. Grup hipotezler

İnceleme nedeni, Örgütün yönetsel tasarım parametreleri yani örgütün merkeziliği, hiyerarşik yapısı, yönetici yoğunluğu ile örgütün Esneklik Performansı arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Hipotezler;

H1- Hiyerarşik Seviye Sayısı arttıkça Esneklik Performansı azalır.

H2- Yönetimsel Yoğunluk arttıkça Esneklik Performansı azalır.

H3- Fonksiyonel Dağılım arttıkça Esneklik Performansı azalır.

H4- Hiyerarşik Kontrol arttıkça Esneklik Performansı azalır.

H5- Merkezilik arttıkça Esneklik Performansı azalır.

4.3.9 9. Grup hipotezler

İnceleme nedeni, Örgütün yönetsel tasarım parametreleri yani örgütün merkeziliği, hiyerarşik yapısı, yönetici yoğunluğu ile Firma Performansı arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Hipotezler;

H1- Hiyerarşik Seviye Sayısı arttıkça Firma Performansı azalır.

H2- Yönetsel Yoğunluk arttıkça Firma Performansı azalır.

H3- Fonksiyonel Dağılım arttıkça Firma Performansı azalır.

H4- Hiyerarşik Kontrol arttıkça Firma Performansı azalır.

H5- Merkezilik arttıkça Firma Performansı azalır.

4.3.10 10. Grup hipotezler

İnceleme nedeni, Örgütün yönetsel tasarım parametreleri yani örgütün merkeziliği, hiyerarşik yapısı, yönetici yoğunluğu ile örgütün Örgüt Esneklikleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

Hipotezler;

H1- Hiyerarşik Seviye Sayısı arttıkça Örgüt Esnekliği azalır.

H2- Yönetsel Yoğunluk arttıkça Örgüt Esnekliği azalır.

H3- Fonksiyonel Dağılım arttıkça Örgüt Esnekliği azalır.

H4- Hiyerarşik Kontrol arttıkça Örgüt Esnekliği azalır.

H5- Merkezilik arttıkça Örgüt Esnekliği azalır.

4.3.11 11.Grup hipotezler

Bu bölümde her bir ölçüm değişkeni kendi içersinde incelemelere tabi tutulmuş ve aralarındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Örneğin Örgüt Esnekliklerinin birbirlerini etkileme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.11. Grup araştırma sonuçları sonuçlar bölümünde verilmiştir.



5 KULLANILACAK İSTATİSTİKSEL ANALİZLERİN AÇIKLANMASI VE ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Bu bölümde 4. Bölümde ölçüm yöntemleri verilen model değişkenlerine ait bilgilerin firmalardan toplanması aşamasında hangi yöntemin izlendiği ve toplanan bilgileri incelemek için kullanılacak olan istatistiksel yöntemler ve sonuçları açıklanacaktır.

5.1 Yapılacak olan İstatistiksel Analizlerin Açıklamaları

Sosyal Bilimlerle ilgili olan çalışmalarda, İstatistiksel analiz, sayılara dökebildiğimiz değişkenler arasındaki ilişkileri incelememizde bize yardımcı olan en önemli araçlardandır. İstatistiksel analizleri tek değişkenli ve Çok Değişkenli İstatistiksel analizler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Bu çalışmada Çok Değişkenli İstatistiksel Analizler üzerinde durulacaktır.

Özellikle sayılarla doğrudan ölçemediğimiz ancak algılamalarla ölçebildiğimiz değişkenlerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi ve değerlendirmelerin istatistiksel anlamda başarılı olabilmesi için bir takım testlerin ve analizlerin yapılması gerekmektedir. Bu tür istatistiksel çalışmanın başlangıç noktası kullanılacak değişkenlerin ölçeklerinin tanımlanmasıdır. Bu aşamadan sonra yapılacak testler ve analizleri belirlemek daha kolaydır.

5.1.1 Ölçümlemede kullanılan ölçekler

Bu tür analizlerde kullanılan iki çeşit veri vardır: metrik olmayan ve metrik.

Metrik Olmayan veri bir konuda tanımlanan kategorisel özellikler, karakteristiklerdir. Metrik Olmayan veri, karakteristiklerin veya özelliklerin varlığını veya yokluğunu tanımlayarak, farklılıkları açıklar. Evli ve Bekar Örneği Metrik Olmayan Veriye iyi bir örnektir. Metrik ölçümler ise ölçülen değeri miktar veya derece olarak belirtir. Bir işten memnuniyeti ölçmek istiyorsak büyüklük ve miktar

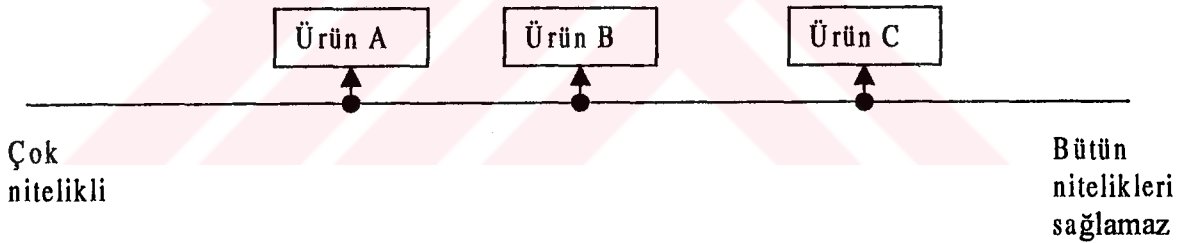
söz konusu olduğundan metrik ölçümleme uygundur (Hair ve diğ., 1995; Subharma, 1996; Tacg, 1997).

5.1.1.1 Metrik olmayan ölçekler

Metrik olmayan ölçümler, nominal veya sıralama ölçeği ile yapılabilir.

Nominal ölçek ile ölçme tanımlanmış konu veya objeleri kullanarak numaraların verilmesidir. Nominal ölçekler kategorisel ölçeklerdir. Çalışılan değişkenlerin herbirinin kategori ve sınıflarının sayısını gösterir. Örneğin nominal ölçeklendirilmiş bilgiler cinsiyet, bölge veya politik partiyi içerir. Bu verilerle çalışmada her bir kategoriye numara verilir. Kadın için 2, erkek için 1 gibi. Atanan sayılar kategori veya sınıfı belirler miktar ve karakteristik belirlemez (Hair ve diğ., 1995; Subharma, 1996; Tacg, 1997).

Sıralama ölçeği doğru ölçüme daha yakındır. Değişkenler sıralanır veya ağırlıklandırılır. Her bir alt sınıf “daha az” veya “daha çok” ilişkisi ile diğerleriyle karşılaştırılabilir.



Şekil 5.1 Sıralama ölçeği örneği

Örneğin Şekil 5.1 de A, B’den daha niteliklidir ve B, C’den daha niteliklidir şeklinde bir değerlendirme mümkündür. Bu tür ölçeklendirme rakamsal değildir. Göreceli pozisyonlar tanımlanmaktadır (Hair ve diğ., 1995; Subharma, 1996; Tacg, 1997).

5.1.1.2 Metrik ölçekler

Aralık ölçeği, oran ölçekleri gibi Metrik Ölçekler sağlıklı ölçümün en üst düzeyini sağlar. Bu iki ölçek sürekli kullanılır. Aralık ölçeğinde oluşturulan iki ölçek arasında fark olabilir ve her ölçek, kendince bir 0 noktasını işaret eder. Oran ölçeğinde ise kesin sıfır değeri vardır. En iyi benzerlik gösteren ölçekler Ferhanayt ve Celcius sıcaklık ölçekleridir. İkiside farklı keyfi 0 noktasına sahiptir. Oysa oran ölçeklerinde

keyfi 0 noktası olmadığı için karşılaştırma yapılabilir. 100 puan 50 puanın iki katı denilebilir (Hair ve diğ., 1995; Subharma, 1996; Tacg, 1997).

Aralık ölçekleri için 5 noktalı ölçekler örnek olarak verilebilir. Örneğin müşterinin marka tercihi sorgulayalım. Eğer 5 noktalı ölçek kullanırsak ölçeğimiz aşağıda verilen Tablo 5.1 deki gibi olacaktır (Subharma, 1996).

Tablo 5.1 Aralık Ölçeğine örnek

Derece	Açıklama
1	Çok fazla tercih ederim
2	Çok tercih ederim
3	Tercih ederim
4	Az tercih ederim
5	Çok az tercih ederim

5.1.2 Çok değişkenli teknik tipleri

İstatistiksel analizlerin yapılmasında kullanılabilecek yöntemler bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Sharma, 1996).

5.1.2.1 Bağımlı metotlar

Bağımlı metotlar aşağıdaki açıklamalara göre sınıflandırılırlar:

- ❑ Bağımsız değişkenlerin sayısına – bir veya birden fazla
- ❑ Bağımlı değişkenlerin sayısına- Bir veya birden fazla
- ❑ Bağımlı değişkenler için kullanılan ölçeğin çeşidine (metrik veya metrik olmama)
- ❑ Bağımsız değişkenler için kullanılan ölçeğin çeşidine (metrik veya metrik olmama)

Yukarıdaki verilen açıklamalara göre yapılabilecek olan Çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri Tablo 5.3 de listelenmiştir (Sharma, 1996).

5.1.2.2 Bağımsız metotlar

Bir değişken grubunun bağımsız, diğer değişken grubunun bağımlı olduğunu tanımlamak olası değildir ve doğru olmayabilir. Bu durumda veri analizinin ana amacı değişkenler arasındaki korelasyonun niçin ve nasıl olduğunu tanımlamak ve anlamaktır. Çoklu metotlar iki değişkenden fazla olduğu durumlarda da geçerlidir (Tablo 5.2) (Sharma, 1996).

Tablo 5.2 Kullanılabilecek Bağımsız Metotlar

Değişken sayısı	Veri tipi	
İki	Metrik	Metrik Olmayan
	Basit korelasyon	İkili Kazanım Olasılık tabloları
		Loglineer modeller
İkiden fazla	Ana Bileşen Analiz	Çoklu yol Olasılık tabloları
	Faktör Analizi	Loglineer Modeller
		Uygunluk analizleri

Tablo 5.3 Kullanılabilecek olan çok değişkenli istatistiksel yöntemler.

		Bağımlı değişken			
		Bir		Birden fazla	
Bağımsız değişken		Metrik	Metrik olmayan	Metrik	Metrik olmayan
Bir adet	Metrik	Regresyon	1) Çıkarım analizi 2) Lojistik regresyon	Kanonik Korelasyon	Çoklu-grup çıkarım analizi (MDA)
	Metrik olmayan	T-test	Kesikli çıkarım analizi	Manova (multivariate analysis variance)	Kesikli Çoklu-grup çıkarım analizi
Birden fazla	Metrik	Çoklu regresyon	1)Çıkarım analizi 2)Lojistik regresyon	Kanonik Korelasyon	Çoklu-grup çıkarım analizi
	Metrik olmayan	Anova	1)Kesikli çıkarım analizi 2)Konjoint analizi (manova)	Manova (multivariate analysis variance)	Kesikli Çoklu-grup çıkarım analizi

5.2 Verilerin Değerlendirilmesi Ve Elde Edilen Sonuçlar

Çalışmada oluşturulan Esneklik Performans Modelinin nasıl uygulandığı ve elde edilen verilere uygulanacak istatistiksel yöntemler ve sonuçları bu bölümde anlatılacaktır. Bütün uygulamalarda SPSS İstatistiksel Paket Program kullanılmıştır.

5.2.1 Veri Toplama Yöntemi ve Uygulanması

Model ait verilerin toplanması için Ek A da yer alan anket formu kullanılmıştır. Anket 3 bölümden meydana gelmektedir. 1. Bölümde Firmanın özelliklerine ait sorular vardır. Bu sorular tamamen sayısal değerler olup firmanın belirleyeceği bir kişinin koordinatörlüğünde doldurulmuştur. 2. ve 3. Bölümlerde ise örgüt özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. 2. Bölüm de örgüt kurumsal özellikleri ile ilgili sorular ve 3 . Bölümde Örgüt Esneklik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır.2. ve 3. bölümlerdeki soruların niteliği çalışanların algılamalarına yöneliktir.

Ankette yer alan 1. Bölüm Firmanın değişik bölümlerini ilgilendiren bilgiler içerdiğinden tek bir bölüme anket gönderilmemiş, firma çalışanlarından bir kişinin koordinatörlüğünde ilgili birimlerden alınmıştır.

2.ve 3. Bölümler ise çalışanların algılamalarına yönelik olan anketler olduğu için her firmada iki kişi ile yapılmıştır. Böylelikle algılama farklılıklarından doğabilecek yanlışlıkların giderilmesine çalışılmıştır. Anket ilk oluşturulduğunda 12 firmaya gidilerek pilot uygulama çalışması yapılmıştır. Gene pilot uygulama sonucunda, anketin 2. ve 3. Bölümlerinin firmanın iç yapısını iyi bilen kişilere yapılmasına karar verilmiş ve bu nedenle de firmalarda daha çok İnsan Kaynakları Yöneticileri, Endüstri İlişkileri Yöneticileri ve Üretim Bölümünden orta kademedeki yöneticiler tercih edilmiştir. Pilot uygulama izlenimlerine göre de bir yönetici ve bir şef düzeyinde çalışana anketin yapılması, yönetici ve şef düzeyleri arasındaki algılama farklılıklarının örnek hacmine yansımaları açısından daha yararlı olmaktadır.

Anketlerin firmalarda doldurulma yöntemi ise aşağıda sıralanmıştır.

1. Pilot uygulamalardan edinilen izlenimler doğrultusunda anketlerin bire bir yapılması ankete katılanlar ve uygulayanlar açısından oldukça tatmin edici olmuştur. Bu nedenle anketlerin büyük çoğunluğu bire bir görüşmelerle yürütülmüştür.
2. Bilindiği gibi anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm firmanın sayısal değerlerini içermektedir ve toplanan veriler firmada kolaylıkla ulaşılabilen verilerdir. Bu nedenle birinci bölümün önceden belirlenen koordinatör tarafından doldurulması sağlanmıştır.
3. İkinci, üçüncü bölümler ise ankete katılacak kişilere incelemeleri için önceden verilmiştir. Anketin doldurulma işlemi anketörler gittiğinde birlikte yapılmıştır.
4. Bire bir görüşmenin mümkün olamadığı firmalarda ise anketlerin doldurulması sağlanmış ve eksik kalan bölümler daha sonradan tamamlanmıştır.

5.2.2 Çalışma alanı ve örnek hacmi

Bu çalışma kapsamında olan firmalar Metal Sektöründe faaliyet gösteren kurumsallaşmış veya kurumsallaşma yolunda olan firmalar olduğundan MESS ile işbirliğine gidilmiştir. MESS üyelerinin tamamına anket gönderilmiş ve 85 firmadan cevap gelmiş ve 66 adet değerlendirme yapılabilecek firma verisi elde edilmiştir. Çalışma kapsamında faaliyet gösteren firma sayısı 270 dir. Çalışma kapsamında olan firmaların %31'i gönderilen anketleri cevaplamıştır.

Her firmada ikişer anket doldurulduğundan örnek hacmimiz 132 adet ankettir. %5 alfa seviyesinde (anlamlılık seviyesinde) ve gerçek durumu % 80 oranında tahmin etmek (power) için 130 adet örnekleme ihtiyaç vardır (Hair ve diğ.,1995). Cohen (1977), istatistiksel analizlerde en azından %5 alfa seviyesinde, gerçek durumu % 80 oranında tahmin eden örnek hacimleriyle çalışmasını önermiştir. Araştırmanın örnek hacmi 132 adet olduğundan bu koşulları sağlamaktadır.

5.3 Çalışmada Kullanılacak İstatistiksel Analizlerin Seçimi

Oluşturulan modelin hipotezlerinin test edilebilmesi için yapılacak Çok değişkenli Analizlerin neler olacağına karar verilmesi gerekmektedir. Bunun için ilk belirlenmesi gereken modeldeki değişkenlerin ölçeklerin çeşididir. Modelimizdeki bütün değişkenler metrik ölçeğe göre hazırlanmış ve ankette metrik ölçeğe yönelik sorular sorulmuştur.

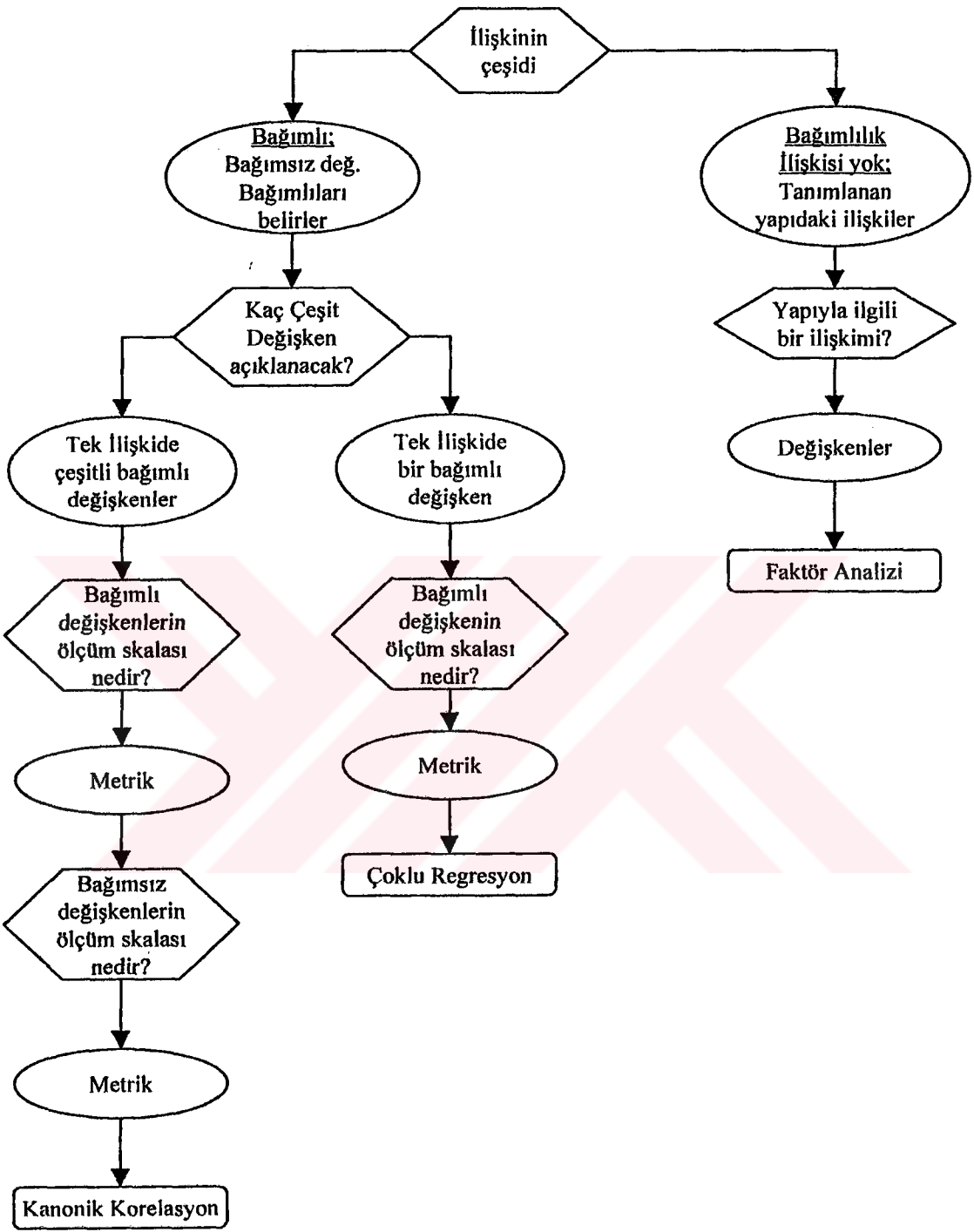
Ölçekler belirlendikten sonra ikinci önemli nokta bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayılarıdır. 4. Bölümde açıklanan modele ait hipotezler incelendiğinde görülecektir ki, bağımlı değişken sayısı çoğu hipotezde bir tane iken, bağımsız değişken sayısı birden fazladır. Bazı hipotezlerde ise hem bağımlı değişken sayısı hem de bağımsız değişken sayısı birden fazladır.

Yukarıdaki saptamalardan sonra hangi istatistiksel yöntemlerin inceleneceği belirlenebilir. Tablo 5.3 de verilen bilgilerden yararlanarak Bir bağımlı değişken-birden fazla bağımsız değişken içeren hipotezlerin testlerinde Çoklu Regresyon, birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken içeren analizlerde Kanonik Korelasyon kullanılmalıdır.

Şekil 5.2 de kullanılacak istatistiksel yöntemlerin belirlenmesinde Hair ve diğ. (1995) tarafından verilen şema yer almaktadır. Bu şemaya göre de Çoklu Regresyon ve Kanonik Korelasyon analizleri yapılmalıdır.

Belirlenen Çoklu Regresyon ve Kanonik Korelasyon analizleri bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için kullanacağımız yöntemlerdir. Model incelendiğinde görülecektir ki değişkenleri ölçmek için sıralama ölçeği ile ölçümlemelerin yapıldığı sorular grubu yer almıştır. Buradaki temel sorun, sorulardan o değişkenin değerini veren tek değere nasıl inileceğidir. Bu tip bir inceleme bağımsız metot yöntemleriyle yapılabilecektir. Tablo 5.3 de verilenler doğrultusunda, kullanılan ölçüm skalaları metrik olduğundan ve birden fazla değişken bulunduğu, Ana Bileşen Analizi ve Faktör Analizi yapılmalıdır. Ayrıca Şekil 5.2 de ki açıklamalar doğrultusunda da, çalışmada metrik ölçümlemeler olduğundan ve inceleme, modelin yapısıyla ilgili olduğundan Faktör Analizi önerilmektedir. İleriki

bölümlerde de belirtileceği gibi Ana Bileşen Analizi, faktör Analizinin özel bir durumudur.



Şekil 5.2 Modelde kullanılabilecek istatistiksel yöntemlerin belirlenmesi

5.4 Yapılan İstatistiksel Analizin Aşamaları

1. Anketteki her bir soru için frekans, ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmalar hesaplanmıştır.

Analizin yapılma nedeni; verilerin hatasız girilip girilmediğini belirlemek ve veriler hakkında genel bir bilgi edinmektir (Hair ve diğ., 1995; Subharna, 1996; Tacg, 1997).

2. Normallik Testi;

Yukarıdaki bölümlerde tanımlanan çok değişkenli analizlerin yapılabilmesi için algılamayla ölçülen tüm değişkenlerin normal dağılıma uyması gerekir. Bu tip değişkenlerin normal dağılıma uyup uymadığını test etmek için Basıklık ve Çarpıklık ölçülerine bakılır (Hair,1995)

Soruya verilen cevapların Normallik Testinden geçebilmesi için Basıklık ve Çarpıklık değerlerinin % 5 anlamlılıkta $\pm 2,58$, %1 anlamlılıkta $\pm 1,96$ arasında olması gerekir.

3. Model Güvenilirlik Testi,

Bir değeri doğrudan ölçemediğimizde, o değeri doğru ölçebilmek için birden fazla sıralı ölçekler kullanarak sorular yöneltiriz. Bu sorulara verilen cevapların aynı yönde olması soruların aynı değeri ölçtüğünü gösterir ve bu soruların bir araya gelerek tek bir değere indirilebileceğini belirtir. Özellikle sorular arasında negatif korelasyon var ise modelin güvenilirliği yani soruların toplanabilirlik özelliği düşer. Modelin güvenilirliğinin bu anlamda test edilmesi gerekir.

Cronbach Alfa; Model güvenilirliğini test eden bir katsayıdır. Bu değer 0,60-1 arasında olması gerekir (Özdamar, 1999; Hair ve diğ., 1995; Çalışır; 2000; Papacharissi ve Rubin, 2000).

4. Ana Bileşen Analizi (ANA)

Faktör Analizi, Bileşen analizi ve yaygın faktör analizi gibi varyansları içermektedir. Çok sayıdaki değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmekte ve

faktörlerin isimlendirilmesinde değişkenleri açıklayan istatistiksel bir yaklaşımdır. Amaç en az bilgi kaybı ile birbirinden bağımsız ve bilginin yoğunlaştığı faktörleri oluşturmaktır (Hair ve Diğ, 1995).

Literatür araştırmasının sonucunda çeşitli sorular sorarak oluşturduğumuz ve doğrudan ölçemediğimiz değerlerin hesaplanması gerekir. Bunun için sorulara verilen cevaplardan tek bir değer elde edilmelidir. Bu hesaplama için Ana Bileşen Analizi kullanılır. Ancak Ana Bileşen Analizi bizim düşündüğümüzün dışında verilere dayanarak farklı gruplamalar yapabilir. Burada önemli olan ANA'nin yaptığı gruplamaları dikkate alarak grupları kavramlaştırmak ve grup isimleri oluşturmaktır. Grup isimlerini oluştururken dikkat edilmesi gereken nokta Ana Bileşen Matrisindeki sorulara ait olan $\pm 0,40$ değerinin üzerindeki soruların dikkate alınarak, ilgili bileşene isim verilmesidir (Hire ve diğ., 1995).

Böylelikle Literatür araştırması sonucunda ortaya çıkan model farklılaşarak gerçek veriler üzerinden elde edilen yeni model bundan sonraki analizlerde kullanılacaktır.

5. Korelasyon analizi

Basit korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemliliğini ortaya koyan yöntemdir. İki değişken arasında basit doğrusal bir regresyon modeli kurulabiliyorsa, basit regresyon ilişkisi de kurulabilir. Korelasyon analizinde veri setinde yer alan değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması önemli değildir (Özdamar, 1999).

Ana Bileşen Analizi ile Faktörler elde edilmiştir. Bu aşamadan sonra korelasyon analizi yapılarak faktörler arasında ilişki olup olmadığı araştırılmalıdır. %1 ve % 5 anlamlılık düzeyinde iki değişken arasında bir korelasyon katsayısı çıkıyorsa iki değişken arasında ilişki vardır. korelasyon katsayısı 1 değerine yaklaştıkça ilişkinin kuvveti artmaktadır.

6. Regresyon Analizi

Çoklu Regresyon araştırma problemi tek metrik bağımlı değişkenin, ilişkili olduğu bir veya birden fazla metrik bağımsız değişkenle tahmin edilmesinin

sözkonusu durumlara uygun bir metottur. Çoklu regresyon analizinin amacı çeşitli bağımsız değişkenlerdeki değişimi tahmin etmektir. Araştırmacı bağımlı değişkenin büyüklüğünü veya miktarını tahmin etmekle ilgilendiğinde çoklu regresyon uygundur (Hire ve diğ., 1995).

Regresyon analizinde dikkat edilmesi gereken iki önemli nokta vardır. Regresyon formülündeki bağımsız değişkenlerden ikisi aynı kavramı ölçüyor olabilir. Bu durum regresyon analizinin gücünü düşüren bir durumdur. Regresyon formüllerinde bağımsız değişkenlerin aynı kavramı ölçme durumuna “benzer değişkenle ölçüm” (collinearity) ismi verilmektedir. Bir regresyon formülünde benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olup olmadığını anlamak için “Multicollinearity” testi yapılmalıdır. Bu teste Tolerans değerleri 10 üzerinde olursa benzer değişkenle ölçüm (collinearity) var demektir. Bununla birlikte Vif değerlerinin 1 civarında olması benzer değişkenle ölçüm (collinearity) olmadığını göstergesidir (Hire ve diğ., 1995).

İkinci nokta ise Regresyon Formülü sonucunda çıkan R^2 değerinin anlamlılık düzeyinin belirlenmesidir. Bilindiği gibi R^2 değeri bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama düzeyidir. Bu nedenle, bu formülün hangi değerlerde anlamlı olduğu sorusu önem taşımaktadır. Tablo 5.4 de bu konuda kullanılacak katsayılar verilmektedir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni %80 güçlülükte açıklaması durumunda 100 örnek hacminde 0,01 α seviyesinde 5 bağımsız değişken için minimum R^2 değeri 0,16 olmalıdır.

7. Kanonik Korelasyon analizi

Kanonik Regresyon analizinin bir boyutu olarak görülmektedir. Çoklu regresyon analizi tek metrik bağımlı değişken ve çeşitli metrik bağımsız değişkenleri içermekteydi. Kononik Analizde amaç aynı zamanda birkaç metrik bağımlı değişken ve birkaç metrik bağımsız değişkenin korelasyonudur. Oysa çoklu regresyon tek bağımlı değişkeni içerirken, Kanonik Korelasyon çok bağımlı değişkeni içermektedir.

İlke, iki – grup arasında korelasyonu maksimize etmek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin hepsinde, her bir grubun lineer kombinasyonunu geliştirmektedir (Sharma, 1996).

Tablo 5.4 Farklı örnek hacimleri ve bağımsız değişken sayıları için 0,80 güçlülükte istatistiksel anlamlı minimum R^2 değerleri.

	0,01 α seviyesinde bağımsız değişkenlerin sayısı				0,05 α seviyesinde bağımsız değişkenlerin sayısı			
Örnek Hacmi	2	5	10	20	2	5	10	20
20	45	56	71	---	39	48	64	--
50	23	29	36	49	19	23	29	42
100	13	16	20	26	10	12	15	21
250	5	7	8	11	4	5	6	8
500	3	3	4	6	3	4	5	9
1000	1	2	2	3	1	1	2	2

5.5 İstatistiksel Analizlerin Uygulanması

İstatistiksel analiz çalışması 6 aşamadan oluşmaktadır. Her bir aşamada elde edilen bulgular aşağıda listelenmiştir.

5.5.1 Sorulara ait frekans değerleri, ortalama, minimum, maksimum ve standart sapmalar

Sorulara verilen cevapların Frekansları Ek B de minimum, maksimum, ortalama ve Standart Sapma değerleri Ek C de verilmiştir (Tablo C.1).

5.5.2 Normallik testi

Normallik testi bölüm 7 de açıklandığı gibi algılamaya yönelik ölçümlerlerin normal dağılıma uyup uymadığını göstermektedir. Normallik testi ile ilgili olarak Ek C de verilen (Tablo C.2) değerler incelendiğinde bütün soruların %1 anlamlılık düzeyinde normallik testinden geçtiği görülmektedir.

5.5.3 Model güvenilirlik testi

Bu testte oluşturulan modelin algılamayla ölçülen soruların toplanabilirlik özelliğinin olup olmadığı test edilecektir. Aşağıdaki Tablo 5.5 de modelde yer alan doğrudan ölçülemeyen ancak algılama sorularıyla ölçülebilen değişkenlere ait Cronbach Alfa değerleri verilmiştir.

Tablo 5.5 Cronbach Alfa Değerleri

Değişken İsmi	Alfa Değeri
Merkeziilik	0,8690
İletişim Esnekliği	0,7594
Organizasyonel Yapı Esnekliği	0,7123
Kural Esnekliği	0,6661
İşgücü Esnekliği	0,6628
Yönetim Esnekliği	0,6280
Strateji Esnekliği	0,6154
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma	0,6073

Tablo 5.5 den de anlaşılacağı üzere Cronbach Alfa değerleri 0,60 dan büyük olduğunda model güvenilirirdir.

5.5.4 Ana bileşen analizi

Ana bileşen analizi SPSS' te uygulanırken Öz değer değeri 1 alınmıştır ve Varimaks rotasyonu kullanılmıştır (Hire ve diğ., 1995). Ek D de, yapılan Ana Bileşen Analizinin sonuçları yer almaktadır.

Ana bileşen analizi sonucunda birbirinden bağımsız bileşenlere ayrılan yeni Örgütsel Esneklik faktörleri ile modelin ilk aşamasındaki Örgütsel Esneklik faktörlerinin karşılaştırması aşağıdaki Tablo 5.6 da verilmiştir.

Tablo 5.6 Ana Bileşen Analizi sonucu elde edilen örgütsel esneklik faktörleri

Başlangıçta Tanımlanan Örgütsel Esneklik faktörleri	Ana Bileşen Sonucu Elde Edilen Esneklik Faktörleri
İletişim Esnekliği	İletişim Esnekliği
İşgücü Esnekliği	Bölümler arası İşbirliği
	Nitelikli İşgücü
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Organizasyonel Yapı Esnekliği
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma	Organizasyonel Açıklık ve Tanıma
Strateji Esnekliği	Strateji Esnekliği
Yönetim Esnekliği	Yönetim Tarzı Esnekliği
	İnsan Odaklı Kültür
	Yönetim Planlama Hızı
Kural Esnekliği	Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik
	Süreçlerin Tanımlanabilirliği
	Yönetimin Kuralları Uygulamasındaki Esneklik
	Görev Tanımı Esnekliği
	Çalışanların İnisiyatif Kullanabilmesi

Ana Bileşen Analizinin Sonuçları değerlendirilerek aşağıda verilen bileşen isimlendirmeleri ve tanımlamaları yapılmıştır.

5.5.4.1 İletişim esnekliği

Regresyon analizlerindeki kodu : iletes

İletişim esnekliği, iletişimin tüm çalışanlar arasında olması durumunu tanımlamaktadır. İletişim esnekliğini belirleyen sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.7 de verilmiştir.

Tablo 5.7 İletişim Esnekliği soruları

Soru No	Soru	Faktör Puanı
2	İletişimin çok yönlü olduğuna katılıyor musunuz ? (çok yönlü iletişim: iletişimin asttan üstçe ve birimler arası ve kişiler arası olması,- dikey, yatay, çapraz iletişim-)	,846
3	Firma genelini ilgilendiren kararların tüm çalışanlara duyurulduğuna katılıyor musunuz?	,769
5	İşinizi yürütürken diğer birimlerden/kişilerden almanız gereken bilgilerin size zamanında ve doğru olarak ulaştığına katılıyor musunuz?	,659
1	İç iletişiminize yönelik bir bilgisayar sistemini etkin olarak kullandığınıza katılıyor musunuz?	,65
4	İşinizle ilgili alınan kararlarda etkili olduğunuza katılıyor musunuz?	,650

5.5.4.2 Bölümler arası işbirliği

Regresyon analizlerindeki kodu : isgues1

Firma içerisindeki birimler arasındaki işbirliğinin yüksek olması organizasyonun çevredeki değişikliklere bir bütün olarak cevap vermesini sağlayacaktır. Bölümlerin birbirleriyle koordineli çalışmasını sağlamak organizasyonun bütünlüğü açısından oldukça önemlidir. Diğer bölümlerin çalışmalarını anlayan bölümler oluşturmak için

yüksek nitelikli personele ihtiyaç duyulacaktır. Bölümler Arası İşbirliği düzeyini belirleyen sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.8 de verilmiştir.

Tablo 5.8 Bölümler Arası İşbirliği soruları

Soru No	Soru	Faktör Puanı
4	Bölümler arasında işbirliği olduğuna katılıyor musunuz ?	,850
3	Yeni eleman alımında işe alınan kişilerin yüksek nitelikli olmasına dikkat edildiğine katılıyor musunuz?	,866
1	Farklı birimler (fonksiyonlar) arasında geçici veya sürekli rotasyon olduğuna katılıyor musunuz?	-2,204E-02
2	Çalışanların niteliklerini yükseltici uzun dönemli eğitim planlarının olduğuna katılıyor musunuz?	-,358E-02

5.5.4.3 Nitelikli iş gücü

Regresyon analizlerindeki kodu : isgues2

Nitelikli işgücünü, çalışanların becerilerinin çeşitlilik ve gelişim düzeyi olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanların niteliklerinin geliştirilmesi işlerin çeşitlendirilebilmesini, daha esnek çalışma planlarının yapılmasını ve farklı durumlara daha doğru cevapların verilmesini sağlayacaktır.

Organizasyondaki uzun dönemli eğitimler ve birimler arası rotasyonlar çalışanlarının becerilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Nitelikli İşgücüne verilen önemin düzeyini belirleyen sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.9 da verilmiştir.

Tablo 5.9 Nitelikli İşgücü soruları

Soru No	Soru	Faktör Puanı
1	Farklı birimler (fonksiyonlar) arasında geçici veya sürekli rotasyon olduğuna katılıyor musunuz?	,905
2	Çalışanların niteliklerini yükseltici uzun dönemli eğitim planlarının olduğuna katılıyor musunuz?	,773
4	Bölümler arasında işbirliği olduğuna katılıyor musunuz ?	,186
3	Yeni eleman alımında işe alınan kişilerin yüksek nitelikli olmasına dikkat edildiğine katılıyor musunuz?	6,438E-02

5.5.4.4 Organizasyonel yapı esnekliği

Regresyon analizlerindeki kodu : oyapies

Organizasyonel yapı esnekliği denildiğinde çalışanların daha az kontrol edildiği, ancak çalışanların işlerin planlayabildikleri, örgütün çekirdek faaliyetlerinin örgüt tarafından yapıldığı, takım çalışmasına, proje ve süreç odaklı çalışmaya uygun olan yapı anlaşılmaktadır.

Organizasyonel Yapı Esnekliği ile ilgili sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.10 da verilmiştir.

5.5.4.5 Süreçlerin uygulanmasındaki esneklik

Regresyon analizlerindeki kodu : kures1

Firmaların esnekliği sağlayabilmeleri, organizasyonda uygulanan kuralları tanımlayan prosedürlerin, firmada nasıl uygulandığına bağlıdır. Farklı durumlar için farklı prosedürlerin / kuralların uygulanması gerekmektedir. Prosedürlerin uygulanmasındaki esneklik, firmanın faaliyetlerindeki esnekliği de sağlayacaktır.

Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklikle ilgili sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.11 de verilmiştir.

Tablo 5.10 Organizasyonel Yapı Esnekliği soruları

Soru No	Soru	Faktör Puanı
5	Çok fonksiyonlu çalışma takımlarının oluşturulup takım çalışmasının etkin bir şekilde uygulandığına katılıyor musunuz ?	,811
1	Firmanızda proses odaklı çalışmanın, proje odaklı çalışmanın, kalite çemberlerinin veya benzeri yeni yönetim çalışmalarının etkin olarak uygulandığına katılıyor musunuz ?	,801
4	İşlerin kapsamlarının zenginleştirildiğine katılıyor musunuz ?	,738
3	Firmanızda, zaman içersinde, işlerin ve uzmanlıkların birleştirildiğine katılıyor musunuz ?	,692
2	Firmada yönetici olmayan çalışanların gözetim ve denetimini kim yapar?	,251

5.5.4.6 Süreçlerin tanımlanabilirliği

Regresyon analizlerindeki kodu :kures2

Organizasyonun, faaliyetlerini sürdürebilmesi için belirli kuralları / prosedürleri olması gerekir. Bu durum organizasyonun kararlı yapısını ortaya koymaktadır. Kuralların tanımlanması, organizasyonun kuralsızlık hatasından kurtulmasını sağlar.Bu tanımlamalardaki esneklik ise organizasyonun esnekliğini sağlayacaktır.

Süreçlerin Tanımlanabilirliği ile ilgili sorular ve etki düzeyleri Tablo 5.12 de verilmiştir.

Tablo 5.11 Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklikle ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
1	Çalışanların tanımlanmış süreçleri harfi harfine takip etmediklerine katılıyor musunuz ?	,830
2	Oluşturulan prosedürlerin açıklamalarının belirsizlikler içerdiğine katılıyor musunuz?	,790
7	Firmanızdaki yöneticilerin işin gereği olarak zamanla ve koşullarla formel kuralları ihlal ettiğine katılıyor musunuz?	,503
8	Arasıra da olsa firmanızda formel kuralların ihlaline izin verildiğine katılıyor musunuz?	,426
5	Firmanızda yapılan planların (üretim planlama, işgücü planlama vb.) firma faaliyetlerini en ince detayına kadar planladığına katılıyor musunuz ?	,309
12	Çalışanların, işlerini yaparken karşılaştıkları çeşitli problemlerde kendi kararlarıyla problemleri çözdüklerine katılıyor musunuz ?	,156
11	Çalışanların, işlerinde, kendi kurallarını uyguladığına katılıyor musunuz ?	,133
9	Arasıra işe gelmemenize izin verilebileceğine katılıyor musunuz ?	9,599E-02
4	Firmanızda tüm fonksiyonları kapsayan süreç ve kural kitapçıklarının olduğuna katılıyor musunuz ?	5,475E-02
6	Görevlerin kesin çizgilerle tanımlandığına ve çalışanların bu görevlerin dışında görev üstlenmediklerine katılıyor musunuz?	2,968E-02
3	Firmanızda personel alımı ile ilgili prosedürlerin tam olarak kullanıldığına katılıyor musunuz ?	-4,911E-02
10	İşinizle ilgili olarak tanımlanan kuralları uygulamadığınızda baskı <u>görmeyeceğinize</u> katılıyor musunuz ?	-,127

Tablo 5.12 Süreçlerin Tanımlanabilirliği ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
3	Firmanızda personel alımı ile ilgili prosedürlerin tam olarak kullanıldığına katılıyor musunuz ?	,819
4	Firmanızda tüm fonksiyonları kapsayan süreç ve kural kitapçıklarının olduğuna katılıyor musunuz ?	,723
5	Firmanızda yapılan planların (üretim planlama, işgücü planlama vb.) Firma faaliyetlerini en ince detayına kadar planladığına katılıyor musunuz ?	,508
8	Arasıra da olsa firmanızda formel kuralların ihlaline izin verildiğine katılıyor musunuz?	,411
2	Oluşturulan prosedürlerin açıklamalarının belirsizlikler içerdiğine katılıyor musunuz?	,224
11	Çalışanların, işlerinde, kendi kurallarını uyguladığına katılıyor musunuz ?	,195
9	Arasıra işe gelmemenize izin verilebileceğine katılıyor musunuz ?	,101
6	Görevlerin kesin çizgilerle tanımlandığına ve çalışanların bu görevlerin dışında görev üstlenmediklerine katılıyor musunuz?	5,719E-02
12	Çalışanların, işlerini yaparken karşılaştıkları çeşitli problemlerde kendi kararlarıyla problemleri çözdüklerine katılıyor musunuz ?	4,912E-02
7	Firmanızdaki yöneticilerin işin gereği olarak zamanla ve koşullarla formel kuralları ihlal ettiğine katılıyor musunuz?	-2,304E-02
1	Çalışanların tanımlanmış süreçleri harfi harfine takip etmediklerine katılıyor musunuz ?	-8,824E-02
10	İşinizle ilgili olarak tanımlanan kuralları uygulamadığınızda baskı görmeyeceğinize katılıyor musunuz ?	-,194

5.5.4.7 Yönetimin kuralları uygulamasındaki esneklik

Regresyon analizlerindeki kodu : kures3

Organizasyonda tanımlanan kuralların ve prosedürlerin ayrıntılı tanımlanmasının yanı sıra yönetim tarafından ne derecede uygulandığı da organizasyonel esnekliğin tanımlanmasında oldukça önemlidir. Organizasyonel esnekliğin başarılması için çevredeki değişime uygun cevapların uygun zamanda verilmesi gerekmektedir. Bu da yönetimin ve çalışanların kuralları uygulamasındaki serbestlikle belirlenecektir.

Yönetimin kuralları uygulaması ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.13 de verilmiştir.

5.5.4.8 Görev tanımı esnekliği

Regresyon analizlerindeki kodu : kures4

Organizasyonlarda çalışanların hangi tür işleri yapacakları ve nasıl yapacakları görev tanımlarında verilmektedir. Kesin çizgilerle tanımlanmış, çalışanın inisiyatifine imkan tanımayan görev tanımları organizasyonun hareket alanını daraltmaktadır. Görev tanımlamalarının en ince ayrıntıya kadar yapılması yerine, genel çerçevesinin çizilmesi ve genel uygulama kurallarının verilmesi, çalışanların yapacakları görevlerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında organizasyona esneklik kazandıracaktır.

Görev Tanımı ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.14 de verilmiştir.

5.5.4.9 Çalışanların inisiyatif kullanabilmesi

Regresyon analizlerindeki kodu : kures5

Organizasyondaki faaliyetleri gerçekleştiren çalışanlar işlerini yürütürken işleriyle ilgili kararları alabilmelidir. Yaptığı işin en ince ayrıntısına kadar bilen çalışan, farklı durumlar karşısında farklı çözümler üretebilmeli ve uygulama inisiyatifine sahip olabilmelidir.

Çalışanların İnisiyatif Kullanabilmesi ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.15 de verilmiştir.

Tablo 5.13 Yönetimin Kuralları Uygulaması ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
9	Arasıra işe gelmemenize izin verilebileceğine katılıyor musunuz ?	,755
10	İşinizle ilgili olarak tanımlanan kuralları uygulamadığınızda baskı <u>görmeyeceğinize</u> katılıyor musunuz ?	,689
7	Firmanızdaki yöneticilerin işin gereği olarak zamanla ve koşullarla formel kuralları ihlal ettiğine katılıyor musunuz?	,515
8	Arasıra da olsa firmanızda formel kuralların ihlaline izin verildiğine katılıyor musunuz?	,421
11	Çalışanların, işlerinde, kendi kurallarını uyguladığına katılıyor musunuz ?	,247
12	Çalışanların, işlerini yaparken karşılaştıkları çeşitli problemlerde kendi kararlarıyla problemleri çözdüklerine katılıyor musunuz ?	,145
1	Çalışanların tanımlanmış süreçleri harfi harfine takip etmediklerine katılıyor musunuz ?	8,579E-02
5	Firmanızda yapılan planların (üretim planlama, işgücü planlama vb.) Firma faaliyetlerini en ince detayına kadar planladığına katılıyor musunuz ?	4,453E-02
3	Firmanızda personel alımı ile ilgili prosedürlerin tam olarak kullanıldığına katılıyor musunuz ?	2,908E-02
6	Görevlerin kesin çizgilerle tanımlandığına ve çalışanların bu görevlerin dışında görev üstlenmediklerine katılıyor musunuz?	-7,348E-02
4	Firmanızda tüm fonksiyonları kapsayan süreç ve kural kitapçıklarının olduğuna katılıyor musunuz ?	-9,741E-02
2	Oluşturulan prosedürlerin açıklamalarının belirsizlikler içerdiğine katılıyor musunuz?	-,121

Tablo 5.14 Görev Tanımı ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
6	Görevlerin kesin çizgilerle tanımlandığına ve çalışanların bu görevlerin dışında görev üstlenmediklerine katılıyor musunuz?	,821
11	Çalışanların, işlerinde, kendi kurallarını uyguladığına katılıyor musunuz ?	,546
5	Firmanızda yapılan planların (üretim planlama, işgücü planlama vb.) Firma faaliyetlerini en ince detayına kadar planladığına katılıyor musunuz ?	,412
7	Firmanızdaki yöneticilerin işin gereği olarak zamanla ve koşullarla formel kuralları ihlal ettiğine katılıyor musunuz?	,217
3	Firmanızda personel alımı ile ilgili prosedürlerin tam olarak kullanıldığına katılıyor musunuz ?	,213
1	Çalışanların tanımlanmış süreçleri harfi harfine takip etmediklerine katılıyor musunuz ?	8,942E-02
2	Oluşturulan prosedürlerin açıklamalarının belirsizlikler içerdiğine katılıyor musunuz?	3,020E-02
9	Arasıra işe gelmemenize izin verilebileceğine katılıyor musunuz ?	7,105E-03
10	İşinizle ilgili olarak tanımlanan kuralları uygulamadığınızda baskı görmeyeceğinize katılıyor musunuz ?	-1,949E-02
4	Firmanızda tüm fonksiyonları kapsayan süreç ve kural kitapçıklarının olduğuna katılıyor musunuz ?	-3,970E-02
12	Çalışanların, işlerini yaparken karşılaştıkları çeşitli problemlerde kendi kararlarıyla problemleri çözdüklerine katılıyor musunuz ?	-4,911E-02
8	Arasıra da olsa firmanızda formel kuralların ihlaline izin verildiğine katılıyor musunuz?	-,210

Tablo 5.15 Çalışanların İnisiyatif Kullanabilmesi ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
12	Çalışanların, işlerini yaparken karşılaştıkları çeşitli problemlerde kendi kararlarıyla problemleri çözdüklerine katılıyor musunuz ?	,844
11	Çalışanların, işlerinde, kendi kurallarını uyguladığına katılıyor musunuz ?	,475
2	Oluşturulan prosedürlerin açıklamalarının belirsizlikler içerdiğine katılıyor musunuz?	,230
10	İşinizle ilgili olarak tanımlanan kuralları uygulamadığınızda baskı <u>görmeyeceğinize</u> katılıyor musunuz ?	,148
9	Araşıra işe gelmemenize izin verilebileceğine katılıyor musunuz ?	,135
4	Firmanızda tüm fonksiyonları kapsayan süreç ve kural kitapçıklarının olduğuna katılıyor musunuz ?	,101
1	Çalışanların tanımlanmış süreçleri harfi harfine takip etmediklerine katılıyor musunuz ?	9,672E-02
3	Firmanızda personel alımı ile ilgili prosedürlerin tam olarak kullanıldığına katılıyor musunuz ?	7,378E-02
6	Görevlerin kesin çizgilerle tanımlandığına ve çalışanların bu görevlerin dışında görev üstlenmediklerine katılıyor musunuz?	-6,161E-02
8	Arasıra da olsa firmanızda formel kuralların ihlaline izin verildiğine katılıyor musunuz?	-,120
7	Firmanızdaki yöneticilerin işin gereği olarak zamanla ve koşullarla formel kuralları ihlal ettiğine katılıyor musunuz?	-,270
5	Firmanızda yapılan planların (üretim planlama, işgücü planlama vb.) Firma faaliyetlerini en ince detayına kadar planladığına katılıyor musunuz ?	-,272

5.5.4.10 Organizasyonel açıklık ve tanıma

Regresyon analizlerindeki kodu : orgac

Firma çalışanlarının farklı durumlar karşısında doğru davranışları gösterebilmeleri için tanımlanan kuralları ihlal etmeleri gerekebilir. Bununla beraber farklı durumlarda alınan kararların başarısında da çalışanın ödüllendirilmesi gerekmektedir. Firmadaki bu tür çalışanı destekleyen süreçlerin olması çalışanın organizasyona olan güvenini arttıracaktır.

Organizasyonel Açıklık ve Tanıma ile ilgili sorular ve soruların etki Tablo 5.16 da verilmiştir.

Tablo 5.16 Organizasyonel Açıklık ve Tanıma ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
3	Terfi veya işten çıkarma kararlarına karşı itiraz süreçlerinin olduğuna ve uygulandığına katılıyor musunuz?	,728
2	Şikayet sürecinin olduğuna ve uygulandığına katılıyor musunuz?	,722
1	Çalışanların firma amaçlarına ulaştıklarında çalışanın ödüllendirilmesine yönelik yazılı süreç ve politikaların olduğuna ve uygulandığına katılıyor musunuz?	,720
4	Kişinin çalışma zamanının saptanmasının belirli kurallarla, çalışanın inisiyatifinde olduğuna katılıyor musunuz ?	,529

5.5.4.11 Strateji esnekliği

Regresyon analizlerindeki kodu : stratees

Örgütün yönünü belirleyen stratejilerin farklı durumlar oluşukça değişmemesi mümkün değildir. Bu nedenle örgüt stratejileri de değişebilmeli ve örgüte yeniden yön verebilmelidir.

Strateji Esnekliği ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.17 de verilmiştir.

Tablo 5.17 Strateji Esnekliği ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
2	Firmanızda tanımlanan stratejilerin, rakiplerin stratejilerine göre değiştirildiklerine katılıyor musunuz?	,850
1	Firmanızın stratejilerinin, çevredeki değişimlerden etkilenerek değiştirdiklerine katılıyor musunuz?	,745
3	Firma yönetiminin aldığı önemli kararların zamanlamasının doğru olduğuna katılıyor musunuz?	,653

5.5.4.12 Yönetim tarzı esnekliği

Regresyon analizlerindeki kodu : yönes1

Firmada yer alan yöneticiler, çalışanlarının yönlendirilmesinde belirli, bir yönetim tarzı izlemektedirler. Yeni yönetim akımları oluşukça, çevredeki değişimlerden etkilenildikçe firmadaki yöneticilerin yönetim tarzları da değişmelidir. Bazen otokratik bazen katılımcı yönetim tarzları uygulanabilmelidir. Yönetim tarzlarındaki esneklik, farklı durumlara cevap verebilecek biçimde olmalı ve çalışanı motive edebilmelidir.

Yönetim Tarzı Esnekliği ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.18 de verilmiştir.

5.5.4.13 İnsan odaklı kültür

Regresyon analizlerindeki kodu : yönes2

Organizasyonun değişimle baş edebilmesi için gerekli kriterlerden biri nitelikli çalışanlara sahip olmasıdır. Nitelikli çalışan, doğru zamanda doğru kararlar vererek örgüte hareket yeteneği kazandırabilecektir. Bunun içinde çalışanın nitelikli olması, iyi motive edilmesi kısacası örgütün insan odaklı bir kültüre sahip olması gerekir.

İnsan Odaklı Kültür ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.19 da verilmiştir.

Tablo 5.18 Yönetim Tarzı Esnekliği ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
1	Firmanızda bölüm yöneticilerinin farklı koşullar karşısında farklı yönetim tarzlarını uyguladığına katılıyor musunuz? (Yönetim tarzı çeşitleri: otokratik, katılımcı, iş odaklı, insan odaklı)	,800
2	Firmanızda uygulanan yönetim tarzının zamanla ve koşullarla değiştiğine, bazen tamamen farklılaştığına katılıyor musunuz?	,789
3	Bir üst yöneticinizin farklı koşullara göre yeni yönetim tarzları geliştirdiğine katılıyor musunuz? (Otokratik, katılımcı, iş odaklı vb. dışında)	,745
7	Firmanızın pazara giren yeni ürünlere cevap verme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz	,199
6	Çalışanların çabalarına ve bunların sonuçlarına önem verildiğine katılıyor musunuz ?	,124
4	Bir üst yöneticiniz, yönetim tarzını değiştirmesinin, bölüm performansına olumlu katkıda bulunduğuna katılıyor musunuz?	,114
5	Firma kültürünün gelişimine önem verildiğine katılıyor musunuz?	1,528E-02
8	Firmanızın talepteki değişikliklere göre üretim planlamasını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	-2,184E-02
9	Firmanızın talepteki değişikliklere göre işgücü planlarını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	-7,932E-02

Tablo 5.19 İnsan Odaklı Kültür ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
5	Firma kültürünün gelişimine önem verildiğine katılıyor musunuz?	,873
6	Çalışanların çabalarına ve bunların sonuçlarına önem verildiğine katılıyor musunuz ?	,826
4	Bir üst yöneticiniz, yönetim tarzını değiştirmesinin, bölüm performansına olumlu katkıda bulunduğuna katılıyor musunuz?	,602
1	Firmanızda bölüm yöneticilerinin farklı koşullar karşısında farklı yönetim tarzlarını uyguladığına katılıyor musunuz? (yönetim tarzı çeşitleri: otokratik, katılımcı, iş odaklı, insan odaklı)	,132
2	Firmanızda uygulanan yönetim tarzının zamanla ve koşullarla değiştiğine, bazen tamamen farklılaştığına katılıyor musunuz?	,132
9	Firmanızın talepteki değişikliklere göre işgücü planlarını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	8,526E-02
3	Bir üst yöneticinizin farklı koşullara göre yeni yönetim tarzları geliştirdiğine katılıyor musunuz? (otokratik, katılımcı, iş odaklı vb. dışında)	6,518E-02
7	Firmanızın pazara giren yeni ürünlere cevap verme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz	4,518E-02
8	Firmanızın talepteki değişikliklere göre üretim planlamasını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	-4,689E-02

5.5.4.14 Yönetim planlama hızı

Regresyon analizlerindeki kodu : yönes3

Örgütün temel amacı ürün veya hizmet üretmektir. Firma ürünlerine / hizmetlerine talep oldukça firma hayatını sürdürebilecektir. Bu nedenle firma ürünlerindeki değişim ve üretim planlamanın bu ürün değişikliğine uyum sağlama derecesi

oldukça önemlidir. Bu da yönetimin kararlarındaki esneklik performansı ile doğrudan ilgilidir..

Yönetim Planlama Hızı ile ilgili sorular ve soruların etki düzeyleri Tablo 5.20 de verilmiştir.

Tablo 5.20 Yönetim Planlama Hızı ile ilgili sorular

Soru No	Soru	Faktör Puanı
8	Firmanızın talepteki değişikliklere göre üretim planlamasını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	,842
9	Firmanızın talepteki değişikliklere göre işgücü planlarını değiştirme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz.	,696
7	Firmanızın pazara giren yeni ürünlere cevap verme hızını aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz	,627
2	Firmanızda uygulanan yönetim tarzının zamanla ve koşullarla değiştiğine, bazen tamamen farklılaştığına katılıyor musunuz?	,175
6	Çalışanların çabalarına ve bunların sonuçlarına önem verildiğine katılıyor musunuz ?	7,494E-02
1	Firmanızda bölüm yöneticilerinin farklı koşullar karşısında farklı yönetim tarzlarını uyguladığına katılıyor musunuz? (yönetim tarzı çeşitleri: otokratik, katılımcı, iş odaklı, insan odaklı)	6,369E-02
5	Firma kültürünün gelişimine önem verildiğine katılıyor musunuz?	2,643E-02
4	Bir üst yöneticiniz, yönetim tarzını değiştirmesinin, bölüm performansına olumlu katkıda bulunduğuna katılıyor musunuz?	2,704E-03
3	Bir üst yöneticinizin farklı koşullara göre yeni yönetim tarzları geliştirdiğine katılıyor musunuz? (otokratik, katılımcı, iş odaklı vb. dışında)	-,131

5.5.5 Korelasyon analizi

Ek E de yapılan korelasyonlara ait korelasyon tablosu yer almaktadır (Tablo E.1). Bu tabloya tüm birebir korelasyonların konulması yerine anlamlı korelasyonlar konulmuştur. Çift yıldızlı korelasyon Katsayıları 0,01 anlamlılık düzeyindeyken, tek yıldızlı korelasyon Katsayıları 0,05 anlamlılık seviyesindedir.

5.5.6 Regresyon analizleri

Bölüm 4 de verilen hipotezlerin test edilmesi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla yapılan Regresyon Analizinin sonuçları aşağıdaki Tablo 5.21 de verilmiştir. Tablo 5.4 de verilen bilgiler çerçevesinde her bir formülün anlamlılık düzeyleri belirlenmiştir.

Tablo 5.21 Elde edilen regresyon formülleri

No	Bağımlı Değişken	Formül	R ²	Anlamlılık Değeri
1	ZEC99	0,024+0,026 KURES1-0,0217 YONES2+ 0,024 ISGUE2	0,147	0,01
2	ZKBEK97	13054,294+21312,391 EP3- 135,165 EP2	0,141	0,01
3	ZPAZAR99	37,177+16,569 EP3+0,162 EP2	0,108	0,05
4	ORT KID	25,051+0,000328 CAL SAY	0,114	0,01
5	YONES3	-1,647-6,126 HK+0,199 ZEEG	0,113	0,05
6	BU1	73553535+1419642,1 FD-33306698 MER-4,72 E8 HK+14097451 HSS	0,315	0,01
7	BU3	2356,389+44,852 FD-258,794 MER-6074,996 HK+199,633 HSS-1942,243 YY+139,003 ZEEM+150,896 ZEEB	0,642	0,01
8	BU3	1391,298+47,411 FD-376,374 MER-7164,722 HK+178,746 HSS-2072,194 YY	0,613	0,01
9	FD	-8,907+0,482 YAS3	0,107	0,05
10	MER	2,384+0,177 SAH+0,00515 YAS1	0,173	0,01
11	ZPDOB97	0,0601+0,0302 SAH-0,000893 YAS3	0,268	0,01
12	ZPODG97	0,0263 + 0,0324 SAH	0,218	0,01
13	ZPODM98	0,0127+0,0319 SAH	0,229	0,01
14	ZPODG98	0,024+0,0271 SAH	0,213	0,01
15	ZROI98	0,0993+0,0410 ZEEM- 0,0311 ZEEG	0,101	0,05

16	ZROI99	0,155+0,513 YY-0,0366 MER	0,118	0,05
17	ZKBEK98	-44642,9+4894,653 ZEEM+111934,6 HK+44980,97 YY	0,201	0,01
18	ZKBEK99	7225,926+ 105001,5 YY+5850,157 ZEEM+108445,7 HK-8587,77 MER-4624,96 ZEEG	0,298	0,01
19	ZKCIRO97	237601,3+815131,3 YY-65938,8 MER	0,285	0,01
20	ZKCIRO98	259288,4+640740,7 YY-69126 MER	0,198	0,01
21	ZKCIRO99	159304+37328,2 HSS-102204 MER+659547,4 YY	0,232	0,01
22	ZKARO99	-0,289+0,955 HK+0,00314 ZEEG	0,105	0,05
23	ZPDOB97	-0,0647+0,211 YY+0,0136 HSS+0,0208 MER	0,175	0,01
24	ZPODG97	0,0846+0,014 HSS+0,207 YY-0,0108 ZEEM	0,144	0,01
25	ILETES	0,588-9,579 HK	0,136	0,05
26	OYAPIES	1,463-6,606 HK- 0,387 MER	0,123	0,05
27	KURES1	-0,568+9,242 HK	0,126	0,05
28	YONES3	-0,355 KURES1+0,294 OYAPIES-0,356YONES1+0,208 KURES2+0,187 ORGAC	0,421	0,01
29	ZKARO99	0,085-0,0281 YONES2+0,0354 KURES1+0,0263 YONES3	0,13	0,05
30	ZPDOB97	0,0856-0,0112 KURES5+0,0149 YONES1-0,0224 ISGUES1+0,0154 ILETES	0,141	0,05
31	ZEC99	0,0383+0,0249 ISGUE2+0,0383 KURES1+0,0254 YONES3- 0,0212 YONES2	0,181	0,01
32	ILETES	0,361 OYAPIES+0,321 ISGUES1-0,144 ISGUES2+0,159 ORGAC	0,547	0,01
33	ISGUES1	0,278 ILETES+0,282 OYAPIES+0,237 ORGAC-0,141 KURES1	0,556	0,01
34	ISGUES2	0,223 KURES4+0,212 KURES3-0,176 KURES2	0,125	0,05
35	OYAPIES	0,268 ILETES+0,245 ISGUES1+0,25 YONES3+0,277YONES1+0,122 ISGUE2	0,584	0,01
36	KURES1	0,263 KURES2+0,152 ISGUE2-0,377 ISGUES1-0,401 YONES3	0,378	0,01
37	KURES2	0,302 OYAPIES+0,353 YONES1+0,29 KURES1+0,232 YONES3-0,203 ISGUE2+0,189 KURES4	0,383	0,01
38	KURES4	0,187 YONES3+0,216 ISGUE2-0,45 ORGAC	0,226	0,01
39	ORGAC	0,251 ISGUES1- 0,314 KURES4+0,224 ILETES-0,16 YONES2+0,202 OYAPIES-0,128 KURES3	0,532	0,01
40	STRATEES	0,347 YONES1+ 0,285 OYAPIES	0,301	0,01
41	YONES1	0,293 OYAPIES+0,258 STRATIES-0,307 YONES3-0,228 KURES4+0,231 KURES2+0,202 ISGUES1-0,146 KURES3- 0,144 KURES5	0,578	0,01

42	EP1	23,251+4,355 EP2-78,077 ESNPER	0,61	0,01
43	EP2	-0,256+0,139 EP1+15,01 ESNPER	0,614	0,01
44	EP3	0,0157+0,417 ESNPER+0,0016 EP2	0,306	0,01
45	ESNPER	0,194+0,651 EP3	0,283	0,01
46	BU1	-4572953 + 45065,244 BU3	0,615	0,01
47	BU3	396,567+0,0000137 BU1	0,615	0,01
48	SAH	-0,375+0,766 MER-0,01702 FD	0,174	0,01
49	MER	2,754+0,193 SAH-0,0986 HSS+1,483 YY+0,00529 FD	0,236	0,01

Tablo 5.21 de verilen formüllerin yorumları 6. Bölümde verilmiştir. Regresyon formüllerinde kullanılan kısaltmaların açıklamaları ise Tablo 5.22 de yer almaktadır.

5.5.7 Kanonik korelasyon analizi

Kanonik Korelasyon Analizi iki değişken grubu arasındaki ilişkilerin incelenmesinde kullanılan en az sınırlayıcı özelliğe sahip yöntemdir. Regresyon Analizine benzer ileri istatistik teknikler ise daha katıdır ve yorumlanması daha kolay sonuçlar verir. Bu nedenle birçok analist Kanonik Korelasyonu diğer ileri seviyeli teknikler tamamlandıktan sonra enson başvurulacak yöntem olarak görmektedirler (Hire ve diğ., 1995). Bu nedenden dolayı bu çalışmada Regresyon Analizine ağırlık verilmiştir. Ancak Modelin ana ekseninde yer alan değişkenler için Kanonik Korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan Kanonik Korelasyon Analizinin sonuçları Ek F de verilmektedir.

Tablo 5.22 Regresyon formüllerinde kullanılan kısaltmaların açıklamaları

FORMÜL KODU	AÇIKLAMA	FORMÜL KODU	AÇIKLAMA
Bu1	Firmanın Öz sermayesi	zdev99	Devamsızlık Oranı 99
Bu2	Sermaye Devri	zec97	Ekonomik Kârlılık/ Ciro 97
Bu3	Çalışan Sayısı	zec98	Ekonomik Kârlılık/ Ciro 98

Ep1	Esneklik Performansı Soru No:1	zec99	Ekonomik Kârlılık/ Ciro 99
Ep2	Esneklik Performansı Soru No:2	zeeb	Eğitim endeksi Beyaz Yakalı çalışan
Ep3	Esneklik Performansı Soru No:3	zeeg	Eğitim endeksi
Esnper	Yeni Ürün Geliştirme Oranı	zeem	Eğitim endeksi Mavi Yakalı çalışan
Fd	Fonksiyonel Dağılım	zkaro97	Kârlılık Oranı 97
Hk	Hiyerarşik Kontrol	zkaro98	Kârlılık Oranı 98
Hss	Hiyerarşik Seviye Sayısı	zkaro99	Kârlılık Oranı 99
İletes	İletişim Esnekliği	zkbek97	Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 97
İsgue2	Nitelikli İşgücü	zkbek98	Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 98
İsgues1	Bölmeler Arası İşbirliği	zkbek99	Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 99
Kures1	Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	zkcir097	Kişi Başına Düşen Ciro 97
Kures2	Süreçlerin Tanımlanabilirliği	zkcir098	Kişi Başına Düşen Ciro 98
Kures3	Yönetimin Kuralları Uygulanmasındaki Esneklik	zkcir099	Kişi Başına Düşen Ciro 99
Kures4	Görev Tanımı Esnekliği	zpazar97	Pazar Payı 97
Kures5	Çalışanların İnisiyatif Kullanabilmesi	zpazar98	Pazar Payı 98
Mer	Merkezilik	zpazar99	Pazar Payı 99
Oyapies	Organizasyonel Yapı Esnekliği	zpdob97	Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 97
Sah	Sahiplik	zpdob98	Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 98
Stratees	Strateji Esnekliği	zpdob99	Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 99
Orgac	Organizasyonel Açıklık ve Tanıma	zpodg97	Personel Devir Oranı 97
Yas1	Ortalama Kıdem	zpodg98	Personel Devir Oranı 98
Yas3	Firma Yaşı	zpodg99	Personel Devir Oranı 99

Yones1	Yönetim Tarzı Esnekliği	zpodm97	Personel Devir Oranı Mavi Yaka 97
Yones2	İnsan Odaklı Kültür	zpodm98	Personel Devir Oranı Mavi Yaka 98
Yones3	Yönetim Planlama Hızı	zpodm99	Personel Devir Oranı Mavi Yaka 99
Yy	Yönetimsel Yoğunluk	zroi97	Yatırımların Geri Dönüş Oranı 97
Zdev97	Devamsızlık Oranı 97	zroi98	Yatırımların Geri Dönüş Oranı 98
Zdev98	Devamsızlık Oranı 98	zroi99	Yatırımların Geri Dönüş Oranı 99



6 İSTATİSTİKSEL ANALİZLER SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda Tablo 5.21 de verilen regresyon förmülleri elde edilmiştir. Bu formüllere ait ilişki diyagramları ve yorumlamalar ilerki bölümlerde açıklanmıştır.

6.1 Değişkenler Arası İlişki Tablosu

Ek G de verilen tabloda (Tablo G.1), regresyon incelemelerinden elde edilen formüllerin bir tablo halinde tamamı gösterilmektedir. Tablodaki (-) işareti ters ilişkiyi, (+) işareti olumlu ilişkiyi göstermektedir.

6.2 İlişkilerin Şekilsel Gösterimi

Ek H de verilen şekiller (Şekil H.1, Şekil H.2, Şekil H.3, Şekil H.4, Şekil H.5, Şekil H.6) regresyon formüllerinin şekilsel olarak gösterimini içermektedir. Şekillerde geçen '(---)' işareti negatif ilişkiyi, şekillerdeki sayılar da her bir değişkenin R^2 değerlerini göstermektedir.

6.3 Elde Edilen Sonuçların Açıklamaları

Çalışma Sonuçlarına ait verilen açıklamalar Regresyon Analizleri ve Kanonik Korelasyon analizleri kullanılarak verilerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulardır. Bu bulgular Metal Sanayii Ana sektöründe faaliyet gösteren kurumsallaşmış yada kurumsallaşmakta olan firmaların özelliklerini yansıtmaktadır.

Yapılan çalışmanın sonuçları üç ana grupta özetlenmiştir. Birinci grupta yapılan tespitler vardır. İkinci ve üçüncü grupta stratejiler ve öneriler vardır.

6.3.1 Tespitler

Yapılan çalışma sonucu elde edilen bulgular 5 ana grupta toplanmıştır.

1. Firma Finansal Performansı ile ilgili bulgular
2. Firma İnsan Kaynakları Performansı ile ilgili bulgular
3. Firma Esneklik Performansı ile ilgili bulgular
4. Örgütsel Esneklikleri ilgili bulgular
5. Firma Örgüt Yönetim Parametreleri ve Örgüt Özelliklerine ait bulgular

Ek G de verilen tabloda değişkenler arası ilişkiler gösterilmektedir. İki değişken arasında “+” işareti varsa iki değişken arasında pozitif ilişki olduğu, “—” işareti var ise iki değişken arasında negatif ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla tablo incelendiğinde 4. Bölümde verilen hipotezlerin sonuçlarına ulaşılmış olacaktır.

6.3.1.1 Firma finansal performansı ile ilgili bulgular

1-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda yeni ürün kârlılığının artması kişi başına ekonomik kârlılık üzerinde ve pazar payında olumlu etki yaratmaktadır.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda yeni ürün sayısının fazla olması ürün sayısında artışa neden olmaktadır. Aynı zamanda yeni ürün sayısının fazla olması yeni ürün kârlılığını arttırmakta, pazar payını arttırmakta ancak, kişi başına ekonomik kârlılığı düşürmektedir.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda eğitilmiş mavi yakalı çalışanlarla çalışılması kişi başına ekonomik kârlılığı arttırmaktadır.

4-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda nitelikli işgücü firmanın kârlılığına olumlu katkıda bulunmaktadır.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda yeni ürün sayısının artması firmanın kârlılığını arttırmamaktadır. Ancak yeni üründen elde edilen kârlar arttıkça firmanın kârlılığı artmaktadır.

6-Bu sektörde yer alan firmalarda kârlı yeni ürün sayısı arttıkça pazar payı artmaktadır.

7-Bu sektördeki firmalarda eğitilmiş mavi yakalı personel çalıştırılması yatırımların geri dönüş oranını arttırmaktadır.

8-Bu sektördeki firmalarda yönetici sayısı arttıkça yatırımların geri dönüş oranı artmaktadır. Ancak merkezi bir organizasyonel yapı yatırımların geri dönüşüne olumsuz etki yapmaktadır.

9-Bu sektördeki firmalarda mavi yakalı eğitim düzeyi ve yönetici sayısı arttıkça kişi başına ekonomik kârlılık artmaktadır.

10-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda, mavi yakalı çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, yeterli sayıda nitelikli yönetici ile çalışıldıkça kişi başına ekonomik kârlılık artmaktadır. Ancak organizasyondaki merkeziliğin fazla olması kişi başına ekonomik kârlılığı olumsuz etkiler.

11-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda kişi başına düşen ciro 97,98,99 yıllarında yönetici sayısının artmasından ve merkeziliğin azalmasından etkilenmektedir.

12-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda kârlılık hiyerarşik yapıdan olumsuz, eğitilmiş çalışanlardan olumlu etkilenmektedir.

13-Bu sektörde firmalarda, süreçlerin uygulamasında yapılan esneklikler ve yönetimin planlama faaliyetlerinin talebe göre değiştirebilmesi kârlılığı arttırmaktadır.

14- Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda ciro başına düşen ekonomik kârlılık çalışanların niteliği arttıkça, süreçlerin uygulanmasında çalışanlara inisiyatif verildikçe, yönetimin planlama esnekliği arttıkça artmaktadır.

15-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda kişi başına ekonomik kârlılık, eğitilmiş mavi yakalı çalışandan, Profesyonel yönetici sayısından, merkezkaç karar mekanizmalarından, hiyerarşik olmayan organizasyonel yapıdan olumlu etkilenmektedir.

16- Firma performansı, çalışanlara, işlerini yürütürken verilen inisiyatif arttıkça artmakta, üretim planları ve işgücü planları talebe göre değiştikçe artmakta ve çalışanların bilgi ve eğitim düzeyi arttıkça artmaktadır.

17-Yapılan kanonik korelasyon sonuçlarına göre; kişi başına ekonomik kârlılık, kâr oranı, kişi başına düşen ciro ve yatırımların geri dönüş oranı ile prosedürlerin uygulanmasındaki esneklik, nitelikli işgücü, çalışanın organizasyona güveni arasında pozitif ilişki vardır. Yani Prosedürlerin uygulanmasındaki esneklik arttıkça, nitelikli işgücü ile çalışıldıkça, çalışan organizasyona güvendiğçe, firma performans göstergelerinden kârlılık, ciro ve yatırımların geri dönüş oranı artmaktadır.

18-Organizasyondaki kademesizlik ve yalınlık, yönetime planlama esnekliği sağlamakta ve de kârlılık oranı artmaktadır.

6.3.1.2 Firma insan kaynakları performansı ile ilgili bulgular

1-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda profesyonel yönetici sayısı arttıkça, kişi başına düşen ekonomik kârlılık ve ciro artmaktadır. Bununla beraber beyaz yaka personel devir oranı da artmaktadır.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda merkeziliğin yükselmesi, yani kararların üst yönetim tarafından alınması, Firmanın büyüklüğünü olumsuz etkilemektedir. Firmanın kişi başına düşen kârlılığını, yatırımların geri dönüş oranını ve cirosunu olumsuz etkilemektedir ve beyaz yaka personel devir oranını arttırmaktadır.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda personel devir oranı organizasyondaki kademe sayısı arttıkça fazlalaşmaktadır. Ayrıca nitelikli mavi yaka çalıştırılmaması personel devir oranını arttırmaktadır.

4-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda profesyonel yöneticilerle çalışılması Personel Devir oranını düşürmektedir.

5-Yönetimde profesyonelleşmenin olmadığı şirketlerde personel devir oranı daha yüksektir.

6-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda organizasyonda yer alan yönetici sayısı arttıkça, organizasyon daha hiyerarşik oldukça ve daha merkezi bir yönetim uygulandıkça Beyaz Yaka Personel devir oranı artmaktadır.

7-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda beyaz yaka çalışan personel devir oranı çalışanların inisiyatif kullanma düzeyi arttıkça ve çalışanlar nitelikli oldukça azalmaktadır. Buna karşın yöneticilerin yönetim tarzlarındaki değişikliklerin fazla olması ve iletişimin çok boyutlu olması azda olsa beyaz yaka personel devir oranını arttırmaktadır.

8-Firma personel devir oranı organizasyondaki katman sayısı arttıkça olumsuz etkilenmektedir. Eğitimsiz mavi yaka personel devir oranını arttırmaktadır. Daha da önemlisi beyaz yaka çalışanlar organizasyonda gereğinden fazla sayıda yönetici olduğunda, daha dik bir yapı olduğunda ve kendilerine yetki verilmediğinde firmadan ayrılmaktadır.

9-Organizasyonlarda çalışanlar takım çalışması, proje odaklı çalışma gibi yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalıştıklarında, hiyerarşi azaldığından, çalışanları koruyan çeşitli prosedürler uygulandıkça iletişim her yönlü olmakta buda beyaz yaka personel devir oranını düşürmektedir.

6.3.1.3 Firma esneklik performansı ile ilgili bulgular

1-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda Organizasyonel yapının esnek olması firmanın esnekliği üzerinde oldukça etkilidir.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda yeni ürün üretme oranı firmanın hiçbir esneklik özelliğinden etkilenmemektedir.

3-Yönetimin planlama hızı, organizasyondaki kademe sayısının fazla olmasından yani hiyerarşik bir yapının olmasından oldukça olumsuz etkilenirken, firma genelinde eğitimli personel bulundurulmasından olumlu etkilenmektedir.

6.3.1.4 Örgütsel esneklikle ilgili bulgular

1-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda hiyerarşik kontrol arttıkça, organizasyondaki çok yönlü iletişim, organizasyonel yapıdaki esneklik ve Yönetimin planlama hızı olumsuz etkilenmektedir. Buna karşın süreçlerin uygulanmasındaki esneklik artmaktadır.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda iletişimin çok yönlü olması organizasyonel yapı esnekliğini, bölümler arasındaki işbirliğini ve organizasyonun çalışanına karşı olan açıklığını arttırmaktadır.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda Bölümler arası işbirliği ve nitelikli çalışan sayısı arttıkça, organizasyonel yapı esnekliği, organizasyondaki açıklık, yönetim tarzındaki esneklik artmaktadır. Buna karşın görev tanımlarındaki esneklik azaltmaktadır.

4-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda nitelikli işgücü ile çalışılması süreçlerin uygulanmasındaki esnekliği ve organizasyonel yapı esnekliğini arttırmaktadır. Buna karşılık süreçlerin ve görevlerin tanımlanmasındaki katılığın azalmasına neden olmaktadır.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda Yönetimin kuralları uygulamasındaki esneklik ve görev tanımlarındaki esneklik arttıkça, organizasyonun açıklığı ve yönetim tarzının esnekliği azalmaktadır.

6-Bu sektördeki firmalarda hiyerarşik kontrol azaldıkça firmada iletişim esnekliğinin düzeyi artar.

7-Organizasyonun yapısındaki esneklik merkezilikten ve hiyerarşik kontrolden olumsuz etkilenmektedir. Hiyerarşik kontrolün organizasyonel yapı esnekliği üzerindeki olumsuz etkisi daha fazladır.

8-Organizasyondaki hiyerarşik kontrol yüksekse, organizasyonda süreçlerin uygulanmasındaki esneklik azalmaktadır.

9-Yöneticiler durumsal davrandıkça planlama hızı düşer. Planlama sistematik olduğundan yöneticinin bu işe keyfi müdahalesi planlamayı olumsuz etkilemektedir. Firmada kuralların tanımlandığı kitapçıklar var ise kullanılıyor ise kurallar tanımlandığı için planlama hızı artmaktadır. Bununla beraber kuralların çalışanlar tarafından ihlali yönetimin planlama esnekliğini olumsuz etkilemektedir. Yönetimin planlama esnekliğini arttırmak için öncelikli olarak organizasyonel yapı daha esnek olmalı ve firma çalışanına karşı organizasyonel açıklığı sağlayabilmelidir.

10-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda organizasyonel yapının esnek olması yani takım çalışmasının, proje odaklı çalışmanın, iş zenginleştirmenin olması iletişimi arttırmaktadır. Bununla beraber firmada itiraz süreçlerinin olması, ödüllendirme sisteminin olması, bölümler arası işbirliği olması, firmadaki iletişime olumlu katkıda bulunmaktadır.

11-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda iletişim çok yönlü olduğunda, proje odaklı çalışma, proses odaklı çalışma gibi yeni yönetim yaklaşımlarını uyguladığında, organizasyonel açıklık sağlandığında bölümler arası işbirliği artmaktadır. Ancak süreçlere uyulmadığında bölümler arası işbirliği olumsuz etkilenmektedir.

12-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda organizasyondaki fonksiyonları tanımlayan kitapçıklar var ise, prosedürler uygulanıyor ise kuralların uygulanmasındaki esneklik artmaktadır. Bununla beraber nitelikli işgücünün olması da kuralların uygulanmasındaki esnekliği arttırmaktadır. Bunlara karşın bölümler arası işbirliği oldukça ve üretim planları, işgücü planları talebe ve ürüne göre değişikçe kuralların farklı uygulanmasına gerek kalmamaktadır.

13-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda yönetimin planlamadaki esnekliği arttıkça, nitelikli işgücü ile çalışıldıkça, görev tanımlamalarındaki esneklik artmaktadır. Ancak çalışanların firmaya olan güveninin fazla olması, görev tanımlarındaki esnekliği olumsuz etkilemektedir.

14-Organizasyonel açıklık bölümler arası işbirliği olduğunda, iletişim çok yönlü olduğunda, organizasyonel yapı birlikte çalışmaya izin verdiğinde artmaktadır. Buna karşılık kuralların uygulanmaması ve görev tanımlarındaki belirsizlikler organizasyonel açıklığı azaltmaktadır.

15-Yönetim tarzındaki değişiklikler koşullara göre değişikçe ve organizasyon proje odaklı, proses odaklı, takım çalışması odaklı oldukça stratejilerde de değişiklikler olmaktadır.

16-Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların yöneticilerinin yönetim tarzı

- A. Organizasyonel Yapıda yeni yönetim yaklaşımları uygulandıkça değişmektedir.
- B. Firma Stratejilerinin değişmesiyle değişmektedir.
- C. Bölümler arası işbirliği oldukça değişmektedir.
- D. Firmada prosedürler fonksiyonları en ince deyatına kadar tanımladığında değişmektedir.

Buna karşın yöneticilerin yönetim tarzının değişmediği durumlar ise aşağıda sıralanmıştır.

- A. Ürün, üretim ve işgücü planları taleplere uyduğu zaman
- B. Görev tanımları daha genel yapıldığı zaman
- C. Yönetim kuralları uygularken çalışanlarına esneklik tanıdığı zaman
- D. Çalışanın işini yaparken inisiyatif kullanması durumunda

17-Bu sektördeki firmalarda profesyonel yöneticilerle çalışılması merkeziliği azaltmaktadır. Merkeziliğin azalması organizasyonel yapı esnekliği üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

18-Firmalar yaşlandıkça azda olsa merkezilikleri artar. Bu artış organizasyonel yapı esnekliğini olumsuz etkiler.

19-Yönetim tarzındaki esneklik, yönetim planlama hızına olumlu katkıda bulunmamaktadır.

20-Organizasyonel yapıdaki kademesizlik ve yalınlık organizasyonel yapı esnekliğini arttırmaktadır. Bu faktörde yönetimin planlama esnekliğini arttırmaktadır.

21-Yapılan Kanonik Korelasyon incelemeleri sonucunda Firma yeni ürün sayısı ve yönetimin planlama esnekliği ile prosedürlerin uygulanmasındaki esneklik ve organizasyonel yapı esnekliği arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

6.3.1.5 Firma örgüt yönetim parametreleri ve örgüt özelliklerine ait bulgular

1-Beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyleri ile firmanın performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

2-Beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyleri ile firmanın esneklik özellikleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda merkezilik oldukça yani, kararlar merkezden alındıkça, organizasyondaki hiyerarşi arttıkça, çalışan sayısı azalır. Çalışanların fonksiyonlara dağılımı eşit olmadığında firmanın çalıştırdığı kişi sayısı azalır.

4-Bu sektörde firmalar yaşlandıkça organizasyonda ihtiyaç duyulan fonksiyon sayısı artmakta, uzmanlıklar artmakta ve fonksiyonlarda çalışanlar istihdam edilmektedir.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren aile şirketlerinde merkezilik yani kararların merkezden alınması daha yaygındır. Ayrıca etkisi azda olsa firmalardaki ortalama kıdem artışı merkeziliği de arttırmaktadır.

6-Organizasyonda kademe sayısı arttıkça, organizasyon daha merkezkaç bir karar mekanizmasına sahip olmaktadır. Buna karşın yönetici sayısı arttıkça daha merkezci olmaktadır.

7-Yönetimde profesyonel yöneticilerin olmadığı şirketlerde merkezilik daha fazladır. Merkezilik arttıkça çalışan sayısı azalmaktadır. Dolayısıyla aile şirketlerinde çalışan sayısı daha azdır.

8-Firmalar yaşlandıkça daha çok fonksiyon kullanmakta ve daha çabuk büyümektedirler.

9-Organizasyonda kademe sayısı artıkça organizasyon kararlarını merkezden uzakta almak zorundadır. Yani merkezkaç olur. Bu durumda firma büyümüştür.

6.3.2 Stratejiler

Yapılan çalışma sonucu oluşturulan Stratejiler 5 ana grupta toplanmıştır.

1. Firma Finansal Performans ile ilgili stratejiler
2. Firma İnsan Kaynakları Performansı ile ilgili stratejiler
3. Firma Esneklik Performansı ile ilgili stratejiler
4. Örgütsel Esneklikler ilgili stratejiler
5. Firma Örgüt Yönetim Parametreleri ve Örgüt Özelliklerine ait stratejiler

6.3.2.1 Firma finansal göstergeleri ile ilgili stratejiler

1-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar pazar paylarını korumak ve arttırmak için yeni ürüne yönelmelidirler.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar kârlılıklarını artırmak için yeni ürünlerinin kârlı olmasını sağlamalıdır.

3-Firma performansına özellikle yatırımların geri dönüşüne mavi yakalı çalışanın eğitilmiş olması önemli katkıda bulunduğundan mavi yakalı personelin yüksek nitelikli kişilerden seçilmesi yararlı olacaktır.

4-Bu sektörde firmalar yatırımlarının geri dönüş oranlarını arttırmak istiyorlarsa öncelikli olarak daha fazla nitelikli yönetici ile çalışmalı ve merkezkaç bir organizasyonel yapı oluşturmalıdır.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların daha kârlı olabilmesi için yeterli sayıda profesyonel yönetici ile çalışmalıdır ve mavi yakalı çalışanların yüksek nitelikli olmasına dikkat etmelidir.

6-Bu sektörde yer alan firmalar kişi başına ekonomik kârlılığı arttırmak için uygun sayıda nitelikli yönetici ile çalışmalı, nitelikli mavi yaka personelle çalışmalı ve merkezilik azaltılmalıdır.

7-Bu sektörde ciroyu arttırmak için firmadaki yönetici sayısı artmalı yani profesyonel yöneticilerle çalışılmalı ve merkezkaç bir yapı oluşturulmalıdır. Yani kararlar organizasyonun her kademesinde profesyonel yöneticiler tarafından alınmalıdır.

8-Firma kârını arttırmak istiyorsa daha düz bir yapı ile ve daha fazla eğitilmiş çalışanla çalışmalıdır.

9-Firma ekonomik kârlılığını arttırmak istiyorsa öncelikli olarak çalışanın eğitime önem verilmeli ve rotasyon yoluyla çalışanın becerilerini arttırmalıdır. Daha sonra ise kuralların uygulanması sırasında çalışanına inisiyatif vermeli ve prosedürlerini kesin ve ayrıntılı tanımlanmamalıdır. Ürün değişimlerine ve talepteki değişimlere ayak uydurabilmek içinde Yönetim işgücü ve üretim planlamalarını düzenleyebilmelidir.

10-Yatırımların geri dönüş oranının yüksek olması için organizasyonda, profesyonel yöneticilerin ve eğitim seviyesi yüksek mavi yaka çalışanların yer aldığı, merkezkaç bir karar mekanizması kurulmalıdır.

11-Bu sektörde kişi başına düşen ekonomik kârlılığı arttırmak için merkeziliğin azaltılması gerekir. Merkeziliğin azalması içinse organizasyon profesyonel yöneticilerle yönetilmelidir. Dolayısıyla profesyonel yönetici sayısı artırılmalıdır. Bununla beraber mavi yakalı personelin eğitim düzeyi de yüksek olmalıdır.

12-Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların ekonomik performanslarını etkileyen kriterlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır.

A. Firmalar profesyonel yöneticilerle çalışmalıdır.

B. Profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk verilmeli ve merkezkaç bir yapı oluşturulmalıdır.

C. Mavi yakalı personel, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerden oluşturulmalıdır. Eğitimsiz çalışan yerine Tekniker vb. nitelikli çalışan istihdam edilmelidir.

D. Firma genelinde de daha nitelikli çalışanlar barındırılmalıdır.

13-Yönetimin planlama hızını ve ekonomik kârlılık/ciro oranını arttırmak için yalın bir organizasyona gerek vardır.

14-Firma performansı arttırmak için, çalışanlara işlerini yürütürken inisiyatif verilmeli, üretim planları ve işgücü planları talebe göre değişmeli ve çalışanların bilgi ve eğitim düzeyi artırılmalıdır.

15-Organizasyonda prosedürlerde belirsizlikler olması, kesin ve ayrıntılı kural tanımları yapılması firma esneklik performansını arttırmaktadır. Bununla beraber organizasyonel yapı takım çalışması proje odaklı çalışma gibi yöntemlere izin verdiğinde firma esneklik performansı artmaktadır. Firma esneklik performansının artması firma kârlılık oranına olumlu katkıda bulunmaktadır.

16-Prosedürlerin, kuralların uygulanmasında tanınacak esneklikler, çalışanın nitelikli olması ve organizasyonel açıklığın sağlanması, firma finansal performansına önemli katkıda bulunmaktadır.

17-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda firma performansını arttırmak için nitelikli mavi yakalı personelle çalışılmalıdır.

6.3.2.2 Firma insan kaynakları performansı ile ilgili stratejiler

1-Bu sektörde beyaz yaka çalışanların personel devir oranını düşük tutmak için yeterince yöneticiyi organizasyonda barındırmalı, daha yatay bir organizasyonel yapı (daha az kademe) oluşturmalı ve daha merkezkaç karar mekanizmaları kurulmalıdır.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda Personel devir oranını düşürmek için organizasyon daha yatay bir yapıda olmalı ve organizasyonda daha nitelikli mavi yakalı çalışan barındırılmalıdır.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar beyaz yaka personel devir oranını düşürmek istiyorlar ise beyaz yaka çalışanlarına inisiyatif vermeliler, bölümler arası işbirliğini sağlamalılar ve çalışanların nitelikli olmasına dikkat etmelidirler.. Buna karşılık

yönetimin yönetim tarzındaki düzensiz değişmelerin, beyaz yaka çalışanın devir oranını arttırdığı unutulmamalıdır.

4-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda beyaz yaka çalışan personel devir oranını düşürmek için uygun sayıda profesyonel yönetici ile çalışmalı, organizasyondaki kademe sayısını azaltmalı ve beyaz yaka çalışanlara yetki verilmelidir.

5-Beyaz yaka personel devir oranını düşürmek için, hiyerarşinin azalmasını sağlayacak olan yöntemler kullanılarak çalışanların takım çalışması, proje odaklı çalışma gibi yeni yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çalışmaları sağlanmalı ve çalışanları koruyan çeşitli prosedürler uygulanmalı, iletişim çok yönlü olmalıdır.

6-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda Firma Performansını arttırmak için Profesyonel yöneticilerle çalışılmalıdır.

6.3.2.3 Firma esneklik performansı ile ilgili stratejiler

1-Kârlı yeni ürün üretmek firma kârlılığını arttırdığından fazla sayıda yeni ürün üretmek yerine kârlı yeni ürün üretilmesine yönelinmelidir.

2-Firma ürün taleplerindeki değişikliklere göre ürünlerini, üretim planlarını ve işgücü planlarını hızlı bir şekilde değiştirmek istiyorsa, öncelikli olarak daha yatay bir yapıya ve daha eğitilmiş çalışana yönelmelidir.

3-Esnek Organizasyonel yapıyı sağlayabilmek için daha basit (yalın) bir yapı kurulmak ve kararların, çalışanların da katılımıyla yöneticiler tarafından alındığı bir karar mekanizması oluşturulmalıdır.

4-Organizasyondaki yönetim planlama esnekliğini arttırmak için organizasyon daha basit ve daha yalın olmalıdır. Bununla birlikte kurallar tanımlanmalı ve çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. Yönetimin keyfi müdahaleleri organizasyondaki planlama faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Kuralsızlık ve kurallara uymama esneklik değildir.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda üretilen yeni ürün sayısı Örgüt Esneklik özelliklerinin hiç birinden etkilenmediğinden, yeni ürün üretmek için Ar-Ge çalışmalarına önem verilmelidir.

6.3.2.4 Örgütsel esneklikle ilgili stratejiler

1-Bu sektördeki firmalarda bilgi akışının tüm çalışanları kapsaması için daha az kademenin olduğu bir organizasyonel yapının olması gerekmektedir.

2-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar takım çalışmasına, proje odaklı çalışmaya yani çalışanların birlikte çalışmasına izin verdikçe, bölümler arası işbirliği oldukça çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri sistemler oldukça iletişim her yönlü olmaktadır.

3-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar bölümler arasındaki işbirliğini arttırmak için öncelikli olarak organizasyondaki iletişimin çok yönlü olmasına önem vermelidirler. Bununla beraber çalışanlarının birlikte çalışmasına önem verilerse bölümler arası işbirliği artar.

4-Bu sektörde faaliyet gösteren firmalarda firma en ince ayrıntıya kadar planlandığında değişen durumlara cevap verebilmek için kuralların uygulanmamasında artış olmaktadır. Çalışanların rotasyon vb. uygulamalarla niteliklerinin artırılması da kuralların uygulanmasındaki esnekliğin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışanın işbaşı eğitimi ve süreçlerin tanımlamalarının çok fazla ayrıntılı olmaması önemlidir. Eğer yönetimin planlama esnekliği yeterli ise ve bölümler arası işbirliği var ise kuralların esnemesine gerek kalmadığından planlar esnemeli, bölümler arası işbirliği olmalı ve yüksek nitelikli çalışanlar tercih edilmelidir.

5-Organizasyonel yapı esnekliğini arttırmak için profesyonel yöneticilerin üst düzey yönetimde yer alması gereklidir.

6.3.2.5 Firma örgüt yönetim parametreleri ve örgüt özelliklerine ait stratejiler

1-Yönetimde profesyonel yöneticilerin olduğu firmalarda daha merkezkaç bir yapı hakim olduğundan firmalar profesyonel yöneticilere yönelmelidirler.

2-Firmalar profesyonel yöneticilerle yönetilmediğinde çalışanların işten ayrılma oranları arttığından firmalar profesyonel yöneticilere yönelmelidir.

6.3.3 Öneriler

Yapılan çalışma sonuçlardan çıkartılan öneriler 4 ana grupta toplanmıştır.

1. Firma Finansal Göstergeleri ile ilgili öneriler
2. Firma Esneklik Performansı ile ilgili öneriler
3. Örgütsel Esneklikler ilgili öneriler
4. Firma Örgüt Yönetim Parametreleri ve Örgüt Özelliklerine ait öneriler

6.3.3.1 Firma finansal göstergeleri ile ilgili öneriler

1-Yatırımların daha fazla getirisi olması için mavi yakalı çalışanların nitelikli olmasına dikkat edilmelidir. mavi yakalı çalışanların teknik lise mezunlarından seçilmesi yararlı olmaktadır.

2-Bu sektörde yatırımların geri dönüş oranını arttırmak için mavi yakalı çalışanların eğitimine önem verilmeli daha fazla profesyonel yönetici ile çalışmalı ve merkezkaç bir yapı kurulmalıdır.

6.3.3.2 Firma esneklik performansı ile ilgili öneriler

1-Yeni ürün sayısının artması pazar payını artırırken kârlılığı arttırmamaktadır. Dolayısıyla yeni ürün sayısının fazlalığı pazarı tutmak ve pazarda genişlemek için gereklidir.

6.3.3.3 Örgütsel esneklikle ilgili öneriler

1-Esnekliği başarmanın yollarından biri olan organizasyonel yapıdaki esnekliği sağlamanın yolu organizasyondaki kademe sayısını azaltmaktan yani daha basit bir yapı oluşturulmasından geçmektedir. Basit bir yapının yanına kararların orta ve alt yöneticiler tarafından alındığı bir karar mekanizması eklenirse esnek organizasyonel yapıyı başarmak daha kolaylaşır.

2-Organizasyonda sıkı bir kontrol mekanizması var ise organizasyon esneyebilmek için kendi kurallarını bozar ve organizasyon kendi kendine tedbir alır.

3-Bu sektörde tanımlanan kuralların ve süreçlerin uygulanmasında koşullara göre bazı esneklikler çalışanlara tanımlandıkça ve türündeki ve taleplerindeki değişikliklere göre işgücü ve üretim planlamaları değıştikçe kârlılık oranı artmaktadır. Bu nedenle kârlılığın artması için kuralların uygulanmasında ve planların koşullara göre değışmesinde fayda vardır.

4-Çalışanların farklı görevler üstlenmesi ve işlerinde kendi kurallarını uygulayabilmeleri için işgücü ve üretim planlarının esnek olması, becerileri yüksek çalışanların olması gerekmektedir.

5-Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların rakiplerine göre stratejilerini değıştirebilmesi, stratejilerin çevredeki değışimlerden etkilenmesi için ve yönetimin uygun zamanda doğru kararlar alabilmesi için proje, proses , takım odaklı çalışma şeklinin organizasyonda uygulanması ve yönetim tarzının zamanla ve koşullarla değışmesi gerekmektedir.

6-Firmada kurallar en ince ayrıntısına kadar tanımlanırsa, organizasyonel yapıda değışiklikler olursa, bölümler arası bilgi akışı tam olursa, bu değışime adapte olabilmek için firmadaki yönetim tarzı da değışmelidir. Ancak yöneticilerin yönetim tarzı çalışanına inisiyatif veriyorsa, kuralları uygularken esneklik tanıyor ve planlar çevredeki değışime uyumlu ise yönetim tarzındaki değışimler azalacaktır.

7-Organizasyonda kurallar tanımlanmalıdır. Ancak en ince ayrıntıya kadar yapılan kural tanımlamaları esnekliği düşürmektedir. Buna karşılık tanımlanan çekirdek kurallarda tam anlamıyla uygulanmalıdır. Bu durumda hem firma performansı hem de organizasyonel açıklık artmaktadır.

6.3.3.4 Firma örgüt yönetim parametreleri ve örgüt özelliklerine ait öneriler

1-Daha az sayıda kişi ile çalışmak istiyorsak, elemanlar belli fonksiyonlara yoğunlaşmalı ve kararlar merkezden alınmalıdır. Yani merkezci bir yapı oluşturulmalıdır.

7 SONUÇLAR VE TARTIŞMA

“Çevredeki değişime cevap veremeyen örgütler hızlı bir şekilde güç kaybetmeye, cevap verebilen örgütler ise başarılı olmaya başlamışlardır. Ne olmuştu da örgüt, çevresindeki değişime cevap verememişti? Ne olmuştu da örgüt çevredeki değişime cevap vermede geç kalmıştı?” sorularına cevap aramakla başlayan bu araştırma, ilk olarak literatüre yönelmiş ve bilimsel çalışmalarda bu soruya, Örgütsel Esneklik kavramıyla cevap verildiğini görmüştür. Böylelikle, yapılan bilimsel çalışmaları temel alan Örgüt Esneklik Performans Modeli oluşturulmuştur.

Örgüt Esneklik Performans Modelinin temelinde 3 kavram yer almaktadır. Bunlar Örgütsel Esneklik, Örgüt Esneklik Performansı ve Firma Performansıdır. Çalışmanın tüm aşamalarında Örgüt Performansını etkileyen kriterlerin belirlenmesi temel alınmış ve diğer kurumsal ve yönetsel örgüt özellikleri de modele dahil edilmiştir. Ancak, Örgütsel Esnekliğin ve Örgüt Esneklik Performansının Firma Performansı üzerine etkisi temel araştırma noktasıdır. Literatürde yer alan modellerde gerek incelenen ve gerekse de ölçümlemeleri yapılan değişken sayısı, Örgüt Esneklik Performans Modeline göre daha az sayıdadır. Dolayısıyla çalışmada oluşturulan model daha kapsamlıdır.

Örgüt Esneklik Performans Modeli oluşturulurken modelde geçen tüm değişkenlere ait kavramlar, literatür araştırmasından elde edilen bulgular çerçevesinde, modelde kullanılan şekliyle yeniden tanımlanmıştır. Bu tanımlamalarla birlikte ilişkiler açıklanmış ve hipotezler kurulmuştur. Modelde oluşturulan ilişkiler ve hipotezler, literatürde yer alan modellerde tanımlanan ilişkilerden çok daha fazla sayıdadır. Dolayısıyla daha kapsamlı ve bütüne yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Modelin temel değişkenlerinden olan Örgütsel Esneklik, sadece kural tanımlamaları ile, sadece yönetsel tanımlamalarla sınırlandırılmaksızın 7 ana başlık altında incelenmiştir. Dolayısıyla Örgütsel Esnekliği etkileyebilecek olan çok sayıdaki örgüt özelliği sorgulanmıştır.

Literatürde yer alan Örgütsel Esneklik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, özellikle 1996 yılından sonra sayısal ve ölçümlemeye yönelik çalışmalara ağırlık verildiği görülmektedir. Özellikle 1998-2000 yıllarında model oluşturma ve ölçümleme üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada da Örgüt Esneklik Performans Modeli oluşturulmakla kalmamış, Metal Sanayii sektöründe faaliyet gösteren firmalara ait veriler toplanmış ve bu verilerden modelde kullanılacak olan parametrelere ait veriler elde edilmiştir.

Elde edilen verilerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmesi sonucunda, kavramsal model işletilerek sayısal sonuçlar elde edilmiştir. Literatürde yer alan ve kabul görmüş olan çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle veriler incelenmiş, değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Özellikle literatürde 1998-2000 yılları arasında yapılan çalışmalarda kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemlere benzer yöntemler bu çalışmada da kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilerek sonuçların elde edilmesinde temel olarak korelasyon değerlerine bakılmış ve regresyon formülleri elde edilmiştir. Bu yöntemlerle belirlenen ilişkiler çerçevesinde örgütler için tespitler yapılmış, önerilerde bulunulmuş ve stratejiler geliştirilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda elde edilen regresyon förmüllerinden ve korelasyon değerlerinden çıkarılan stratejiler ve öneriler 6. Bölümde detaylı olarak verilmiştir. Çalışmanın temel amacını oluşturan 3 hipotezin testlerine yönelik değerlendirmelerin sonuçları ise şöyledir:

- 1- Örgütsel Esneklikler arttıkça, Firma Performansı artar. Örgütsel Esneklik ile Firma performansını ölçmede kullanılan değişkenlerin korelasyon ve regresyon analizleri incelendiğinde, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların niteliği arttıkça yatırımların geri dönüş oranı, kârlılık oranı, ekonomik kârlılık artmaktadır. Çalışanlar inisiyatif kullandıkça devamsızlık azalmakta, beyaz ve mavi yaka personel devir oranları düşmektedir. Örgüt içerisindeki iletişimin artması, pazar payı artışına neden olmaktadır. İnsan odaklı kültür yapısı ve süreçlerin uygulanmasındaki esneklik, kârlılık oranlarını arttırmaktadır.

- 2- Esneklik performansı arttıkça, firma performansı artmaktadır; örgütteki ürün sayısı ile örgütün pazar payı arasında ilişki vardır. Ürün sayısı arttıkça, pazar payı artmaktadır. Yeni ürün sayısındaki artış da, pazar payının artmasını sağlamaktadır. Kârlı olmayan yeni ürünler ise, kişi başına düşen kârlılığı olumsuz etkilemektedir. Yeni ürünlerin oluşturulması, ciro üzerinde olumlu etki yapmaktadır. Yeni ürün sayısındaki artış beyaz yaka, mavi yaka ve genel personel devir oranını düşürmektedir.
- 3- Örgütsel Esneklik arttıkça, esneklik performansının arttığı hipotezini destekleyecek herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani örgüt esnekliğinin artması, örgütün yeni ürün üretmesine katkıda bulunmamaktadır.
- 4- Organizasyondaki yönetim planlama esnekliğini arttırmak için, organizasyon daha basit ve daha yalın olmalıdır. Bununla birlikte kurallar tanımlanmalı ve çalışanlar tarafından uygulanmalıdır. Yönetimin keyfi müdahaleleri, organizasyondaki planlama faaliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Kuralsızlık ve kurallara uymama, esneklik değildir.

Bu genel sonuçların dışında çarpıcı olan diğer sonuçlar ise aşağıda sıralanmıştır:

- 1- Bu sektörde firmalar yatırımlarının geri dönüş oranlarını arttırmak istiyorlarsa, öncelikli olarak daha fazla nitelikli yönetici ile çalışmalı ve merkezkaç bir organizasyonel yapı oluşturmalıdır.
- 2- Firma, ekonomik kârlılığını arttırmak istiyorsa, öncelikli olarak çalışanın eğitimine ve rotasyon yoluyla çalışanın becerilerini arttırmaya önem verilmelidir. Daha sonra ise kuralların uygulanması sırasında çalışanına inisiyatif vermeli ve prosedürlerini harfi harfine tanımlamamalıdır. Ürün değişimlerine ve talepteki değişimlere ayak uydurabilmek için de yönetim, işgücü ve üretim planlamalarını düzenleyebilmelidir.
- 3- Bu sektörde faaliyet gösteren firmaların ekonomik performanslarını etkileyen kriterlerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Firmalar profesyonel yöneticilerle çalışmalıdır.

- ❑ Profesyonel yöneticilere yetki ve sorumluluk verilmeli ve merkezkaç bir yapı oluşturulmalıdır.
- ❑ Mavi yakalı personel, eğitim seviyesi yüksek olan kişilerden oluşturulmalıdır. Eğitimsiz çalışan yerine tekniker vb. nitelikli çalışan istihdam edilmelidir.
- ❑ Firma genelinde de daha nitelikli çalışanlar barındırılmalıdır.
- ❑ Tanımlanan kuralların uygulanması ve planların koşullara göre değişmesi gerekmektedir.

4- Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar beyaz yaka personel devir oranını düşürmek istiyorlar ise,

- ❑ Beyaz yaka çalışanlarına inisiyatif vermelidir.
- ❑ Bölümler arası işbirliğini sağlamalıdır.
- ❑ Çalışanların nitelikli olmasına dikkat etmelidir.
- ❑ Uygun sayıda profesyonel yönetici ile çalışmalıdır.
- ❑ Organizasyondaki kademe sayısı azaltılmalıdır.
- ❑ Beyaz yaka çalışanlara yetki verilmelidir.
- ❑ Çalışanların, takım çalışması, proje odaklı çalışma gibi yöntemlerle birlikte çalışmaları sağlanmalıdır.
- ❑ Çalışanları koruyan çeşitli prosedürler uygulanmalıdır.
- ❑ İletişim çok yönlü olmalıdır.

5- Örgütsel Esnekliğini arttırmak için,

- ❑ Bu sektördeki firmalarda bilgi akışının tüm çalışanları kapsamı için, daha az kademenin olduğu bir organizasyonel yapı gereklidir.
- ❑ Bu sektörde faaliyet gösteren firmalar takım çalışmasına, proje odaklı çalışmaya, yani çalışanların birlikte çalışmasına izin vermelidir.

- ❑ Bölümler arası işbirliği olmalıdır.
- ❑ Çalışanların kendilerini güvende hissedecekleri sistemler olmalıdır.
- ❑ Kural tanımlamaları mümkün olduğunca ayrıntıdan uzaklaşmalıdır.
- ❑ Çalışanların rotasyon vb. uygulamalarla nitelikleri artırılmalıdır.
- ❑ Eğer yönetimin planlama esnekliği yeterli ise ve bölümler arası işbirliği var ise, kuralların esnemesine gerek kalmadığından planlar esnemeli, yüksek nitelikli çalışanlar tercih edilmelidir.
- ❑ Profesyonel yöneticilerin üst düzey yönetimde yer alması gereklidir.
- ❑ Basit bir yapının yanına, kararların orta ve alt yöneticiler tarafından alındığı bir karar mekanizması eklenmelidir.
- ❑ Rakiplerine göre stratejiler değiştirilmeli ve yönetim tarzının zamanla ve koşullarla değişmesi gerekmektedir.

Iles ve diğ. (1996) yaptıkları çalışmalarda, “yeniden organize olan, yeni rollerin tanımlandığı, kısacası, yeniden tasarlanan organizasyonlarda, iş olanaklarını değerlendirmede becerili ve nitelikli yöneticiler daha başarılı olmaktadır. Bu gibi organizasyonlarda yer alan çok sayıdaki esnek yöneticiler, çevredeki değişime adapte olabilmeyi ve değişimi yönetebilmeyi başarmaktadırlar” sonucuna varmışlardır.

Bu araştırma ile geliştirilen modelin uygulanması sonucunda, Türk firmalarında yer alan nitelikli yöneticilerin, esneklik üzerinde önemli etkisi olduğu kanıtlanmıştır.

Yine Iles ve diğ. (1996) de, “firmalar, esnekliği başarmak için, çalışanı yönlendirme ve etkileme düşüncesini devam ettirmek yerine, iş geliştirmeyi ve sürekli öğrenmeyi ön plana çıkaran programları geliştirmelidirler. Programlarda iş yaparak öğrenmeyi ön plana çıkarırken, davranışsal esnekliği başarmak için de hareket planları oluşturmalarıdır” sonucuna varmışlardır.

Bu araştırma ile geliştirilen modelin uygulanması sonucunda, esnekliği arttırmak için benzer sonuçlar bulunmuş ve öğrenme ve beceri geliştirmenin, esnekliğin temel kavramlarından olduğu saptanmıştır.

Barrett and Weinstein (1998) de,

- ❑ Firma Esneklik seviyesi arttıkça, firma performansı artar.
- ❑ Esneklik seviyesi arttıkça, firma girişimciliği artar.
- ❑ Esneklik seviyesi arttıkça, pazar oryantasyonu artar.
- ❑ Esneklik seviyesi arttıkça iş performansı artar.

sonuçlarını bulmuşlardır.

Bu araştırma ile geliştirilen modelin uygulanması sonucunda, Metal Sanayii'nde faaliyet gösteren Türk Firmaları için de, esneklikle firma performansı arasında ilişki olduğu, esneklik arttıkça pazar payının arttığı tespit edilmiştir.

Reed ve Blunsdon, (1998) de , “7-64 kişi arasında çalışana sahip firmalar daha esnektir” sonucuna varmışlardır. Ancak Türk firmaları için yapılan bu çalışmada benzer bir sonuca rastlanmamıştır. “Firmalar yaşlandıkça daha formel ve amaç yönlü olurlar. Dolayısıyla esneklikleri formellikten dolayı daha düşüktür” ilişkisini Reed ve Blunsdon (1998) söylerken, aynı çalışmanın ileriki aşamalarında, yaşla esneklik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu söylemenin zor olduğunu vurgulamışlardır.

Bu araştırma ile geliştirilen modelin, Türk firmalarında uygulanması sonucunda, firma büyüklüğü ile Örgütsel Esneklik arasında bir ilişki bulunamamıştır.

“Uzun dönemli planları başarmak için eğitime önem veren organizasyonlar, amaç yönlü ve formel kurallara sahip olan firmalardır. Tersine düşüldüğünde, çalışanın ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan firmalarda, amaç yönlülük ve formel kuralların düzeyi düşüktür, dolayısıyla daha esnektirler” yorumunu yapan Reed ve Blunsdon’a (1998) karşılık olarak, Türk firmalarında eğitime verilen önemin Örgütsel Esnekliğe olumlu katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışana güven ve kararlarda yetki verme gibi, çalışan tatminine yönelik stratejiler Örgütsel Esnekliği olumlu etkilemektedir.

Reed ve Blunsdon (1998) yaptıkları araştırmada şu sonuçlara varmışlardır: Organizasyonel yapı ile esneklik arasında önemli bir ilişki vardır. Yapısal karmaşıklık daha az esnekliğe neden olmaktadır. Amaç-yönlü ve kural seviyesi

düşük olan firmalarda organizasyonel yapı basittir. Kontrol için yöneticileri kullanmaktan ziyade, çalışanların becerileri arttırılmalıdır. Böylelikle, Örgütsel Esneklikle yapı arasındaki ilişki netleştirilmiştir. Aynı sonuç Türk firmaları için de geçerlidir.

Reed ve Blunsdon' nın (1998) yaptıkları araştırmada elde edilen bir diğer sonuç kümesi ise şöyledir: Formel organizasyonlarda bilginin dağılımı tek yönlüdür. Esnek organizasyonlar, bilgi dağılımının formel olmasına çalışmamalıdır. İnformel ve amaç yönlü organizasyonlar bültenler, rutin toplantılar vs. formel bilgi dağılım yollarını kullanmamaktadırlar. Buna karşın esnek firmalar yüz yüze görüşmeyi tercih etmektedirler.

Bu araştırma ile geliştirilen modelin, Türk firmalarında uygulanması sonucunda, benzer bir tespit yapılmış ve esneklik için çok yönlü iletişimin gerekliliği ve birlikte çalışmanın önemi vurgulanmıştır.

Lee (1998), "Kore'deki firmalarda yönetimde aile bireyleri olduğu zaman, yönetim tarzına az sayıda kural ve prosedür etki ettiğinden, kurallardaki esneklik yüksektir. Başka bir deyişle, aile şirketlerinde yönetime müdahalede formelleşme daha azdır." sonucuna varırken, bu araştırma ile geliştirilen modelin Türk firmalarında uygulanması sonucunda, profesyonel ve nitelikli üst yöneticilerle çalışmanın Örgütsel Esnekliği arttırdığı belirlenmiştir.

"Kore firmalarında, yönetim tarzında kullanılan kurallar ve prosedürler arttıkça, organizasyon daha başarılı olmaktadır" (Lee ,1998) sonucuna benzer bir sonuç, geliştirilen modelin uygulanması sonucunda, Türk firmaları için de çıkmıştır. Başka bir deyişle, Örgütsel Esneklik için belirli kuralların olması ve bunların uygulanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Lee'nin (1998) araştırmasında elde edilen diğer sonuçlar şöyle ifade edilebilir: "Yöneticilerin çalışanları yönetmekte kullandıkları, kural ve prosedürler organizasyonel performansla ilişkilidir. Yöneticiler, firma stratejileri ile çalışanların davranışlarını kural ve prosedürleri kullanarak birleştirebilmelidirler. Başarılı olmak için firma stratejileri ile organizasyonel yapı iyi bir şekilde birleştirilmelidir. Örneğin gelişme odaklı strateji, daha esnek olan, daha organik bir yapıya ihtiyaç duyar. Oysa maliyet odaklı bir strateji, çalışanların davranışlarını kontrol eden, daha katı kural ve

prosedürlerin olduğu bir stratejidir. Stratejiler değiştiğinde çalışanları kontrol eden kural ve prosedürler de değişmelidir”.

Benzer sonuç, bu araştırma ile geliştirilen modelin, Türk firmalarında uygulanması ile de elde edilmiştir.

Metal Sanayii’nde faaliyet gösteren firmaları kapsayan bu çalışmada, rgtsel Esnekliğin Firma Performansı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmanın diğer sektörlerde de yapılması, sektörler arası karşılaştırma için oldukça yararlı olacaktır. Bununla birlikte, rgtsel Esneklik açısından firmaların karşılaştırmalarının yapılması da diğer bir çalışma konusudur.

Değişen evreye uyum sağlamak için, yani esnek olabilmek için organizasyonda bulunması gereken temel zellikler, Metal Sanayii’nde faaliyet gösteren firmalar için tespit edilmiştir. Bundan sonra bu özelliklerin örgütlerde nasıl hayata geçirileceği çalışması da, bir diğer önemli çalışma alanı olarak araştırmacıları beklemektedir.

KAYNAKLAR

- Adler, P., S., (1988), Managing Flexible automation, *California Management Review*, **30**, 3, 34-56
- Akal, Z., (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları, Ankara
- Allen, L., (1958), Managment And Organiztions, Mcgraw-Hill, Inc.
- Ansoff, H., I., (1980), Strategic issue management, *Strategic Management Journal*, **1**, 131-148
- Barlow, J., F., (1990), Putting Information Systems Planning Methodologies Into Perspective, *Journal Of System Management*, July **V41** N7 P6
- Barrett, H., and Weinstein, A., (1998), The effect of market orientation and organizational flexibility on corporate entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory anad Practice*, Fall **v23** il p57(1)
- Bassett G., and Adrian C., (1996), Role Sets And Organization Structure, *Leadership & Organization Development Journal*, July **V17** N4 P37
- Bates, K., and Amundson, S. D., (1995), Roger G.Schroeder, William T.Morris, The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy And Organizational Culture, *Management Science* ,**Vol.41** No:10 Oct.
- Beal, R., (2000), Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, *Jornal of Small Business Management*, January, 2000
- Beam, H., (-), Focus On Books, *Business Horizons*
- Bensaou, M. and Venkatraman, N., (1995), Configurations Of Interorganizational Relationships : A Comparson Between U.S.And Japanese Automakers, *Management Science* **Vol 4**, No:9 September
- Bergel, G. I., (-), Choosing The Right Pay Delivery System To Fit Banding, *Compensation & Benefits Review*
- Boynton, A., C., and Victor, B., (1991), Beyond Flexibility: Building And Managing The Dynamically Stable Organization, *California Management Review*, Fall **V34** N1 P53
- Bramhan, J., (1994), Human resources Planning, Instute of Personnel and Development

- Bryce, A.,** (1995), ' Academic Information Services: A Library Management Perspective . (Networked Scholarly publishing), *Library Trends*, Spring V43, n4 p945 (18)
- Brynjolfsson, E.,** (1994), Information Assets, Technology, And Organization, *Management Science* Vol 40, No12, December
- Byrd, T., Douglas, A., and Turner E.,** (2000), Measuring The Flexibility Of Information Technology Infrastructure: Exploratoryanalysis Of A Construct, *Journal Of Management Information Systems*, Summer V17
- Cansen, E.,** (1999), Köşe Yazısı, 29 Aralık 1999, Hürriyet Gazetesi, İstanbul
- Chen, M., (-),** Tzu's Strategic Thinking And Contemporary Business, *Business Horizons*
- Child, J.,** (1972), Organization Structure And Strategies Of Control:A Replication Of The Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17, 163-177.
- Child, J.,** (1973), Predicting And Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, 168-185
- Cohen, J.,** (1977), Statistical Power Analysis For The Behavirial Sciences, Newyork Academic Press
- Cravens, D.W., Shipp, S.H. and Cravens, K.S., (-),** Reforming The Traditional Organization:The Mandate For Developing Networks, *Business Horizons*
- Crow, R.,T., (-),** The Business Economist At Work: The Bechtel Group, *Business Economics*
- Çalışır F., and Letho, M., R.,** (2000), Human Decision Making And Seat Belt Use, School Of Industrial Engineering, Grissom Hall, *Purdue University*
- D'aveni, R.,** (1994), Hypercompetition : Managing The Dynamics Of Strategic Maneuvering, Newyork: The Free Press
- Damanpour, F.,** (1996), Organizational Complexity And Innovation: Developing And Testing Multiple Contingency Models, *Management Science* Vol.42 No: 5 Oct.
- De Leeuw, T., and Volberda, H., W.,** (1992), On the concept of flexibility , in robert trapple (ed.), *Cybernetics And Systems Research'92*, Vol 2, Singapore; world Scientific, 1079-1086.
- Denton, D.K., (-),**The Power Of Flexibility,*Business Horizons*
- Dess, G. And Robinson, R.,** (1984), Measuring Organizational Performance in Absence of Objective Measures: The Case of the privately-held Firm

and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5:265-273

Dollinger, M.J., Golden, P.A., (1992), Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance , *Journal Of Management*, Vol.18, No.4, 695-715

Donath, B., (1992), Going Flat Out For Flat Organizations Isn't Easy, *Marketing News*, Dec 7 V26 N25 P7

Drucker, P., (1974), *Management: Tasks, Responsibilities*, Practise, Harper & Row Publishers

Duncan, R. B., (1972), Charectaristics Of Organizational Environment And Percieved Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.

Erkut, H., (2000), Esneklik, MESS Esneklik Sempozyumu

Ettlie, J. E. and Penner J., D., (1994), Flexibility Ratios And Manufacturing Strategy, *Management Science* Vol.40 No:11 November

Flint, J. (-), Early Warnings, *Forbes*

Ford, J.D., (1979), Research Notes; Institutional Versus Questionnaire Measures Of Organizational Structure: A Reexamination. *Academy Of Management Journal*, Vol.22, No.3, 601-610

Gerwin, D., (1993), Manufacturing Flexibility : A Strategic Perspective, *Management Science*, Vol.39 No:4 April

Goll I., Rasheed, A.M.A., (1997), Rational Decision-Making Firm Performance : The Moderating Role Of Environment, *Strategic Management Journal*, Vol.18:7, 583-591

Gosling, D., H., (1993), Data Architecture: A Blueprint For Managing Your Busines, *The Management Accounting Magazine*, Oct V67 N8 P17

Grant, R., (1996), Prospering in Dynamically – Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge integration, *Organization Science*, 7, 4, 375-387

Grinyer, P.H. & Ardekani, M.Y.,(1989), Dimensions Of Organizational Structure: A Critical Replication, *Academy Of Management Journal*, Vol. 23, No.3, 405-421

Hage, J. & Aiken, M., (1967), Relations Of Centralization To Other Structural Properties, *Administrative Science Quarterly*, 12:72-92.

Hair, J., F., Anderson, R., E., Tatham, R., L., Black, W., C., (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Lousiana State University

- Hanssen-Bauiar, J., and Snow, C.,** (1996), Responding To Hypercompetition: The Structure And Processes Of A Regional Learning Network Organization, *Organization Science*, **7**, 4, 413-427
- Hax, C. A. And Majluf, S. N.,** (1981), Organizational Design: A Survey And An Approach, *Operations Research*, Vol. **29**, No.3.
- Hegarty, W., H.,** (1994), Organizational Survival Means Embracing Change, *Business Horizons*
- Huber, P. G., and Mcdaniel, R.R.,** (1986), The Decision-Making Paradigm Of Organizational Design, *Managemnt Secience*, Vol.**32**,No.5.
- Ignace, N. And Dastmalchian, A.,** (1998), Organizational Flexibility In Australia:A Study Of Control And Safeguard Rules, *International Journal Of Human Resource Management* **9:3** June
- Iles, P., Forster, A., Tinline G.,** (1996), The Changing Relatioansships Between Work Commitment, Personel Flexibility And Employability An Evaluation Of Field Experiment In Executive Development,
- Inkson, J., K.,Pugh,D.,S., Hickson, D.,J.,** (1970), Organization Context And Structure: An Abbreviated Replication. *Administrative Science Quarterly*, **15**:318-329
- Johnston, R., and Lawrence, P .R .,** (1988), Beyond vertical integration- The rise of the value – adding partnership, *Harvard Business Review*, **66** (July/August), 94-101
- Keats, B.W., Hitt, M.A.,** (1988), A Casual Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics and Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.**31**, No.3, 570-598
- Kimberly, J.,**(1976), Organizational Size And The Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal
- Koçel, T.,** (1982), İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları
- Kumar A, Ow P., S. and Prietula, M., J.,** (1993), Organizational Simulation And Information Systems Design: An Operations Level Example, *Management Science*, Vol.**39** No:2 February
- Kush, K. S.and Stroh, L. K.,(-),** Flextime: Myth Or Reality?, *Personnel Management*
- Lawton, .P,** (1995), Initiating And Managing Change In Your Organization, *The Management Accounting Magazine* Sep **V69** N7 P28
- Lederer, J. L., (-),** How To Beat The Bureaucrats! ,*Chief Executive*

- Lee, S.,** (1998), Organizational Flexibility In Korean Companies: Rules And Prosedurs On Managerial Discretion Abd Employee Behaviour, *International Journal Of Human Resource Management* **9:3** June
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G.,** 1995. Simplicity As A Strategy Making Process: The Effects of Stage Of Organizational Development and Environment on Performance , *Academy of Management Journal*, Vol.38, No.5, 1386-1407
- Lund, R. And Gjerding, A. N.,** (1996), The Flexible Company Innovation, Work Organisation And Hrm, *Druid Working Paper* **N96-1**.
- Mackenzie, K.D.,** (1988), Designing The Adaptive Organization, Creating The Competitive Edge Through Human Resource Applications.
- Mackenzie, K.D.,** (1986), Virtual Positions And Power, *Management Science*, Vol. **32**, No:5.
- Mathys, J., N., and Burack E., H.,** (1993), Strategic Downsizing: Human Resource Planning Approaches, *Human Resource Planning* Feb **V16 N1 P7**
- Meckstroth, D. J. , (-),** Reengineering U.S. Manufacturing: Implications Of Structural Changes In The U.S. Economy, *Business Economics*
- Mintzberg, H.,** (1990), The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Staregic Management, *Strategic Management Journal*, **11**, (March/april), 171-195
- Moad, J.,** (1995), Virtual Expert, *Pc Week* **V12 N31 Pe1**
- Namiki, N.,** 1989. Miles and Snow's Typology of Strategy, Perceived Environmental Uncertainty, and Organizational Performance, *Akron Business and Economic Review*, Vol.20, No.2, p.72(17)
- Orlikowski, W., J.,** (1992), The Duality Of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations, *Organization Science*, **(3)**, 398-427
- Osborn, C.S.,** (1998), Systems For Sustainable Organizations: Emergent Strategies, Interactive Controls And Semi-Forma Information, *Journal Of Management Studies*, July **V35 N34 P481**
- Özdamar, K.,** (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi
- Papacharissi, Z. And Rubin, A., M.,** (2000), Predictors Of Internet Use, *Journal Of Broadcasting & Electronic Media*, Spring **V44 I2 P175**
- Pennings, J.M.,** (1973), Measures Of Organizational Structure: A Methodological Note. *American Journal Of Sociology*, **79**, 686-704
- Philips, J.J.,** 1996. Accountability in Human Resource Management, Gulf Publishing Company, Houston, Texas

- Price, J. L.**, (2000), Handbook of Organizational Measurement, Department of Sociology University of Iowa USA.
- Pugh,D.S.,Hickson, D.J.,Hinings, C.R.,Turner, (1968)**, Dimensions Of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, 13: 65-105
- Pugh,D.S.,Hickson, D.J.,Hinings, C.R.,Turner, C.**, (1969), The Context Of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14: 91-114
- Reed, K. And Blunsden, B.**, (1998), Organizational Flexibility In Australia, *International Journal Of Human Resource Management* 9:3 June
- Reimann, C. B .**, (1973), On The Dimensions Of Bureaucratic Structure: An Emprical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 462-476
- Reimann, C. B .**, (1977), Dimensions Of Organizational Technology And Structure: And Exploratory Study. *Human Relations*, Vol 30 Number 6, 545-566
- Reimann, C.B.**, (1979), Parkinson Revisited: A Component Analysis Of The Use Of Staff Specialists In Manufacturing Organizations. *Human Realitions*, Vol.32, Number 7, 625-641
- Rhoads, .K.**, (1995), Private Foundations: Staying True To Donor Intent,*Trust & Estates*, Nov 134 N11 P20
- Richardson, J.** (1996), Vertical Integration and Rapid Respons in Fashion Apparel, *Organization Science*, 7, 4, 400-412
- Riggs, J.L., Rentz, W.F. ve Kahl, A.L.**, (1983), Essential of Engineering Economics, McGraw-Hill Ryerson Ltd., Canada
- Samuel, Y.& Mannheim, B.F.**, (1970), Amultidimensional Approach Toward A Typology Of Bureaucracy. *Administrarive Science Quarterly*, 15: 216-228
- Sathe, V.**, (1978), Institutional Versus Questionnaire Measures Of Organizational Structure. *Academy Of Management Journal*, Vol.21, No.2, 227-238
- Sefertzi, E.**, (1996), Flexibility And Alternative Corporate Strategies, *Industrial Relations (Canadian)*, Wntr V51 N1 P97
- Sekaran, U.**, (1992), Research Methods For Business: A Skill Building Approach, John Wiley& Sons Inc.
- Sharma, S.**, (1996), Aplied Multivariate Techniques, University Of South Carolina
- Sinha, S. K. and Mckim, R. A.**, (2000), Artifical Neural Network For Measuring Organizational Effectiviness, *Journal Of Computing In Civil Engineering* January

- Sink, D.S.**, (1985), *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*, John Wiley & Soons, Inc, New York
- Sirkin, A. F., and Meister, M. T.**, (1998), The Agie Association. *Association Management, March*, V50 N3 P59
- Sözen Z.**, (1985), Size, Technology And Aspects Of Structure İn Contractor Firms In Turkey. *Construction Management And Economics*, 3, 233-247
- Stuckey, M., M.**, (1993), Get Behind The Demass Movement, *Datamation*, March 15, V39 N6 P112
- Tacg, J.**, (1997), *Multivariate Analysis Techniques In Social Science Research*, Sage Publications
- Teker, S.**, (2000), Kişisel Görüşme
- Thach, L. and Woodman, W.,R.**, (-), *Organizational Change And Information Technology: Managing On The Edge Of Cyberspace*, *Organizational Dynamics*
- Tomer, J. F.**, (1995), Strategy And Structure In The Human Firm : Beyond Hierarchy, Toward Flexibility And Integration , *The Journal Of Socio-Economics*, Fall V24 N3 P411
- Torbiörn, I.**, (-), *Operative And Strategic Use Of Expatriates In New Organizations And Market Structure*, *International Studies Of Management & Organization*, Fall
- Townsend, A., M., Demaria, S.,M., Hendrickson , A., R.**, (1998), Virtual teams: technology and the workplace of the future, *The Academy of Management Executive* ,August v12 n3 p17(13)
- Tremblay, M., Sire, B., Pelchat, A.**, (2000), A Study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction, *Human Relations*, May V51 n5 p667(22)
- Ülgen, H.**, (1989), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Van Ham, J., C., Pauwe, J., Williams A.R.T.**, (1987), "Flexibiliteit en stabiliteit vanuit individue en organisatie" in A. Buitendant, *Social Beleid* ch. 6. The Netharlands: Kluwe 74-90.
- Venkatraman, N. And Ramanujam, V.**, (1987), Measurement of Bussiness Economic Performance: An Examination of Method Convergence, *Journal of Management*, 13:109-122
- Volberda, H.,W.**, (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation – Aflaxibility Audit and Redisgn Metod*, Goroningen, The Netherlands: Volters-Northhoff.

- Volberda, H.,W., (1996), Toward the Felexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments, *Organization Science* vol 7, no.4. 359**
- Wells, W., (1994), Limited Liability Companies: Something New, Something Different, *Journal Of Small Business Management*, January**
- Yarborough, M. H., (-), Team Building: A New Direction For HR, *HR Focus***
- Zammute, R., F., and O'connor, E., J., (1992), Gainning Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organization Design and Culture, *Academy Of Management Review*, 17, 4, (701-728)**



EKLER

EK-A: ÇALIŞMADA UYGULANAN ANKET

ORGANİZASYONEL ESNEKLİK ANKETİ

NOT: LÜTFEN FİRMANIZA AİT ORGANİZASYON ŞEMASINI ANKET SONUNA EKLEYİNİZ

FİRMA ADI	:	
FİRMA ADRESİ	:	
TARİH	:	
<u>ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN</u>		
ADI SOYADI	:	
BÖLÜMÜ	:	
ÜNVANI	:	
TELEFON NUMARASI	:	
FAX	:	
E-Mail	:	

1. Lütfen aşağıdaki tabloyu doldurunuz.

İSTENEN FİRMA BİLGİLERİ	1997	1998	1999
1. FİRMANIZIN ÖZ SERMAYESİ (\$)			
2. FİRMANIZIN CİROSU (\$)			
3. FİRMANIZDA ÇALIŞAN KAÇ KİŞİ VARDIR ?	<u>T:</u>	<u>T:</u>	<u>T:</u>
(<u>T</u> oplam / <u>M</u> avi Yaka/ <u>B</u> eyaz Yaka)	<u>M:</u>	<u>M:</u>	<u>M:</u>
	<u>B:</u>	<u>B:</u>	<u>B:</u>

4. FİRMANIZDA KISMİ ZAMANLI (Parttime) ÇALIŞAN SAYISI			
5. FİRMANIZDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ SAYISI (YÖNETİCİ: Kendisine doğrudan bağlı çalışanların olduğu kişi Üretim yöneticileri dahil.Ustabaşı vb.)			
6. FİRMANIZIN PAZAR PAYI (%)			
7. FİRMANIZIN FAİZ VE VERGİ ÖNCESİ KÂRI (\$)			
8. FİRMANIZIN TOPLAM AKTİFİ (\$)			
9. FİRMANIZIN ÜRETİM MİKTARI (Adet-Ton)			

İSTENEN FİRMA BİLGİLERİ	1997	1998	1999
10. FİRMANIZDAKİ ORTALAMA DEVAMSIZLIK (Ücretli İzinler Hariç)			
11. FİRMANIZIN TOPLAM KIDEMİ (Çalışanların firmada geçirdikleri sürelerinin toplamı)			

11-1997,1998,1999 YILLARINDA AŞAĞIDAKİ SEBEPLERDEN DOLAYI FİRMANIZDAN AYRILAN KİŞİ SAYILARI	BEYAZ YAKA	MAVİ YAKA	BEYAZ YAKA	MAVİ YAKA	BEYAZ YAKA	MAVİ YAKA
Bildirimli Fesih						
Emeklilik						
Vefat						
Askerlik						
Evlenme						

Sağlık Nedenleri						
Disiplin Kurulu						
İstifa						
Nakil						
İşyeri Kapanması						
Deneme Süresi içinde						
Kampanya Bitimi						
Eğitim						
Statü Değişikliği						
TOPLAM						

İSTENEN BİLGİLER	1999
12. FİRMANIZDA KAÇ ÇEŞİT ÜRÜN/HİZMET VARDIR? (ADET)	
13. SON BEŞ YILDA PİYASAYA SUNDUĞUNUZ YENİ ÜRÜN/HİZMET SAYISI KAÇTIR? (ADET)	
14. FİRMANIZ SON BEŞ YILDA KÂRININ NEKADARINI PİYASAYA SUNDUĞU YENİ ÜRÜNLERDEN ELDE ETMİŞTİR?(% cinsinden)	
15. FİRMA YAŞI (Firmanın faaliyet süresi)	

2. FİRMANIZ AŞAĞIDAKİLERDEN HANGİSİNE UYMAKTADIR.(Lütfen uygun olan bir seçeneği sağ tarafa işaretleyiniz)

1-Ortakların yönetimde yer almadığı Anonim Şirket	
2-Ortakların yönetimde yer almadığı Limited Şirket	
3-Üst düzey yönetimde ortakların yer aldığı şirket	

4-Üst düzey yönetimin aile bireyleri tarafından yürütüldüğü Aile Şirketi	
--	--

3. FİRMANIZDA AŞAĞIDA TANIMLANAN ALANLARDA KAÇAR KİŞİ ÇALIŞMAKTADIR. LÜTFEN SAĞ TARAFTAKİ ALANA YAZINIZ.

ÇALIŞMA ALANI	ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI
1. Organizasyon şemalarının geliştirilmesi, kabul edilmesi ve güncelleştirilmesi	
2. Dağıtım ve satış sonrası servis hizmetleri – satış, servis, müşteri ilişkileri-	
3. Ürünlerin/hizmetlerin ve kaynakların taşınması – taşıma-	
4. İnsan kaynaklarının planlanması - istihdam –	
5. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi – eğitim –	
6. İnsan kaynağına yönelik sosyal hizmetlerin geliştirilmesi – güvenlik, işletme içi yayınlar...-	
7. Malzeme ve ekipmanların satın alınması ve kontrolü –satınalma, satınalma kontrolü, stok kontrol-	
8. Ekipmanların ve binaların bakım ve inşaatı –bakım, mekanik mühendisliği-	
9. Finansal kayıtların kontrol ve kaydı –muasebe, maliyetler, finansman –	
10. İş akışının kontrolü –üretim planlama, programlama-	
11. Ürün/hizmetin, ekipman ve malzemelerin kalite kontrolü – muayene, test –	
12. Üretimi tasarlamak, değerlendirmek –iş etüdü, metod etüdü, yöneylem araştırması-	
13. Yeni ürünler, prosedürler ve ekipmanlar tasarlamak – Ar&Ge-	
14. Yönetim prosedürünü işletmek ve geliştirmek –kayıt istatistikler-	

15. Sigorta ve yasal zorunlulukları yerine getirmek –lisanslar, sigorta ve diğer yasal yükümlülükler-	
16. Pazarla ilgili bilgi toplama –pazar araştırması-	
17. Bilgi İşleme Prosesi – Firma (üretim ve diğer) verilerini, değerlendirme, inceleme vb.	

2. BÖLÜM:ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER

AŞAĞIDAKİ SORULARI İKİ FARKLI KİŞİNİN CEVAPLAYARAK, CEVAPLARIN İKİ AYRI ANKET ŞEKLİNDE HAZIRLANMASI GEREKMEKTEDİR.

ANKETİ DOLDURAN KİŞİNİN	
ADI SOYADI	:
BÖLÜMÜ	:
ÜNVANI	:
TELEFON NUMARASI	:
E-Mail	:

1. FİRMANIZLA İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDAKİ SORULARIN CEVAPLARINI İŞARETLEYİNİZ.

- 1) Temel Politikalarla ilgili kararların alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir sıkkı işaretleyin)

a)	Çalışanlarında katılımıyla üst ve /veya orta seviye yönetici komitelerinde	
b)	Üst ve/veya orta seviye yönetici komitelerinde	
c)	Üst Yönetici ile Holding ve/veya Hisse sahipleri seviyesinde	
d)	Holding Seviyesinde	
e)	Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

- 2) Pazarlama ve Satış Politikaları ile ilgili kararın alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a)	Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b)	Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c)	Pazarlama ve Satış Yöneticisinin yardımı ile üst yönetici	
d)	Sadece Üst Yönetici	
e)	Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

- 3) Ürün karışımları ile ilgili kararın alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a)	Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b)	Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c)	Üretim/Pazarlama yöneticisinin yardımı ile üst yönetici	
d)	Sadece Üst Yönetici	
e)	Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

- 4) Üretim standartlar için kararın alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a)	Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b)	Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c)	Üretim Sorumlusu ile üst yönetici	
d)	Sadece Üst Yönetici	

e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	
---	--

- 5) İşgücü politikaları ile ilgili kararın alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şikkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c) İnsan Kaynakları Yöneticisi ile üst yönetici	
d) Sadece Üst Yönetici	
e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

- 6) Yönetici Personel seçiminde kararın alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şikkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c) İnsan Kaynakları Yöneticisi ile üst yönetici	
d) Sadece Üst Yönetici	
e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

- 7) Uzun dönemli planlamalara katılım derecesi. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şikkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla tüm yönetim seviyelerinde	
---	--

b) Yöneticilerin bütün seviyelerinde üst, orta ve alt	
c) Orta seviyeli yöneticilerin temsil edildiği üst seviye	
d) Üst Yönetici	
e) Holding/Hisse sahipleri seviyesinde	

8) Bilgi paylaşımının derecesi. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a) Şirket işlemlerinin genelde tüm çalışanlara paylaşılması	
b) Şirket İşlemlerinin Genelde yöneticilerle paylaşılması	
c) Şirkete ait işlerle ilgili özel raporların sadece üst seviyeli yöneticilerle paylaşılması	
d) Bütün bilgilerin birkaç üst düzey yönetici hariç herkesden saklanması	

9) Mali konulardaki kararların alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c) Mali İşler Yöneticisi ile üst yönetici	
d) Sadece Üst Yönetici	
e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

10) Satınalma ve Lojistik kararlarının alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c) Satınalma / Lojistik Yöneticisi üst yönetici	
d) Sadece Üst Yönetici	
e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

11) Ücret ve Ücret Dışı Sosyal haklarla ilgili kararların alındığı yer. (Lütfen sağ tarafa uygun olan bir şıkkı işaretleyin)

a) Çalışanlarında katılımıyla bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
b) Bütün fonksiyon alanlarının temsil edildiği yönetim komiteleri	
c) İnsan Kaynakları Yöneticisi ile üst yönetici	
d) Sadece Üst Yönetici	
e) Holding veya Hisse sahiplerinin temsil edildiği seviyede	

2. FİRMANIZIN PAZARA GİREN YENİ ÜRÜNLERE CEVAP VERME HIZINI AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE GÖRE DEĞERLENDİRİNİZ

1. ÇOK GEÇ	1	2	3	4	5
5. ÇOK HIZLI					

3. FİRMANIZIN TALEPTEKİ DEĞİŞİKLİKLERE GÖRE ÜRETİM PLANLAMASINI DEĞİŞTİRME HIZINI AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE GÖRE DEĞERLENDİRİNİZ.

1-Üretim Planlanlama talebe göre değişmez	1	2	3	4	5
5-Üretim Planlaması talebe göre derhal ayarlanır					

4. FİRMANIZIN TALEPTEKİ DEĞİŞİKLİKLERE GÖRE İŞGÜCÜ PLANLARINI DEĞİŞTİRME HIZINI AŞAĞIDAKİ ÖLÇEĞE GÖRE DEĞERLENDİRİNİZ.

1- İşgücü Planlama Değişmez	1	2	3	4	5
5- Talepteki değişikliklere göre derhal ayarlamalar yapılır					

5. FİRMADA YÖNETİCİ OLMAYAN ÇALIŞANLARIN GÖZETİM VE DENETİMİNİ KİM YAPAR?

1- ÜST YÖNETİCİ	1	2	3	4	5
2- ORTA YÖNETİCİ VE ÜST YÖNETİCİ,					
3- ORTA YÖNETİCİ,					
4- KENDİSİ VE ORTA YÖNETİCİ,					
5- KENDİ					

3. BÖLÜM: FİRMA ESNEKLİĞİ İLE İLGİLİ SORULAR

FİRMANIZLA İLGİLİ OLARAK AŞAĞIDAKİ SORULARA NE DERECEDE KATILDIĞINIZI ÖLÇEĞİ KULLANARAK İŞARETLEYİNİZ

1- KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5- KESİNLİKLE KATILIYORUM

SORULAR	1	2	3	4	5
1- İÇ İLETİŞİMİNİZE YÖNELİK BİR BİLGİSAYAR SİSTEMİNİ ETKİN OLARAK KULLANDIĞINIZA KATILIYOR MUSUNUZ?					
2- İLETİŞİMİN ÇOK YÖNLÜ OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ ? (ÇOK YÖNLÜ İLETİŞİM: İLETİŞİMİN AST'TAN ÜST'E VE BİRİMLER ARASI ve KİŞİLER ARASI OLMASI,- DİKEY, YATAY, ÇAPRAZ İLETİŞİM-)					
3- FİRMA GENELİNİ İLGİLENDİREN KARARLARIN TÜM ÇALIŞANLARA DUYURULDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					
4- İŞİNİZLE İLGİLİ ALINAN KARARLARDA ETKİLİ OLDUĞUNUZA KATILIYOR MUSUNUZ?					
5- İŞİNİZİ YÜRÜTÜRKEN DİĞER BİRİMLERDEN/KİŞİLERDEN ALMANIZ GEREKEN BİLGİLERİN SİZE ZAMANINDA VE DOĞRU OLARAK ULAŞTIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ?					
6- FARKLI BİRİMLER (FONKSİYONLAR) ARASINDA GEÇİCİ VEYA SÜREKLİ ROTASYON OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					
7- ÇALIŞANLARIN NİTELİKLERİNİ YÜKSELTİCİ UZUN DÖNEMLİ EĞİTİM PLANLARININ OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					

8- YENİ ELEMAN ALIMINDA İŞE ALINAN KİŞİLERİN YÜKSEK NİTELİKLİ OLMASINA DİKKAT EDİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
9- BÖLÜMLER ARASINDA İŞBİRLİĞİ OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
10- GÖREVLERİN KESİN ÇİZGİLERLE TANIMLANDIĞINA VE ÇALIŞANLARIN BU GÖREVLERİN DIŞINDA GÖREV ÜSTLENMEDİKLERİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
11- FİRMA KÜLTÜRÜNÜN GELİŞİMİNE ÖNEM VERİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
12- ARASIRA DA OLSA FİRMANIZDA FORMEL KURALLARIN İHLALİNE İZİN VERİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
13- ARASIRA İŞE GELMEMENİZE İZİN VERİLEBİLECEĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
14- İŞİNİZLE İLGİLİ OLARAK TANIMLANAN KURALLARI UYGULAMADIĞINIZDA BASKI <u>GÖRMEYECEĞİNİZE</u> KATILIYOR MUSUNUZ ?					
15- ÇALIŞANLARIN, İŞLERİNDE, KENDİ KURALLARINI UYGULADIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
16- ÇALIŞANLARIN, İŞLERİNİ YAPARKEN KARŞILAŞTIKLARI ÇEŞİTLİ PROBLEMLERDE KENDİ KARARLARIYLA PROBLEMLERİ ÇÖZDÜKLERİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
17- ÇALIŞANLARIN ÇABALARINA VE BUNLARIN SONUÇLARINA ÖNEM VERİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
18- FİRMANIZDA PROSES ODAKLI ÇALIŞMANIN, PROJE ODAKLI ÇALIŞMANIN, KALİTE ÇEMBERLERİNİN VEYA BENZERİ YENİ YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ETKİN OLARAK UYGULANDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
19- FİRMANIZDA, ZAMAN İÇERSİNDE, İŞLERİN VE UZMANLIKLARIN BİRLEŞTİRİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
20- İŞLERİN KAPSAMLARININ ZENGİNLEŞTİRİLDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
21- ÇOK FONKSİYONLU ÇALIŞMA TAKIMLARININ OLUŞTURULUP TAKIM ÇALIŞMASININ ETKİN BİR ŞEKİLDE UYGULANDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
22- FİRMANIZDA YAPILAN PLANLARIN (Üretim Planlama, İşgücü Planlama vb.) FİRMA FAALİYETLERİNİ EN İNCE DETAYINA KADAR PLANLADIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
23- ÇALIŞANLARIN TANIMLANMIŞ SÜREÇLERİ HARFİ HARFİNE TAKİP ETMEDİKLERİNE KATILIYOR MUSUNUZ ?					
24- OLUŞTURULAN PROSEDÜRLERİN AÇIKLAMALARININ BELİRSİZLİKLER İÇERDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
25- FİRMANIZDA PERSONEL ALIMI İLE İLGİLİ PROSEDÜRLERİN TAM OLARAK KULLANILDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ ?					

26- FİRMANIZDA TÜM FONKSİYONLARI KAPSAYAN SÜREÇ VE KURAL KİTAPÇIKLARININ OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ ?					
27- ÇALIŞANLARIN FİRMA AMAÇLARINA ULAŞTIKLARINDA ÇALIŞANIN ÖDÜLLENDİRİLMESİNE YÖNELİK YAZILI SÜREÇ VE POLİTİKALARIN OLDUĞUNA VE UYGULANDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ?					
28- ŞİKAYET SÜRECİNİN OLDUĞUNA VE UYGULANDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ?					
29- TERFİ VEYA İŞTEN ÇIKARMA KARARLARINA KARŞI İTİRAZ SÜREÇLERİNİN OLDUĞUNA VE UYGULANDIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ?					
30- KİŞİNİN ÇALIŞMA ZAMANININ SAPTANMASININ BELİRLİ KURALLARLA, ÇALIŞANIN İNİSİYATİFİNDE OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					
31- FİRMANIZIN STRATEJİLERİNİN, ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMLERDEN ETKİLENEREK DEĞİŞTİRDİKLERİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
32- FİRMANIZDA TANIMLANAN STRATEJİLERİN, RAKİPLERİN STRATEJİLERİNE GÖRE DEĞİŞTİRİLDİKLERİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					
33- FİRMA YÖNETİMİNİN ALDIĞI ÖNEMLİ KARARLARIN ZAMANLAMASININ DOĞRU OLDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					
34- FİRMANIZDA BÖLÜM YÖNETİCİLERİNİN FARKLI KOŞULLAR KARŞISINDA FARKLI YÖNETİM TARZLARINI UYGULADIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ? (Yönetim Tarzı Çeşitleri: Otokratik, Katılımcı, İş Odaklı, İnsan Odaklı)					
35- FİRMANIZDA UYGULANAN YÖNETİM TARZININ ZAMANLA VE KOŞULLARLA DEĞİŞTİĞİNE, BAZEN TAMAMEN FARKLILAŞTIĞINA KATILIYOR MUSUNUZ?					
36- BİR ÜST YÖNETİCİNİZİN FARKLI KOŞULLARA GÖRE YENİ YÖNETİM TARZLARI GELİŞTİRDİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ? (Otokratik, Katılımcı, İş Odaklı vb. Dışında)					
37- BİR ÜST YÖNETİCİNİZ, YÖNETİM TARZINI DEĞİŞTİRMESİNİN, BÖLÜM PERFORMANSINA OLUMLU KATKIDA BULUNDUĞUNA KATILIYOR MUSUNUZ?					
38- FİRMANIZDAKİ YÖNETİCİLERİN İŞİN GEREĞİ OLARAK ZAMANLA VE KOŞULLARLA FORMEL KURALLARI İHLAL ETTİĞİNE KATILIYOR MUSUNUZ?					

Çalışmamıza göstermiş olduğunuz ilgiye teşekkür ederiz.

EK-B: SORULARA VERİLEN CEVAPLARIN FREKANSLARI

Esneklik Performansı Soru No: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
1	4	3	4,5
2	8	6,1	10,6
3	10	7,6	18,2
4	18	13,6	31,8
5	10	7,6	39,4
6	6	4,5	43,9
7	6	4,5	48,5
8	6	4,5	53
9	2	1,5	54,5
10	6	4,5	59,1
11	4	3	62,1
14	2	1,5	63,6
15	4	3	66,7
16	2	1,5	68,2
18	2	1,5	69,7
20	4	3	72,7
25	4	3	75,8
32	2	1,5	77,3
40	2	1,5	78,8
43,81	8	6,1	84,8
45	2	1,5	86,4
46	4	3	89,4
54	2	1,5	90,9
58	2	1,5	92,4
134	2	1,5	93,9
193	2	1,5	95,5
380	2	1,5	97
550	2	1,5	98,5
900	2	1,5	100
Total	132	100	
Esneklik Performansı Soru No: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	68	51,5	51,5
0,04	2	1,5	53
0,05	4	3	56,1
0,06	2	1,5	57,6
0,1	10	7,6	65,2
0,15	4	3	68,2
0,15	2	1,5	69,7
0,17	8	6,1	75,8

Esneklik Performansı Soru No: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	46	34,8	34,8
1	4	3	37,9
2	16	12,1	50
3	8	6,1	56,1
4	10	7,6	63,6
5	8	6,1	69,7
6	2	1,5	71,2
7	2	1,5	72,7
8	2	1,5	74,2
10	2	1,5	75,8
10,32	10	7,6	83,3
15	4	3	86,4
18	2	1,5	87,9
25	2	1,5	89,4
30	4	3	92,4
33	2	1,5	93,9
37	2	1,5	95,5
90	2	1,5	97
109	2	1,5	98,5
140	2	1,5	100
Total	132	100	
İletişim Esnekliği Soru No: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	12	9,1	9,1
2	21	15,9	25
3	18	13,6	38,6
4	42	31,8	70,5
5	39	29,5	100
Total	132	100	
İletişim Esnekliği Soru No: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	10	7,6	7,6
2	8	6,1	13,6
3	38	28,8	42,4
4	43	32,6	75
5	33	25	100
Total	132	100	
İletişim Esnekliği Soru No: 4			

0,2	4	3	78,8
0,3	2	1,5	80,3
0,34	2	1,5	81,8
0,4	6	4,5	86,4
0,5	6	4,5	90,9
0,6	4	3	93,9
0,7	2	1,5	95,5
0,9	2	1,5	97
1	4	3	100
Total	132	100	
İletişim Esnekliği Soru No: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	8	6,1	6,1
2	17	12,9	18,9
3	35	26,5	45,5
4	48	36,4	81,8
5	24	18,2	100
Total	132	100	
İşgücü Esnekliği Soru No: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	42	31,8	31,8
2	40	30,3	62,1
3	31	23,5	85,6
4	12	9,1	94,7
5	7	5,3	100
Total	132	100	
İşgücü Esnekliği Soru No: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	16	12,1	12,1
2	22	16,7	28,8
3	28	21,2	50
4	49	37,1	87,1
5	17	12,9	100
Total	132	100	
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	15	11,4	11,4
2	20	15,2	26,5
3	36	27,3	53,8
4	40	30,3	84,1
5	21	15,9	100
Total	132	100	

DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,3	2,3
2	9	6,8	9,1
3	22	16,7	25,8
4	55	41,7	67,4
5	43	32,6	100
Total	132	100	
İletişim Esnekliği Soru No: 5			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	9	6,8	6,8
2	17	12,9	19,7
3	43	32,6	52,3
4	49	37,1	89,4
5	14	10,6	100
Total	132	100	
İşgücü Esnekliği Soru No: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	3,8	3,8
2	11	8,3	12,1
3	30	22,7	34,8
4	46	34,8	69,7
5	40	30,3	100
Total	132	100	
İşgücü Esnekliği Soru No: 4			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	7	5,3	5,3
2	20	15,2	20,5
3	30	22,7	43,2
4	49	37,1	80,3
5	26	19,7	100
Total	132	100	
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	4,5	4,5
2	13	9,8	14,4
3	34	25,8	40,2
4	60	45,5	85,6
5	19	14,4	100
Total	132	100	
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No: 4			

Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,3	2,3
2	36	27,3	29,5
3	48	36,4	65,9
4	43	32,6	98,5
5	2	1,5	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	20	15,2	15,2
2	41	31,1	46,2
3	32	24,2	70,5
4	24	18,2	88,6
5	15	11,4	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	22	16,7	16,7
2	49	37,1	53,8
3	30	22,7	76,5
4	19	14,4	90,9
5	12	9,1	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	30	22,7	22,7
2	48	36,4	59,1
3	26	19,7	78,8
4	18	13,6	92,4
5	10	7,6	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 4			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	28	21,2	21,2
2	36	27,3	48,5
3	24	18,2	66,7
4	25	18,9	85,6
5	19	14,4	100
Total	132	100	

DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	3,8	3,8
2	11	8,3	12,1
3	35	26,5	38,6
4	54	40,9	79,5
5	27	20,5	100
Total	132	100	
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No: 5			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	17	12,9	12,9
2	28	21,2	34,1
3	29	22	56,1
4	37	28	84,1
5	21	15,9	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 6			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	13	9,8	9,8
2	22	16,7	26,5
3	31	23,5	50
4	39	29,5	79,5
5	27	20,5	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 7			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	18	13,6	13,6
2	36	27,3	40,9
2,91	1	0,8	41,7
3	36	27,3	68,9
4	28	21,2	90,2
5	13	9,8	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 8			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	18	13,6	13,6
2	18	13,6	27,3
3	51	38,6	65,9
3,03	1	0,8	66,7
4	30	22,7	89,4
5	14	10,6	100
Total	132	100	

Kural Esnekliği Soru No: 5			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	29	22	22
2	43	32,6	54,5
3	31	23,5	78
4	22	16,7	94,7
5	7	5,3	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 11			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	33	25	25
2	41	31,1	56,1
3	20	15,2	71,2
4	29	22	93,2
5	9	6,8	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 12			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	10	7,6	7,6
2	22	16,7	24,2
3	53	40,2	64,4
4	35	26,5	90,9
5	12	9,1	100
Total	132	100	
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru no: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	30	22,7	22,7
2	26	19,7	42,4
3	26	19,7	62,1
4	25	18,9	81,1
5	25	18,9	100
Total	132	100	
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru no: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	27	20,5	20,5
2	32	24,2	44,7
3	36	27,3	72
4	24	18,2	90,2
5	13	9,8	100
Total	132	100	
Strateji Esnekliği Soru no: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde

Kural Esnekliği Soru No: 9			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	33	25	25
2	16	12,1	37,1
3	22	16,7	53,8
4	22	16,7	70,5
5	39	29,5	100
Total	132	100	
Kural Esnekliği Soru No: 10			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	46	34,8	34,8
2	34	25,8	60,6
3	30	22,7	83,3
4	12	9,1	92,4
5	10	7,6	100
Total	132	100	
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru no: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	43	32,6	32,6
2	38	28,8	61,4
3	31	23,5	84,8
4	8	6,1	90,9
5	12	9,1	100
Total	132	100	
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru no: 4			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	48	36,4	36,4
2	40	30,3	66,7
2,15	3	2,3	68,9
3	18	13,6	82,6
4	16	12,1	94,7
5	7	5,3	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 1			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	10	7,6	7,6
2	15	11,4	18,9
3	40	30,3	49,2
4	41	31,1	80,3
5	26	19,7	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 2			

1	8	6,1	6,1
2	10	7,6	13,6
3	40	30,3	43,9
4	46	34,8	78,8
5	28	21,2	100
Total	132	100	
Strateji Esnekliği Soru no: 2			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	7	5,3	5,3
2	21	15,9	21,2
3	30	22,7	43,9
4	53	40,2	84,1
5	21	15,9	100
Total	132	100	
Strateji Esnekliği Soru no: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,3	2,3
2	18	13,6	15,9
3	29	22	37,9
4	53	40,2	78
5	29	22	100
Total	132	100	
Firma Öz Sermayesi			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
144792	2	1,5	1,5
193742	2	1,5	3
381000	2	1,5	4,5
511593	2	1,5	6,1
535000	2	1,5	7,6
560200	2	1,5	9,1
716513	2	1,5	10,6
1032445	2	1,5	12,1
1833516,69	2	1,5	13,6
2152000	2	1,5	15,2
2191000	2	1,5	16,7
2216934,36	2	1,5	18,2
2281090	2	1,5	19,7
2447376	2	1,5	21,2
2564000	2	1,5	22,7
2778000	2	1,5	24,2
3425895	2	1,5	25,8
3558610	2	1,5	27,3
4000000	2	1,5	28,8

DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	5	3,8	3,8
2	23	17,4	21,2
3	41	31,1	52,3
4	35	26,5	78,8
5	28	21,2	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 3			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	12	9,1	9,1
2	21	15,9	25
3	31	23,5	48,5
4	47	35,6	84,1
5	21	15,9	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 4			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	7	5,3	5,3
2	8	6,1	11,4
3	33	25	36,4
4	45	34,1	70,5
5	39	29,5	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 5			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	6	4,5	4,5
2	17	12,9	17,4
3	34	25,8	43,2
4	38	28,8	72
5	37	28	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 6			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	4	3	3
2	14	10,6	13,6
3	33	25	38,6
4	52	39,4	78
5	29	22	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 7			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde

4634655	2	1,5	30,3
5176998,53	2	1,5	31,8
5513000	2	1,5	33,3
6598077	2	1,5	34,8
7700000	2	1,5	36,4
8317450	2	1,5	37,9
8383425	2	1,5	39,4
8691366	2	1,5	40,9
9380665	2	1,5	42,4
9398871	2	1,5	43,9
9905394	2	1,5	45,5
11400380	2	1,5	47
11783555	2	1,5	48,5
12411000	2	1,5	50
12623303	2	1,5	51,5
13400000	2	1,5	53
14945745	2	1,5	54,5
18000000	2	1,5	56,1
19768000	2	1,5	57,6
21000000	2	1,5	59,1
22958796	2	1,5	60,6
24435856,3	2	1,5	62,1
24858762	2	1,5	63,6
30576164	2	1,5	65,2
31284518	2	1,5	66,7
31464717,3	10	7,6	74,2
32000000	2	1,5	75,8
34880472	4	3	78,8
35405091	2	1,5	80,3
39645698	2	1,5	81,8
48530190,5	2	1,5	83,3
49099810	4	3	86,4
52145474,9	2	1,5	87,9
56669011	2	1,5	89,4
67139748,8	2	1,5	90,9
90470003	2	1,5	92,4
108620152	2	1,5	93,9
109346911	2	1,5	95,5
136637583	2	1,5	97
300350800	2	1,5	98,5
478052058	2	1,5	100
Total	132	100	
Çalışan Sayısı			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
17	2	1,5	1,5
60	2	1,5	3
65	2	1,5	4,5
67	2	1,5	6,1
76	2	1,5	7,6
80	2	1,5	9,1
81	2	1,5	10,6

1	1	0,8	0,8
2	25	18,9	19,7
3	48	36,4	56,1
4	42	31,8	87,9
5	16	12,1	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 8			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	3	2,3	2,3
2	7	5,3	7,6
3	13	9,8	17,4
4	57	43,2	60,6
5	52	39,4	100
Total	132	100	
Yönetim Esnekliği Soru no: 9			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	7	5,3	5,3
3	39	29,5	34,8
4	48	36,4	71,2
5	38	28,8	100
Total	132	100	
Sermaye Devri			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0,37	2	1,5	1,5
0,5	2	1,5	3
0,54	2	1,5	4,5
0,56	2	1,5	6,1
0,7	2	1,5	7,6
0,98	2	1,5	9,1
1,07	2	1,5	10,6
1,09	2	1,5	12,1
1,16	2	1,5	13,6
1,21	2	1,5	15,2
1,22	2	1,5	16,7
1,35	2	1,5	18,2
1,53	2	1,5	19,7
1,59	2	1,5	21,2
1,65	2	1,5	22,7
1,67	2	1,5	24,2
1,79	2	1,5	25,8
1,82	2	1,5	27,3
1,87	2	1,5	28,8
1,9	2	1,5	30,3
2,1	2	1,5	31,8
2,12	2	1,5	33,3
2,19	2	1,5	34,8
2,38	2	1,5	36,4
2,47	2	1,5	37,9

89	2	1,5	12,1
94	2	1,5	13,6
112	2	1,5	15,2
142	2	1,5	16,7
155	2	1,5	18,2
169	2	1,5	19,7
194	2	1,5	21,2
203	2	1,5	22,7
211	2	1,5	24,2
218	2	1,5	25,8
230	2	1,5	27,3
234	2	1,5	28,8
257	2	1,5	30,3
276	2	1,5	31,8
279	2	1,5	33,3
294	2	1,5	34,8
305	2	1,5	36,4
313	2	1,5	37,9
324	2	1,5	39,4
330	2	1,5	40,9
340	2	1,5	42,4
402	2	1,5	43,9
449	2	1,5	45,5
461	2	1,5	47
467	2	1,5	48,5
473	2	1,5	50
475	2	1,5	51,5
512	2	1,5	53
527	2	1,5	54,5
532	2	1,5	56,1
550	2	1,5	57,6
558	2	1,5	59,1
559	2	1,5	60,6
596	2	1,5	62,1
597	2	1,5	63,6
646	2	1,5	65,2
772	2	1,5	66,7
774	4	3	69,7
787	2	1,5	71,2
804	2	1,5	72,7
824,06	10	7,6	80,3
901	2	1,5	81,8
1051	2	1,5	83,3
1235	2	1,5	84,8
1536	2	1,5	86,4
1717	2	1,5	87,9
1728	2	1,5	89,4
1849	2	1,5	90,9
3146	2	1,5	92,4
3261	2	1,5	93,9
3880	2	1,5	95,5
4082	2	1,5	97
5139	2	1,5	98,5
6548	2	1,5	100
Total	132	100	

2,72	4	3	40,9
2,79	2	1,5	42,4
2,98	2	1,5	43,9
3,05	2	1,5	45,5
3,09	2	1,5	47
3,14	2	1,5	48,5
3,48	2	1,5	50
3,77	2	1,5	51,5
4,1	2	1,5	53
4,17	2	1,5	54,5
4,38	2	1,5	56,1
4,4	2	1,5	57,6
4,67	2	1,5	59,1
4,72	2	1,5	60,6
4,74	2	1,5	62,1
4,75	2	1,5	63,6
5,21	2	1,5	65,2
5,26	4	3	68,2
5,31	2	1,5	69,7
6,11	2	1,5	71,2
7,47	2	1,5	72,7
7,71	2	1,5	74,2
7,81	10	7,6	81,8
8,39	2	1,5	83,3
8,68	2	1,5	84,8
12,72	2	1,5	86,4
13,55	2	1,5	87,9
13,86	2	1,5	89,4
15,1	2	1,5	90,9
18,25	1	0,8	91,7
18,25	1	0,8	92,4
20,97	2	1,5	93,9
23,55	2	1,5	95,5
37,73	2	1,5	97
42,48	2	1,5	98,5
112,67	2	1,5	100
Total	132	100	
Firma Yaşı			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
2	4	3	3
10	4	3	6,1
11	4	3	9,1
12	4	3	12,1
13	4	3	15,2
16	2	1,5	16,7
17	2	1,5	18,2
18	6	4,5	22,7
20	2	1,5	24,2
21	2	1,5	25,8
22	4	3	28,8
23	4	3	31,8
24	2	1,5	33,3
25	6	4,5	37,9
26	12	9,1	47

Ortalama Kıdem Yaşı			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,02	2	1,5	1,5
3	2	1,5	3
3,04	2	1,5	4,5
3,21	2	1,5	6,1
3,6	2	1,5	7,6
3,65	2	1,5	9,1
4	2	1,5	10,6
4,04	2	1,5	12,1
4,2	4	3	15,2
4,5	2	1,5	16,7
4,69	2	1,5	18,2
4,76	2	1,5	19,7
5	2	1,5	21,2
5,25	2	1,5	22,7
5,3	2	1,5	24,2
5,5	2	1,5	25,8
6	8	6,1	31,8
6,1	2	1,5	33,3
6,25	2	1,5	34,8
6,3	2	1,5	36,4
6,4	2	1,5	37,9
6,79	2	1,5	39,4
6,83	2	1,5	40,9
6,84	2	1,5	42,4
7	12	9,1	51,5
7,12	2	1,5	53
7,42	4	3	56,1
7,5	2	1,5	57,6
8	8	6,1	63,6
8,4	2	1,5	65,2
8,53	2	1,5	66,7
8,56	2	1,5	68,2
8,86	2	1,5	69,7
8,99	2	1,5	71,2
9	4	3	74,2
9,35	2	1,5	75,8
9,36	2	1,5	77,3
9,78	16	12,1	89,4
10	2	1,5	90,9
11,34	2	1,5	92,4
12,26	2	1,5	93,9
13	2	1,5	95,5
13,24	2	1,5	97
14,5	2	1,5	98,5
15	2	1,5	100
Total	132	100	
Fonksiyonel Dağılım			

27,75	8	6,1	53
28	8	6,1	59,1
29	4	3	62,1
30	6	4,5	66,7
31	4	3	69,7
33	2	1,5	71,2
34	2	1,5	72,7
35	4	3	75,8
36	2	1,5	77,3
37	4	3	80,3
38	4	3	83,3
41	2	1,5	84,8
42	2	1,5	86,4
43	2	1,5	87,9
45	4	3	90,9
46	6	4,5	95,5
47	2	1,5	97
52	2	1,5	98,5
63	2	1,5	100
Total	132	100	
Sahiplik			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	88	66,7	66,7
1,73	8	6,1	72,7
2	4	3	75,8
3	17	12,9	88,6
4	15	11,4	100
Total	132	100	
Hiyerarşik Seviye Sayısı			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3	8	6,1	6,1
4	22	16,7	22,7
5	28	21,2	43,9
5,18	28	21,2	65,2
6	30	22,7	87,9
7	10	7,6	95,5
8	6	4,5	100
Total	132	100	
Yönetsel Yoğunluk			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0,02	2	1,5	1,5
0,02	2	1,5	3
0,02	2	1,5	4,5
0,02	2	1,5	6,1
0,02	2	1,5	7,6
0,03	2	1,5	9,1
0,03	2	1,5	10,6
0,03	2	1,5	12,1

DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-1,96	2	1,5	1,5
-1,89	2	1,5	3
-1,88	2	1,5	4,5
-1,87	2	1,5	6,1
-1,84	2	1,5	7,6
-1,82	2	1,5	9,1
-1,74	2	1,5	10,6
-1,72	2	1,5	12,1
-1,7	2	1,5	13,6
-1,63	2	1,5	15,2
-1,62	2	1,5	16,7
-1,6	1	0,8	17,4
-1,6	1	0,8	18,2
-1,6	2	1,5	19,7
-1,56	2	1,5	21,2
-1,51	2	1,5	22,7
-1,48	1	0,8	23,5
-1,45	2	1,5	25
-1,41	4	3	28
-1,39	2	1,5	29,5
-1,34	2	1,5	31,1
-1,34	2	1,5	32,6
-1,31	2	1,5	34,1
-1,29	2	1,5	35,6
-1,27	2	1,5	37,1
-1,26	2	1,5	38,6
-1,23	1	0,8	39,4
-1,22	2	1,5	40,9
-1,11	2	1,5	42,4
-1,09	2	1,5	43,9
-1,07	2	1,5	45,5
-0,95	1	0,8	46,2
-0,87	2	1,5	47,7
-0,8	2	1,5	49,2
-0,78	2	1,5	50,8
-0,76	2	1,5	52,3
-0,73	3	2,3	54,5
-0,6	2	1,5	56,1
-0,53	2	1,5	57,6
-0,4	2	1,5	59,1
-0,17	1	0,8	59,8
-0,16	2	1,5	61,4
0,08	2	1,5	62,9
0,45	2	1,5	64,4
0,5	2	1,5	65,9
0,9	2	1,5	67,4
0,95	2	1,5	68,9
0,95	2	1,5	70,5
0,99	2	1,5	72
1,22	2	1,5	73,5
1,53	2	1,5	75
1,69	2	1,5	76,5
2,66	1	0,8	77,3
2,97	2	1,5	78,8

0,03	2	1,5	13,6
0,04	2	1,5	15,2
0,04	2	1,5	16,7
0,04	2	1,5	18,2
0,04	2	1,5	19,7
0,04	2	1,5	21,2
0,04	2	1,5	22,7
0,04	2	1,5	24,2
0,05	2	1,5	25,8
0,05	2	1,5	27,3
0,07	2	1,5	28,8
0,07	2	1,5	30,3
0,07	2	1,5	31,8
0,07	2	1,5	33,3
0,07	2	1,5	34,8
0,08	2	1,5	36,4
0,08	2	1,5	37,9
0,08	2	1,5	39,4
0,08	2	1,5	40,9
0,09	2	1,5	42,4
0,09	2	1,5	43,9
0,09	2	1,5	45,5
0,09	2	1,5	47
0,1	2	1,5	48,5
0,1	2	1,5	50
0,1	2	1,5	51,5
0,11	2	1,5	53
0,11	2	1,5	54,5
0,11	2	1,5	56,1
0,11	10	7,6	63,6
0,11	2	1,5	65,2
0,11	2	1,5	66,7
0,12	2	1,5	68,2
0,12	2	1,5	69,7
0,12	2	1,5	71,2
0,12	2	1,5	72,7
0,12	2	1,5	74,2
0,12	2	1,5	75,8
0,13	2	1,5	77,3
0,13	2	1,5	78,8
0,14	2	1,5	80,3
0,14	2	1,5	81,8
0,14	2	1,5	83,3
0,15	2	1,5	84,8
0,16	2	1,5	86,4
0,17	2	1,5	87,9
0,17	2	1,5	89,4
0,17	2	1,5	90,9
0,17	2	1,5	92,4
0,18	2	1,5	93,9
0,19	2	1,5	95,5
0,21	2	1,5	97
0,34	2	1,5	98,5
0,53	2	1,5	100
Total	132	100	

4	9	6,8	85,6
5,05	2	1,5	87,1
5,17	2	1,5	88,6
5,38	2	1,5	90,2
6,14	2	1,5	91,7
6,56	2	1,5	93,2
25,76	1	0,8	93,9
29,61	1	0,8	94,7
52,35	1	0,8	95,5
57,11	2	1,5	97
87,44	2	1,5	98,5
90,56	2	1,5	100
Total	132	100	
Merkezilik			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1,09	1	0,8	0,8
1,18	1	0,8	1,5
1,36	2	1,5	3
1,45	1	0,8	3,8
1,64	1	0,8	4,5
1,73	2	1,5	6,1
1,82	3	2,3	8,3
2	2	1,5	9,8
2,09	1	0,8	10,6
2,18	6	4,5	15,2
2,27	4	3	18,2
2,36	6	4,5	22,7
2,45	5	3,8	26,5
2,5	1	0,8	27,3
2,55	8	6,1	33,3
2,64	14	10,6	43,9
2,73	12	9,1	53
2,75	2	1,5	54,5
2,82	7	5,3	59,8
2,91	13	9,8	69,7
3	6	4,5	74,2
3,09	8	6,1	80,3
3,18	4	3	83,3
3,27	3	2,3	85,6
3,36	5	3,8	89,4
3,45	2	1,5	90,9
3,55	6	4,5	95,5
3,64	2	1,5	97
3,82	1	0,8	97,7
3,91	2	1,5	99,2
4,18	1	0,8	100
Total	132	100	
Mavi Yakalı Çalışan Eğitim Endeksi			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5,95	2	1,5	1,5
6,1	2	1,5	3

Hiyerarşik Kontrol			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0	2	1,5	3
0,01	2	1,5	4,5
0,01	2	1,5	6,1
0,02	2	1,5	7,6
0,02	2	1,5	9,1
0,02	2	1,5	10,6
0,03	2	1,5	12,1
0,03	2	1,5	13,6
0,03	2	1,5	15,2
0,03	2	1,5	16,7
0,03	2	1,5	18,2
0,03	2	1,5	19,7
0,03	2	1,5	21,2
0,04	2	1,5	22,7
0,04	2	1,5	24,2
0,04	2	1,5	25,8
0,04	2	1,5	27,3
0,04	2	1,5	28,8
0,04	2	1,5	30,3
0,04	2	1,5	31,8
0,05	2	1,5	33,3
0,05	2	1,5	34,8
0,05	2	1,5	36,4
0,05	2	1,5	37,9
0,06	2	1,5	39,4
0,06	4	3	42,4
0,06	2	1,5	43,9
0,06	2	1,5	45,5
0,06	2	1,5	47
0,06	2	1,5	48,5
0,06	2	1,5	50
0,06	28	21,2	71,2
0,06	2	1,5	72,7
0,06	2	1,5	74,2
0,07	2	1,5	75,8
0,07	2	1,5	77,3
0,07	2	1,5	78,8
0,07	2	1,5	80,3
0,07	2	1,5	81,8
0,07	2	1,5	83,3
0,08	2	1,5	84,8
0,08	2	1,5	86,4
0,09	2	1,5	87,9
0,09	2	1,5	89,4
0,1	2	1,5	90,9
0,13	2	1,5	92,4
0,14	2	1,5	93,9
0,14	2	1,5	95,5
0,15	2	1,5	97

7,21	2	1,5	4,5
7,46	2	1,5	6,1
7,58	2	1,5	7,6
7,88	2	1,5	9,1
7,93	4	3	12,1
8,08	2	1,5	13,6
8,16	2	1,5	15,2
8,16	2	1,5	16,7
8,18	2	1,5	18,2
8,21	2	1,5	19,7
8,31	2	1,5	21,2
8,5	2	1,5	22,7
8,62	2	1,5	24,2
8,66	2	1,5	25,8
8,76	2	1,5	27,3
8,86	2	1,5	28,8
8,94	2	1,5	30,3
8,96	2	1,5	31,8
9,11	2	1,5	33,3
9,19	2	1,5	34,8
9,19	44	33,3	68,2
9,2	2	1,5	69,7
9,39	2	1,5	71,2
9,42	2	1,5	72,7
9,62	2	1,5	74,2
9,74	2	1,5	75,8
9,76	2	1,5	77,3
9,8	2	1,5	78,8
9,89	2	1,5	80,3
10,03	2	1,5	81,8
10,14	2	1,5	83,3
10,21	2	1,5	84,8
10,34	2	1,5	86,4
10,46	2	1,5	87,9
10,54	2	1,5	89,4
10,87	2	1,5	90,9
11,04	2	1,5	92,4
11,16	2	1,5	93,9
11,24	2	1,5	95,5
11,62	2	1,5	97
12,33	2	1,5	98,5
13,08	2	1,5	100
Total	132	100	
Çalışan Eğitim Endeksi			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
7,04	2	1,5	1,5
7,9	2	1,5	3
8,48	2	1,5	4,5
8,62	2	1,5	6,1
8,74	2	1,5	7,6
8,88	2	1,5	9,1
9,19	2	1,5	10,6

0,19	2	1,5	98,5
0,22	2	1,5	100
Total	132	100	
Beyaz Yakalı Çalışan Eğitim Endeksi			
DEĞERLER	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
8,03	2	1,5	1,5
9,16	2	1,5	3
10,71	2	1,5	4,5
11,09	2	1,5	6,1
11,37	2	1,5	7,6
11,83	2	1,5	9,1
12,09	2	1,5	10,6
12,22	2	1,5	12,1
12,26	2	1,5	13,6
12,31	2	1,5	15,2
12,44	2	1,5	16,7
12,51	2	1,5	18,2
12,69	2	1,5	19,7
12,73	2	1,5	21,2
12,81	2	1,5	22,7
12,82	2	1,5	24,2
12,93	2	1,5	25,8
12,97	2	1,5	27,3
12,98	2	1,5	28,8
13,03	2	1,5	30,3
13,04	2	1,5	31,8
13,05	2	1,5	33,3
13,07	2	1,5	34,8
13,15	44	33,3	68,2
13,31	2	1,5	69,7
13,37	2	1,5	71,2
13,51	2	1,5	72,7
13,63	2	1,5	74,2
13,74	2	1,5	75,8
13,75	2	1,5	77,3
13,88	2	1,5	78,8
13,93	2	1,5	80,3
14	2	1,5	81,8
14,01	2	1,5	83,3
14,33	2	1,5	84,8
14,33	2	1,5	86,4
14,37	2	1,5	87,9
14,47	4	3	90,9
14,48	2	1,5	92,4
14,6	2	1,5	93,9
14,6	2	1,5	95,5
14,74	2	1,5	97
14,79	2	1,5	98,5
14,91	2	1,5	100
Total	132	100	
Yatırımların Geri Dönüş Oranı 97			

9,25	2	1,5	12,1
9,34	2	1,5	13,6
9,5	2	1,5	15,2
9,52	2	1,5	16,7
9,52	2	1,5	18,2
9,53	2	1,5	19,7
9,64	2	1,5	21,2
9,81	2	1,5	22,7
9,9	2	1,5	24,2
9,9	2	1,5	25,8
9,93	2	1,5	27,3
9,97	2	1,5	28,8
9,98	4	3	31,8
10,06	2	1,5	33,3
10,07	2	1,5	34,8
10,14	44	33,3	68,2
10,22	2	1,5	69,7
10,3	2	1,5	71,2
10,39	2	1,5	72,7
10,52	2	1,5	74,2
10,59	2	1,5	75,8
10,67	2	1,5	77,3
10,73	2	1,5	78,8
10,75	2	1,5	80,3
10,76	2	1,5	81,8
10,82	2	1,5	83,3
10,83	2	1,5	84,8
10,91	2	1,5	86,4
11,23	2	1,5	87,9
11,27	2	1,5	89,4
11,36	2	1,5	90,9
11,39	2	1,5	92,4
11,43	2	1,5	93,9
11,65	2	1,5	95,5
12,03	2	1,5	97
12,08	2	1,5	98,5
12,28	2	1,5	100
Total	132	100	

Yatırımların Geri Dönüş Oranı 98

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	12	9,1	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,02	2	1,5	12,1
0,02	2	1,5	13,6
0,02	2	1,5	15,2
0,02	2	1,5	16,7
0,03	2	1,5	18,2
0,03	2	1,5	19,7
0,03	2	1,5	21,2
0,04	2	1,5	22,7
0,04	2	1,5	24,2
0,04	2	1,5	25,8
0,05	2	1,5	27,3
0,07	2	1,5	28,8
0,07	2	1,5	30,3

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0	2	1,5	3
0	2	1,5	4,5
0,02	2	1,5	6,1
0,03	2	1,5	7,6
0,04	2	1,5	9,1
0,05	2	1,5	10,6
0,05	2	1,5	12,1
0,05	2	1,5	13,6
0,06	2	1,5	15,2
0,07	2	1,5	16,7
0,07	2	1,5	18,2
0,1	2	1,5	19,7
0,12	2	1,5	21,2
0,12	2	1,5	22,7
0,14	2	1,5	24,2
0,14	2	1,5	25,8
0,15	2	1,5	27,3
0,15	2	1,5	28,8
0,16	2	1,5	30,3
0,16	2	1,5	31,8
0,16	2	1,5	33,3
0,18	2	1,5	34,8
0,18	2	1,5	36,4
0,18	2	1,5	37,9
0,18	2	1,5	39,4
0,19	2	1,5	40,9
0,19	2	1,5	42,4
0,21	30	22,7	65,2
0,23	2	1,5	66,7
0,25	2	1,5	68,2
0,26	2	1,5	69,7
0,26	2	1,5	71,2
0,26	2	1,5	72,7
0,26	2	1,5	74,2
0,28	2	1,5	75,8
0,29	2	1,5	77,3
0,29	2	1,5	78,8
0,31	2	1,5	80,3
0,31	2	1,5	81,8
0,31	2	1,5	83,3
0,31	2	1,5	84,8
0,32	2	1,5	86,4
0,33	2	1,5	87,9
0,38	2	1,5	89,4
0,39	2	1,5	90,9
0,42	2	1,5	92,4
0,44	2	1,5	93,9
0,47	2	1,5	95,5
0,49	2	1,5	97
0,53	2	1,5	98,5
0,53	2	1,5	100
Total	132	100	

Yatırımların Geri Dönüş Oranı 99

0,08	2	1,5	31,8
0,08	2	1,5	33,3
0,09	2	1,5	34,8
0,09	2	1,5	36,4
0,11	2	1,5	37,9
0,11	2	1,5	39,4
0,11	2	1,5	40,9
0,13	2	1,5	42,4
0,15	2	1,5	43,9
0,16	22	16,7	60,6
0,17	2	1,5	62,1
0,17	2	1,5	63,6
0,19	2	1,5	65,2
0,2	2	1,5	66,7
0,2	2	1,5	68,2
0,22	2	1,5	69,7
0,22	2	1,5	71,2
0,23	2	1,5	72,7
0,23	2	1,5	74,2
0,24	2	1,5	75,8
0,25	2	1,5	77,3
0,25	2	1,5	78,8
0,28	2	1,5	80,3
0,29	2	1,5	81,8
0,29	2	1,5	83,3
0,3	2	1,5	84,8
0,31	2	1,5	86,4
0,31	2	1,5	87,9
0,32	2	1,5	89,4
0,32	2	1,5	90,9
0,34	2	1,5	92,4
0,36	2	1,5	93,9
0,44	2	1,5	95,5
0,44	2	1,5	97
0,46	2	1,5	98,5
0,48	2	1,5	100
Total	132	100	
Kişi Başına Ekonomik Karlılık 97			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-13490,6	2	1,5	1,5
-4505,42	2	1,5	3
-1680,99	2	1,5	4,5
-1126,66	2	1,5	6,1
-412,39	2	1,5	7,6
221,92	2	1,5	9,1
1256,6	2	1,5	10,6
1364,74	2	1,5	12,1
2102,54	2	1,5	13,6
2312,64	2	1,5	15,2
2466,2	2	1,5	16,7
2823,05	2	1,5	18,2
2967,55	2	1,5	19,7

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	22	16,7	16,7
0	2	1,5	18,2
0	2	1,5	19,7
0,01	2	1,5	21,2
0,02	2	1,5	22,7
0,02	2	1,5	24,2
0,02	2	1,5	25,8
0,02	4	3	28,8
0,02	2	1,5	30,3
0,03	2	1,5	31,8
0,04	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4
0,04	2	1,5	37,9
0,05	2	1,5	39,4
0,05	2	1,5	40,9
0,05	2	1,5	42,4
0,06	2	1,5	43,9
0,07	2	1,5	45,5
0,08	2	1,5	47
0,1	2	1,5	48,5
0,1	2	1,5	50
0,1	2	1,5	51,5
0,11	18	13,6	65,2
0,12	4	3	68,2
0,12	2	1,5	69,7
0,12	2	1,5	71,2
0,13	2	1,5	72,7
0,13	2	1,5	74,2
0,13	2	1,5	75,8
0,15	2	1,5	77,3
0,15	2	1,5	78,8
0,15	2	1,5	80,3
0,16	2	1,5	81,8
0,17	2	1,5	83,3
0,18	2	1,5	84,8
0,22	2	1,5	86,4
0,22	2	1,5	87,9
0,24	2	1,5	89,4
0,26	2	1,5	90,9
0,26	2	1,5	92,4
0,33	2	1,5	93,9
0,35	2	1,5	95,5
0,43	2	1,5	97
0,45	2	1,5	98,5
0,58	2	1,5	100
Total	132	100	
Kişi Başına Ekonomik Karlılık 98			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-24722,64	2	1,5	1,5
-3981,19	2	1,5	3

-1738,44	2	1,5	22,7
-1639,13	2	1,5	24,2
-1518,37	2	1,5	25,8
-1306,22	2	1,5	27,3
-1294,55	2	1,5	28,8
-519,97	2	1,5	30,3
-492,64	2	1,5	31,8
-397,68	2	1,5	33,3
-329,87	2	1,5	34,8
-103,67	2	1,5	36,4
-79,28	2	1,5	37,9
-11,1	2	1,5	39,4
925,57	2	1,5	40,9
962,11	2	1,5	42,4
1056,48	2	1,5	43,9
1211,72	2	1,5	45,5
2246,71	2	1,5	47
2338,31	2	1,5	48,5
2632	2	1,5	50
2764,93	2	1,5	51,5
3421,57	2	1,5	53
4880,77	2	1,5	54,5
5011,37	2	1,5	56,1
5380,97	2	1,5	57,6
5730,29	2	1,5	59,1
5866,47	2	1,5	60,6
7083,31	2	1,5	62,1
8393,31	20	15,2	77,3
8424,77	2	1,5	78,8
11220,8	2	1,5	80,3
11944,2	2	1,5	81,8
13843,14	2	1,5	83,3
15450,4	2	1,5	84,8
19160,72	2	1,5	86,4
20692,98	2	1,5	87,9
26651,75	2	1,5	89,4
28972,63	2	1,5	90,9
30612,13	2	1,5	92,4
33291,45	2	1,5	93,9
35877,89	2	1,5	95,5
46914,06	2	1,5	97
90278,46	2	1,5	98,5
119910,74	2	1,5	100
Total	132	100	
Kişi Başına Ciro 98			
DEĞERLE	Frekans	Yüzde	Kümülatif
R			Yüzde
5940,32	2	1,5	1,5
14702,88	2	1,5	3
16361,26	2	1,5	4,5
25065,48	2	1,5	6,1
25882,35	2	1,5	7,6
26890,63	2	1,5	9,1
27971,38	2	1,5	10,6
30185,2	2	1,5	12,1

DEĞERLE	Frekans	Yüzde	Kümülatif
R			Yüzde
144	2	1,5	1,5
27986,04	2	1,5	3
32530,86	2	1,5	4,5
33491,94	2	1,5	6,1
34902,39	2	1,5	7,6
36560,75	2	1,5	9,1
36570,42	2	1,5	10,6
38939,53	2	1,5	12,1
41296,8	2	1,5	13,6
41617,19	2	1,5	15,2
42881,59	2	1,5	16,7
44444,44	2	1,5	18,2
47608,38	2	1,5	19,7
48289,64	2	1,5	21,2
50426,53	2	1,5	22,7
50565,05	2	1,5	24,2
53738,95	2	1,5	25,8
55613,64	2	1,5	27,3
58578,91	2	1,5	28,8
58812,16	2	1,5	30,3
60822,22	2	1,5	31,8
65447,96	2	1,5	33,3
74302,25	2	1,5	34,8
76683,94	2	1,5	36,4
84370	2	1,5	37,9
87146,24	2	1,5	39,4
87527,84	2	1,5	40,9
93047,16	2	1,5	42,4
98773,45	2	1,5	43,9
120767,19	2	1,5	45,5
123507,32	2	1,5	47
134781,37	2	1,5	48,5
140221,76	2	1,5	50
141888,31	24	18,2	68,2
145140,61	2	1,5	69,7
147553,41	2	1,5	71,2
148282,67	2	1,5	72,7
150992,25	2	1,5	74,2
163730,02	2	1,5	75,8
180322,52	2	1,5	77,3
197593,91	2	1,5	78,8
213546,84	2	1,5	80,3
213558,39	2	1,5	81,8
214518,59	2	1,5	83,3
216107,7	2	1,5	84,8
220779,22	2	1,5	86,4
222435,4	2	1,5	87,9
223924,19	2	1,5	89,4
257615,99	2	1,5	90,9
263777,05	2	1,5	92,4
338584,37	2	1,5	93,9
390726,75	2	1,5	95,5
453010,14	2	1,5	97
469425,94	2	1,5	98,5

32247,46	2	1,5	13,6
37152,24	2	1,5	15,2
41244,85	2	1,5	16,7
41879,84	2	1,5	18,2
46378,24	2	1,5	19,7
46941,39	2	1,5	21,2
50285,92	2	1,5	22,7
52745,32	2	1,5	24,2
52906,54	2	1,5	25,8
53989,13	2	1,5	27,3
56386,21	2	1,5	28,8
58210,14	2	1,5	30,3
60215,78	2	1,5	31,8
69735,91	2	1,5	33,3
70682,73	2	1,5	34,8
72526,6	2	1,5	36,4
73917,76	2	1,5	37,9
75973,52	2	1,5	39,4
78363,34	2	1,5	40,9
79385,07	2	1,5	42,4
80386,79	2	1,5	43,9
115309,17	2	1,5	45,5
115389,4	2	1,5	47
123879,25	2	1,5	48,5
134782,69	2	1,5	50
135876,16	2	1,5	51,5
136807,5	22	16,7	68,2
146000	2	1,5	69,7
146475,8	2	1,5	71,2
148453,97	2	1,5	72,7
157681,43	2	1,5	74,2
164601,78	2	1,5	75,8
173819,29	2	1,5	77,3
175092,49	2	1,5	78,8
184647,3	2	1,5	80,3
186147,84	2	1,5	81,8
197353,35	2	1,5	83,3
200757,43	2	1,5	84,8
216571,43	2	1,5	86,4
219607,48	2	1,5	87,9
237319,98	2	1,5	89,4
260545,53	2	1,5	90,9
273092,91	2	1,5	92,4
303814,87	2	1,5	93,9
365956,05	2	1,5	95,5
426317,36	2	1,5	97
603495,11	2	1,5	98,5
706870,31	2	1,5	100
Total	132	100	
Karhlık Oranı 97			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0	2	1,5	3
0	2	1,5	4,5

747945,13	2	1,5	100
Total	132	100	
Kişi Başına Ciro 99			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
55,72	2	1,5	1,5
22321,43	2	1,5	3
23969,97	2	1,5	4,5
24518,53	2	1,5	6,1
26431,74	2	1,5	7,6
26443,3	2	1,5	9,1
29941,94	2	1,5	10,6
30769,23	2	1,5	12,1
31711,16	2	1,5	13,6
32455,64	2	1,5	15,2
35625,72	2	1,5	16,7
36000,72	2	1,5	18,2
36403,35	2	1,5	19,7
36686,96	2	1,5	21,2
41701,49	2	1,5	22,7
42952,22	2	1,5	24,2
43510,87	2	1,5	25,8
43757,11	2	1,5	27,3
44180,4	2	1,5	28,8
45087,96	2	1,5	30,3
45195,64	2	1,5	31,8
51346,67	2	1,5	33,3
60593,28	2	1,5	34,8
61059,51	2	1,5	36,4
61409,4	2	1,5	37,9
63979,99	2	1,5	39,4
65630,65	2	1,5	40,9
72471,18	2	1,5	42,4
76885,37	2	1,5	43,9
77627,37	2	1,5	45,5
82603,27	2	1,5	47
84446,91	2	1,5	48,5
92692,63	2	1,5	50
104057,11	2	1,5	51,5
109523,81	2	1,5	53
110137,28	2	1,5	54,5
110765,38	2	1,5	56,1
130695,96	2	1,5	57,6
130962,34	2	1,5	59,1
132600,69	2	1,5	60,6
138521,37	2	1,5	62,1
142272,73	2	1,5	63,6
145817,53	12	9,1	72,7
154145,08	2	1,5	74,2
167037,53	2	1,5	75,8
176052,62	2	1,5	77,3
182541,17	2	1,5	78,8
204847,11	2	1,5	80,3
206851,74	2	1,5	81,8
232102,87	2	1,5	83,3

0,02	2	1,5	6,1
0,03	2	1,5	7,6
0,03	2	1,5	9,1
0,03	2	1,5	10,6
0,05	2	1,5	12,1
0,05	2	1,5	13,6
0,05	2	1,5	15,2
0,06	2	1,5	16,7
0,06	2	1,5	18,2
0,07	2	1,5	19,7
0,08	2	1,5	21,2
0,08	2	1,5	22,7
0,08	2	1,5	24,2
0,08	2	1,5	25,8
0,08	2	1,5	27,3
0,08	2	1,5	28,8
0,09	2	1,5	30,3
0,1	2	1,5	31,8
0,1	2	1,5	33,3
0,1	2	1,5	34,8
0,1	2	1,5	36,4
0,1	2	1,5	37,9
0,1	2	1,5	39,4
0,11	2	1,5	40,9
0,11	2	1,5	42,4
0,11	2	1,5	43,9
0,12	2	1,5	45,5
0,12	2	1,5	47
0,12	2	1,5	48,5
0,13	28	21,2	69,7
0,14	2	1,5	71,2
0,15	2	1,5	72,7
0,15	2	1,5	74,2
0,15	2	1,5	75,8
0,15	2	1,5	77,3
0,15	2	1,5	78,8
0,17	2	1,5	80,3
0,19	2	1,5	81,8
0,19	2	1,5	83,3
0,2	2	1,5	84,8
0,2	2	1,5	86,4
0,2	2	1,5	87,9
0,22	2	1,5	89,4
0,23	2	1,5	90,9
0,25	2	1,5	92,4
0,29	2	1,5	93,9
0,32	2	1,5	95,5
0,33	2	1,5	97
0,34	2	1,5	98,5
0,37	2	1,5	100
Total	132	100	
Karlılık Oranı 99			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	22	16,7	16,7

235859,38	2	1,5	84,8
244245,41	2	1,5	86,4
277686,58	2	1,5	87,9
309042,44	2	1,5	89,4
311267,52	2	1,5	90,9
319400,18	2	1,5	92,4
327425,64	2	1,5	93,9
373313,7	2	1,5	95,5
462875,46	2	1,5	97
632015,76	2	1,5	98,5
1272337,5	2	1,5	100
Total	132	100	
Karlılık Oranı 98			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	12	9,1	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,01	2	1,5	12,1
0,01	2	1,5	13,6
0,02	2	1,5	15,2
0,02	2	1,5	16,7
0,02	2	1,5	18,2
0,03	2	1,5	19,7
0,03	2	1,5	21,2
0,04	2	1,5	22,7
0,04	2	1,5	24,2
0,04	2	1,5	25,8
0,05	2	1,5	27,3
0,05	2	1,5	28,8
0,06	2	1,5	30,3
0,06	2	1,5	31,8
0,06	2	1,5	33,3
0,07	2	1,5	34,8
0,07	2	1,5	36,4
0,07	2	1,5	37,9
0,07	2	1,5	39,4
0,07	2	1,5	40,9
0,08	2	1,5	42,4
0,1	2	1,5	43,9
0,1	2	1,5	45,5
0,1	2	1,5	47
0,1	2	1,5	48,5
0,11	2	1,5	50
0,11	2	1,5	51,5
0,12	2	1,5	53
0,12	2	1,5	54,5
0,12	2	1,5	56,1
0,13	2	1,5	57,6
0,14	22	16,7	74,2
0,14	2	1,5	75,8
0,15	2	1,5	77,3
0,16	2	1,5	78,8
0,17	2	1,5	80,3
0,18	2	1,5	81,8
0,18	2	1,5	83,3

0	2	1,5	18,2
0,01	2	1,5	19,7
0,01	2	1,5	21,2
0,01	2	1,5	22,7
0,01	2	1,5	24,2
0,01	2	1,5	25,8
0,02	2	1,5	27,3
0,02	4	3	30,3
0,02	2	1,5	31,8
0,03	2	1,5	33,3
0,03	2	1,5	34,8
0,03	2	1,5	36,4
0,03	2	1,5	37,9
0,03	2	1,5	39,4
0,04	2	1,5	40,9
0,04	2	1,5	42,4
0,04	2	1,5	43,9
0,05	2	1,5	45,5
0,06	2	1,5	47
0,06	2	1,5	48,5
0,06	2	1,5	50
0,08	2	1,5	51,5
0,08	2	1,5	53
0,08	2	1,5	54,5
0,08	2	1,5	56,1
0,09	18	13,6	69,7
0,1	2	1,5	71,2
0,11	2	1,5	72,7
0,11	2	1,5	74,2
0,13	2	1,5	75,8
0,13	2	1,5	77,3
0,13	2	1,5	78,8
0,14	2	1,5	80,3
0,14	2	1,5	81,8
0,16	4	3	84,8
0,16	2	1,5	86,4
0,16	2	1,5	87,9
0,17	2	1,5	89,4
0,2	2	1,5	90,9
0,21	2	1,5	92,4
0,21	2	1,5	93,9
0,23	2	1,5	95,5
0,27	2	1,5	97
0,34	2	1,5	98,5
0,85	2	1,5	100
Total	132	100	
PAZAR PAYI 99			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	2	1,5	1,5
10	6	4,5	6,1
11,2	2	1,5	7,6
14	2	1,5	9,1
18	2	1,5	10,6

0,18	2	1,5	84,8
0,2	2	1,5	86,4
0,22	2	1,5	87,9
0,25	2	1,5	89,4
0,28	2	1,5	90,9
0,31	2	1,5	92,4
0,31	2	1,5	93,9
0,34	2	1,5	95,5
0,43	2	1,5	97
0,99	2	1,5	98,5
1,18	2	1,5	100
Total	132	100	
PAZAR PAYI 97			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	2	1,5	1,5
9,7	2	1,5	3
10	4	3	6,1
15	2	1,5	7,6
18	2	1,5	9,1
19,1	2	1,5	10,6
20	2	1,5	12,1
22	2	1,5	13,6
23	2	1,5	15,2
26	2	1,5	16,7
27,3	2	1,5	18,2
30	2	1,5	19,7
31	2	1,5	21,2
33	4	3	24,2
38	4	3	27,3
38,3	2	1,5	28,8
40	2	1,5	30,3
41	2	1,5	31,8
42	4	3	34,8
43,51	48	36,4	71,2
44	2	1,5	72,7
45	2	1,5	74,2
50	6	4,5	78,8
60	12	9,1	87,9
64	2	1,5	89,4
65	2	1,5	90,9
73	2	1,5	92,4
80	8	6,1	98,5
95	2	1,5	100
Total	132	100	
PAZAR PAYI 98			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
5	2	1,5	1,5
9,6	2	1,5	3
10	2	1,5	4,5
12	2	1,5	6,1
17	2	1,5	7,6
19	2	1,5	9,1

18,5	2	1,5	12,1
20	4	3	15,2
21	2	1,5	16,7
23	2	1,5	18,2
24	2	1,5	19,7
25	4	3	22,7
28	2	1,5	24,2
29	2	1,5	25,8
29,43	2	1,5	27,3
30	6	4,5	31,8
33	2	1,5	33,3
35	6	4,5	37,9
38	2	1,5	39,4
40	2	1,5	40,9
40,29	2	1,5	42,4
41,5	28	21,2	63,6
43	2	1,5	65,2
44	2	1,5	66,7
47	2	1,5	68,2
50	6	4,5	72,7
52	4	3	75,8
53,4	2	1,5	77,3
56,3	2	1,5	78,8
58	2	1,5	80,3
60	8	6,1	86,4
65	8	6,1	92,4
75	4	3	95,5
80	2	1,5	97
90	2	1,5	98,5
95	2	1,5	100
Total	132	100	

Beyaz Yaka Personel Devir Oranı 97

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	10	7,6	7,6
0,01	2	1,5	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,03	2	1,5	12,1
0,03	2	1,5	13,6
0,04	2	1,5	15,2
0,04	2	1,5	16,7
0,04	2	1,5	18,2
0,04	2	1,5	19,7
0,04	2	1,5	21,2
0,04	6	4,5	25,8
0,04	2	1,5	27,3
0,04	2	1,5	28,8
0,05	6	4,5	33,3
0,05	2	1,5	34,8
0,05	4	3	37,9
0,06	2	1,5	39,4
0,06	2	1,5	40,9
0,06	2	1,5	42,4
0,07	2	1,5	43,9
0,07	2	1,5	45,5

20	2	1,5	10,6
22	2	1,5	12,1
23	4	3	15,2
24,5	2	1,5	16,7
24,63	2	1,5	18,2
29	2	1,5	19,7
30	2	1,5	21,2
34	4	3	24,2
35	2	1,5	25,8
36,5	2	1,5	27,3
36,9	2	1,5	28,8
37,86	2	1,5	30,3
38	4	3	33,3
42	2	1,5	34,8
43	4	3	37,9
43,16	42	31,8	69,7
50	10	7,6	77,3
52	2	1,5	78,8
54,1	2	1,5	80,3
55	2	1,5	81,8
60	6	4,5	86,4
61	2	1,5	87,9
63	2	1,5	89,4
65	4	3	92,4
75	4	3	95,5
80	2	1,5	97
85	2	1,5	98,5
95	2	1,5	100
Total	132	100	

Mavi Yaka Personel Devir Oranı 97

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	16	12,1	12,1
0	2	1,5	13,6
0	2	1,5	15,2
0	2	1,5	16,7
0,01	2	1,5	18,2
0,01	2	1,5	19,7
0,01	2	1,5	21,2
0,01	2	1,5	22,7
0,01	2	1,5	24,2
0,01	2	1,5	25,8
0,02	2	1,5	27,3
0,03	2	1,5	28,8
0,03	2	1,5	30,3
0,03	2	1,5	31,8
0,04	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4
0,05	2	1,5	37,9
0,05	2	1,5	39,4
0,05	2	1,5	40,9
0,05	2	1,5	42,4
0,06	2	1,5	43,9
0,06	1	0,8	44,7

0,08	2	1,5	47
0,08	2	1,5	48,5
0,08	2	1,5	50
0,08	2	1,5	51,5
0,09	2	1,5	53
0,09	22	16,7	69,7
0,09	2	1,5	71,2
0,09	2	1,5	72,7
0,09	2	1,5	74,2
0,1	2	1,5	75,8
0,11	2	1,5	77,3
0,11	1	0,8	78
0,12	2	1,5	79,5
0,12	2	1,5	81,1
0,13	2	1,5	82,6
0,14	1	0,8	83,3
0,14	2	1,5	84,8
0,14	2	1,5	86,4
0,14	2	1,5	87,9
0,16	2	1,5	89,4
0,18	2	1,5	90,9
0,18	2	1,5	92,4
0,21	2	1,5	93,9
0,22	2	1,5	95,5
0,26	2	1,5	97
0,29	2	1,5	98,5
0,3	2	1,5	100
Total	132	100	

Beyaz Yaka Personel Devir Oranı 98

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	18	13,6	13,6
0,01	2	1,5	15,2
0,01	2	1,5	16,7
0,02	2	1,5	18,2
0,02	2	1,5	19,7
0,03	2	1,5	21,2
0,03	2	1,5	22,7
0,03	2	1,5	24,2
0,03	2	1,5	25,8
0,04	2	1,5	27,3
0,04	2	1,5	28,8
0,04	2	1,5	30,3
0,04	2	1,5	31,8
0,05	2	1,5	33,3
0,05	2	1,5	34,8
0,05	2	1,5	36,4
0,05	2	1,5	37,9
0,05	2	1,5	39,4
0,06	2	1,5	40,9
0,06	2	1,5	42,4
0,06	6	4,5	47
0,06	2	1,5	48,5
0,07	2	1,5	50
0,07	2	1,5	51,5

0,06	2	1,5	46,2
0,06	2	1,5	47,7
0,07	2	1,5	49,2
0,07	1	0,8	50
0,07	4	3	53
0,07	2	1,5	54,5
0,07	24	18,2	72,7
0,07	2	1,5	74,2
0,08	2	1,5	75,8
0,08	2	1,5	77,3
0,08	2	1,5	78,8
0,09	2	1,5	80,3
0,1	2	1,5	81,8
0,11	2	1,5	83,3
0,12	2	1,5	84,8
0,13	2	1,5	86,4
0,15	2	1,5	87,9
0,15	2	1,5	89,4
0,18	2	1,5	90,9
0,19	2	1,5	92,4
0,2	2	1,5	93,9
0,23	2	1,5	95,5
0,31	2	1,5	97
0,38	2	1,5	98,5
0,38	2	1,5	100
Total	132	100	

Personel Devir Oranı 97

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	10	7,6	7,6
0	2	1,5	9,1
0	2	1,5	10,6
0,01	2	1,5	12,1
0,01	2	1,5	13,6
0,01	2	1,5	15,2
0,01	2	1,5	16,7
0,01	2	1,5	18,2
0,01	2	1,5	19,7
0,02	2	1,5	21,2
0,02	2	1,5	22,7
0,02	2	1,5	24,2
0,03	2	1,5	25,8
0,03	2	1,5	27,3
0,03	2	1,5	28,8
0,04	2	1,5	30,3
0,04	2	1,5	31,8
0,04	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4
0,05	2	1,5	37,9
0,06	2	1,5	39,4
0,06	2	1,5	40,9
0,06	2	1,5	42,4
0,07	2	1,5	43,9
0,07	2	1,5	45,5

0,07	2	1,5	53
0,08	2	1,5	54,5
0,08	18	13,6	68,2
0,09	2	1,5	69,7
0,09	2	1,5	71,2
0,09	2	1,5	72,7
0,09	2	1,5	74,2
0,1	2	1,5	75,8
0,11	2	1,5	77,3
0,11	2	1,5	78,8
0,11	2	1,5	80,3
0,11	1	0,8	81,1
0,12	2	1,5	82,6
0,14	1	0,8	83,3
0,14	2	1,5	84,8
0,15	2	1,5	86,4
0,16	2	1,5	87,9
0,19	4	3	90,9
0,21	2	1,5	92,4
0,21	2	1,5	93,9
0,22	2	1,5	95,5
0,23	2	1,5	97
0,24	2	1,5	98,5
0,51	2	1,5	100
Total	132	100	

Mavi Beyaz Yaka Personel Devir Oranı 98

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	20	15,2	15,2
0	2	1,5	16,7
0	2	1,5	18,2
0	2	1,5	19,7
0,01	2	1,5	21,2
0,01	2	1,5	22,7
0,01	2	1,5	24,2
0,01	2	1,5	25,8
0,01	2	1,5	27,3
0,02	2	1,5	28,8
0,03	2	1,5	30,3
0,03	2	1,5	31,8
0,03	2	1,5	33,3
0,03	2	1,5	34,8
0,03	2	1,5	36,4
0,04	2	1,5	37,9
0,04	2	1,5	39,4
0,04	2	1,5	40,9
0,04	1	0,8	41,7
0,05	1	0,8	42,4
0,05	2	1,5	43,9
0,05	2	1,5	45,5
0,05	2	1,5	47
0,05	2	1,5	48,5
0,06	2	1,5	50
0,06	2	1,5	51,5
0,07	18	13,6	65,2

0,07	2	1,5	47
0,07	2	1,5	48,5
0,07	2	1,5	50
0,07	2	1,5	51,5
0,08	2	1,5	53
0,08	2	1,5	54,5
0,08	20	15,2	69,7
0,08	2	1,5	71,2
0,08	2	1,5	72,7
0,09	2	1,5	74,2
0,09	2	1,5	75,8
0,09	2	1,5	77,3
0,1	2	1,5	78,8
0,1	2	1,5	80,3
0,12	2	1,5	81,8
0,12	2	1,5	83,3
0,14	2	1,5	84,8
0,15	2	1,5	86,4
0,17	2	1,5	87,9
0,17	2	1,5	89,4
0,18	2	1,5	90,9
0,19	2	1,5	92,4
0,21	2	1,5	93,9
0,24	2	1,5	95,5
0,25	2	1,5	97
0,34	2	1,5	98,5
0,35	2	1,5	100
Total	132	100	

Personel Devir Oranı 98

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	10	7,6	7,6
0	2	1,5	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,01	2	1,5	12,1
0,01	2	1,5	13,6
0,01	2	1,5	15,2
0,01	2	1,5	16,7
0,01	2	1,5	18,2
0,01	2	1,5	19,7
0,02	2	1,5	21,2
0,02	2	1,5	22,7
0,02	2	1,5	24,2
0,02	2	1,5	25,8
0,02	2	1,5	27,3
0,02	2	1,5	28,8
0,03	2	1,5	30,3
0,03	2	1,5	31,8
0,04	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4
0,05	2	1,5	37,9
0,05	2	1,5	39,4
0,05	2	1,5	40,9
0,06	2	1,5	42,4

0,07	2	1,5	66,7
0,07	2	1,5	68,2
0,07	2	1,5	69,7
0,07	2	1,5	71,2
0,07	2	1,5	72,7
0,07	2	1,5	74,2
0,08	2	1,5	75,8
0,08	2	1,5	77,3
0,09	2	1,5	78,8
0,09	2	1,5	80,3
0,09	2	1,5	81,8
0,1	2	1,5	83,3
0,1	2	1,5	84,8
0,1	2	1,5	86,4
0,1	2	1,5	87,9
0,12	2	1,5	89,4
0,14	2	1,5	90,9
0,16	2	1,5	92,4
0,26	2	1,5	93,9
0,27	2	1,5	95,5
0,27	4	3	98,5
0,32	2	1,5	100
Total	132	100	

Mavi Yaka Personel Devir Oranı 99

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	14	10,6	10,6
0	2	1,5	12,1
0	2	1,5	13,6
0	2	1,5	15,2
0,01	2	1,5	16,7
0,01	2	1,5	18,2
0,01	2	1,5	19,7
0,01	2	1,5	21,2
0,01	2	1,5	22,7
0,01	2	1,5	24,2
0,01	2	1,5	25,8
0,01	2	1,5	27,3
0,01	2	1,5	28,8
0,01	1	0,8	29,5
0,01	2	1,5	31,1
0,01	1	0,8	31,8
0,01	2	1,5	33,3
0,01	2	1,5	34,8
0,01	2	1,5	36,4
0,02	2	1,5	37,9
0,02	2	1,5	39,4
0,02	2	1,5	40,9
0,02	2	1,5	42,4
0,03	2	1,5	43,9
0,03	2	1,5	45,5
0,03	2	1,5	47
0,03	2	1,5	48,5
0,03	2	1,5	50
0,03	2	1,5	51,5

0,06	2	1,5	43,9
0,06	2	1,5	45,5
0,06	2	1,5	47
0,07	2	1,5	48,5
0,07	2	1,5	50
0,07	2	1,5	51,5
0,07	18	13,6	65,2
0,07	2	1,5	66,7
0,08	2	1,5	68,2
0,08	2	1,5	69,7
0,08	2	1,5	71,2
0,08	2	1,5	72,7
0,08	2	1,5	74,2
0,08	2	1,5	75,8
0,08	2	1,5	77,3
0,08	2	1,5	78,8
0,09	2	1,5	80,3
0,09	2	1,5	81,8
0,09	2	1,5	83,3
0,1	2	1,5	84,8
0,1	2	1,5	86,4
0,12	2	1,5	87,9
0,13	2	1,5	89,4
0,17	2	1,5	90,9
0,18	2	1,5	92,4
0,19	2	1,5	93,9
0,23	2	1,5	95,5
0,25	2	1,5	97
0,25	2	1,5	98,5
0,28	2	1,5	100
Total	132	100	

Beyaz Yaka Personel Devir Oranı 99

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	8	6,1	6,1
0,01	2	1,5	7,6
0,01	2	1,5	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,02	2	1,5	12,1
0,02	2	1,5	13,6
0,02	2	1,5	15,2
0,02	2	1,5	16,7
0,02	2	1,5	18,2
0,03	2	1,5	19,7
0,03	2	1,5	21,2
0,03	2	1,5	22,7
0,03	2	1,5	24,2
0,03	2	1,5	25,8
0,03	2	1,5	27,3
0,03	2	1,5	28,8
0,04	2	1,5	30,3
0,04	2	1,5	31,8
0,04	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4

0,03	2	1,5	53
0,04	2	1,5	54,5
0,04	2	1,5	56,1
0,04	2	1,5	57,6
0,05	2	1,5	59,1
0,05	2	1,5	60,6
0,05	2	1,5	62,1
0,05	2	1,5	63,6
0,05	16	12,1	75,8
0,07	2	1,5	77,3
0,07	2	1,5	78,8
0,07	2	1,5	80,3
0,08	2	1,5	81,8
0,08	2	1,5	83,3
0,09	2	1,5	84,8
0,09	2	1,5	86,4
0,09	2	1,5	87,9
0,1	2	1,5	89,4
0,1	2	1,5	90,9
0,1	2	1,5	92,4
0,12	2	1,5	93,9
0,17	2	1,5	95,5
0,19	2	1,5	97
0,19	2	1,5	98,5
0,7	2	1,5	100
Total	132	100	

Personel Devir Oranı 99

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	4	3	3
0	2	1,5	4,5
0	2	1,5	6,1
0,01	2	1,5	7,6
0,01	2	1,5	9,1
0,01	2	1,5	10,6
0,01	2	1,5	12,1
0,01	2	1,5	13,6
0,01	2	1,5	15,2
0,01	2	1,5	16,7
0,02	2	1,5	18,2
0,02	2	1,5	19,7
0,02	2	1,5	21,2
0,02	2	1,5	22,7
0,02	2	1,5	24,2
0,02	2	1,5	25,8
0,02	2	1,5	27,3
0,02	2	1,5	28,8
0,02	2	1,5	30,3
0,02	2	1,5	31,8
0,03	2	1,5	33,3
0,03	2	1,5	34,8
0,03	2	1,5	36,4
0,03	2	1,5	37,9
0,03	2	1,5	39,4

0,05	2	1,5	37,9
0,05	2	1,5	39,4
0,05	2	1,5	40,9
0,05	1	0,8	41,7
0,05	2	1,5	43,2
0,05	2	1,5	44,7
0,05	1	0,8	45,5
0,06	2	1,5	47
0,06	2	1,5	48,5
0,06	2	1,5	50
0,06	2	1,5	51,5
0,07	2	1,5	53
0,07	2	1,5	54,5
0,07	2	1,5	56,1
0,07	2	1,5	57,6
0,07	16	12,1	69,7
0,07	2	1,5	71,2
0,08	2	1,5	72,7
0,08	2	1,5	74,2
0,08	2	1,5	75,8
0,09	2	1,5	77,3
0,09	2	1,5	78,8
0,09	2	1,5	80,3
0,09	2	1,5	81,8
0,1	2	1,5	83,3
0,1	2	1,5	84,8
0,11	2	1,5	86,4
0,12	2	1,5	87,9

0,15	2	1,5	89,4
0,17	2	1,5	90,9
0,18	2	1,5	92,4
0,19	2	1,5	93,9
0,2	2	1,5	95,5
0,2	2	1,5	97
0,29	2	1,5	98,5
0,39	2	1,5	100
Total	132	100	

Devamsızlık 97

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0,07	2	1,5	3
0,2	2	1,5	4,5
0,21	2	1,5	6,1
0,4	2	1,5	7,6
0,79	2	1,5	9,1
0,89	2	1,5	10,6
1	2	1,5	12,1
1,1	2	1,5	13,6
1,24	2	1,5	15,2
1,3	2	1,5	16,7
1,35	2	1,5	18,2
1,51	2	1,5	19,7
1,55	2	1,5	21,2

0,03	2	1,5	40,9
0,03	2	1,5	42,4
0,03	2	1,5	43,9
0,03	2	1,5	45,5
0,03	2	1,5	47
0,04	2	1,5	48,5
0,04	2	1,5	50
0,04	2	1,5	51,5
0,04	2	1,5	53
0,04	2	1,5	54,5
0,04	2	1,5	56,1
0,05	2	1,5	57,6
0,05	2	1,5	59,1
0,05	2	1,5	60,6
0,06	16	12,1	72,7
0,06	2	1,5	74,2
0,06	2	1,5	75,8
0,07	2	1,5	77,3
0,07	2	1,5	78,8
0,08	2	1,5	80,3
0,08	2	1,5	81,8
0,08	2	1,5	83,3
0,08	2	1,5	84,8
0,09	2	1,5	86,4
0,1	2	1,5	87,9
0,1	2	1,5	89,4
0,11	2	1,5	90,9
0,12	2	1,5	92,4
0,15	2	1,5	93,9
0,16	2	1,5	95,5
0,17	2	1,5	97
0,19	2	1,5	98,5
0,65	2	1,5	100
Total	132	100	
Devamsızlık 98			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0,04	2	1,5	3
0,2	2	1,5	4,5
0,59	2	1,5	6,1
0,76	2	1,5	7,6
1,01	2	1,5	9,1
1,18	2	1,5	10,6
1,2	2	1,5	12,1
1,47	2	1,5	13,6
1,5	4	3	16,7
1,54	2	1,5	18,2
1,59	2	1,5	19,7
1,69	2	1,5	21,2
1,7	2	1,5	22,7
1,77	2	1,5	24,2
1,84	2	1,5	25,8

1,57	2	1,5	22,7
1,69	2	1,5	24,2
1,7	4	3	27,3
1,74	2	1,5	28,8
1,84	2	1,5	30,3
1,86	2	1,5	31,8
1,9	2	1,5	33,3
1,99	2	1,5	34,8
2	2	1,5	36,4
2,1	2	1,5	37,9
2,1	2	1,5	39,4
2,12	2	1,5	40,9
2,28	2	1,5	42,4
2,48	2	1,5	43,9
2,5	4	3	47
2,52	36	27,3	74,2
2,61	2	1,5	75,8
3	2	1,5	77,3
3,1	4	3	80,3
3,26	2	1,5	81,8
3,5	4	3	84,8
3,86	2	1,5	86,4
3,9	2	1,5	87,9
4	6	4,5	92,4
4,26	2	1,5	93,9
5,9	2	1,5	95,5
7	2	1,5	97
7,84	2	1,5	98,5
8,4	2	1,5	100
Total	132	100	
Devamsızlık 98			
DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0	2	1,5	1,5
0,05	2	1,5	3
0,21	2	1,5	4,5
0,3	2	1,5	6,1
0,52	2	1,5	7,6
0,75	2	1,5	9,1
0,91	2	1,5	10,6
1,3	2	1,5	12,1
1,3	2	1,5	13,6
1,43	2	1,5	15,2
1,5	2	1,5	16,7
1,58	2	1,5	18,2
1,7	2	1,5	19,7
1,8	6	4,5	24,2
1,84	2	1,5	25,8
1,92	2	1,5	27,3
1,96	2	1,5	28,8
2	6	4,5	33,3
2,1	2	1,5	34,8
2,2	4	3	37,9

1,85	2	1,5	27,3
1,9	2	1,5	28,8
2	4	3	31,8
2,2	4	3	34,8
2,32	2	1,5	36,4
2,32	2	1,5	37,9
2,37	2	1,5	39,4
2,41	2	1,5	40,9
2,5	4	3	43,9
2,7	2	1,5	45,5
2,81	2	1,5	47
2,83	2	1,5	48,5
2,86	2	1,5	50
2,94	24	18,2	68,2
3	2	1,5	69,7
3,08	2	1,5	71,2
3,2	2	1,5	72,7
3,5	4	3	75,8
3,63	2	1,5	77,3
3,73	2	1,5	78,8
3,91	2	1,5	80,3
3,92	2	1,5	81,8
4	2	1,5	83,3
4,1	2	1,5	84,8
4,18	2	1,5	86,4
4,36	2	1,5	87,9
4,51	2	1,5	89,4
4,7	2	1,5	90,9
5	4	3	93,9
5,01	2	1,5	95,5
7	2	1,5	97
10,98	2	1,5	98,5
11	2	1,5	100
Total	132	100	

Ekonomik Karlılık / Ciro 98

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-0,24	2	1,5	1,5
-0,08	2	1,5	3
-0,07	2	1,5	4,5
-0,05	2	1,5	6,1
-0,04	2	1,5	7,6
-0,03	2	1,5	9,1
-0,02	2	1,5	10,6
-0,02	2	1,5	12,1
-0,02	2	1,5	13,6
-0,02	2	1,5	15,2
-0,02	2	1,5	16,7
-0,01	2	1,5	18,2
-0,01	2	1,5	19,7
-0,01	2	1,5	21,2
0	2	1,5	22,7
0	2	1,5	24,2

2,35	2	1,5	39,4
2,4	2	1,5	40,9
2,48	2	1,5	42,4
2,64	2	1,5	43,9
2,64	2	1,5	45,5
2,69	2	1,5	47
2,83	2	1,5	48,5
2,87	30	22,7	71,2
3	4	3	74,2
3,15	2	1,5	75,8
3,24	2	1,5	77,3
3,28	2	1,5	78,8
3,4	2	1,5	80,3
3,5	4	3	83,3
4	2	1,5	84,8
4,09	2	1,5	86,4
4,27	2	1,5	87,9
4,9	2	1,5	89,4
5	2	1,5	90,9
5,88	2	1,5	92,4
5,9	2	1,5	93,9
6,44	2	1,5	95,5
7	2	1,5	97
7,2	2	1,5	98,5
12,55	2	1,5	100
Total	132	100	

Ekonomik Karlılık / Ciro 97

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-0,03	2	1,5	1,5
-0,03	2	1,5	3
-0,03	2	1,5	4,5
-0,03	2	1,5	6,1
-0,01	2	1,5	7,6
0,01	2	1,5	9,1
0,02	2	1,5	10,6
0,03	2	1,5	12,1
0,03	2	1,5	13,6
0,03	2	1,5	15,2
0,03	2	1,5	16,7
0,04	2	1,5	18,2
0,04	2	1,5	19,7
0,05	2	1,5	21,2
0,06	2	1,5	22,7
0,07	2	1,5	24,2
0,07	2	1,5	25,8
0,07	2	1,5	27,3
0,07	2	1,5	28,8
0,07	2	1,5	30,3
0,07	2	1,5	31,8
0,08	2	1,5	33,3
0,08	2	1,5	34,8
0,08	2	1,5	36,4

0,02	2	1,5	25,8
0,02	2	1,5	27,3
0,02	2	1,5	28,8
0,03	2	1,5	30,3
0,03	2	1,5	31,8
0,03	2	1,5	33,3
0,04	2	1,5	34,8
0,04	2	1,5	36,4
0,04	2	1,5	37,9
0,04	2	1,5	39,4
0,05	2	1,5	40,9
0,05	2	1,5	42,4
0,05	2	1,5	43,9
0,06	2	1,5	45,5
0,07	2	1,5	47
0,07	2	1,5	48,5
0,08	2	1,5	50
0,08	2	1,5	51,5
0,09	22	16,7	68,2
0,09	2	1,5	69,7
0,1	2	1,5	71,2
0,1	2	1,5	72,7
0,11	2	1,5	74,2
0,11	2	1,5	75,8
0,13	2	1,5	77,3
0,13	2	1,5	78,8
0,14	2	1,5	80,3
0,14	2	1,5	81,8
0,14	2	1,5	83,3
0,15	2	1,5	84,8
0,16	2	1,5	86,4
0,19	2	1,5	87,9
0,22	2	1,5	89,4
0,23	2	1,5	90,9
0,25	2	1,5	92,4
0,26	2	1,5	93,9
0,3	2	1,5	95,5
0,36	2	1,5	97
0,36	2	1,5	98,5
0,84	2	1,5	100
Total	132	100	

0,08	2	1,5	37,9
0,09	2	1,5	39,4
0,09	2	1,5	40,9
0,09	2	1,5	42,4
0,09	2	1,5	43,9
0,1	2	1,5	45,5
0,1	2	1,5	47
0,11	30	22,7	69,7
0,11	2	1,5	71,2
0,11	2	1,5	72,7
0,12	2	1,5	74,2
0,12	2	1,5	75,8
0,13	2	1,5	77,3
0,14	2	1,5	78,8
0,14	2	1,5	80,3
0,16	2	1,5	81,8
0,17	2	1,5	83,3
0,17	2	1,5	84,8
0,17	2	1,5	86,4
0,17	2	1,5	87,9
0,18	2	1,5	89,4
0,22	2	1,5	90,9
0,22	2	1,5	92,4
0,25	2	1,5	93,9
0,3	2	1,5	95,5
0,31	2	1,5	97
0,31	2	1,5	98,5
0,33	2	1,5	100
Total	132	100	

Ekonomik Karlılık / Ciro 99

DEĞERLE R	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
-0,25	2	1,5	1,5
-0,12	2	1,5	3
-0,1	2	1,5	4,5
-0,09	2	1,5	6,1
-0,09	2	1,5	7,6
-0,09	2	1,5	9,1
-0,08	2	1,5	10,6
-0,06	2	1,5	12,1
-0,05	2	1,5	13,6
-0,04	2	1,5	15,2
-0,03	2	1,5	16,7
-0,03	2	1,5	18,2
-0,03	2	1,5	19,7
-0,03	2	1,5	21,2
-0,03	2	1,5	22,7
-0,02	2	1,5	24,2
-0,01	2	1,5	25,8
-0,01	2	1,5	27,3
-0,01	2	1,5	28,8
-0,01	2	1,5	30,3
0	2	1,5	31,8
0	4	3	34,8
0	2	1,5	36,4
0	2	1,5	37,9

0	2	1,5	39,4
0,01	2	1,5	40,9
0,01	2	1,5	42,4
0,01	2	1,5	43,9
0,02	2	1,5	45,5
0,02	2	1,5	47
0,02	2	1,5	48,5
0,02	2	1,5	50
0,04	2	1,5	51,5
0,04	2	1,5	53
0,04	18	13,6	66,7
0,04	2	1,5	68,2
0,06	2	1,5	69,7
0,07	2	1,5	71,2
0,08	2	1,5	72,7
0,08	2	1,5	74,2
0,08	2	1,5	75,8
0,08	2	1,5	77,3
0,09	2	1,5	78,8
0,1	2	1,5	80,3
0,1	2	1,5	81,8
0,11	2	1,5	83,3
0,11	2	1,5	84,8
0,11	4	3	87,9
0,12	2	1,5	89,4
0,13	2	1,5	90,9
0,13	2	1,5	92,4
0,17	2	1,5	93,9
0,19	2	1,5	95,5
0,24	2	1,5	97
0,27	2	1,5	98,5
0,73	2	1,5	100
Total	132	100	

EK-C: SORULARA AİT MİNİMUM, MAKSİMUM, ORTALAMA, STANDART SAPMA VE NORMALLİK TESTİ SONUÇLARI

Tablo C.1 Sorulara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapmalar

Açıklama	Min.	Maks.	Ort.	Standart Sapma
Öz Sermaye	144792	478052058	34347978,2	70644801,7
Sermaye Devir oranı	0,37	112,67	7,71	15,1915
Çalışan Sayısı	17	6548	865,5042	1229,8021
Beyaz Yakalı Çalışan Eğitim Endeksi	8,03	14,91	13,1	1,1591
Çalışan Eğitim Endeksi	7,04	12,28	10,1507	0,8953
Mavi Yakalı Çalışan Eğitim Endeksi	5,95	13,08	9,2249	1,2138
Esneklik Performans Soru no: 1	0	900	45,9278	135,3764
Esneklik Performans Soru no: 2	0	140	10,5242	24,3885
Esneklik Performans Soru no: 3	0	1	0,1571	0,2517
Fonksiyonel Dağılım	-1,96	90,56	4,5004	17,5799
Hiyerarşik Kontrol	0	0,22	6,197E-02	3,847E-02
Hiyerarşik Seviye Sayısı	3	8	5,2655	1,1378
İletişim esnekliği Soru no:1	1	5	3,5682	1,3088
İletişim esnekliği Soru no:2	1	5	3,6136	1,1502
İletişim esnekliği Soru no:3	1	5	3,4773	1,1152
İletişim esnekliği Soru no:4	1	5	3,9545	0,9874
İletişim esnekliği Soru no:5	1	5	3,3182	1,0508
İşücü esnekliği Soru no: 1	1	5	2,2576	1,1566
İşücü esnekliği Soru no: 2	1	5	3,2197	1,2251
İşücü esnekliği Soru no: 3	1	5	3,7955	1,0824

İşücü esnekliği Soru no: 4	1	5	3,5076	1,129
Kural Esnekliği soru No:1	1	5	2,7955	1,234
Kural Esnekliği soru No:10	1	5	2,2879	1,245
Kural Esnekliği soru No:11	1	5	2,5455	1,2683
Kural Esnekliği soru No:12	1	5	3,1288	1,0441
Kural Esnekliği soru No:2	1	5	2,6212	1,1886
Kural Esnekliği soru No:3	1	5	2,4697	1,2008
Kural Esnekliği soru No:4	1	5	2,7803	1,3609
Kural Esnekliği soru No:5	1	5	2,5076	1,1624
Kural Esnekliği soru No:6	1	5	3,3409	1,253
Kural Esnekliği soru No:7	1	5	2,863	1,1901
Kural Esnekliği soru No:8	1	5	3,0305	1,1587
Kural Esnekliği soru No:9	1	5	3,1364	1,5716
Merkezilik	1,09	4,18	2,7321	0,5547
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:1	1	5	3,2424	1,2239
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:2	1	5	3,0379	0,8685
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:3	1	5	3,553	1,0062
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:4	1	5	3,6591	1,0176
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:5	1	5	3,1288	1,2805
Sahiplik	1	4	1,6732	1,0753
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru No:1	1	5	2,9167	1,4359
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru No:2	1	5	2,7273	1,2546

Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru No:3	1	5	2,303	1,2414
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma Soru No:4	1	5	2,1777	1,2008
Strateji Esnekliği soru no:1	1	5	3,5758	1,0921
Strateji Esnekliği soru no:2	1	5	3,4545	1,1008
Strateji Esnekliği soru no:3	1	5	3,6591	1,0399
Ortalama Kıdem	1,02	15	7,4169	2,7954
Firma Yaşı	2	63	27,8941	11,9321
Yönetsel Esneklik 1	1	5	3,4394	1,1542
Yönetsel Esneklik 2	1	5	3,4394	1,1206
Yönetsel Esneklik 3	1	5	3,3333	1,1894
Yönetsel Esneklik 4	1	5	3,7652	1,1042
Yönetsel Esneklik 5	1	5	3,6288	1,1552
Yönetsel Esneklik 6	1	5	3,6667	1,0313
Yönetsel Esneklik 7	1	5	3,3561	0,9502
Yönetsel Esneklik 8	1	5	4,1212	0,9493
Yönetsel Esneklik 9	2	5	3,8864	0,888
Yönetsel Yoğunluk	0,02	0,53	0,104	7,762E-02
Yatırımların Geri Dönüş Oranı 97	0	0,53	0,2128	0,1253
Yatırımların Geri Dönüş Oranı 98	0	0,48	0,1624	0,1262
Yatırımların Geri Dönüş Oranı 99	0	0,58	0,1078	0,1175
Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 97	-13490,6	80301,53	14937,6758	14987,2204
Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 98	-24722,64	94860,66	12128,9176	18092,7163
Kişi Başına Ekonomik Kârlılık 99	-28559,45	119910,74	8393,3062	20888,7103

Kişi Başına Düşen Ciro 97	144	747945,13	141888,315	122656,592 7
Kişi Başına Düşen Ciro 98	5940,32	706870,31	136807,503	124883,301 8
Kişi Başına Düşen Ciro 99	55,72	1272337,5	145817,527	182049,139 7
Kârlılık Oranı 97	0	0,37	0,129	7,938E-02
Kârlılık Oranı 98	0	1,18	0,1412	0,1907
Kârlılık Oranı 99	0	0,85	8,854E-02	0,1203
Pazar Payı 97	5	95	43,5095	17,9468
Pazar Payı 98	5	95	43,1576	17,5156
Pazar Payı 99	5	95	41,5023	19,2716
Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 97	0	0,3	8,563E-02	6,494E-02
Personel Devir Oranı Mavi Yaka 97	0	0,38	7,467E-02	8,033E-02
Personel Devir Oranı 97	0	0,35	8,038E-02	7,455E-02
Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 98	0	0,51	8,325E-02	8,126E-02
Personel Devir Oranı Mavi Yaka 98	0	0,32	6,584E-02	7,160E-02
Personel Devir Oranı 98	0	0,28	6,920E-02	6,316E-02
Personel Devir Oranı Beyaz Yaka 99	0	0,39	7,275E-02	6,733E-02
Personel Devir Oranı Mavi Yaka 99	0	0,7	5,244E-02	9,157E-02
Personel Devir Oranı 99	0	0,65	5,816E-02	8,415E-02
Devamsızlık Oranı 97	0	8,4	2,5196	1,5679
Devamsızlık Oranı 98	0	12,55	2,8728	1,921
Devamsızlık Oranı 99	0	11	2,9385	1,9207

Ekonomik Kârlılık/ Ciro 97	-0,03	0,33	0,105	7,852E-02
Ekonomik Kârlılık/ Ciro 98	-0,24	0,84	8,534E-02	0,1379
Ekonomik Kârlılık/ Ciro 99	-0,25	0,73	3,834E-02	0,12
Yeni Ürün Geliştirme Oranı	0	1,25	0,296	0,3082

Tablo C.2 Normallik testi sonuçları

Sorular	Çarpıklık Değerleri	Basıklık Değerleri
İletişim Esnekliği Soru No:1	-0,587	-0,847
İletişim Esnekliği Soru No:2	-0,665	-0,106
İletişim Esnekliği Soru No:3	-0,495	-0,401
İletişim Esnekliği Soru No:4	-0,922	0,541
İletişim Esnekliği Soru No:5	-0,47	-0,223
İşgücü Esnekliği Soru No:1	0,683	-0,296
İşgücü Esnekliği Soru No:2	-0,405	-0,849
İşgücü Esnekliği Soru No:3	-0,719	-0,066
İşgücü Esnekliği Soru No:4	-0,488	-0,543
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:1	-0,324	-0,789
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:2	-0,145	-0,823
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:3	-0,695	0,2
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:4	-0,64	0,119
Organizasyonel Yapı Esnekliği Soru No:5	-0,156	-1,069
Kural Esnekliği Soru No:1	0,274	-0,902
Kural Esnekliği Soru No:2	0,496	-0,616
Kural Esnekliği Soru No:3	0,583	-0,56
Kural Esnekliği Soru No:4	0,241	-1,18

Kural Esnekliği Soru No:5	0,396	-0,733
Kural Esnekliği Soru No:6	-0,341	-0,885
Kural Esnekliği Soru No:7	0,132	-0,86
Kural Esnekliği Soru No:8	-0,18	-0,572
Kural Esnekliği Soru No:9	-0,157	-1,502
Kural Esnekliği Soru No:10	0,689	-0,48
Kural Esnekliği Soru No:11	0,364	-1,065
Kural Esnekliği Soru No:12	-0,18	-0,324
Organizasyonel açıklık ve Tanıma Soru No:1	0,07	-1,324
Organizasyonel açıklık ve Tanıma Soru No:2	0,202	-0,943
Organizasyonel açıklık ve Tanıma Soru No:3	0,765	-0,268
Organizasyonel açıklık ve Tanıma Soru No:4	0,831	-0,298
Strateji Esnekliği Soru No:1	-0,59	-0,065
Strateji Esnekliği Soru No:2	-0,493	-0,491
Strateji Esnekliği Soru No:3	-0,516	-0,43
Yönetim Esnekliği Soru No:1	-0,44	-0,466
Yönetim Esnekliği Soru No:2	-0,177	-0,806
Yönetim Esnekliği Soru No:3	-0,425	-0,699
Yönetim Esnekliği Soru No:4	-0,764	0,097
Yönetim Esnekliği Soru No:5	-0,471	-0,633
Yönetim Esnekliği Soru No:6	-0,564	-0,18
Yönetim Esnekliği Soru No:7	0,043	-0,715
Yönetim Esnekliği Soru No:8	-1,279	1,633
Yönetim Esnekliği Soru No:9	-0,239	-0,87
Sahiplik	1,270	0,001

EK D. ANA BİLEŞEN ANALİZİ SPSS ÇIKTILARI

İLETİŞİM ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Varia nce	Cumul ative %
1	2,587	51,741	51,741	2,59	51,74	51,741
2	0,869	17,374	69,115			
3	0,677	13,543	82,658			
4	0,505	10,108	92,766			
5	0,362	7,234	100			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Component	
Compo nent	1
IE2	0,846
IE3	0,769
IE5	0,659
IE1	0,65
IE4	0,65
Extraction a 1	

İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of			Rotation Sums of		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Varia nce	Cumul ative %	Total	% of Varian ce	Cumula tive %
1	2,003	50,071	50,071	2	50,07	50,071	1,6	40	40
2	1,052	26,304	76,375	1,05	26,3	76,375	1,455	36,374	76,375
3	0,521	13,022	89,397						
4	0,424	10,603	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix(a)		
	Component	
	1	2
IGE2	0,774	
IGE4	0,766	-0,412
IGE3	0,699	-0,515
IGE1	0,573	0,702
Extraction Method:		
a 2 components		

Rotated Component		
	Component	
	1	2
IGE3	0,866	
IGE4	0,85	
IGE1		0,905
IGE2		0,773
Extraction Method:		
Rotation Method:		
a Rotation converged in 3		

ORGANİZASYONEL YAPI ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Com pone nt	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Varia nce	Cumul ative %
1	2,385	47,707	47,707	2,39	47,71	47,707
2	0,996	19,926	67,633			
3	0,88	17,59	85,223			
4	0,452	9,042	94,265			
5	0,287	5,735	100			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Component	
	Compo nent
	1
OY5	0,811
OY1	0,801
OY4	0,738
OY3	0,692
OY2	
Extraction	
a 1	

KURAL ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of			Rotation Sums of		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Varia nce	Cumul ative %	Total	% of Varian ce	Cumula tive %
1	2,77	23,082	23,082	2,77	23,08	23,082	1,918	15,981	15,981
2	1,671	13,921	37,003	1,67	13,92	37,003	1,77	14,751	30,732
3	1,219	10,16	47,163	1,22	10,16	47,163	1,609	13,41	44,142
4	1,117	9,309	56,472	1,12	9,309	56,472	1,293	10,772	54,914
5	1,034	8,617	65,09	1,03	8,617	65,09	1,221	10,176	65,09
6	0,878	7,313	72,403						
7	0,769	6,412	78,815						
8	0,643	5,361	84,176						
9	0,627	5,223	89,399						
10	0,497	4,144	93,543						
11	0,399	3,322	96,865						
12	0,376	3,135	100						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
KUE2	0,651			-0,44	
KUE1	0,587		-0,483		
KUE5	0,577	-0,403			
KUE8	0,566				-0,482
KUE11	0,548				0,433
KUE7	0,54				
KUE10		0,6			
KUE3	0,49	-0,537			
KUE9	0,426	0,494			
KUE4		-0,466			
KUE12			0,437	-0,59	
KUE6					0,612
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
a 5 components extracted.					

Rotated Component Matrix(a)					
	Component				
	1	2	3	4	5
KUE1	0,83				
KUE2	0,79				
KUE8	0,426	0,411	0,421		
KUE3		0,819			
KUE4		0,723			
KUE5		0,508		0,41	
KUE9			0,755		
KUE10			0,689		
KUE7	0,503		0,515		
KUE6				0,82	
KUE11				0,55	0,475
KUE12					0,844
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser					
a Rotation converged in 7 iterations.					

ORGANİZASYONEL AÇIKLIK VE TAKTİR

Total Variance Explained						
Compo nent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of		
	Total	% of Variance	Cumula tive %	Total	% of Varia nce	Cumul ative %
1	1,848	46,21	46,21	1,85	46,21	46,21
2	0,866	21,66	67,87			
3	0,686	17,143	85,013			
4	0,599	14,987	100			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Component	
	Compo nent
	1
SE3	0,728
SE2	0,722
SE1	0,72
SE4	0,529
Extraction	
a 1 components	

STRATEJİ ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,704	56,794	56,794	1,7	56,79	56,794
2	0,818	27,275	84,068			
3	0,478	15,932	100			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component

Component	Component 1
STRE2	0,85
STRE1	0,745
STRE3	0,653
Extraction	
a 1 components	

YÖNETİM ESNEKLİĞİ

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of			Rotation Sums of		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,344	26,048	26,048	2,34	26,05	26,048	1,892	21,022	21,022
2	1,579	17,54	43,588	1,58	17,54	43,588	1,848	20,536	41,558
3	1,461	16,229	59,817	1,46	16,23	59,817	1,643	18,259	59,817
4	0,909	10,103	69,92						
5	0,721	8,013	77,932						
6	0,672	7,466	85,398						
7	0,553	6,14	91,538						
8	0,408	4,536	96,074						
9	0,353	3,926	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)			
	Component		
	1	2	3
YE1	0,66		-0,451
YE2	0,654		-0,481
YE6	0,652		0,517
YE3	0,521		-0,456
YE4	0,476		
YE8		0,818	
YE9		0,669	
YE7		0,545	
YE5	0,594		0,627
Extraction Method: Principal			
a 3 components extracted.			

Rotated Component Matrix(a)			
	Component		
	1	2	3
YE1	0,8		
YE2	0,789		
YE3	0,745		
YE5		0,873	
YE6		0,826	
YE4		0,602	
YE8			0,842
YE9			0,696
YE7			0,627
Extraction Method: Principal			
Rotation Method: Varimax with			
a Rotation converged in 4 iterations.			

EK E. ELDE EDİLEN KORELASYONLAR

Tablo E.1 Korelasyon Tablosu

Değişken 1	Değişken 2	Korelasyon Katsayısı
Yeni Ürün Sayısı	Firmanın Öz Sermayesi	,256(**)
Firma Yaşı	Firmanın Öz Sermayesi	,224(**)
Firma Yaşı	Firma Sermaye Devri	-,211(*)
Firma Yaşı	Çalışan Sayısı	,338(**)
Sahiplik	Firmanın Öz Sermayesi	-,204(*)
Sahiplik	Çalışan Sayısı	-,251(**)
Sahiplik	Çalışan Kıdem Ortalaması	,205(*)
Hiyerarşik Seviye Sayısı	Yeni Ürün Sayısı	-,202(*)
Hiyerarşik Seviye Sayısı	Firmanın Öz Sermayesi	,228(**)
Yönetsel Yoğunluk	Çalışan Sayısı	-,285(**)
Yönetsel Yoğunluk	Sahiplik	,189(*)
Fonksiyonel Dağılım	Firmanın Öz Sermayesi	,329(**)
Fonksiyonel Dağılım	Çalışan Sayısı	,682(**)
Fonksiyonel Dağılım	Firma Yaşı	,327(**)
Hiyerarşik Kontrol	Firmanın Öz Sermayesi	-,273(**)
Hiyerarşik Kontrol	Çalışan Sayısı	-,272(**)

Hiyerarşik Kontrol	Firmanın Öz Sermayesi	-,273(**)
Merkeziilik	Firmanın Öz Sermayesi	-,294(**)
Merkeziilik	Çalışan Sayısı	-,187(*)
Merkeziilik	Çalışan Kıdem Ortalaması	,246(**)
Merkeziilik	Sahiplik	,379(**)
Merkeziilik	Yönetmel Yoğunluk	,226(**)
Yatırım Oranı 97	Sahiplik	,209(*)
Yatırımların Geriş Oranı 99	Yönetmel Yoğunluk	,300(**)
Kişi Başına Düşen Kârlılık 98	Yönetmel Yoğunluk	,234(**)
Kişi Başına Düşen Kârlılık 98	Hiyerarşik Kontrol	,237(**)
Kişi Başına Düşen Kârlılık 99	Yönetmel Yoğunluk	,369(**)
Kişi Başına Düşen Kârlılık 99	Hiyerarşik Kontrol	,269(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 97	Yeni Ürün Sayısı	,188(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 97	Firmanın Öz Sermayesi	,315(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,175(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 97	Yönetmel Yoğunluk	,448(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 97	Merkeziilik	-,182(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 98	Yeni Ürün Sayısı	,210(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 98	Firmanın Öz Sermayesi	,287(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 98	Sahiplik	-,176(*)

Kişi Başına Düşen Ciro 98	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,176(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 98	Yönetsel Yoğunluk	,329(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 99	Sahiplik	-,217(*)
Kişi Başına Düşen Ciro 99	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,322(**)
Kişi Başına Düşen Ciro 99	Yönetsel Yoğunluk	,244(**)
Kârlılık Oranı 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	-,205(*)
Kârlılık Oranı 99	Hiyerarşik Kontrol	,235(**)
Pazar Payı 97	Toplam Ürün Sayısı	,219(*)
Pazar Payı 97	Yeni Ürün Sayısı	,287(**)
Pazar Payı 97	Yeni Ürün Sayısı	,188(*)
Pazar Payı 97	Merkezilik	-,214(*)
Pazar Payı 98	Toplam Ürün Sayısı	,183(*)
Pazar Payı 98	Yeni Ürün Sayısı	,243(**)
Pazar Payı 98	Merkezilik	-,241(**)
Pazar Payı 99	Toplam Ürün Sayısı	,201(*)
Pazar Payı 99	Yeni Ürün Sayısı	,253(**)
Pazar Payı 99	Yeni Ürün Sayısı	,262(**)
Pazar Payı 99	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,180(*)
Pazar Payı 99	Merkezilik	-,201(*)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Yeni Ürün Sayısı	-,177(*)

Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Firmanın Öz Sermayesi	-,263(**)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Çalışan Sayısı	-,272(**)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Sahiplik	,491(**)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,245(**)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Yönetsel Yoğunluk	,326(**)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	Merkezlilik	,196(*)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 97	Firmanın Öz Sermayesi	-,185(*)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 97	Çalışan Sayısı	-,237(**)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 97	Sahiplik	,289(**)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,238(**)
Personel devir Oranı 97	Firmanın Öz Sermayesi	-,244(**)
Personel devir Oranı 97	Çalışan Sayısı	-,299(**)
Personel devir Oranı 97	Sahiplik	,467(**)
Personel devir Oranı 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	,260(**)
Personel devir Oranı 97	Yönetsel Yoğunluk	,248(**)
Personel devir Oranı 97	Fonksiyonel Dağılım	-,194(*)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 98	Sahiplik	,184(*)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 98	Firmanın Öz Sermayesi	-,190(*)

Mavi Yaka Personel devir Oranı 98	Çalışan Sayısı	-,189(*)
Mavi Yaka Personel devir Oranı 98	Sahiplik	,478(**)
Personel devir Oranı 98	Firmanın Öz Sermayesi	-,201(*)
Personel devir Oranı 98	Çalışan Sayısı	-,207(*)
Personel devir Oranı 98	Sahiplik	,461(**)
Personel devir Oranı 98	Fonksiyonel Dağılım	-,180(*)
Beyaz Yaka Personel devir Oranı 99	Sahiplik	,193(*)
Devamsızlık oranı 99	Hiyerarşik Kontrol	,227(**)
Ekonomik Kârlılık / Ciro 97	Sahiplik	,176(*)
Ekonomik Kârlılık / Ciro 97	Hiyerarşik Seviye Sayısı	-,190(*)
Ekonomik Kârlılık / Ciro 98	Firma Yaşı	-,205(*)
Ekonomik Kârlılık / Ciro 99	Hiyerarşik Kontrol	,194(*)
Mavi Yaka Eğitim Endeksi	Yeni Ürün Sayısı	-,228(**)
Mavi Yaka Eğitim Endeksi	Çalışan Sayısı	,186(*)
Mavi Yaka Eğitim Endeksi	Çalışan Kıdem Ortalaması	-,175(*)
Mavi Yaka Eğitim Endeksi	Sahiplik	-,215(*)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Firmanın Öz Sermayesi	,256(**)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Çalışan Sayısı	,331(**)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Sahiplik	-,222(*)

Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Yönetmelik Yoğunluk	-,228(**)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Fonksiyonel Dağılım	,175(*)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Hiyerarşik Kontrol	-,204(*)
Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	Merkezilik	-,262(**)
Eğitim Endeksi	Firma Sermaye Devri	,249(**)
Eğitim Endeksi	Çalışan Sayısı	,203(*)
Eğitim Endeksi	Çalışan Kıdem Ortalaması	-,181(*)
Eğitim Endeksi	Sahiplik	-,224(**)
Eğitim Endeksi	Hiyerarşik Kontrol	-,299(**)
Eğitim Endeksi	Merkezilik	-,216(*)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Firmanın Öz Sermayesi	,228(**)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Hiyerarşik Kontrol	-,214(*)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Merkezilik	-,212(*)
İletişim Esnekliği	Yeni Ürün Sayısı	,213(*)
İletişim Esnekliği	Hiyerarşik Kontrol	-,368(**)
Bölümler Arası İşbirliği	Firmanın Öz Sermayesi	,200(*)
Bölümler Arası İşbirliği	Hiyerarşik Kontrol	-,264(**)
Bölümler Arası İşbirliği	Merkezilik	-,190(*)
Nitelikli İşgücü	Firmanın Öz Sermayesi	,196(*)

Nitelikli İşgücü	Çalışan Sayısı	,201(*)
Nitelikli İşgücü	Yönetmelik Yoğunluk	-,192(*)
Nitelikli İşgücü	Yatırımların Geri Oranı 99	,179(*)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Firmanın Öz Sermayesi	,223(*)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Hiyerarşik Kontrol	-,278(**)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Merkezilik	-,244(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Hiyerarşik Kontrol	,355(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Yatırımların Geri Oranı 99	,191(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Sahiplik	-,173(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Merkezilik	-,258(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Firmanın Öz Sermayesi	,193(*)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Merkezilik	-,188(*)
Strateji Esnekliği	Toplam Ürün Sayısı	-,243(**)
Strateji Esnekliği	Yeni Ürün Sayısı	-,191(*)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Toplam Ürün Sayısı	-,209(*)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Yeni Ürün Sayısı	,184(*)
İnsan Odaklı Kültür	Çalışan Sayısı	-,198(*)
İnsan Odaklı Kültür	Çalışan Kıdem Ortalaması	,196(*)
Yönetim Planlama Hızı	Yeni Ürün Sayısı	,174(*)

Yönetim Planlama Hızı	Firmanın Öz Sermayesi	,177(*)
Yönetim Planlama Hızı	Yönetimsel Yoğunluk	-,196(*)
Yönetim Planlama Hızı	Hiyerarşik Kontrol	-,289(**)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Mavi Yaka Personel devir Oranı 97	-,217(*)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Personel devir Oranı 97	-,199(*)
İletişim Esnekliği	Pazar Payı 97	,179(*)
İletişim Esnekliği	Pazar Payı 98	,182(*)
Nitelikli İşgücü	Kârlılık Oranı 99	,208(*)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Kârlılık Oranı 99	,194(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	-,210(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Mavi Yaka Personel devir Oranı 98	-,205(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Devamsızlık oranı 99	-,195(*)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Beyaz Yaka Personel devir Oranı 97	,197(*)
İnsan Odaklı Kültür	Kârlılık Oranı 99	-,243(**)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	,208(*)
Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	Eğitim Endeksi	,179(*)
İletişim Esnekliği	Mavi Yaka Eğitim Endeksi	,184(*)
İletişim Esnekliği	Yeni ürün sayısı / Toplam Ürün Sayısı	,195(*)

Bölümler Arası İşbirliği	İletişim Esnekliği	,644(**)
Nitelikli İşgücü	Ekonomik Kârlılık / Ciro 99	,261(**)
Nitelikli İşgücü	Eğitim Endeksi	,186(*)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Eğitim Endeksi	,201(*)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	İletişim Esnekliği	,646(**)
Organizasyonel Yapı Esnekliği	Bölümler Arası İşbirliği	,640(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Ekonomik Kârlılık / Ciro 99	,252(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	İletişim Esnekliği	-,387(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Bölümler Arası İşbirliği	-,424(**)
Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	Organizasyonel Yapı Esnekliği	-,378(**)
Süreçlerin Tanımlanabilirliği	İletişim Esnekliği	,437(**)
Süreçlerin Tanımlanabilirliği	Bölümler Arası İşbirliği	,366(**)
Süreçlerin Tanımlanabilirliği	Nitelikli İşgücü	-,176(*)
Süreçlerin Tanımlanabilirliği	Organizasyonel Yapı Esnekliği	,450(**)
Yönetimin kuralları uygulamasındaki esneklik	Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	-,182(*)
Yönetimin kuralları uygulamasındaki esneklik	Nitelikli İşgücü	,212(*)
Görev Tanımı Esnekliği	Eğitim Endeksi	,195(*)
Görev Tanımı Esnekliği	Nitelikli İşgücü	,223(*)
Çalışanların İnsiyatif Kullanabilmesi	Eğitim Endeksi	,204(*)

Organizasyonel Açıklık ve Taktir	İletişim Esnekliği	,543(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Bölmüler Arası İşbirliği	,578(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Organizasyonel Yapı Esnekliği	,526(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	-,295(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Süreçlerin Tanımlanabilirliği	,324(**)
Organizasyonel Açıklık ve Taktir	Görev Tanımı Esnekliği	-,395(**)
Strateji Esnekliği	Beyaz Yaka Eğitim Endeksi	,210(*)
Strateji Esnekliği	İletişim Esnekliği	,410(**)
Strateji Esnekliği	Bölmüler Arası İşbirliği	,377(**)
Strateji Esnekliği	Nitelikli İşgücü	-,173(*)
Strateji Esnekliği	Organizasyonel Yapı Esnekliği	,461(**)
Strateji Esnekliği	Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	-,253(**)
Strateji Esnekliği	Süreçlerin Tanımlanabilirliği	,304(**)
Strateji Esnekliği	Organizasyonel Açıklık ve Taktir	,297(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	İletişim Esnekliği	,475(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Bölmüler Arası İşbirliği	,480(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Organizasyonel Yapı Esnekliği	,508(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Süreçlerin Tanımlanabilirliği	,441(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Görev Tanımı Esnekliği	-,325(**)

Yönetim Tarzı Esnekliği	Organizasyonel Açıklık ve Taktir	,432(**)
Yönetim Tarzı Esnekliği	Strateji Esnekliği	,491(**)
İnsan Odaklı Kültür	Ekonomik Kârlılık / Ciro 99	-,220(*)
İnsan Odaklı Kültür	Eğitim Endeksi	-,183(*)
İnsan Odaklı Kültür	Organizasyonel Açıklık ve Taktir	-,172(*)
Yönetim Planlama Hızı	Mavi Yaka Eğitim Endeksi	,171(*)
Yönetim Planlama Hızı	Eğitim Endeksi	,249(**)
Yönetim Planlama Hızı	İletişim Esnekliği	,427(**)
Yönetim Planlama Hızı	Bölmömler Arası İşbirliği	,357(**)
Yönetim Planlama Hızı	Organizasyonel Yapı Esnekliği	,440(**)
Yönetim Planlama Hızı	Süreçlerin Uygulanmasındaki Esneklik	-,487(**)
Yönetim Planlama Hızı	Süreçlerin Tanımlanabilirliği	,244(**)
Yönetim Planlama Hızı	Organizasyonel Açıklık ve Taktir	,360(**)
Yönetim Planlama Hızı	Strateji Esnekliği	,216(*)

** Korelasyonlar 0,01 anlamlılıktadır.(2-tailed).

* Korelasyonlar 0.05 anlamlılıktadır. (2-tailed).

EK F. ELDE EDİLEN KANONİK KORELASYONLAR

1. Esneklik Peroformansı ve Örgütsel Esneklikler Arası İlişkiler

Canonical Correlations

1	,703
2	,511
3	,378
4	,251
5	,183

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	,290	150,235	65,000	,000
2	,574	67,545	48,000	,033
3	,776	30,811	33,000	,577
4	,906	12,041	20,000	,915
5	,966	4,160	9,000	,901

Standardized Canonical Coefficients for Set-1		Canonical Loadings for Set-1	
	1		1
EP1	-0,357	EP1	0,043
EP2	0,394	EP2	0,249
EP3	-0,26	EP3	-0,041
ESNPER	0,162	ESNPER	0,166
YONES3	0,937	YONES3	0,939

Standardized Canonical Coefficients for Set-2		Canonical Loadings for Set-2	
	1		1
ILETES	0,224	ILETES	0,635
ISGUE2	-0,096	ISGUE2	-0,154
ISGUES1	-0,02	ISGUES1	0,527
KURES1	-0,403	KURES1	-0,7
KURES2	0,239	KURES2	0,365
KURES3	0,004	KURES3	0,086
KURES4	0,061	KURES4	0,055
KURES5	-0,1	KURES5	-0,002
OYAPIES	0,42	OYAPIES	0,659
STRATEES	0,071	STRATEES	0,298
ORGAC	0,3	ORGAC	0,549
YONES1	-0,649	YONES1	-0,027
YONES2	0,03	YONES2	-0,009

2. Firma Performansı ve Esneklik Performansı arasındaki ilişkiler

Canonical Correlations

1	,646
2	,442
3	,343
4	,331
5	,293

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	,337	131,225	75,000	,000
2	,578	66,093	56,000	,168
3	,718	39,873	39,000	,431
4	,814	24,821	24,000	,416
5	,914	10,850	11,000	,456

Standardized Canonical Coefficients for Set-1		Canonical Loadings for Set-1	
	1		1
ZKARO97	-0,192	ZKARO97	-0,052
ZKARO98	0,016	ZKARO98	0,179
ZKARO99	0,373	ZKARO99	0,134
ZKBEK97	-0,995	ZKBEK97	-0,403
ZKBEK98	1,042	ZKBEK98	-0,129
ZKBEK99	-0,706	ZKBEK99	-0,174
ZKCIR097	0,606	ZKCIR097	-0,231
ZKCIR098	-0,649	ZKCIR098	-0,263
ZKCIR099	0,39	ZKCIR099	-0,022
ZPAZAR97	-1,409	ZPAZAR97	-0,33
ZPAZAR98	2,182	ZPAZAR98	-0,243
ZPAZAR99	-1,228	ZPAZAR99	-0,442
ZROI97	0,476	ZROI97	0,074
ZROI98	-0,05	ZROI98	0,207
ZROI99	-0,205	ZROI99	-0,117

Standardized Canonical Coefficients for Set-2		Canonical Loadings for Set-2	
	1		1
EP1	-0,07	EP1	-0,219
EP2	-0,103	EP2	-0,358
EP3	-0,866	EP3	-0,978
ESNPER	-0,165	ESNPER	-0,629
YONES3	0,068	YONES3	-0,049

3. Firma Performansı ve Orgütsel Esneklik Arasındaki ilişkiler

Canonical Correlations

1	,633
2	,581
3	,530
4	,473
5	,391
6	,354
7	,353

8 ,290
9 ,208
10 ,198
11 ,145
12 ,076
13 ,029

Test that remaining correlations are zero:

	Wilk's	Chi-SQ	DF	Sig.
1	,118	249,130	195,000	,005
2	,197	189,552	168,000	,122
3	,296	141,672	143,000	,516
4	,412	103,271	120,000	,862
5	,531	73,728	99,000	,973
6	,627	54,401	80,000	,987
7	,717	38,762	63,000	,993
8	,819	23,269	48,000	,999
9	,894	13,053	35,000	1,000
10	,934	7,909	24,000	,999
11	,973	3,243	15,000	,999
12	,993	,766	8,000	,999
13	,999	,095	3,000	,992

Standardized Canonical Coefficients for Set-1 Canonical loadings for SET-1

	1		1
ZKARO97	-0,914	ZKARO97	0,221
ZKARO98	-0,351	ZKARO98	-0,128
ZKARO99	0,781	ZKARO99	0,528
ZKB EK97	0,939	ZKB EK97	0,222
ZKB EK98	0,204	ZKB EK98	0,119
ZKB EK99	-0,292	ZKB EK99	0,265
ZKCIR097	0,397	ZKCIR097	-0,038
ZKCIR098	-1,62	ZKCIR098	-0,036
ZKCIR099	0,66	ZKCIR099	0,379
ZPAZAR97	-0,68	ZPAZAR97	-0,144
ZPAZAR98	0,956	ZPAZAR98	-0,139
ZPAZAR99	-0,274	ZPAZAR99	-0,105
ZROI97	0,642	ZROI97	0,312
ZROI98	-0,377	ZROI98	0,171
ZROI99	0,378	ZROI99	0,443

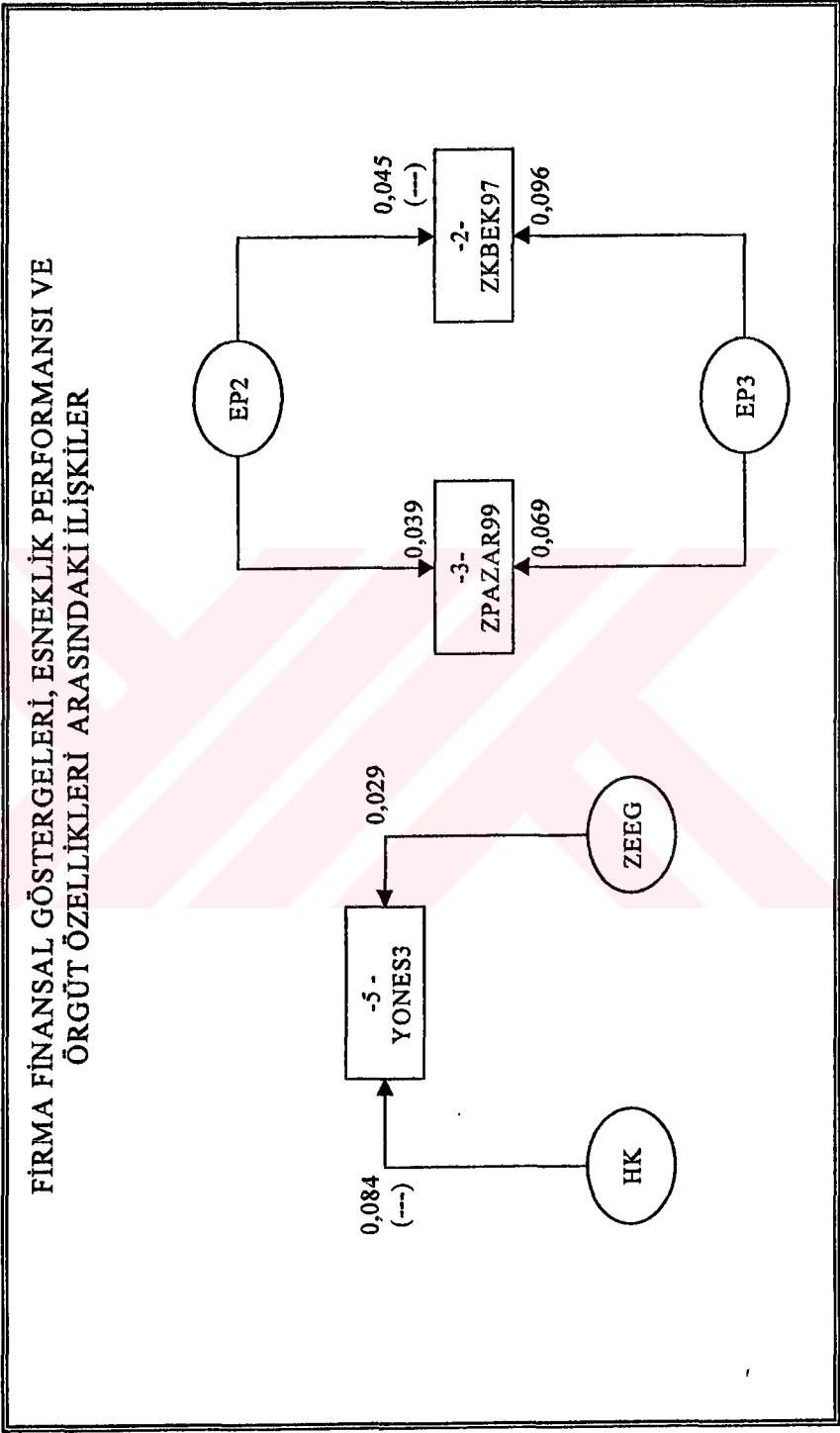
Standardized Canonical Coefficients for Set-2		Canonical loadings for SET- 1	
	1		1
ILETES	-0,377	ILETES	-0,287
ISGUE2	0,485	ISGUE2	0,563
ISGUES1	0,198	ISGUES1	-0,025
KURES1	0,716	KURES1	0,649
KURES2	0,093	KURES2	0,076
KURES3	-0,185	KURES3	-0,081
KURES4	0,061	KURES4	0,027
KURES5	0,178	KURES5	0,17
OYAPIES	0,076	OYAPIES	-0,033
STRATEES	0,18	STRATEES	-0,075
ORGAC	0,498	ORGAC	0,188
YONES1	-0,215	YONES1	-0,066
YONES2	-0,048	YONES2	-0,28

EK G. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİ

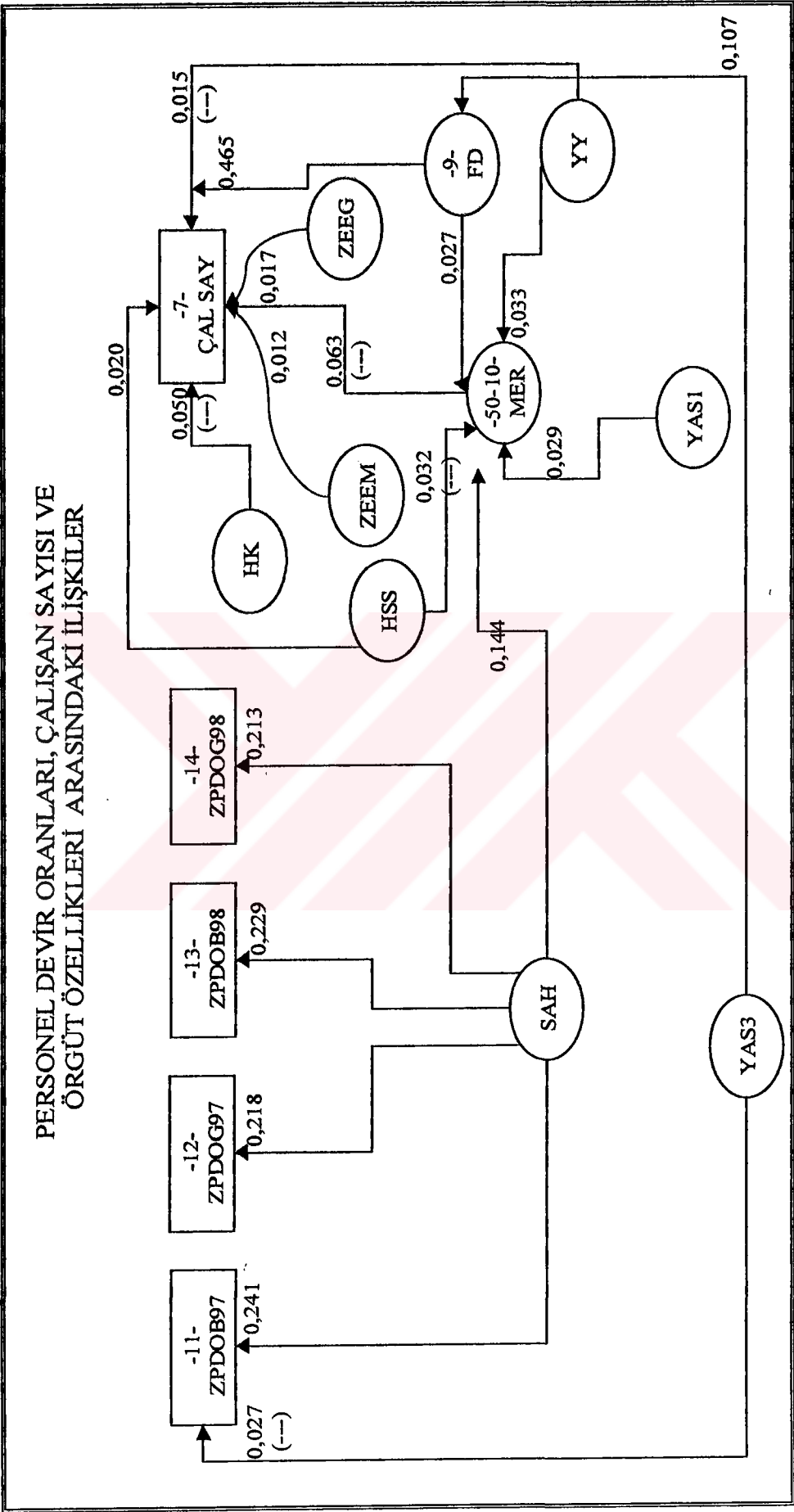
Tablo G.1.1. Regresyon Formüllerinden elde edilen Değişkenler Arası İlişki tablosu

	EP1	EP2	EP3	ESNPER	BU1	BU2	BU3	YAS1	YAS3	SAH	HSS	YY	FD	HK	MER	ZBEM	ZBBB	ZBEG	İLETES	ISGUES1	ISGUE2	OYAPIES	KURES1	KURES2	KURES3	KURES4	KURES5	ORGAC	STRATEE	YONES1	YONES2	YONES3
İLETES														!							+								+			
FD									+																							
ESNPER			+																													
EP3		+		+																												
EP2			+																													
EP1	+			+																												
EP2																																
EP3																																
EP2																																
EP1																																
BU3																																
BU2																																
BU1																																
YAS1																																
YAS3																																
SAH																																
HSS																																
YY																																
FD																																
HK																																
MER																																
ZBEM																																
ZBBB																																
ZBEG																																
İLETES																																
ISGUES1																																
ISGUE2																																
OYAPIES																																
KURES1																																
KURES2																																
KURES3																																
KURES4																																
KURES5																																
ORGAC																																
STRATEE																																
YONES1																																
YONES2																																
YONES3																																

EK H. REGRESYON ŞEKİLLERİ (Şekillerde geçen '(---)' işareti negatif ilişkiyi, şekillerdeki sayılarda her bir değişkenin R² değerlerini göstermektedir)

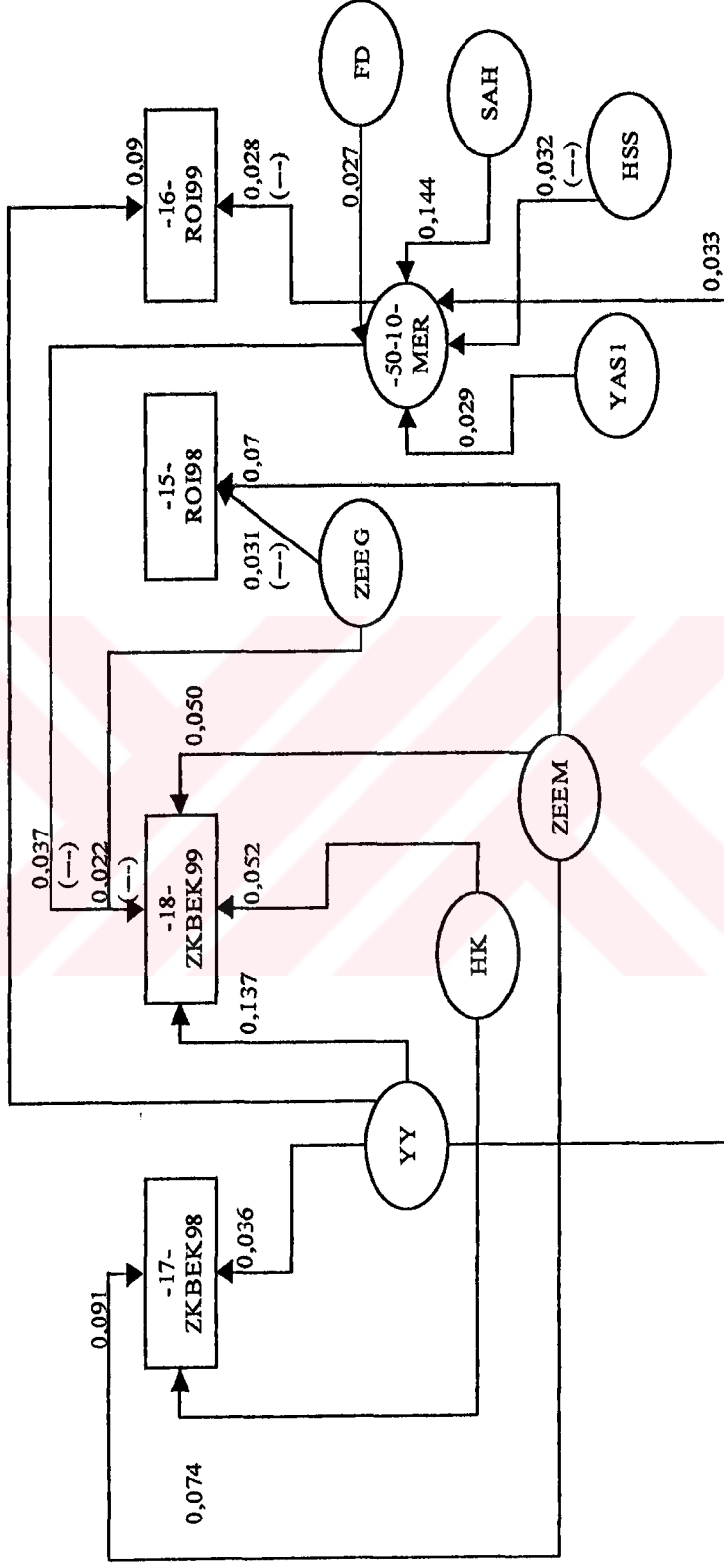


Şekil H.1. Firma Finansal Göstergeleri, Esneklik Performansı ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler

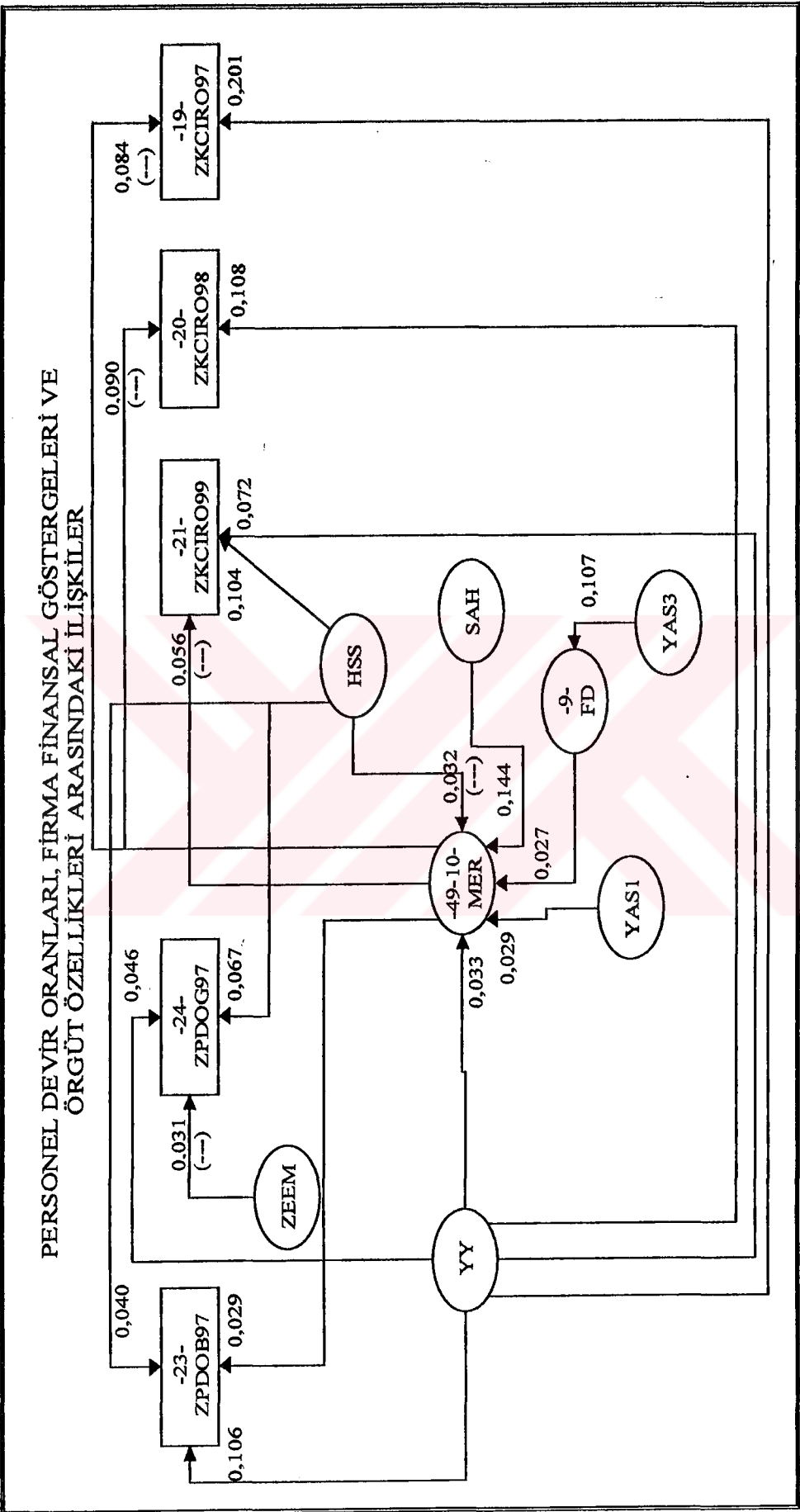


Şekil H.2. Personel Devir Oranları, Çalışan Sayısı ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler

FİRMA FİNANSAL GÖSTERGELERİ VE
ÖRGÜT ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

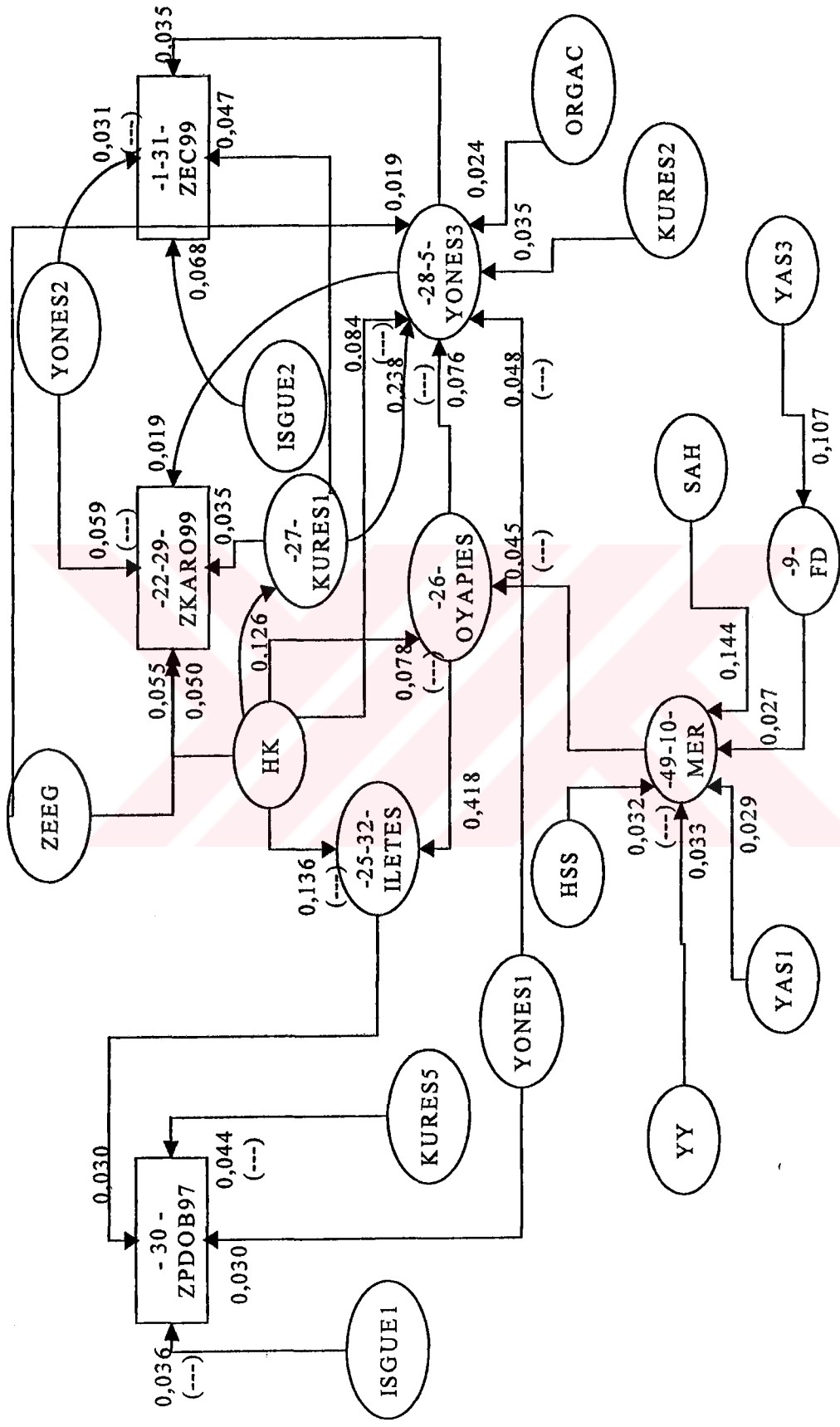


Şekil H.3 Firma Finansal Göstergeleri ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler

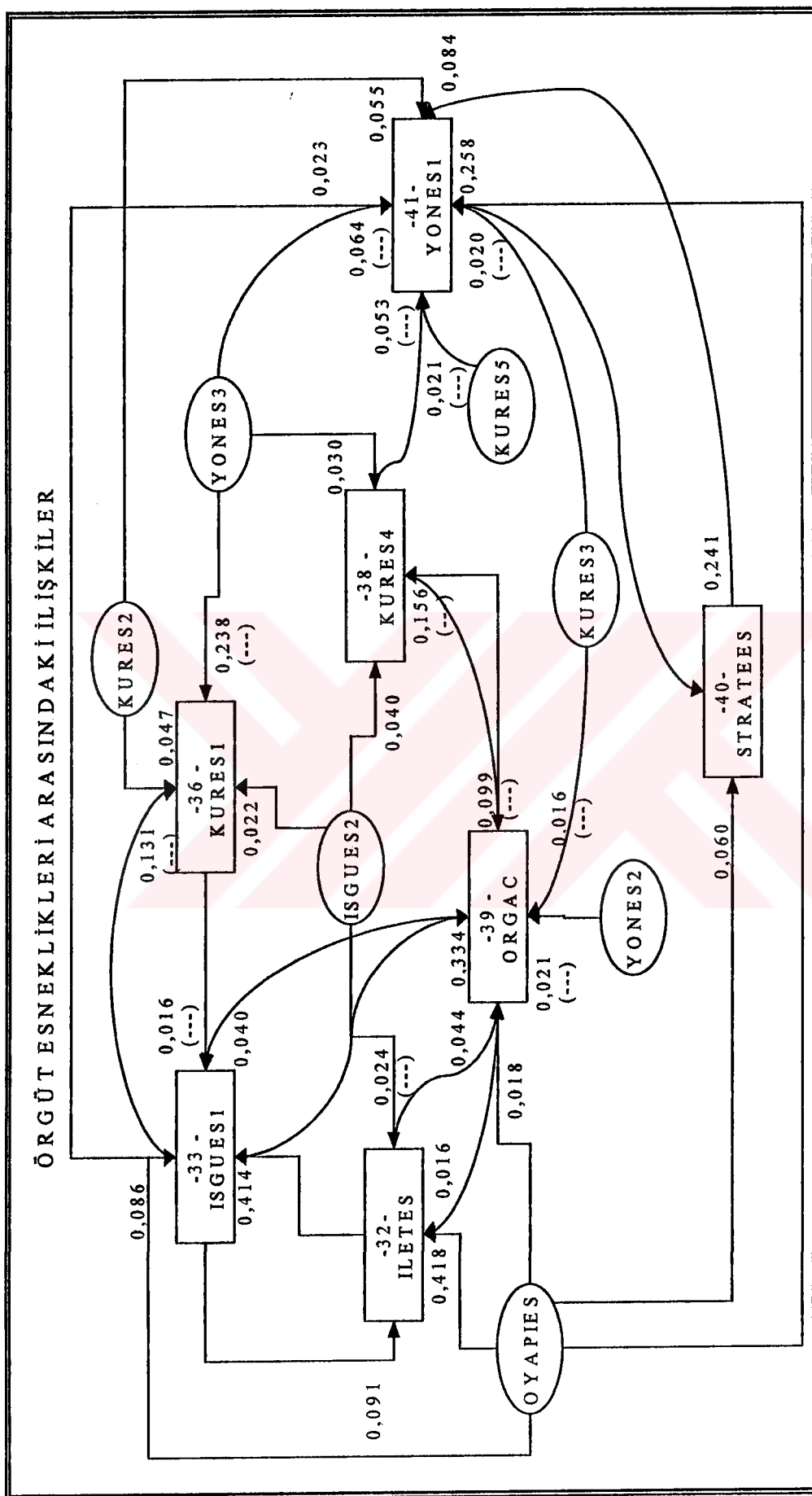


Şekil H.4. Personel Devir Oranları, Firma Finansal Göstergeleri ve Örgüt Özellikleri arasındaki ilişkiler

**PERSONEL DEVİR ORANLARI, FIRMA FİNANSAL GÖSTERGELERİ VE
ÖRGÜT ESNEKLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**



Şekil.H.5 Personel Devir Oranları, Firma Finansal Göstergeleri ve Öğüt Esneklikleri arasındaki ilişkiler



EK I. ÖLÇÜMLEMELERDE KULLANILAN SORULAR VE ANKETTEKİ SORU NUMARALARI

Tablo I.1 Değişkenlere ait soruların anketteki soru numaraları

Ölçümü Yapılan Değişkenler	Anket Soru No
İletişim Esnekliği	3. bölüm 1-2-3-4-5 nolu sorular
İşgücü Esnekliği	3. bölüm 6-7-8-9 nolu sorular
Organizasyonel Yapı Esnekliği	3. bölüm 18-19-20-21 ve 2.Bölüm 5 nolu sorular
Organizasyonel Açıklık ve Tanıma	3. bölüm 27-28-29-30 nolu sorular
Strateji Esnekliği	3. bölüm 31-32-33 nolu sorular
Yönetim Esnekliği	3. bölüm 34-35-36-37-11-17 ve 2. Bölüm 2-3-4 nolu sorular
Kural Esnekliği	3. bölüm 23-24-25-26-22-10-38-12-13-11-16 nolu sorular
Esneklik Performansı	1. Bölüm 12-13-14 nolu sorular

ÖZGEÇMİŞ

1969 yılında Sivas'ta doğdu. Orta öğrenimini Balıkesir Lisesi'nde tamamladı. 1986 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'ne girdi. 1990 yılında bu bölümden mezun oldu. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Mühendislik Yönetimi Programı'nda yüksek lisansa başladı. 1993 yılında Yüksek Mühendis ünvanını aldı ve aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Endüstri Mühendisliği Programı'nda doktora çalışmalarına başladı. Halen İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.