

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL KARARLARA KATILMASINDA

AİLENİN ROLÜ (ANKARA VE ERZURUM'DAKİ İKİ İŞLETMENİN KARŞILAŞTIRILMASI)

Arş.Gör. Ayşe İRMIŞ(*)

I. GİRİŞ

1950'li yıllardan sonra gelişen teknoloji ve sanayileşmeyle beraber köylerden sanayi merkezi haline gelen kentlere göçler başlamıştır. 1960'lı yıllar ve daha sonrası göçlerin iyice hızlandığı ve tek tek fertler yerine ailelerin köyden kente yerleştikleri yıllar olmuştur. Kırsal bölgelerde bir işletme özelliği taşıyan geleneksel geniş aile de göç ile birlikte çözülerek şehirlerde çekirdek aile halini almıştır. Köyden kente göç edenlerin kurdukları yeni çekirdek aileler iş bölümünü iş çeşitlenmesini ve belirli alanlarda uzmanlaşmayı ortaya çıkarıp önceleri dokunulmaz olan babayı iş bölümünün taraflarından sadece biri yapmış ve mevcut statüsünü zayıflatmıştır. Bütün bunlara ek olarak köyden kente göç eden fertlerin eğitim ve öğretim seviyesinin artması, modernleşme ve yenilikçi duyguların özellikle televizyonla körüklenmesi aile içi ilişkilerde değişimi ortaya çıkarmıştır. Böylece Türk toplumunda disiplinin yoğun olduğu geniş aile ile nispeten serbest ilişkilerin gözlemlendiği çekirdek ailenin yanında gecekondü ailesi adı ile anılan, aile üyelerinin sayı bakımından çekirdek aileye, ilişkileri bakımından da daha ziyade geniş aileye benzediği bir aile tipi ortaya çıkmıştır. Gecekondü ailesinin tipik özelliği, babanın uygulamak istediği otoritede, çocukların da otoriteye boyun eğme veyahut serbest karar verme ve uygulama davranışlarında tutarlı olmamalarıdır.

Sosyal hareketliliğin çok hızlı olduğu böyle bir dönemde örgütler için en önemli hususlardan biri, mevcut beşeri ve fiziki kaynaklarla en fazla faydayı doğurabilecek kararları alabilmektir. Gündelik hayatta belkide farkına bile varmadığımız kararlar özellikle örgütler açısından farklı önemlere sahip olmaktadır. Örgütlerde alınan kararların bir kısmı örgütün varlığını doğrudan etkiler. Dolayısıyla, hangi malın üretileceği hangi pazarlarda satılacağı gibi çok stratejik olan bu kararlar, daha ziyade yüksek bilgi seviyesine sahip üst yönetim tarafından alınır. Hem işgörenleri hem de yöneticileri ilgilendiren mevki ve makamların dağılımı ile ilgili kararlar ise yönetsel kararlardır. Yönetsel kararlar hususunda işgörenlerin bilgi seviyesinin stratejik kararlara göre daha fazla olmasına rağmen, işgörenlerin en çok bilgiye sahip oldukları kararlar izin süreleri, maaş, dinlenme vakitleri gibi konularda verilen eylemsel kararlardır.

(*) Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

Daha önceden kitleye yönelik yapılan basit üretim, teknolojinin gelişmesi ve fertlerin eğitim ve bilgi seviyelerinin artmasıyla birlikte herbir müşteri ihtiyacına göre yapılan birim üretimi haline dönüşmüştür. Bahsedilen üretim faaliyetindeki değişiklik ve bu değişikliği etkileyen faktörler yönetim faaliyetine de yansımıştır. Böylece, kitle üretimini gerçekleştirirken merkezi yönetim tarzını benimseyen örgütlerde birim üretimine geçişle birlikte katılmalı yönetim tarzına geçiş gözlenmiştir. Katılmalı yönetim tarzını benimseyen örgütlerde kararlara katılma faaliyeti; a) yöneticinin karar verip aslarına benimsetmeye çalışması, b) yöneticinin fikirlerini açıklayıp aslarının bu konudaki görüş ve sorularını alması, c) yöneticinin bir karar verip aslarına değiştirme hakkı tanınması, d) yöneticinin problemi sunup asların önerilerini alması ve daha sonra karar vermesi şeklinde gerçekleşmektedir.

II. YÖNETİLENLERİN KARARLARA KATILMA EĞİLİMLERİNDE AİLENİN ROLÜ VE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

A) Araştırmanın Amaçları:

Araştırmamız Erzurum Doğu Yağ Sanayi ve Ticaret A.Ş. de ve Ankara Nurol Makine ve Sanayi A.Ş. de yapılmıştır. Amaçlarımızdan ilki Erzurum gibi daha kapalı bir sistem özelliği gösterip nispeten homojen kültür karakteri taşıyan ve geleneksel yapısını koruma konusunda dışa daha az açık olan bir şehrin özel şirketinde çalışan işgörenlerin kararlara katılma durumu ile Erzurum'a göre daha metropoliten bir şehir olarak farklı kültürlerin etkileşim içinde bulunduğu dolayısıyla karşılıklı hoşgörünün hakim olduğu daha açık bir sistem şeklinde görülen Ankara'nın bir özel şirket çalışanlarının kararlara katılma durumunu incelemektir.

İkinci amacımız ise, her iki şirket çalışanlarının da 3 ile 18 yaşları arasında mensubu buldukları aile yapısını tespit edip ailelerinin varsa işgörenler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmaktır.

B) Araştırmanın Yöntemi ve Örneğin Seçimi:

Araştırma yapmayı düşündüğümüz şirketlerde iki önemli özellik aranmıştır. Bunlar, buldukları il sınırları içinde en çok işgören istihdam etme ve şu anda üretimde bulunma şartlarıdır. Erzurum Ticaret ve Sanayi Odasından alınan bilgilere göre mevcut şartlarımıza haiz olan şirket Doğu Yağ Sanayi ve Ticaret A.Ş. iken Ankara'daki bu şartlara sahip olan şirketlerden biri Ankara Ticaret ve Sanayi Odasından alınan bilgilere göre Nurol Makine ve Sanayi A.Ş. dir. Anketler her iki şirkete de 100'er adet dağıtılmıştır. Katılım oranı Doyasan' da %41, Nurol'da ise %65 tir.

Anket temelde Porter ölçeği diye bilinen aşağıda örneği gösterilmiş olan bir

ölçeğe göre hazırlanmıştır.

Örnek: Çalıştığınız işyerinde yaptığınız iş ile ilgili sorunların çözümünde amirlerin, sizlerin fikrini alması ve bunlardan yararlanması durumu.

	Hiç						Çok
	Yok						Fazla
a) Şimdi ne kadardır	1	2	3	4	5	6	7
b) Ne kadar olmalıdır	1	2	3	4	5	6	7
c) Bu sizin için ne kadar önemlidir	1	2	3	4	5	6	7

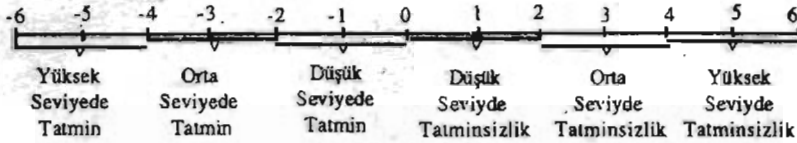
Değerlendirme ise aşağıdaki Çizelge-1'e göre yapılmıştır.

Çizelge-1: Kararlara Katılma Seviyesi



Çizelgede 7; %100 katılımı ifade eder. Tatmin durumu ise b şikkından a şikkının çıkarılması ile bulunmuş ve çizelgede 2'de olduğu gibi değerlendirilmiştir.

Çizelge-2: Tatmin ve Tatminsizlik Seviyesi



C) Araştırmanın Varsayımları:

1- Kararlara katılım faaliyeti otoriter nitelikler taşıdığı gözlemlenen Türk kültürünün genel yapısından dolayı hem Nuro'l çalışanlarında hem de Doyasan çalışanlarında daha ziyade orta seviyede olup çoğunlukla yöneticiler tarafından bilginin verilmesi veya benimsetilmesi şeklinde uygulanmaktadır.

2- Nuro'l'daki kararlara katılım seviyesi Doyasan'daki kararlara katılım seviyesinden daha yüksektir. Çünkü Nuro'l çalışanları, Doyasan şirketinin bulunduğu Erzurum iline göre nispeten heterojen kültür özelliklerine sahip, farklı alt sistemlerin etkileşim içinde olduğu ve daha metropoliten bir şehir olan Ankara ilinde bulunmaktadır.

3- Kararlara katılım konusunda içinde yetiştirilen aile diğer yan sistemlerden oldukça fazla etkilenmesine rağmen çalışanların kararlara katılım faaliyetleri üzerinde sınırlı ölçülerde etkili olacaktır. Geniş ailede yetişen işgörenler kararlara katılım

konusunda en çekingen davranan işgörenlerdir. Çekirdek ailede yetişenler ise kararlara katılmayı aile ortamından da öğrendikleri için iş yerinde ailelerinden öğrendikleri kadarıyla, kararlara katılmaya daha yatkındırlar. Gecekondu ailesinde yetişen işgörenler ise ebeveyn-çocuk ilişkilerinde kararsız tutumlarından dolayı işyerinde de kararlara katılma konusunda kararsız ve tutarsız davranacaklardır.

D) Araştırma Sonuçları:

1- İşgörenlerin ve Yöneticilerin Demografik Özellikleri

İşgören ve yöneticilerin demografik özellikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo-1: Yaş Grubu (%)

İşgören ve Amir Yaş Kategorileri	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
18-24 yaş	12.12	42.11	12.50	-
25-34 yaş	42.42	40.35	75.00	37.50
35-44 yaş	30.30	15.79	12.50	50.00
45-54 yaş	15.50	-	-	12.50
55 ve üstü	-	1.75	-	-

Tablo-2: Cinsiyet (%)

İşgören ve Amir Cinsiyet	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
Kadın	3.03	7.02	12.50	-
Erkek	96.97	92.98	87.50	100

Tablo-3: Doğum Yeri (%)

İşgören ve Amir Doğum Yerleri	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
İl	27.27	35.09	25.00	87.80
İlçe	6.06	36.84	12.50	-
Kasaba	6.06	3.51	12.50	-
Köy	60.61	24.56	50.00	12.50

Tablo-4: Çocukluğun Geçtiği Bölge (%)

İşgören ve Amir Bölge	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	3.03	-	-	-
Doğu Anadolu Bölgesi	93.94	8.93	100	12.50
İç Anadolu Bölgesi	-	73.21	-	62.50
Karadeniz Bölgesi	-	16.07	-	12.50
Akdeniz Bölgesi	3.03	-	-	-
Marmara Bölgesi	-	1.79	-	12.50
Ege Bölgesi	-	-	-	-

Tablo-5: Öğrenim durumu (%)

İşgören ve Öğrenim Durumu	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
İlkokul	74.19	23.64	12.50	-
Ortaokul	12.90	18.18	-	-
Lise ve Dengi O.	9.68	40.00	12.50	-
Yüksekokul veya Fakülte	3.23	18.18	75.00	100

Tablo-6: İşyerindeki Göreviniz (%)

İşgören ve Görevler	Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
Yönetici İşgören	80.49	87.69	19.51	12.31

Tablo-7: Şu Andaki İşyerinde Kaç Yıldır Çalıştığı (%)

Çalışılan Yıl	İşgören ve Amir		Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
	1-4 yıl			45.45	87.04	62.50
5-9 yıl			30.30	7.41	25.00	37.50
10-14 yıl			9.09	5.56	-	-
15-19 yıl			15.15	-	-	-
20 ve üstü			-	-	12.50	12.50

Tablo-8: 3 ila 18 Yaşları Arasında Mensubu Buldukları Aile Türü (%)

Aile Türü	İşgören ve Amir		Doyasan İşgörenleri	Nurol İşgörenleri	Doyasan Yöneticileri	Nurol Yöneticileri
	Geniş Aile			31.25	19.30	-
Çekirdek Aile			15.62	49.12	75.00	75.00
Gecekondu Ailesi			53.12	31.58	25.00	25.00

Tablo-3'den de anlaşılacağı gibi Nurol işgörenlerinin %75.44'ünün ve yöneticilerinin de %87.50'sinin doğum yeri kent diyebileceğimiz yer iken Dooyasan işgörenlerinin %60.61'inin ve yöneticilerinin de %50'sinin doğum yeri köydür. Bu manada Nurol çalışanlarının büyük bir kesimi tarafından köyden kente göç olayı yaşanmamıştır. Halbuki, Dooyasan işgörenlerinin çoğunluğu köyden kente göç olayını yaşamışlardır. Ayrıca Nurol çalışanlarının çoğunluğunun eğitim seviyesi Dooyasan çalışanlarının eğitim seviyesinden yüksektir. Dolayısıyla Nurol çalışanları Dooyasan çalışanlarına göre daha istikrarlı bir kentli tavrı göstereceklerdir. Nihayet Tablo 8'den de görüleceği gibi Nurol işgörenlerinin sadece %31.58'i gecekondu ailesinde yetişip %68.42'si gecekondu aile tipine göre daha istikrarlı ilişkileri olan geniş veya çekirdek aile tipinde yetişmişlerdir. Dooyasan işgörenlerinin ise %53.12'si gecekondu ailesi mensubu olmuşlardır

2- Soruların Niteliklerine Göre Değerlendirilmesi:

Tablo-9: Doyasan İşgörenleri İçin

	Ne Kadar		Ne Kadar Olmah		Ne Kadar Önemli		Tatmin Durumu	
	A. O.*	S. S.**	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.
Yönetici veya Amirlerin Aslına Olan İnanç ve Güven Seviyeleri	4.12	2.30	6.46	1.27	6.92	0.28	1.96	2.46
Yönetici veya Amirlerin Kendi İçiniz Hakkında Dışlındıklarınızı İfade Etmeniz İmkân Vermesi	4.00	2.33	6.30	1.23	6.63	1.04	2.27	1.95
Çalıştığınız İşyerinde Yapmış İş İle İlgili Sorunların Çözümünde Amirlerin Sizin Filmini Alması ve Bundan Yararlanması Durumu	3.10	1.90	5.52	1.93	5.69	1.98	2.62	2.28
İşinizle İlgili Kararların Büyük Bir Kısımını Üst Kademelerde Alınması Durumu	4.07	2.52	5.76	1.94	6.08	1.73	1.36	2.36
İşinizle İlgili Kararların Büyük Bir Kısımını Alt Kademelerde Alınması Durumu	3.04	2.15	4.74	2.54	4.83	2.60	1.41	1.62
Amir veya Yöneticilerin İşyerinin Alt Kademelerinde Çalışanların Sorunlarından Haberdar Olma Derecesi	3.90	2.32	5.81	1.69	5.93	1.82	1.88	2.64
İşinizle İlgili Sorunları Çözümleyen Amirlerinizle Görüşerek Serbestçe Tartışma İmkânı	3.93	2.36	6.24	1.30	6.26	1.68	2.08	2.14
Amir veya Yöneticilerle Aranızda Bir Sorun Çıktığı Zaman Bu Sorunu Çözümlemek İçin Başka Kişi ya da Kuruluşun Arabuluculuk Yapma Durumu	2.85	1.93	4.57	2.52	4.67	2.57	1.67	2.58
İşyerinde Hangi Mal veya Hizmetlerin Üretilceği ve Hangi Pazarlarda Satılacağına Dair Bilgi Durumu (Str.*** Karar)	3.74	2.14	5.05	1.68	5.12	1.85	0.83	1.95
İşyerine Hangi Mevki ve Makamların Oluşturulacağı ve Bu Yerlere Hangi Tür Personelin Atanacağına Dair Bilgi Durumu (Yönetim Karar)	3.36	2.08	4.42	2.21	5.15	2.29	0.67	2.33
İşyerinde Ücret ve Maaş, Çalışma Süreleri, İzin Durumu Gibi Hususlardaki Bilgi Durumu (Eylemsel Karar)	3.92	2.41	5.29	2.07	5.82	1.98	1.25	2.27
Yönetici veya Amirlerin İşyerinin Çeşitli Sorunları ile İlgili Konularda İşçilerin Kararlarına Katılmasına Gerekli Fırsat ve İmkân Verme Durumu	2.31	1.89	4.80	2.29	4.96	2.43	2.54	2.36
Yönetici veya Amirlerin Aldıkları Kararlarda Sizin de Söz Sahibi Olma İsteğiniz	3.26	2.35	4.78	2.36	5.30	2.27	1.64	2.23
Size Bağlı Olarak Çalışan Eleman veya İşçilerin Sizin Aldığınız Kararlarda Söz Sahibi Olma Durumu	3.56	2.18	5.46	1.84	5.85	1.49	1.77	1.95
Çalıştığınız İşyerinde Yapacağınız İşle İlgili Amir veya Yöneticilerinizin Size Bilgi Verme Durumu	4.88	2.26	5.85	1.80	6.44	1.50	1.17	2.33
Yönetici veya Amirlerinizin Yapacağınız İşle İlgili Olarak Verdiği Kararları Size Benimsetmeye Çalışması Durumu	4.67	2.00	6.08	1.57	6.07	1.70	1.40	2.20
Yönetici veya Amirlerin Yapacağınız İşle İlgili Verdiğiniz Kararlara İtiraz Ettüğümüzde Kararların Değiştirilmesi Durumu	2.63	1.52	5.15	1.94	5.93	1.82	2.65	2.17
Yönetici veya Amirlerinizin Yapacağınız İşle veya Sizinle İlgili Konularda Kararın Kendiniz Tarafından Verilmesini İsteme Durumu	3.83	2.18	5.96	1.49	5.67	2.08	1.95	2.17

* Aritmetik Ortalama

** Standart Sapma

*** Stratejik

Tablo-10: Nurol İşgörenleri İçin

	Ne Kadar		Ne Kadar Olmalı		Ne Kadar Önemli		Tatmin Durumu	
	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.
Yönetici veya Amirlerin Astlarına Olan İnanç ve Güven Seviyeleri	5.23	1.90	6.50	0.78	6.41	1.34	1.43	1.79
Yönetici veya Amirlerin Kendi İşiniz Hakkında Düşüncelerinizi İfade Etmeye İmkân Vermesi	4.84	1.95	6.17	1.30	6.51	1.17	1.72	1.82
Çalıştığımız İşyerinde Yapduğumuz İş De İlgili Sorunların Çözümünde Amirlerin Sizlerin Fikrini Alması ve Bundan Yararlanması Durumu	4.61	2.10	6.17	1.08	6.21	1.37	1.65	2.07
İşinizle İlgili Kararların Büyük Bir Kısımını Üst Kademelerde Alınması Durumu	6.50	0.98	5.39	2.00	5.81	2.11	-1.12	2.28
İşinizle İlgili Kararların Büyük Bir Kısımını Alt Kademelerde Alınması Durumu	2.68	2.13	4.31	1.84	5.18	2.19	1.77	2.17
Amir veya Yöneticilerin İşyerinin Alt Kademelerinde Çalışanların Sorunlarından Haberdar Olma Derecesi	4.53	2.04	5.84	1.59	6.13	1.58	1.42	2.04
İşinizle İlgili Sorunları Çözümleyen Amirlerinizle Görüşerek Serbestçe Tartışma İmkânı	5.12	2.22	6.46	1.07	6.39	1.28	1.63	2.29
Amir veya Yöneticilerle Aranızda Bir Sorun Çıkışı Zaman Bu Sorunu Çözümlemek İçin Başka Kişi ya da Kuruluşun Arabuluculuk Yapma Durumu	2.66	2.26	3.88	2.57	4.26	2.58	0.87	2.49
İşyerinde Hangi Mal veya Hizmetlerin Üreleceği ve Hangi Pazarlarda Satılacağına Dair Bilgi Durumu (Str. Karar)	4.34	2.25	5.71	1.62	5.58	1.85	1.32	1.79
İşyerinde Hangi Mevki ve Makamların Oluşturulacağı ve Bu Yerlere Hangi Tür Personelin Atılacağına Dair Bilgi Durumu (Yönetmelik Kararı)	2.51	1.99	4.30	2.15	4.25	2.25	1.74	2.28
İşyerinde Ücret ve Maaş, Çalışma Süreleri, İzin Durumu Gibi Husulardaki Bilgi Durumu (Eylemsel Karar)	4.41	2.07	5.88	1.56	5.81	1.77	1.39	1.84
Yönetici veya Amirlerin İşyerinin Çeşitli Sorunları ile İlgili Konularda İşçilerin Kararlarına Katılmasına Gerekli Fırsat ve İmkânı Verme Durumu	2.95	1.97	5.49	1.70	5.49	1.99	2.47	2.19
Yönetici veya Amirlerin Aldıkları Kararlarda Sizin de Söz Sahibi Olma İsteğiniz	3.05	2.09	4.72	2.02	4.61	2.36	1.56	2.02
Sizin Bağılı Olarak Çalışan Eleman veya İşçilerin Sizin Aldığınız Kararlarda Söz Sahibi Olma Durumu	4.34	1.99	5.40	1.67	5.43	1.76	0.83	1.60
Çalıştığımız İşyerinde Yapacağımız İşle İlgili Amir veya Yöneticilerinizin Size Bilgi Verme Durumu	4.97	2.08	6.08	1.56	6.22	1.49	1.08	1.73
Yönetici veya Amirlerinizin Yapacağımız İşle İlgili Olarak Verdiği Kararları Size Benimsetmeye Çalışması Durumu	4.97	2.18	5.62	1.45	6.03	1.43	0.56	2.41
Yönetici veya Amirlerin Yapacağımız İşle İlgili Verdiğiniz Kararlara İtiraz Ettığınızde Kararların Değiştirilmesi Durumu	3.51	2.12	5.16	1.51	5.68	1.68	1.44	2.23
Yönetici veya Amirlerinizin Yapacağımız İşle veya Sizinle İlgili Konularda Kararlarınızı Kendiniz Tarafından Verilmesini İsteme Durumu	3.68	2.04	5.27	1.72	5.27	2.08	1.61	2.12

Tablo-11: Doyasan Yöneticileri İçin

	Ne Kaderdir		Ne Kader Olmalı		Ne Kader Önemli		Tatmin Durumu	
	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.
Çalıştığınız İşyerinde İşgören veya Astarın Üstlerine Olan İnanç ve Güven Seviyeleri	4.87	1.55	6.38	0.92	6.75	0.71	1.50	0.93
Çalıştığınız İşyerinde İşgören veya Astarın Sorumluluk Duygularının Gelişme Seviyesi	4.37	2.07	6.88	0.35	7.00	0.00	2.50	2.07
Kararların Alındığı Kademelerde ve Mevkilerde İşçilerin veya Astarın İsabetli Kararları Alabilmek İçin Gerekli Bilgiye Sahip Olma Durumu	3.62	1.85	6.12	1.13	6.50	1.07	2.50	2.00
Astarın Kendi İşlerini İlgilendiren Konularda Kararlara Katılma İstek ve Arzuları	4.25	2.43	6.38	0.92	6.38	0.92	2.12	1.81
Astarınızın veya İşçilerinizin Sizin Aldığınız Kararlarda Söz Sahibi Olmasını İsteme Dereceniz	4.87	1.55	5.75	1.04	6.00	1.07	0.88	0.99
Sizin Üstünüz veya Amiriniz Olan Kişilerin Aldıkları Kararlarda Sizi Söz Sahibi Etmesi Durumu	4.75	2.12	6.25	1.04	6.62	1.06	1.50	2.00

Tablo-12: Nurol İşgörenleri İçin

	Ne Kaderdir		Ne Kader Olmalı		Ne Kader Önemli		Tatmin Durumu	
	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.	A. O.	S. S.
Çalıştığınız İşyerinde İşgören veya Astarın Üstlerine Olan İnanç ve Güven Seviyeleri	5.00	2.16	6.29	1.11	6.14	1.21	1.29	2.21
Çalıştığınız İşyerinde İşgören veya Astarın Sorumluluk Duygularının Gelişme Seviyesi	4.25	1.85	6.32	1.06	6.25	1.04	2.12	1.25
Kararların Alındığı Kademelerde ve Mevkilerde İşçilerin veya Astarın İsabetli Kararları Alabilmek İçin Gerekli Bilgiye Sahip Olma Durumu	3.75	1.58	5.25	0.71	6.13	0.35	1.50	1.31
Astarın Kendi İşlerini İlgilendiren Konularda Kararlara Katılma İstek ve Arzuları	4.25	1.67	5.50	1.60	5.62	1.19	1.25	0.89
Astarınızın veya İşçilerinizin Sizin Aldığınız Kararlarda Söz Sahibi Olmasını İsteme Dereceniz	4.00	2.14	4.62	2.13	4.50	2.33	0.62	1.06
Sizin Üstünüz veya Amiriniz Olan Kişilerin Aldıkları Kararlarda Sizi Söz Sahibi Etmesi Durumu	4.25	1.75	6.00	0.76	5.62	1.92	1.75	2.05

Tablo 9 ve Tablo 10'dan da görüleceği gibi hem Doyasan hem de Nurol işgörenleri için yönetici veya amirlerin, işgörenlerin işleri hakkında düşündüklerini ifade etmelerine imkan verme seviyesi ile işgörenlerin kendi işleri ile ilgili sorunların çözümünde amir veya yöneticiler tarafından kendilerinin fikirlerinin alınması ve bunlardan yararlanması durumu (Nurol işgörenlerinde daha yüksek olmak kaydıyla) orta seviyededir. Halbu ki her iki şirketin de işgörenleri, yönetici veya amirlerinin kendilerine duydukları güvenin yüksek olduğunu düşünmektedirler. Özellikle Nurol işgörenleri, yönetici veya amirlerinin işgörenlerine olan inanç ve güven seviyesinin 5.23 olduğunu ifade etmişlerdir. Görüleceği gibi burada tezat bir

durum söz konusudur. Yani işgörenlerin, yöneticileri tarafından kendilerine duyulan inanç ve güvenin seviyesi ile en azından kendi işleri için düşüncelerini ifade etme ve kendi işleri hakkındaki sorunların çözümüne katılma seviyesi pek de birbirine paralel değildir. Yöneticinin veya amirin işgörenine güvenmesi demek; işgöreni, yaptığı işi en iyi bilen kişi olarak görmesi ve gerek işin gerçekleşmesinde gerekse işle ilgili sorunların çözümünde işgörenin fikirlerini ifade etmesine yüksek seviyede imkan vermesi demektir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki, anketimize katılan işgörenler için (özellikle Nurol işgörenleri için) yöneticilerin kendilerine inanç ve güven duymaları demek; yöneticilerin, işgörenlerinin verilen işi olabilecek en iyi biçimde ortaya çıkarmak yerine verilen emri en iyi şekilde yerine getireceklerine inanmaları demektir. Zaten işinizle ilgili kararların büyük bir kısmının alt kademelerde alınması durumu ne kadardır sorusunu Doyasan işgörenleri sadece 3.04 ile orta seviyeli, Nurol işgörenleri de 2.68 ile düşük seviyeli olarak ifade etmişlerdir. Bu konunun daha ilginç bir yönü ise her iki şirketin de işgörenlerinin kendi işleri ile ilgili dahi olsa kararların alt kademelerde alınmasını isteme seviyeleri sadece orta seviyededir.

Ankete katılan işgörenler için yönetici veya amirlerin alt kademede çalışan işgörenlerin sorunlarından haberdar olma seviyesi ortadır, bu konuda olması gerektiğini düşündükleri seviye ise yüksektir. İşgörenlerin işleri ile ilgili sorunları çözümlerken amirleri ile görüşerek serbest tartışma imkanı Doyasan işgörenlerinde orta seviyeli, Nurol işgörenlerinde ise yüksek seviyededir. Her iki şirketin de bu konuda olması gerektiğini düşündükleri seviye yani işleri ile ilgili sorunları çözümlerken yöneticileriyle serbestçe tartışmaya duydukları istek hatta bir başka deyimle yöneticilerine duydukları bağlılık Tablo 9 ve 10'dan da görüleceği gibi oldukça yüksek seviyededir.

Kararların konusuna göre bilgi durumu ise Tablo 9 ve Tablo 10'dan da görüleceği gibi stratejik kararlar için orta seviyeli, yönetsel kararlar için Doyasan işgörenlerinde orta, Nurol işgörenlerinde zayıf seviyeli, eylemsel kararlar için ise her iki şirketin işgörenleri için de orta seviyededir. Niçin işgörenlerin karar türlerine göre mevcut bilgi seviyeleri giriş kısmında belirttiğimizden farklı çıkmıştır? Hatırlanacağı gibi işgörenlerin en fazla eylemsel kararlarda daha sonra yönetsel kararlarda ve en az da stratejik kararlarda bilgi sahibi olabileceklerini ifade etmiştik. Halbu ki anketimize katılan işgörenlerin stratejik kararlar hususundaki bilgi seviyesi üçüncü sırayı değil ikinci sırayı almaktadır. İşgörenlerin kendi işleri ile ilgili kararların dahi üst kademelerde alındığı işletmeler için stratejik kararlar hakkındaki bilgi seviyesinin yönetsel kararlar hakkındaki bilgi seviyesinden önce gelmesi oldukça ilginç fakat böyle bir sonucun doğması da açıktır. Çünkü işgörelere sadece hangi mal ve hizmetlerin üretildiği ve hangi pazarlara satıldığı sorulmuş fakat niçin bu mal ve hizmetlerin üretildiği yahut niçin şu andaki pazarlarda satıldığına dair bilgi durumları sorulmamıştır. Nihayet hangi özelliklere sahip mevki ve makamların oluşturulduğu ve bunlara hangi özelliklere sahip personelin atandığına dair yönetsel kararlarla ilgili bilgi seviyesi daha ince ayrıntıları gerektirdiği için üçüncü sırayı

almıştır. Karar türlerine göre yaptığımız bu analizi hemen ardı sıra sordüğümüz, yönetici veya amirlerin işyerinin çeşitli sorunları ile ilgili konularda işçilerin kararlara katılmasına gerekli fırsat ve imkanı verme seviyesi ne kadardır sorusuna verilen cevaplar kanıtlanmaktadır. Her iki işletmenin de işgörenleri kendilerine bu konuda verilen imkan ve fırsatın seviyesinin zayıf olduğunu ifade etmişlerdir. Zaten işgörenlerin yönetici veya amirlerin aldıkları kararlarda söz sahibi olma istekleri de orta seviyede çıkmıştır.

İşgörelere yönetilen bir diğer soru da, kendilerine bağı astılara kararlara katılma konusunda verdikleri fırsatla ilgilidir. Alınan cevaplara göre işgörenlerin aldıkları kararlarda, kendilerini bağı olarak çalışan diğer astların söz sahibi olma durumu orta seviyede olup bu konuda arzulanan seviyenin yüksek olduğu belirtilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalarımızdan ve özellikle Tablo 9 ve Tablo 10'un son satırından da görüleceği gibi Nurol ve Doyasan işgörenleri için yöneticilerin, işgörenlerin kendi işleri ile ilgili konularda kararların kendileri tarafından verilmesini isteme seviyesi 3.83 ve 3.68 lik oranlarla orta seviyededir. Hatta yönetici veya amirlerin verdiği kararlara işgörenler tarafından itiraz edildiğinde kararın değiştirilme durumu da Doyasan işgörenleri için 2.63 ile zayıf, Nurol işgörenleri için ise 3.51 ile orta seviyededir. Öyleyse tablodan da görüleceği gibi Doyasan ve Nurol işgörenlerinin kararlara katılma seviyesi daha ziyade yönetici veya amirlerin aldıkları kararlar hakkında kendilerine bilgi verilmesi ve bu kararların benimsenmesidir. Ayrıca işgörenlerin bu seviyede kararlara katılma hususundaki arzuları da yüksek çıkmıştır.

Yöneticilere sorulan sorularla ilgili olarak düzenlenmiş Tablo 11 ve Tablo 12 incelendiğinde görülecektir ki, işgörenlerin veya astların üstlerine olan inanç ve güven seviyesi çok küçük farklarla Doyasan yöneticileri için orta, Nurol yöneticileri için de yüksek seviyede çıkmıştır. Her iki işletmenin de yöneticileri için, işgörenlerinin veya astlarının sorumluluk duygusunun gelişme seviyesinin çok yüksek olması gerektiği ifade edilirken mevcut durumun sadece orta seviyede olduğu belirtilmiştir. Kararların alındığı kademelerde ve mevkilerde işçilerin veya astların isabetli kararları alabilmek için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olma seviyeleri ile astların kendi işleri konusunda kararlara katılma istekleri ankete katılan yöneticiler için orta seviyededir. Ayrıca yöneticilerin kendi aldıkları kararlarda astlarının da söz sahibi olmasını isteme seviyeleri ortadır. Fakat yöneticiler, kendi üstlerinin aldıkları kararlarda kendilerini söz sahibi etme durumunun çok yüksek olması gerektiğini belirtirken bunun halihazırda yalnızca orta seviyede olduğunu ifade etmişlerdir.

3- Kararlara Katılma Faaliyeti Üzerinde Ailenin Etkisinin Her İki İşletme Çalışanları İçin Değerlendirilmesi:

Yapılan Chi Square testleri sonucunda görülmüştür ki, aile alt sistemi, diğer yan sistemlerin çok sayıdaki ve yoğun etkileme güçleri sebebiyle çalışanların

kararlara katılma faaliyetini, anketimizin bütün sorularıyla ilişkilendirilecek şekilde fazlaca etkilememektedir. Bununla beraber önem seviyelerine göre ortaya çıkardığımız ilişkiler şunlardır.

1- Yönetici veya amirlerin işgörenlerinin kendi işleri hakkında düşündüklerini ifade etmelerine imkan verme seviyesi ne kadar olmalıdır?

Tablo-13: Nurol İşgörenleri İçin (%)

Aile Seviye Türü	Düşük Seviye	Orta Seviye	Yüksek Seviye
Geniş Aile	33.3	-	66.7
Çekirdek Aile	-	4.76	95.24
Gecekondu Ailesi	16.67	16.67	66.67

Tablo-14: Doyasan İşgörenleri İçin (%)

Aile Seviye Türü	Düşük Seviye	Orta Seviye	Yüksek Seviye
Geniş Aile	-	67.14	42.86
Çekirdek Aile	25.00	-	75.00
Gecekondu Ailesi	-	6.67	93.33

Tablo 13 ve Tablo 14'den de görüleceği gibi her iki şirketin de işgörenleri bahsettiğimiz üç aile tipinin hangisinde yetişmiş olurlarsa olsunlar işleri hakkında düşündüklerini ifade etme konusunda oldukça isteklidirler. Özellikle Nurol şirketi çekirdek aile tipinde yetişen işgörenlerle Doyasan şirketi gecekondu aile tipinde yetişen işgörenlerin büyük bir çoğunluğunda bu istek mevcuttur. Nurolda çalışan çekirdek aile mensubu olmuş işgörenler, Ankara gibi Erzurum'a göre daha fazla ve daha farklı alt sistemi içinde barındırma şansına sahip, farklı kültürlerin bulunduğu dolayısıyla karşılıklı hoşgörünün daha fazla olduğu bir şehirde yaşamaktadırlar. Bu işgörenlerin aile alt sisteminden öğrendikleri ile diğer yan sistemlerden öğrendikleri hemen hemen aynı paralelde olurken, kişinin alt sistemler arasında kurduğu ilişki de dengelidir. Çoğunlukla kişiler aileden öğrendikleri serbest karar verme veya verilecek kararlara katılma davranışlarını farklı yan sistemlerden de öğrenir ve aynı davranışları bu alt sistemlerde de uygulayabilir. İşte bu nedenle Nurol şirketinde çalışan çekirdek aile mensubu olmuş işgörenlerin %95.24'ü gibi büyük bir çoğunluğu çalışma hayatlarında da kendi işleri hakkında düşüncelerini amirlerine söyleme konusunda yüksek seviyede (sadece 4.26'sı orta seviyede) isteklidirler.

Nurol şirketi çekirdek aile mensubu olmuş işgörenler için anlattığımız durum Doyasan şirketinde çalışıp, çocukluğunda gecekondü ailesi mensubu olmuş işgörenlerinkinden oldukça farklıdır. Bu işgörenlerin de %93.33'ü yöneticilerin, işgörenlerin kendi işleri hakkında düşündüklerini ifade etmelerine yüksek seviyede imkan vermesi gerektiği kanısındadırlar. Fakat mevcut durumun sebebi içerisinde yoğun disiplinle büyütüldükleri ailelerinden öğrendikleri ile diğer yan sistemlerden öğrendiklerinin paralel olması değil çoğu durumda birbirinden farklılaşmasıdır. Bu farklılaşmanın asıl sebebi kişi için artık, diğer yan sistemlerin aile alt sistemi ile rekabet edecek hatta çoğu durumda kişi üzerinde aileden daha fazla etkili olabilecek seviyeye ulaşmasıdır. Dolayısıyla kişi, aile ortamında öğrendiği, emirle ses çıkarmadan ve kendi fikrini açıklamadan uyma davranışını geri itmiş buna karşılık, hiç değilse, kendi fikrini açıklaması gerektiği düşüncesini geliştirmiştir.

2- Nurol işgörenleri için yönetici veya amirlerle işgören arasında bir sorun çıktığı zaman bu sorunu çözümlmek için başka kişi ya da kuruluşun arabuluculuk etmesi durumunda tatmin veya tatminsizlik seviyesi

Tablo-15: Nurol İşgörenleri İçin (%)

Aile Türü	Seviye			Seviye		
	Yüksek Seviyede Tatminsizlik	Orta Seviyede Tatminsizlik	Düşük Seviyede Tatminsizlik	Yüksek Seviyede Tatmin	Orta Seviyede Tatmin	Düşük Seviyede Tatmin
Geniş Aile	-	-	-	-	-	100
Çekirdek Aile	11.76	5.88	23.53	-	5.88	52.94
Gecekondü Ailesi	-	-	16.67	-	16.67	66.67

Geniş ailede yetişen işgörenlerin %100'ü yöneticilerle kendi aralarında çıkan sorunu çözümlmek için birilerinin arabuluculuk yapmasından düşük seviyede de olsa tatmin duymaktadırlar. Halbuki, çekirdek aileye mensup olmuş işgörenlerin %5.88'i orta, %52.94'ü düşük seviyede olmak kaydıyla toplam %58.82'si bu konuda tatminkarken, %23.53'ü düşük, %5.81'i orta ve %11.76'sı da yüksek seviyede toplam %41.17 gibi (çoğunluk olmamakla beraber pek de göz ardı edilemeyecek) bir yüzde arabuluculuk edilmesinden tatmin duymamaktadırlar.

Anne hemen hemen bütün aile tiplerinde baba ile çocuk arasında arabulucudur. Mesela, çocuklar babalarından para isteyecekleri zaman yahut bir yere gitmek için izin isteyecekleri zaman isteklerini doğrudan babalarına kendileri iletmek yerine çoğunlukla annelerini bu konularda arabulucu yaparlar. Hatta çoğunun yaptığı haylazlıklardan dolayı baba ile çocuk arasında çıkan sorunların çözümünde hemen hemen her zaman anne, sorunu çözmek için arabuluculuk yapar. Bu durum aile tiplerine göre farklı şekilde gerçekleşir ve kişilerin daha sonraki hayatlarına da yansır. Annenin arabuluculuk yapması, babanın koyduğu disiplinin çok olduğu geniş ailede

ve ardı sırada gecekondü ailesinde, çekirdek aileye göre daha fazla sözkonusudur. Fakat gecekondü ailesindeki, aile içi ilişkilerin tutarlılığı geniş aileye göre zayıf olduğundan çocuklar kimi durumlarda annelerini arabulucu yapmadan babalarına ulaşmaya çalışırlar. Böyle bir durum babanın bazı zamanlar gösterdiği tutumlarındaki değişikliklerden kaynaklanır. Dolayısıyla, Tablo 15'den de görüleceği gibi gecekondü ailesi mensubu olmuş işgörenlerin tamamı değil fakat çoğunluğu arabulucunun bulunmasından memnundurlar.

Annenin diğer aile tiplerindeki annelere göre en az arabuluculuk yaptığı aile tipi çekirdek ailedir. Bu nedenledir ki, çekirdek ailede yetişen işgörenlerin çoğunluğu arabulucunun bulunmasından tatmin duyarken azımsanmayacak büyük bir kısım da bu konuda tatminsizdirler.

3- İşyerinde hangi mevki ve makamların oluşturulması ve bu yerlere hangi tür personelin atanmasına dair bilgi durumunun aile tiplerine göre gösterdiği önem derecesi Doyasan işgörenleri için aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir.

Tablo-16: Doyasan İşgörenleri İçin (%)

Aile Türü \ Seviye	Düşük Seviyede	Orta Seviyede	Yüksek Seviyede
Geniş Aile	37.50	25.00	37.50
Çekirdek Aile	33.33	33.33	33.33
Gecekondü Ailesi	21.43	7.14	71.43

Mevki ve makamların oluşturulması ve bu yerlere hangi tür personelin atanmasına dair kararlar yönetsel kararlar grubuna girer. Daha önceden de bahsettiğimiz gibi yönetsel kararlar, stratejik kararlar gibi tamamen üst yönetim tarafından alınacak kadar büyük bir öneme sahip olmasa da yine de işletme açısından eylemsel kararlardan daha fazla stratejiktir. Bu bakımdan işgörenler tarafından yönetsel kararlara katılım yüksek oranda değildir. Özellikle çekirdek aile ve geniş ailede yetişip aile içindeki statülerinde farklı ve çok sayıda değişiklik yaşamayanlarda durum böyledir. Fakat gecekondü ailesinde yetişenler için Tablo 16'dan da görüleceği gibi mevki ve makamların oluşturulmasına ve personelin atanmasına dair mevcut bilgi durumunun taşıdığı önem oldukça yüksektir. Çünkü bu aile tipinde yetişenler aile içerisinde de babanın, kendilerine karşı tutarsız davranması neticesinde kimi zaman kararlara katılabilecek hatta kendi başlarına karar verecek konuma getirilirken kimi zaman da kendileri ile ilgili hususlarda bile düşünceleri alınmamış veyahut düşüncelerine kıymet verilmemiştir. Yani çocuk hem yapılacak işlerde ve alınacak kararlarda söz sahibi olmanın hem de söz sahibi olamamanın tecrübesini edinmiştir. Alınacak kararlarda söz sahibi olduğu müddetçe de aile içerisinde elde ettiği statünün hazzını almıştır. Dolayısıyla iş hayatında da dağıtılan mevki ve makamlar ve

buralara atanan personel statü farklılıklarını doğurduğu için gecekondü ailesinde yetişen işgörenlerin bu konuda sahip olmak istedikleri bilgi seviyesi çekirdek ve geniş ailede yetişen işgörenlerden daha fazla çıkmıştır.

4- Astların kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılma istek ve arzuları ne kadar olmalıdır sorusuna Dooyasan yöneticileri tarafından verilen cevaplar aile tiplerine göre Tablo 17de gösterilmiştir.

Tablo 17: Dooyasan Yöneticileri İçin (%)

Aile Türü \ Seviye	Düşük Seviyede	Orta Seviyede	Yüksek Seviyede
Geniş Aile	-	-	-
Çekirdek Aile	-	-	100
Gecekondü Ailesi	-	100	-

Çekirdek ailede yetişen yöneticiler kararlara katılma konusunda kendilerine istikrarlı bir şekilde fırsat tanıyan aynı zamanda da verilecek kararlara ilgili şahısların katılmasına fırsat vermeyi öğrenen kişilerdir. Bu nedenle çekirdek ailede yetişen yöneticiler aslarının, kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılma hususundaki istek ve arzularının %100'lük bir çoğunlukla yüksek seviyede olması gerektiğini savunmuşlardır. Halbuki, gecekondü aile tipinde yetişen yöneticilere kararlara katılma imkanı her zaman aynı oranda verilmemiştir. Dolayısıyla emrinde bulunan astlara da kararlara katılma fırsatını verme hususundaki düşünceleri ne düşük seviyede ne de yüksek seviyede olmaktadır. Bu seviye tablodan da görüleceği gibi gecekondü aile tipinde yetişen yöneticilere göre daha esnek davranabilmelerini sağlayacak orta seviye olmaktadır.

5- İşyerinde işgören veya astların sorumluluk duygularının gelişme seviyesi hususundaki tatmin veya tatminsizlik durumu Tablo 18'den de görüleceği gibi çekirdek ve gecekondü ailesinde yetişen Dooyasan yöneticileri için oldukça farklıdır.

Tablo 18: Dooyasan Yöneticileri İçin (%)

Aile Türü \ Seviye	Yüksek Seviyede Tatminsizlik	Orta Seviyede Tatminsizlik	Düşük Seviyede Tatminsizlik	Yüksek Seviyede Tatmin	Orta Seviyede Tatmin	Düşük Seviyede Tatmin
Geniş Aile	-	-	-	-	-	-
Çekirdek Aile	16.67	-	50.00	-	-	33.33
Gecekondü Ailesi	-	100	-	-	-	-

Görüleceği gibi çekirdek ailede yetişenlerin büyük bir çoğunluğunun işgörenlerinin sorumluluk duygularının gelişme seviyesi konusundaki tatminsizlikleri düşüktür. Yani yöneticilerin bu konuda olması gerektiğini düşündükleri ile mevcut durum arasındaki fark düşük tatminsizlik doğuracak kadardır. Hatta çekirdek aile yöneticilerinin %33.33'ü işgörenlerinin sorumluluk duygularının gelişme seviyesinden tatminkardılar. Halbu ki, gecekondü ailesinde yetişen yöneticilerin %100'ünün bu konudaki tatminsizlikleri orta seviyededir. Yani yöneticiler aslalarının mevcut durumdan daha fazla sorumluluğa sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar. Çünkü daha önceden de özelliklerinden bahsettiğimiz gecekondü aile tipine uygun olarak yöneticiler aslalarının, kendileri tarafından verilen her emri eksiksiz yerine getirme sorumluluğuna sahip olmaları gerektiğini hissetmektedirler.

6- Yönetici veya amirlerinizin yapacağınız işle veya sizinle ilgili kararlarda kararın kendiniz tarafından verilmesini isteme durumu hususundaki tatmin veya tatminsizlik seviyesi Doyasan işgörenleri için aşağıdaki gibidir.

Tablo 19: Doyasan İşgörenleri İçin (%)

Aile Türü	Seviye	Yüksek Seviyede Tatminsizlik	Orta Seviyede Tatminsizlik	Düşük Seviyede Tatminsizlik	Yüksek Seviyede Tatmin	Orta Seviyede Tatmin	Düşük Seviyede Tatmin
	Geniş Aile	-	-	42.86	14.29	14.29	-
Çekirdek Aile	-	-	-	33.33	-	-	66.67
Gecekondü Ailesi	-	-	-	58.33	16.67	-	25.00

Bu zamana kadar öne sürdüğümüz varsayımlara ve düzenlediğimiz tablolara göre işgörenlerin kendileri veya işleri hususunda amirleri tarafından kendilerine karar verme fırsatının verilmesi durumuyla ilgili olarak çekirdek ailede yetişen işgörenlerin tatminsizlik seviyesinin tatmin seviyesinden daha yüksek olması gerekir. Yani işçilerin kendilerine bu konuda verilmesi gerektiğini düşündükleri fırsat, verilen fırsata ya eşit olmalı ya da ondan fazla olmalıdır. Halbu ki, Tablo 19'dan da görüldüğü gibi yüzdeler varsayımımızı destekler nitelikte değildir. Bu durumda diyebiliriz ki, ya varsayımımız yanlış kurulmuştur ya da bu soru cevaplanırken işgörenler tarafından anlaşılmamıştır. Fakat benzer nitelikteki diğer tablo sonuçları varsayımlarımızı desteklediğine göre varsayımımızın yanlışlığından ziyade sorunun işgörenler tarafından anlaşılmadığı düşüncesi bize daha doğru gelmektedir.

III. SONUÇ:

Türk yönetim tarihi incelendiğinde görülecektir ki, yöneticiler hem İslamiyetin kabulünden önce hem de İslamiyetin kabulünden sonra her halleriyle babalık sıfatını taşımışlardır. Hayırhah bir yönetim tarzını uygulayan yöneticiler yönettikleri insanların kendilerine itaat etmelerini isterler. Fakat onların menfaatleri için de tüm güçleri ile çabalarlar. Orhun abidelerinden yapığımız alıntılar genel Türk yönetim tarzını en iyi şekilde ortaya koymaktadır.

..... Varlıklı, zengin millet üzerine oturmam, işte aşsız, dışta donsuz, düşkün, perişan millet üzerine oturdum.

..... Milletin adı sanı yok olmasın diye Türk milleti için gece uyumadım, gündüz oturmam. Küçük kardeşim Kültigin ile, iki şâd öle yite kazandım.

..... Çıplak milleti elbiseli, fakir milleti zengin kıldım.

..... Hep bana itaat etti.

Yönetilenler ise genellikle yöneticilerinin en iyiyi bildiklerine ve kendilerinin menfaatlerine en uygun olan kararları alıp uygulayacaklarına inanır ve onlara güvenirler. Dolayısıyla gösterdikleri itaat bir zorlamanın sonucu olmayıp ve karşılıklı rızaya dayanır.

Türk tarihinde kendini gösteren bu özelliklerin, günümüze gelene kadar bir takım değişmelere uğramakla birlikte hâlâ tarihin izlerini taşıdığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçlarımız kanıtlamıştır ki, günümüzde de yöneticiler kararlarını çoğunlukla işgörenleri ile tartışmadan almaktadırlar. İşgörenler ise yöneticilerinin aldıkları kararlara daha yüksek oranda katılmaları gerektiğini düşünmelerine rağmen bu konuda pek de fazla istekli davranmamaktadırlar. Bu durum Doyasan çalışanları için Nurol çalışanlarına göre daha fazladır. Halbu ki, günümüz şartları gereği, işgörenlerin fikri katkıları yönetimin daha etkili gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bununla beraber bilgisiz ve konuyla ilgisiz olan işgörenlerin yaptıkları fikri katkılar amaçtan sapmaya ve büyük zaman kayıplarına sebep olur. Dolayısıyla etkili bir kararlara katılma faaliyeti için işgörenler gerektiği gibi bilgilendirilmeli, eğitilmeli ve motive edilmelidirler.

Aile alt sistemi ise yetiştirme tarzı ile çalışanların yönetme ve yönetilme davranışlarını, diğer yan sistemlerin kişiler üzerindeki çok sayıda ve yoğun etkilerine rağmen az da olsa belirler. Araştırmamızın da gösterdiği gibi otoriter bir aile tipinde yetişen çalışanlar kararlara katılma konusunda daha çekingen davranırken, çekirdek ailede yetişenler daha istekli, gecekondü ailesinde yetişen çalışanlar da daha kararsızdırlar. Bu durumda diyebiliriz ki, ebeveynler çocuklarının hem kendilerine hem de gelecekleri farklı ortamlara ve çalışacakları işyerlerine daha fazla fayda getirebilmeleri amacıyla onları kararlara katılmaya alıştırmalı, motive etmeli ve bu konuda bilgilendirmelidir.

Bir toplumun yönetim ilişkileri o toplumun aile, kitle iletişimi, eğitim ve öğretim gibi farklı alt sistemlerinin kültür ilişkilerinden tecrit edilemez. Dolayısıyla, yönetim konusunu kültür ile ilişkilendirmek amacıyla yapılan araştırmaların yaygınlaştırılması toplumların kültürlerine, yönetim faaliyetlerine ve fertlerin toplum amaçları, çalıştıkları örgütün amaçları ve hatta kendi amaçları için gösterecekleri faaliyetlere olumlu katkıda bulunacaktır.

buralara atanan personel statü farklılıklarını doğurduğu için gecekondü ailesinde yetişen işgörenlerin bu konuda sahip olmak istedikleri bilgi seviyesi çekirdek ve geniş ailede yetişen işgörenlerden daha fazla çıkmıştır.

4- Astların kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılma istek ve arzuları ne kadar olmalıdır sorusuna Doyasan yöneticileri tarafından verilen cevaplar aile tiplerine göre Tablo 17de gösterilmiştir.

Tablo 17: Doyasan Yöneticileri İçin (%)

Aile Türü \ Seviye	Düşük Seviyede	Orta Seviyede	Yüksek Seviyede
Geniş Aile	-	-	-
Çekirdek Aile	-	-	100
Gecekondü Ailesi	-	100	-

Çekirdek ailede yetişen yöneticiler kararlara katılma konusunda kendilerine istikrarlı bir şekilde fırsat tanınan aynı zamanda da verilecek kararlara ilgili şahısların katılmasına fırsat vermeyi öğrenen kişilerdir. Bu nedenle çekirdek ailede yetişen yöneticiler aslarının, kendi işlerini ilgilendiren konularda kararlara katılma hususundaki istek ve arzularının %100'lük bir çoğunlukla yüksek seviyede olması gerektiğini savunmuşlardır. Halbu ki, gecekondü aile tipinde yetişen yöneticilere kararlara katılma imkanı her zaman aynı oranda verilmemiştir. Dolayısıyla emrinde bulunan astlara da kararlara katılma fırsatını verme hususundaki düşünceleri ne düşük seviyede ne de yüksek seviyede olmaktadır. Bu seviye tablodan da görüleceği gibi gecekondü aile tipinde yetişen yöneticilere göre daha esnek davranabilmelerini sağlayacak orta seviye olmaktadır.

5- İşyerinde işgören veya astların sorumluluk duygularının gelişme seviyesi hususundaki tatmin veya tatminsizlik durumu Tablo 18'den de görüleceği gibi çekirdek ve gecekondü ailesinde yetişen Doyasan yöneticileri için oldukça farklıdır.

Tablo 18: Doyasan Yöneticileri İçin (%)

Aile Türü \ Seviye	Yüksek Seviyede Tatminsizlik	Orta Seviyede Tatminsizlik	Düşük Seviyede Tatminsizlik	Yüksek Seviyede Tatmin	Orta Seviyede Tatmin	Düşük Seviyede Tatmin
Geniş Aile	-	-	-	-	-	-
Çekirdek Aile	16.67	-	50.00	-	-	33.33
Gecekondü Ailesi	-	100	-	-	-	-

Görüleceği gibi çekirdek ailede yetişenlerin büyük bir çoğunluğunun işgörenlerinin sorumluluk duygularının gelişme seviyesi konusundaki tatminsizlikleri düşüktür. Yani yöneticilerin bu konuda olması gerektiğini düşündükleri ile mevcut durum arasındaki fark düşük tatminsizlik doğuracak kadardır. Hatta çekirdek aile yöneticilerinin %33.33'ü işgörenlerinin sorumluluk duygularının gelişme seviyesinden tatminkardılar. Halbu ki, gecekondü ailesinde yetişen yöneticilerin %100'ünün bu konudaki tatminsizlikleri orta seviyededir. Yani yöneticiler aslalarının mevcut durumdan daha fazla sorumluluğa sahip olması gerektiğini savunmaktadırlar. Çünkü daha önceden de özelliklerinden bahsettiğimiz gecekondü aile tipine uygun olarak yöneticiler aslalarının, kendileri tarafından verilen her emri eksiksiz yerine getirme sorumluluğuna sahip olmaları gerektiğini hissetmektedirler.

6- Yönetici veya amirlerinizin yapacağımız işle veya sizinle ilgili kararlarda kararın kendiniz tarafından verilmesini isteme durumu hususundaki tatmin veya tatminsizlik seviyesi Doyasan işgörenleri için aşağıdaki gibidir.

Tablo 19: Doyasan İşgörenleri İçin (%)

Aile Türü	Seviye	Yüksek Seviyede Tatminsizlik	Orta Seviyede Tatminsizlik	Düşük Seviyede Tatminsizlik	Yüksek Seviyede Tatmin	Orta Seviyede Tatmin	Düşük Seviyede Tatmin
	Geniş Aile	-	-	42.86	14.29	14.29	-
Çekirdek Aile	-	-	-	33.33	-	-	66.67
Gecekondü Ailesi	-	-	-	58.33	16.67	-	25.00

Bu zamana kadar öne sürdüğümüz varsayımlara ve düzenlediğimiz tablolara göre işgörenlerin kendileri veya işleri hususunda amirleri tarafından kendilerine karar verme fırsatının verilmesi durumuyla ilgili olarak çekirdek ailede yetişen işgörenlerin tatminsizlik seviyesinin tatmin seviyesinden daha yüksek olması gerekir. Yani işçilerin kendilerine bu konuda verilmesi gerektiğini düşündükleri fırsat, verilen fırsata ya eşit olmalı ya da ondan fazla olmalıdır. Halbu ki, Tablo 19'dan da görüldüğü gibi yüzdeler varsayımımızı destekler nitelikte değildir. Bu durumda diyebiliriz ki, ya varsayımımız yanlış kurulmuştur ya da bu soru cevaplanırken işgörenler tarafından anlaşılmamıştır. Fakat benzer nitelikteki diğer tablo sonuçları varsayımlarımızı desteklediğine göre varsayımımızın yanlışlığından ziyade sorunun işgörenler tarafından anlaşılmadığı düşüncesi bize daha doğru gelmektedir.

III. SONUÇ:

Türk yönetim tarihi incelendiğinde görülecektir ki, yöneticiler hem İslamiyetin kabulünden önce hem de İslamiyetin kabulünden sonra her halleriyle babalık sıfatını taşımışlardır. Hayırhah bir yönetim tarzını uygulayan yöneticiler yönettikleri insanların kendilerine itaat etmelerini isterler. Fakat onların menfaatleri için de tüm güçleri ile çabalarlar. Orhun abidelerinden yaptığımız alıntılar genel Türk yönetim tarzını en iyi şekilde ortaya koymaktadır.

..... Varlıklı, zengin millet üzerine oturdum, işte aşsız, dışta donsuz, düşkün, perişan millet üzerine oturdum.

..... Milletin adı sanı yok olmasın diye Türk milleti için gece uyumadım, gündüz oturdum. Küçük kardeşim Kültigin ile, iki şâd öle yite kazandım.

..... Çıplak milleti elbiseli, fakir milleti zengin kıldım.

..... Hep bana itaat etti.

Yönetilenler ise genellikle yöneticilerinin en iyiyi bildiklerine ve kendilerinin menfaatlerine en uygun olan kararları alıp uygulayacaklarına inanır ve onlara güvenirler. Dolayısıyla gösterdikleri itaat bir zorlamamın sonucu olmayıp ve karşılıklı rızaya dayanır.

Türk tarihinde kendini gösteren bu özelliklerin, günümüze gelene kadar bir takım değişmelere uğramakla birlikte hâlâ tarihin izlerini taşıdığı gözlemlenmektedir. Araştırma sonuçlarımız kanıtlamıştır ki, günümüzde de yöneticiler kararlarını çoğunlukla işgörenleri ile tartışmadan almaktadırlar. İşgörenler ise yöneticilerinin aldıkları kararlara daha yüksek oranda kaulmaları gerektiğini düşünmelerine rağmen bu konuda pek de fazla istekli davranmamaktadırlar. Bu durum Doyasan çalışanları için Nurol çalışanlarına göre daha fazladır. Halbu ki, günümüz şartları gereği, işgörenlerin fikri katkıları yönetimin daha etkili gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bununla beraber bilgisiz ve konuyla ilgisiz olan işgörenlerin yaptıkları fikri katkılar amaçtan sapmaya ve büyük zaman kayıplarına sebep olur. Dolayısıyla etkili bir kararlara kaulma faaliyeti için işgörenler gerektiği gibi bilgilendirilmeli, eğitilmeli ve motive edilmelidirler.

Aile alt sistemi ise yetiştirme tarzı ile çalışanların yönetme ve yönetilme davranışlarını, diğer yan sistemlerin kişiler üzerindeki çok sayıda ve yoğun etkilerine rağmen az da olsa belirler. Araştırmamızın da gösterdiği gibi otoriter bir aile tipinde yetişen çalışanlar kararlara kaulma konusunda daha çekingen davranırken, çekirdek ailede yetişenler daha istekli, gecekondü ailesinde yetişen çalışanlar da daha kararsızdırlar. Bu durumda diyebiliriz ki, ebeveynler çocuklarının hem kendilerine hem de gelecekleri farklı ortamlara ve çalışacakları işyerlerine daha fazla fayda getirebilmeleri amacıyla onları kararlara katılmaya alıştırmalı, motive etmeli ve bu konuda bilgilendirmelidir.

Bir toplumun yönetim ilişkileri o toplumun aile, kitle iletişimi, eğitim ve öğretim gibi farklı alt sistemlerinin kültür ilişkilerinden tecrit edilemez. Dolayısıyla, yönetim konusunu kültür ile ilişkilendirmek amacıyla yapılan araştırmaların yaygınlaştırılması toplumların kültürlerine, yönetim faaliyetlerine ve fertlerin toplum amaçları, çalıştıkları örgütün amaçları ve hatta kendi amaçları için gösterecekleri faaliyetlere olumlu katkıda bulunacaktır.