

T. C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SOSYOLOJİ ANABİLİM DALI

**TÜRKİYE DEMİRYOLU MAKİNALARI SANAYİ ANONİM
ŞİRKETİ'NİN ÖRGÜTSEL SOSYOLOJİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

M. SERDAR KARAMANOĞLU

**SİVAS
Eylül - 1986**

T. C.
Yükseköğretim Kurulu
Dokümantasyon Merkezi

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İş bu çalışma, jüriniz tarafından Sosyoloji anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :

Üye :

Üye :

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım./....../1986

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRÜ

Doç.Dr.Vahap SAĞ

ÖNSÖZ

İnsanların her türlü gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan toplumsal kurum ve kuruluşlara örgüt adı verilir. Bu çalışmada Ulaştırma Bakanlığı, Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü tarafından kurulan ve sonradan anonim ortaklığa dönüştürülen Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi örgütsel sosyoloji açısından değerlendirilmesi için hazırlanan yüksek lisans tez çalışması sunulmuştur.

Örgüt ve örgütlerle ilgili kuramsal düşüncelerin hemen hemen tümü sistematik bir şekilde özetlenmiş ve bu sistematik şekle uygun bir betimsel çalışma yapılmıştır. Alan çalışması anket uygulaması ile gerçekleştirilmiştir. Ancak ülkemizdeki toplumsal çalışmalarda kullanılan anket tekniğine yeterince güvenmek hata olur. Çünkü anket çalışması uygulanan kimseler genellikle bu bilgilerin gizli olduğu gerçeğinden uzak kalmakta ve doğru bilgi vermekten kaçınmaktadırlar.

Bu çalışmalar sırasında bana her türlü kolaylığı ve yakınlığı gösteren Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi'nin değerli elemanları Sayın Makina Mühendisi Suat HASTORUN, Sayın İktisatçı İbrahim YASAN, Sayın İlker TÜFEK, Sayın Ayhan POLAT, Sayın Uğur AKSOY, Sayın Akın BOSTANCI ve Sidemas Müessesesinin eski müdürü Yaşar MİRGAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca anket çalışmalarına katılan ve içtenlikle sorularımı yanıtlayan tüm çalışanlara da teşekkür ederim.

Özellikle, yüksek lisans çalışmalarına başladığım günden bu güne kadar gerek dersler sırasında gerekse tez çalışmalarım sırasında yardımlarını gördüğüm Doç.Dr. Halil ÇİVİ, Doç.Dr. Yıldırım ARSAN, Yrd.Doç.Dr. Faruk KOCACIK, Yrd.Doç.Dr. İnan Özer, Yrd. Doç.Dr. Ali ERKUL, Yrd.Doç.Dr. Kaptan KAPTANGİL, Yrd.Doç.Dr. Hamza UYGUN ve tez danışmanım Doç.Dr. Vahap SAĞ'a teşekkürü bir borç bilirim.

M.Serdar KARAMANOĞLU



İ Ç İ N D E K İ L E R

ÖNSÖZ

TABLolar

ÇİZELGELER

GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM I : TEMEL KAVRAMLAR	4
I- ÖRGÜTLER VE BİREY	4
II- ÖRGÜT TANIMI KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR	5
III- ÖRGÜT SINIFLAMALARI	10
A- Herbert G.HICKS'in Sınıflaması	11
a- Formel ve Enformel Örgütler	12
b- Birincil ve İkincil Örgütler	13
c- Örgütlerin Temel Amaçlarına Göre Sınıflandırılması	14
B- Ayşe ÖNCÜ'nün Değerlendirmesi	15
a- Örgütlerin Toplum Bütünü İçindeki Yerlerine Göre Sınıflama Denemesi: (Parsons Modeli)	15
b- Ana Yarar Kategorisine Göre Bir Sınıflama Denemesi: (Blan ve Scott Modeli)	17
c- Örgütlerin Yapısal Niteliklerine Göre Görgül Yoldan Bir Sınıflama Denemesi: (Haas, Hall ve Johnson Denemesi)	18
IV- ÖRGÜTSEL DEĞİŞME	19
V- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA	20
A- Bireysel Çatışma	23
B- Örgütsel Çatışma	24
C- Örgütlerarası Çatışma	27

VI-	ÖRGÜTSEL SÜREÇLER	27
A-	Önderlik	28
a-	Önderlik Olgusu	28
b-	Önderlik Kuramları	29
aa-	Mann'ın Yaklaşımı	29
bb-	Bowers ve Seashore'ın Yaklaşımı	30
cc-	Katz ve Kahn'ın Yaklaşımı	31
dd-	Likert'in Yaklaşımı	33
B-	Ortak Amaç Olgusu	34
C-	Teknoloji Olgusu	36
BÖLÜM II : ÖRGÜTSEL YAPI (SİDEMAS-TÜDEMİSAŞ)		38
I-	GENEL BİLGİLER	38
A-	Tarihçesi ve Kuruluşu	38
B-	Amaç, Kapsam ve Görevleri	40
C-	Personel Durumu	42
II-	ÖRGÜTSEL YAPI	45
A-	İdari Bünye	45
a-	Mevzuat	45
b-	Örgütsel Yapı	48
c-	Yönetim Organı	51
d-	Yürütme Organı	52
e-	Denetleme Organı	52
B-	Fabrikalar	53
a-	Vagon İmal Fabrikası	53
b-	Vagon Onarım Fabrikası	54
c-	Genel Makina Fabrikası	55
d-	Döküm Fabrikası	56
e-	Lokomotif Fabrikası	57
f-	Dövme ve Pres İşleri Fabrikası	57
C-	Servisler	58

a- Endüstri Başmühendisliği	58
b- Teknik Büro Müdürlüğü	59
c- Ticaret Müdürlüğü	65
d- Eğitim Müdürlüğü	66
e- Hukuk Müşavirliği	67
f- İş Güvenliği Başmühendisliği	67

BÖLÜM III : TÜDEMSAŞ ÖRGÜTÜ İLE İLGİLİ BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA

I- ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLER	69
II- ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI	71
III- ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE UYGULAMA	73
A- Evren ve Örneklem	73
a- Evren	73
b- Örneklem	74
B- Veri Toplama Araçları	76
a- Yazılı Kaynaklar	76
b- Görüşme	77
c- Anket	77
IV- BULGULAR VE DEĞERLENDİRME	79
A- Adaylarla İlgili Genel Bilgiler	79
B- Adayların ve Yakınlarının Eğitim Durumları İle İlgili Bilgiler	86
C- Adayların ve Yakınlarının Ekonomik Durumları İle İlgili Bilgiler	89
D- Örgütsel Kararlara Katılım İle İlgili Görüş- ler	93
E- Üst Yöneticiler İle İlgili Görüşler	96
F- Beklentiler İle İlgili Görüşler	102
G- Yönetimsel Sorunlar ve İlişkiler İle İlgili Bilgiler	105

H- Konut Sorunu ve Arkadaşlık İlişkileri İle İlgili Bilgiler	108
I- İşyeri Koşulları ve İşgüvenliği İle İlgili Görüşler	112
İ- Anlaşmazlık İle İlgili Bilgiler	115
K- Baskı İle İlgili Görüşler	118
SONUÇ	120
ÖZET	127
RESUME	128
ANKET	129
KAYNAKÇA	141

T A B L O L A R

Tablo 1	Sidemas Müessesinin 1980 Yılı Personel Giderleri	42
Tablo 2	Sidemas Müessesinde Görev Alan Memurların Öğrenim Durumları (1980 ve 1986)	43
Tablo 3	Sidemas ve Tüdemsas İşletmesinin 1980-1986 Yılı Kadroları ve Çalışan Personel Sayısı	44
Tablo 4	Anket Uygulaması İçin Seçilen Adayların Bölümlere Göre Dağılımı	74
Tablo 5	Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı	80
Tablo 6	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı . . .	80
Tablo 7	Çalışanların Medeni Hallerine Göre Dağılımı	81
Tablo 8	Evli ve Çocuğu Olanların Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı	82
Tablo 9	İşletmede Çalışanların Görev ve Pozisyonlarına Göre Dağılımı	84
Tablo 10	Çalışanların Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı	85
Tablo 11	Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	86
Tablo 12	Çalışanların Eşlerinin En Son Mezun Olduğu Okul Durumuna Göre Dağılımları	87
Tablo 13	Çalışanların Çocuklarının En Son Okuduğu Okul Durumlarına Göre Dağılımı	88
Tablo 14	Çalışanların Gelir Gruplarına Göre Dağılımı	89
Tablo 15	Çalışan Eşlerin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı	90
Tablo 16	Çalışanların Kendi ve Eşlerinin Dışında Gelir Elde Eden Yakınlarının Dağılımı . .	91

Tablo 17	Çalışanların Oturdıkları Evlerin Durumlarına Göre Dağılımları	91
Tablo 18	Çalışanların Ücretleri İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	92
Tablo 19	Önemli Kararların Alınması İle İlgili Çalışanların Görüşlerinin Dağılımı	93
Tablo 20	Çalışanların Kararlara Katılma Konusunda Görüşlerinin Dağılımı	94
Tablo 21	Çalışanlara Yeterli Serbestlik Tanılsa Katılmak İstedikleri Kararların Dağılımı	95
Tablo 22	Çalışanların Amirleri İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	96
Tablo 23	Çalışanların Sorunlarına Amirlerinin Yaklaşımı İle İlgili Görüşlerin Dağılımı	97
Tablo 24	Amirlerin Başarısı İle İlgili Görüşlerin Dağılımı	98
Tablo 25	Amirlerin Başarısı İle İlgili Görüşlerin Dağılımı	98
Tablo 26	Çalışanların Amirlerinin Kendilerinden Bekledikleri Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	99
Tablo 27	Çalışanların, Gerektiğinde Amirlerinin Yardımlarına Koşup Koşmayacağı İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	100
Tablo 28	Çalışanların Üst Yöneticileri İle Görüşebilir Durumlarına Göre Görüşlerinin Dağılımı	101
Tablo 29	Çalışanların İşyerinden Beklediklerinin Gerçekleşmesi İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	102
Tablo 30	Çalışanların İş Değiştirmek için İfade Ettikleri Nedenlerin Dağılımı	103

Tablo 31	Çalışanların İlerleme ve Yükselme Olanakları İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı . . .	104
Tablo 32	Çalışanların Terfi ve İlerleme Olanaklarından Memnunluk Derecelerinin Dağılımı . .	105
Tablo 33	Çalışanlara Yaptıkları İşle İlgili Verilen Bilgilerin Yeterli Olup Olmadığının Dağılımı	106
Tablo 34	Çalışanların İşe Alıştırma Eğitimleri İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	107
Tablo 35	Yönetimin Çalışmaları Teşvik İçin Kullandığı Yol İle İlgili Çalışanların Görüşlerinin Dağılımı	108
Tablo 36	Birlikte Çalışmaktan Memnunluk Derecesi İle İlgili Görüşlerin Dağılımı	109
Tablo 37	Çalışanların Yakın İlişki Kurabildikleri Arkadaşlarının Sayılarına Göre Dağılımı . .	110
Tablo 38	Çalışanların Arkadaşlık İlişkilerini Olumsuz Yönde Etkileyen Nedenlerin Dağılımı . .	111
Tablo 39	Çalışanların İşyeri Koşulları İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	112
Tablo 40	İşlerinin Sağlıklarını Olumsuz Etkileyip Etkilemediği İle İlgili Çalışanların Görüşleri	113
Tablo 41	Çalışanların Yasaların Gerektirdiği Gibi İş Güvenliğinin Sağlanması İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	114
Tablo 42	Çalışanların Haberleşme ve İletişim İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	114
Tablo 43	Anlaşmazlıklarla İlgili Çalışanların Görüşlerinin Dağılımı	115

Tablo 44	Çalışanların Anlaşmazlık Nedenleri Hak- kında Görüşlerinin Dağılımı	116
Tablo 45	Çalışanların Anlaşmazlık Halinde Amirle- rinin Tutumları Konusundaki Görüşlerinin Dağılımı	117
Tablo 46	Çalışanların Uygulanan Disiplin Düzeni İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı	118
Tablo 47	Çalışanların Kendilerine Baskılı Davranı- lup Davranılmadığı İle İlgili Görüşlerin Dağılımı	119



Ç İ Z E L G E L E R

Çizelge 1	Sidemas'ın Yönetim Şeması	48
Çizelge 2	Tüdemsaş'ın Yönetim Şeması	49
Çizelge 3	İşletmenin Örgüt Şeması	50
Çizelge 4	Vagon İmal Fabrikası Örgüt Şeması . .	53
Çizelge 5	Vagon Onarım Fabrikası Örgüt Şeması .	54
Çizelge 6	Mekanik İşler Fabrikası Örgüt Şeması	55
Çizelge 7	Talaşlı İmalat Fabrikası Örgüt Şeması	56
Çizelge 8	Döküm Fabrikası Örgüt Şeması	57
Çizelge 9	Dövme ve Pres İşleri Fabrikası Örgüt Şeması	58
Çizelge 10	Bakım Müdürlüğü Örgüt Şeması	60
Çizelge 11	Etüt Plan ve Üretim Kontrol Müdürlüğü Örgüt Şeması	61
Çizelge 12	Araştırma ve Geliştirme Proje Müdürlüğü Örgüt Şeması	62
Çizelge 13	Malzeme Müdürlüğü Örgüt Şeması . . .	63
Çizelge 14	Kalite Kontrol Müdürlüğü Örgüt Şeması	64
Çizelge 15	Ticaret Müdürlüğü Örgüt Şeması . . .	65
Çizelge 16	Eğitim Müdürlüğü Örgüt Şeması . . .	66
Çizelge 17	Hukuk Müşavirliği Örgüt Şeması . . .	67
Çizelge 18	İş Güvenliği Amirliği Örgüt Şeması .	68

GİRİŞ VE AMAÇ

Bu çalışmada, bireylerin her türlü gereksinimlerini karşılamak amacı ile kurulan örgütler kuramsal olarak açıklanacak ve bu açıklamalar ışığı altında Sidemas- Sivas Demiryolu Makinaları Sanayi Müessesesi değerlendirilecektir.

Sivas Demiryolları Makinaları Sanayi Müessesesi, 1939 yılında "Sivas Cer Atölyesi" olarak kurulmuş, 1958 yılında "Sivas Demiryolu Fabrikası" adını almış ve 1975 yılında Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesine bağlı bir "müessese" haline gelmiştir. 1985 yılında, 233 sayılı kanun hükmündeki kararname hükümlerine uygun olarak anonim şirket statüsüne dönüşmüş ve Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirket'i adını almıştır.

Bu şirketin bünyesinde buharlı lokomotif, vagon, genel makina ve döküm fabrikaları ile bunlara bağlı yardımcı üniteler yer almaktadır. Ülkemizde kurulan ağır sanayi işletmelerinden birisidir. Ayrıca, amaçlarına uygun ara eleman yetiştiren Pratık Sanat Okulu diye adlandırılan bir de Çırak Okulu vardır.

Örgütler, bireylerin veya toplumun gereksinimlerini karşılamak için değişik amaçlarla kurulan birer toplumsal kurum veya kuruluşlardır. Toplumsal kurumlar (din, ahlak, kültür, ekonomi, siyaset, eğitim gibi) çeşitli öğelerden

meydana gelir. Bu ögeler temelde insan ilişkilerine dayalıdır. İnsan ilişkilerinin kalıpları toplumsal olguları veya toplumsal kurumları belirtir. İlişkilerin düzeyine göre örgütler şekillenir. Örneğin bazı örgütler bireylerine kar sağlamak için kurulurken, bazıları da bireylere karışılıksız hizmet etmek amacıyla kurulurlar.

Her ne amaçla kurulursa kurulsun örgütler, ilişkileri sonucunda insanları etkilemektedirler. Örgütlerle giriştikleri ilişkiler sonucunda etkilenen insanlar, kendilerine uygun olan davranışları seçerken çevrelerine de uyum sağlarlar. Böylece insanlar kişilik kazanarak, toplumsallaşma yolunda ilerler.

Yeni adıyla Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirket'i örgütsel sosyoloji açısından incelenirken iki temel yaklaşım izlenecektir. Birinci yaklaşım örgütlerin kuramsal bir bütün olarak açıklanması, ikinci yaklaşım ise bu kuramsal açıklamalara uygun bir alan araştırmasının yapılmasıdır.

Temel kavramlar bölümünde örgüt ve birey ikilemi, örgüt tanımları ile ilgili yaklaşımlar, örgüt sınıflamaları, örgütsel değişme, örgütlerde çatışma ve örgütsel süreçler açıklanmaya çalışılacaktır.

Alan araştırması bölümünde işletmenin örgütsel yapısı örgüt şemaları ile açıklandıktan sonra ekte sunulan anket sorularına göre adaylara ait genel bilgiler, adayların

eğitim seviyeleri, ekonomik durumları, kararlara katılımları, yöneticileri hakkında düşünceleri, beklentileri, sorunları, arkadaşlık ilişki düzeyleri, işyeri koşulları, işyeri anlaşmazlıkları ve baskı ile ilgili görüş ve düşünceleri değerlendirilecektir.

Elde edilen bulgular bilimsel yöntemle değerlendirilerek, konu ile ilgili görüşler sonuç ve değerlendirme bölümünde verilecektir.



BÖLÜM I : TEMEL KAVRAMLAR

I- ÖRGÜTLER VE BİREY

Bireyler doğdukları andan ölünceye kadar geçen yaşam süreçlerini, farklı özelliklere sahip ve değişik işlevleri olan toplumsal birliklerde geçirirler.

Bireyler ve örgüt bir bütün içerisinde bir araya gelerek toplumsal sistem oluşturur. Birey zamanının büyük bir bölümünü örgüt adını verdiği kurum ve kuruluşlarda geçirir. Çocukluk döneminden başlamak üzere sırası ile değişik okullarda eğitim ve öğretimini tamamlar. Daha sonra meslek hayatına atılınca özel veya resmi birlikler içerisinde değişik görevler yaparak, diğer bireylere hizmet eder. Bir yandan da boş kalan zamanlarını değişik amaçlarla kurulan örgütlerde geçirir. Örneğin, kütüphane, hastahane, otel, yurt, lokanta, spor kulpleri v.s. gibi. Farklı amaçları olan bu birliklerden bireylerde, farklı yarar ve çıkarlar sağlar.

Birer toplumsal birim örnekleri olan örgütler, bireyleri zaman içerisinde etkiler. Toplumsal etkileşim sonrası birey çıkarları ile örgüt amaçları belirli bir odakta bütünleşir. Toplumbilimcilerimizden Bozkur ve Onaran⁽¹⁾, birey

(1) Geniş bilgi için bkz., MARCH, G.J., SIMON, A.H., Örgütler, Çev:Bozkurt,Ö., Onaran, O., T.O.D.A.İ.E., Y.No.144, Sevinç matbası., Ankara, 1975, s.2-5

ve örgüt etkileşimlerinin, bireyler üzerindeki etkilerinin neler olduğu ile bireylerin bunlara gösterdikleri tepkilerinin sosyal psikoloji ve toplumbilim açısından önemli olduğunu söylerler.

Bireylerin bir çoğu için, biçimsel örgütler çevrenin önemli bir kısmını oluşturur. Etkileşim ve bütünleşme yolu ile biçimsel örgütler çevre içerisindeki bireylerin davranışlarını etkiler. Örneğin, moda evleri adını verdiğimiz birlikler, bireylerin değişik dönemlerde nasıl, ne şekilde ve hangi rengi giymesi gerektiğini belirler.

II- ÖRGÜT TANIMI KONUSUNDAKİ YAKLAŞIMLAR:

Günümüze kadar örgüt (organizasyon) kavramının çeşitli boyutları üzerinde bir çok araştırma ve çalışmalar yapılmış ancak, belirli bir tanım üzerinde görüş birliğine varılamamıştır.

Herbert A. Simon⁽²⁾, örgüt ve yönetim kuramında çığır açan Örgütler (Organizations) adlı eserinde, örgütleri biçimsel olarak tanımlamak yerine onlara örnek vermenin daha kolay ve yararlı olduğunu söyler. Simon, eserinde belirli bir örgüt tanımı yapmadan değişik özelliklere sahip örgütler hakkında örnekler vermekle yetinir.

(2) SIMON, H.,A., Organizations, New York:John Wiley and Sons, Inc.,1958'den aktaran Sağlam,M.,Örgütsel Değişme, T.O.D. A.İ.E.Y.No.185,Ankara,1979,s.56

Peter M. Blau⁽³⁾, örgütlerin toplumsal sistem içerisinde nasıl oluştuğunu açıklarken, toplumsal hayatın iki temel ilke tarafından yönetildiğini ve örgütlerin bu iki ilkedenden birisini yansıttığını ileri sürer. Blau'ya göre toplumsal yapılar ya bireylerin her biri kendi amacı doğrultusunda ilerleyen farklı eylemlerinin biriken sonuçları olarak ortaya çıkarlar ya da bireylerin ortak bir amaca doğru birlikte çabaları sonucu ortaya çıkar. İşte bireylerin ortak bir amaca doğru çabalarını birleştirmesi yoluyla oluşan toplumsal yapılara örgütler adını verir.

Blau ve Scott⁽⁴⁾, örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik olarak, toplumsal yapılarının açık ve seçik belirlenmiş bir amaca yönelik olmasına bağlamaktadır.

Chester I. Barnard⁽⁵⁾, iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlememiş eylemleri ya da güçlerinden oluşan sistemi örgüt olarak tanımlar. Barnard'ın bu tanımı

-
- (3) BLAU, P.M., Theories of Organizations, International Encyclopedia of Social Sciences, Vol.II, 1968, s.297-298'den aktaran y.a.g.e., s.56-57
- (4) BLAU, P.M., SCOTT, W.R., Formal Organizations, San Francisco: Chandler Publishing Co, 1962'den aktaran ÖNCÜ, A., Örgüt Sosyolojisi, Turhan Kitapevi, Ankara, 1982, s.36
- (5) BARNARD, C.I., The Functions of the Executive, Cambridge: Havard Univ. Press, 1938'den aktaran SAĞLAM, M., a.g.e., s.57

günümüzde kabul görmüş örgüt tanımlarına çok yakındır ve örgütü bir işbirliği sistemi olarak ele almıştır. İşbirliği sisteminin fiziki, biyolojik, kişisel ve toplumsal parçalardan oluştuğunu ve bu parçaların ortak bir amaç doğrultusunda birden fazla kimse tarafından gerçekleştirildiğini belirler.

Herbert G. Hicks⁽⁶⁾ örgütü, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreç olarak tanımlar. Bu yaklaşıma göre örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgüt yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar, rolleri, ilişkileri, faaliyetleri, amaçlar arasındaki basamaksal düzeni ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini belirler.

Talcott Parsons⁽⁷⁾ örgütü, belirli amaçların elde edilmesine yönelik toplumsal bir ünite olarak tanımlar. Örgütlerin öncelikle amaçlarına yönelik olması ölçütü sistemin hem dışa dönük ilişkilerinde hemde iç yapılarında kullanılabilmesine olanak sağlar. Böylece Parsons, toplumla örgütler arasındaki birbiri içine geçmiş sistemler dizisi olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu sisteme göre örgütler öyle bir sistemdir ki,

(6) HICKS, G.H., Örgütlerin Yönetimi:Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Turhan Kitapevi, Ankara,1979,s.32

(7) PARSONS, T., Suggestions for A Sociological Approach to Theory of Organizations, Administrative Science Quarterly, I, 1956'dan aktaran SAĞLAM, M., a.g.e., s.57-58

amaçlarına ulaşmak için çaba sarfederken başka belirli ürünler üretmektedir. Üretilen ürünler ise diğer bir sistem tarafından kullanılmaktadır.

Edgar H. Schein⁽⁸⁾, örgüt kavramının dayandığı temel düşünceyi:

1- İnsanların bazı istek ve gereksinmelerini tek başlarına yerine getirmelerinin zorunlu sonucu olarak, çabaların eşgüdümü yolu ile karşılıklı yardımlaşma,

2- Bu çaba ve eşgüdümün ortak amaç ya da amaçların gerçekleşmesine yönelik olması,

3- Ortak amaçların gerçekleşmesi için bireylerin işbölümünü gerçekleştirmesi,

4- İşbölümü ve eşgüdüm sonucunda basamaksal otoritenin bulunması gerektiği sonucuna bağlar.

Schein örgütleri karmaşık ya da açık sistemler olarak ele alan bir yaklaşım kullanmıştır. Örgütlerde incelenmesi gereken iki karmaşık ilişkiler sistemi vardır. Birincisi örgüt içi ilişkilerdir. İkincisi örgütün çevresi ile olan ilişkileridir. Örgütün kendi içindeki ilişkilerine karmaşık ilişkiler sistemi, çevresi ile olan ilişkilerini ise açık ilişkiler sistemi olarak belirler. Örgütlerde çok değişik sistem-

(8) EDGAR, H.Ş., Organizational Psychology, Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall, Inc., 1965, s.6-7, 90'dan aktaran SAĞLAM, M., a.g.e., s.58-60

ler vardır. Her sistem kendisine bağı alt sistemlerden oluşur. Alt sistemlerdeki değişiklikler doğal olarak diğer sistemleri ve ana sistemi etkiler.

John M. Gaus örgütü "kabul edilmiş amaçları gerçekleştirmek için, fonksiyonların ve sorumlulukların dağıtılması yoluyla personelin düzenlenmesi" olarak tanımlar⁽⁹⁾. Ayrıca Gaus, örgütün dışarıdan katkılar aldığını ve katkılarda dengeli bir şekilde karşılık veren bir sistem olduğunu belirtir.

Sağlam'a⁽¹⁰⁾ göre örgüt, çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemleri sürekli olarak değişen ve çevre ile karşılıklı etkileşimde bulunan ve bütün niteliğini koruyan bir sistemdir.

Yukarıda örgüt ile ilgili yaklaşımlar incelendiğinde örgütlerin neler olduğu konusunda bir görüş birliğine varmakla beraber, örgütleri etkileyen iç ve dış dinamik güçleri kolayca tahmin etmek ve ortak bir örgüt tanımını yapmak oldukça güçtür. Bu yapısal karışıklık ve yoğun ilişkiler sistemi dikkatlice incelendiğinde örgüt anlayışının dayandığı noktaları şöyle toplayabiliriz:

1- Örgütler, toplumsal yapının bir gereği olarak ortaya çıkan bir sistemdir.

2- Bu sistem kendisine bağı alt sistemlerden oluşur.

(10) SAĞLAM, M., a.g.e., s.60

Sistemlerden birinde meydana gelen değişiklik diğer sistemleride etkiler.

3- Bireylerin eylem ve davranışları ortak bir amaca yöneltilmiştir.

4- Bireyler ortak amaca ulaşmak için yardımlaşmak zorundadır.

5- Bütün çabalar ortak amacın gerçekleştirilmesine yöneltilmiştir.

6- Ortak amaç doğrultusunda işbölümü zorunludur.

7- İşbölümü, eşgüdüm, ortak amaç ve yardımlaşma zorunlu olarak basamaksal otoriteyi gerektirir.

Bu ortak özelliklere göre örgüt, birden fazla kişinin bilinçli olarak ortak bir amaç gerçekleştirmek için yardımlaşmayı, işbölümü yapmayı kabul ederek belli bir basamaksal otorite altında toplandığı çeşitli ve değişik sistemdir.

III- ÖRGÜT SINIFLAMALARI

Örgütlerin değişik özellikleri dikkate alınarak birbirinden farklı birçok sınıflama yapılabilir. Örneğin günlük yaşamımızda karşılaştığımız örgütlerden bir kısmını aşağıdaki gibi sınıflayabiliriz. Mülkiyetine göre kamu ve özel mülkiyete sahip örgütler olarak, büyüklüğüne göre küçük, orta ve büyük örgütler olarak, üyelerinin özelliklerine göre ücretli çalıştıranlar, gönüllü çalıştıranlar ve tutsak çalış-

tıran örgütler olarak, sağladıkları yarara göre ortaklarına yarar sağlayan, bireylere yarar sağlayan ve topluma yarar sağlayan örgütler olarak sınıflandırılabilir.

Toplumbilimcilerin asıl çabaları bu farklı özelliklerin benzer yanlarını bularak, ortak bir sınıflama yapmaktır. Genel bir sınıflama yapılmasında karşılaşılan temel zorluklar, herkes tarafından kabul edilebilecek ölçüt ve değişkenlerin bulunmasıdır. Kullanılacak ölçüt ortak özellik taşımadığı takdirde bu bir sınıflama değil, adlandırma olur.

Bu bağlamda sonsuz denecek kadar çok sayıdaki örgüt tiplerini belirli özelliklere göre sınıflandıran Hicks ile belirli modelleri değerlendiren Öncü'nün çalışmalarına yer verilecektir.

A- Herbert G. Hicks'in Sınıflaması:

Hicks birbirinden farklı yapıya sahip örgütleri incelemiş ve sahip oldukları özelliklere göre üç değişik bölümde toplamıştır⁽¹¹⁾.

(11) Geniş bilgi için bkz., HICKS, G.H., Örgütlerin Yöntemi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Çev.Osman Tekkok- Bintuğ Aytek- Salim Şen, Turhan Kitapevi, 3.Baskı, 1979, Ankara, s.20-31

a- Formel ve Enformel Örgütler:

Hicks, örgütleri yapılarına göre "formel" ve "enformel" olmak üzere iki sınıfa ayırır⁽¹²⁾. Bu isimler sadece iki örgüt tipinin kutupları olarak kullanılmıştır. Gerçek hayatta formel veya enformel örgütlere raslamak mümkün değildir. Bu kavramlar iki örgüt tipinin ideal ve en uç tipi olarak gösterilmiştir.

Formel örgütlerde örgüt yapısı önceden iyice belirlenmiştir. Örgütün gücü, üyelerinin yetkisi, çevre ile olan ilişkileri, sorumlulukları ve haberleşme kanalları planlı olarak tanımlanmıştır. Her üyenin belirli ve özel bir işi vardır. Bu işler örgütün amaçları doğrultusunda üyelere dağıtılmıştır. Üyeler kendilerine verilen işleri basamaksal düzene uygun bir biçimde gerçekleştirir. Statü, prestij, ücret, orun, rütbe belirli bir sıraya konmuş ve kontrol edilmiştir.

Formel örgütlerde yapı planlı ve dayanıklıdır. Önceden belirli bir düzene dayanarak işlemler yerine getirildiğinden esnekliği hemen hemen yok denecek kadar azdır. Buna karşılık enformel örgütler belirli bir yapıya sahip olmayan esnek ve plansız örgütlerdir. Diğer bir deyişle enformel örgütler kendiliğinden doğmuş örgütlerdir.

(12) y.a.g.e.,s.20

b- Birincil ve İkincil Örgütler:

Hicks'in örgütleri sınıflandırmada kullandığı başka bir yolda örgütleri oluşturan üyelerin duygusal davranışlarıdır. Üyelerin duygusal davranışlarına göre örgütleri birincil ve ikincil örgütler olarak ikiye ayırır.

Birincil örgütler, üyelerinin örgütle olan ilişkilerinin tam, düzenli, kişisel ve duygusal olmasında ısrar eden örgütlerdir. Bu örgütlerde yüz yüze ilişkiler ön plandadır. Üyeler tanımları kesin olarak yapılmış sorumluluklara uymaktan çok karşılıklı anlaşmaya önem verir⁽¹³⁾. Bu örgütlere örnek olarak bazı aileler, mesleklerine kendilerini adanmış kimseler ve üyelerinin kalplerinde içten bir sevgi yaratan örgütler gösterilebilir. Birincil örgütler üyelerine bir tatmin duygusu yaratır.

İkincil örgütlerde ilişkiler akılcı, gerçekçi ve sözleşmeye dayalıdır. İlişkiler biçimsel ve açıkça tanımlanmış sorumluluklarla kişisel olmaktan gittikçe uzaklaşmaktadır. İkincil örgütler üyelerine ve kendilerine bir tatmin duygusu yaratan örgütler olmayıp, bu duyguyu amaçlarına ulaşabilmek için üyelerine yansıtmak için çaba gösteren örgütlerdir. Bu tip örgütlerde ilişkiler sınırlıdır. Üyelerden belirli bir takım sınırlı hizmetler beklenir.

(13) y.a.g.e.,s.21

Böyle olmakla birlikte, bir örgüt kendisini birincil olarak kabul eden üyelere sahip olabileceği gibi bazı üyelere örgütü ikincil olarak kabul edebilir. Ancak birincil örgütlerde üretim potansiyeli, ikincil örgütlere kıyasla çok üstündür⁽¹⁴⁾. Birincil örgütlerde üye bütün çabasını örgüt için feda etmeye arzulu olduğu halde, ikincil örgütlerde üye bu duruma ya kısmen katılır ya da hiç katılmaz.

c- Örgütlerin Temel Amaçlarına Göre Sınıflandırılması:

Hicks son olarak örgütleri temel amaçlarına göre altı ana gruba ayırarak sınıflamıştır⁽¹⁵⁾. Her örgüt kendi özel amaçları yanında üyelerinin arzularını ve gereksinmelerini karşılamak için farklı amaçlarla kurulur.

1- Hizmet Örgütleri: Hizmet ettikleri kimselerden tam bir ücret istemeksizin hizmete hazır olan örgütlerdir. Örneğin, her türlü amaçlarla kurulan yardım dernekleri, hayvanat bahçeleri, parklar v.s. gibi.

2- Ekonomik Örgütler: Belirli bir ücret karşılığında kendilerine veya çevrelerine mal ve hizmet sağlayan örgütlerdir. Örneğin, iktisadi kuruluşlar, şahıs şirketleri v.s. gibi.

3- Dini Örgütler: Üyelerinin ruhsal gereksinmelerini karşılayan örgütlerdir. Örneğin cami, kilise, tarikat v.s. gibi.

(14) y.a.g.e., s.22

(15) y.a.g.e., s.22

4- Güvenlik Örgütleri: İnsanları tehlikelere karşı korumayı üstlenen örgütlerdir. Örneğin askeri savunma, sivil savunma, itfaiye ve emniyet kuruluşları gibi.

5- Hükümetin Örgütleri: Düzenin devamlılığını sağlayan örgütlerdir. Örneğin federal hükümetler, eyaletler, vilayetler, mahkemeler v.s. gibi.

6- Toplumsal Örgütler: İnsanların birbirleri ile ilişki kurmasına, tanışmasına ve karşılıklı dayanışma gibi toplumsal gereksinimlerine yanıt veren örgütlerdir. Örneğin spor dernek ve klüpleri, lokaller, halk evleri v.s. gibi.

B- Ayşe Öncü'nün değerlendirmesi:

Öncü örgüt sınıflandırması ile ilgili yapılan birçok denemeyi incelemiş, bunlardan benimsediği üç tanesini aşağıdaki gibi açıklamıştır⁽¹⁶⁾.

a- Örgütleri Toplumun Bütünü İçindeki Yerlerine

Göre Bir Sınıflama Denemesi: Parsons Modeli

Parsons bu denemesinde, örgütü değil toplumun bütünü merkez almış, toplum ile örgütler arasındaki ilişkileri birbiri içine geçmiş bir sistemler çerçevesinde kavramsal-

(16) Geniş bilgi için bkz., ÖNCÜ, A., Örgüt Sosyolojisi,

Turhan kitapevi, 2. Baskı, Ankara, 1982, s. 38-50

laştırmıştır⁽¹⁷⁾. Genel ve toplumsal sistem açısından örgütler, uzmanlaşmış ve farklı işlemleri gerçekleştiren alt sistemlerdir. Kısaca örgütün gerçekleştirdiği amaçlar, toplumsal sistemin girdileridir. Örgütler ise, birbirine bağlantılı alt sistemlerden oluşan bir bütündür. Parsons'a göre örgütler, devamlılığını korumak için dört farklı işlevi gerçekleştirmesi gerekir:

- 1- Yönlendirme işlevi (goal-attainment)
- 2- Uygulama işlevi (adaptive function)
- 3- Bütünleştirme işlevi (integrative function)
- 4- Koruma işlevi (pattern-maintenance)

Uygulayıcı alt-sistem	U		Y	Yönlendirici alt-sistem
		u	y	
Bütünleştirici alt-sistem		b	k	Koruyucu alt-sistem
	B	b	K	

Parsons, örgütlerin dört farklı işlevinin zincirleme olarak birbirine bağlı alt sistemlerden oluştuğunu ve her alt sistemin işlevsel açıdan farklı ve ayrı uzmanlık gerektirdiğini belirtir⁽¹⁸⁾.

(17) LANSBERGER, H., Parsons Theory of Organization, (der.:

M.Black) The Social Theories of Talcott Parsons, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.'den aktaran
ÖNCÜ, A., y.a.g.e., s.39

(18) y.a.g.e., s.40

b- Ana-Yarar Kategorisine Göre Bir Sınıflama

Denemesi: Blan ve Scott Modeli

Blan ve Scott, herhangi bir örgütün varlığından yararlanananları dört kategoride ele alır⁽¹⁹⁾. Bunlar:

- 1- Örgütün üyeleri,
- 2- Örgütün sahip ve yöneticileri,
- 3- Müşteriler veya örgütün sunduğu hizmeti tüketenler,
- 4- Örgütün içinde bulunduğu toplum üyeleridir.

Blan ve Scott bu varsayım ile örgütlerin öncelikle kimin yararına çalıştıklarına göre sınıflandırılması gerektiğini önererek, dört tip örgüt sınıflaması yapmışlardır⁽²⁰⁾.

1- Ortak Yarar Kuruluşları: Bu tür örgütler üyelerinin yararına hizmet etmek, çıkarlarını korumak için kurulmuştur. Örneğin kooperatif ve meslek kuruluşları gibi.

2- İşletmeler: Bu örgütler sermaye sahiplerinin yararını koruyan veya gözetken kuruluşlardır. Örneğin bankalar, sigorta şirketleri gibi.

3- Hizmet Kuruluşları: Bu tür örgütler ise temelde belli bir kitleye hizmet götürmek amacıyla kurulur. Yarar sağlayanlar örgütün sunduğu hizmeti tüketen kitledir. Asıl amaçları hizmettir, kar amacı güdmezler. Örneğin kütüphane-

(19) BLAU, P.M.,

SCOTT, W.R., Formal Organizations, San Francisco:

Chandler Publishing Co, 1962'den aktaran ÖNCÜ, A.,

y.a.g.e., s.43

(20) y.a.g.e., s.43-44

ler sadece kitap okuyanlara yarar sağlar ve okurlarından kar amacı güdmez.

4- Toplum Yararına Yönelik Örgütler: Bu örgütler geniş halk kitlelerinin yararını amaçlayan kuruluşlardır. Bu kuruluşlar ya devlet tarafından tamamen ya da devlet desteği ile gerçekleşir. Örneğin Kamu İktisadi Devlet Teşekkülleri adını verdiğimiz kuruluşlar ile devlet tarafından yasal olarak kabul edilerek desteklenen Kızılay, Yeşilay gibi kuruluşlar gösterilebilir. Bu kuruluşlar içinde yer alan bireyler için değil, geniş halk kitleleri için kurulur. Örneğin cezaevlerinin varlığı ceza alıp içeride yatan bireyler yararına olduğu söylenemez.

c- Örgütleri Yapısal Niteliklerine Göre Görgül Yoldan Bir Sınıflama Denemesi: Haas, Hall ve Johnson Modeli

Haas, Hall ve Johnson denemesinde, örgütlerin bir arada gözlenen özelliklerine göre bir dizi yapmış ve 75 farklı örgüt türü belirlemişlerdir. 99 adet değişik değişkenleri değerlendirerek, görgül yoldan bir sınıflama yapmaya çalışmışlardır⁽²¹⁾.

(21) HAAS, J.E.- HALL, R.H.- JOHNSON, J.H., Toward an Empirically Derived Taxonomy of Organizations, Studies on Behavior in Organizations, Athens, Ga: Univ. of Georgia Press, 1966, s.157-180'den aktaran Öncü, a.g.e., s.49-50

Daha sonra görgül çözümleme sonucunda elde ettikleri örgütleri ortak özelliklerine göre on sınıfa ayırmışlar. Ancak örgütlerin iç özelliklerinin dikkate alınmadan sınıflandırmaya tabi tutulması bir yanılgıdır. Çünkü örgütler daima içinde bulundukları çevre ve kullanılan teknoloji tarafından etkilenmektedir. Bu nedenle ortak noktalara göre yapılan sınıflamaların yeterli olduğu söylenemez.

Çeşitli sınıflamaların yanı sıra örgütleri bir de "biçimsel ve doğal" örgüt olarak ikiye ayırabiliriz. Biçimsel örgütler yazılı kurallarla planlanan ve verilmiş amaçları gerçekleştirmek için işbölümü ve basamaksal otoriteyi kuran örgütlerdir. Doğal örgütler ise, kendiliğinden oluşan biçimsel olarak düzenlenmiş kalıplar etrafında gelişen kişisel ilişkiler düzenini yansıtan örgütlerdir⁽²²⁾.

IV- ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

Değişme toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin nitelikleridir. Toplumların bu değişmeye ayak uydurmaları ise çağımızın temel sorunudur.

Değişme olgusu, planlı ya da plansız olarak bir sistemin zaman ve ortam içerisinde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir. Değişme olgusu kendi

(22) ÖNCÜ, A., a.g.e., s.36

başına bir yön belirtmez. Kesin değer yargısında taşımaz. Bilimsel tartışmalarda değişme kavramının, değer yargısı taşıyan ve yön belirten modernleşme, çağdaşlaşma, ilerleme v.s. gibi kavramlardan üstün tutulmasının nedeni de budur.

Örgütsel değişme üzerine araştırma yapan Sağlam, örgütsel değişmeyi üç boyutta ele alarak aşağıda belirtilen başlıklar altında değerlendirmiştir⁽²³⁾.

- 1- Sosyal ve kültürel değişme
- 2- Siyasal değişme
- 3- Yönetim ve yönetimde değişme.

Örgütler çevreleri ile devamlı bir etkileşim içerisinde olan toplumsal kurumlardır. Çağımızın gereği olarak toplumsal yapının hızlı değişimine ayak uydurmak zorundadır. Bunun sonucu olarak örgütler, değişen teknoloji ve bilimsel metodlara uyum sağlarken farkında olmadan veya bilinçli olarak sistemlerini sürekli değiştirmektedirler. Çünkü örgütler kendilerine yüklenen işlevleri yerine getirdikleri sürece yaşama hakkına sahiptir. Aksi halde geçerliliğini yitirecektir.

Sağlam⁽²⁴⁾, örgütsel değişmeyi örgütün elemanlarında,

(23) SAĞLAM, M., Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E.Yayını No.185, Ankara, 1979, s.9-51

(24) y.a.g.e., s.60-63

alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütsel çevre arasındaki etkileşimde meydana gelen her türlü değişme olarak alır. Bu anlamda örgütsel değişmeyi, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alacak kadar geniş bir kavram olduğunu belirler.

Yaratıcılık, bir düşünme süreci olarak örgütün yeni bir fikir geliştirmesinde, yeni bir ürün yaratmasında ya da yeni bir işgörme biçimi geliştirmesinde söz konusudur⁽²⁵⁾.

Yenilik getirme, bir işlemin, programın ya da ürünün başka örgütlerde önceden uygulanmış olsalarda, bir örgüt tarafından ilk defa uygulanmasını ifade eden bir kavramdır⁽²⁶⁾.

Örgüt geliştirme, örgütün üst kademeleri tarafından yönetilen ve çeşitli örgütsel süreçlerde planlı biçimde örgütsel etkinliği artırmak için yapılan değişim çabalarını ifade eder⁽²⁷⁾.

(25) JUN, J.S.- STORM, W.B., Tomorrow's Organizations: Challenges and Strategies, 1973, s.98'den aktaran Sağlam, M., a.g.e., s.61

(26) ROWE, L.A., BOISE, W.B., Organizational and Managerial Innovation: A Reader, 1973, s.6'dan aktaran Sağlam, M., a.g.e., s.62

(27) BECKMAN, R., How to Train Supervisors, 1952, s.9'dan aktaran Sağlam, M., a.g.e., s.62

Eylem araştırması kavramıda, örgüt dışından uzmanlar grubunun yardımı ile örgütün kendi sorunlarına kendisinin çözüm araması biçiminde geliştirilen bir planlı örgütsel değişim yoludur⁽²⁸⁾.

Örgütsel değişme olumlu veya olumsuz olabileceği gibi planlı ya da plansız da olabilir. Örgütün olumlu ve planlı değişmesi daha etkili ve dengeli olur. Olumsuz ve plansız değişimin her zaman kontrol ve denetimi sağlanamaz.

Örgütsel değişmeyi açıklamaya yönelik yaklaşımlar iki grupta toplanabilir. Birincisi örgütsel değişmeyi üç gruba ayıran bilim adamları olup;⁽²⁹⁾

- 1- Örgüt amaçlarındaki değişmeler,
- 2- Örgüt yapısındaki değişmeler,
- 3- Örgüt çevresindeki değişmeler olarak ayırırlar.

İkincisi ise, örgütsel değişmeyi iki temel bölümde ele alan bilim adamlarıdır. Bunlara göre;⁽³⁰⁾

- 1- Geleneksel değişme çabaları,
- 2- Planlı değişme çabaları olarak adlandırılmaktadır.

(28) SAĞLAM, M., a.g.e., s.62

(29) ETZIONI, A., A Sociological Reader in Complex Organizations, 1969, s.385-386'dan aktaran Sağlam, M., a.g.e., s.63

(30) BENNIS, W.G., The Planning of Change, 1962'den aktaran Sağlam, M., a.g.e., s.63

V- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Çatışma çeşitli anlamlarda kullanılan bir sözcüktür. En genel anlamıyla bu terim " karar verme mekanizmalarında bir bozulma anlamında kullanılmaktadır. Bu bozulma sonucunda birey ya da grup, bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğü uğrar"⁽³¹⁾. Bu yaklaşıma göre birey ya da grup bir karar sorunuyla karşılaşınca çatışma ortaya çıkmaktadır. Karar verme modeli açısından çatışma türlerini aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz:⁽³²⁾

- A- Bireysel Çatışma (Bireysel karar vermedeki çatışma)
- B- Örgütsel Çatışma (Bir örgütteki bireylerarası ya da gruplar arası çatışma)
- C- Örgütlerarası Çatışma (Örgütler ya da gruplar arasındaki çatışma).

A- Bireysel Çatışma:

Bireysel çatışmanın ortaya çıkabilmesi için karar verilmesi gereken sonuç hakkında ortaya atılan seçeneklerden hangisinin üstün olduğuna karar verilememesi veya belli bir seçenek için tercihte birleşme olanağının bulunmaması

(31) MARCH, J.G.- SIMON, H.A., Örgütler, Çev:Bozkurt,Ö., Onaran,O., T.O.D.A.İ.E. Yayın No.144, Sevinç Mat., Ankara, 1975, s.129

(32) y.a.g.e., s.129-153

gerekir. Yoksa belli bir üstünlüğe dayanarak seçenek için karar verilir veya biri diğetine göre tercih edilirse çatışma ortaya çıkmaz.

Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan temel konu, seçeneklerin birbirinden pek farklı olmaması ve ortak bir kararda birleşme olamamasıdır. Bu nedenle bireysel çatışma kendini üç halde gösterir:(33)

1- Kabul edilmeme: Bu durumda tercih edilecek seçenek doyuruculuk özelliğinden yoksundur. Bireyler farklı seçeneklerin sonuçlarından kesin olarak emin olamazlar.

2- Karşılaştırılamama: Bu durumda bireyler seçeneklerin sonuçlarını değerlendirme ve karşılaştırmalarını yapmaktan aciz olmasıdır.

3- Belirsizlik: Bu durumda da bireyler seçenekleri etkileyen çevresel sonuçlar hakkındaki bilgilerin dağılımlarından yoksundur.

Çatışmanın kaynağını kabul edilmemek oluştuyorsa bireyler yeni seçenekler arayacaklardır. Arama sürecini ılımlı seçeneklerin varlığı ve zaman süresi belirleyecektir. Bulunan yeni seçeneklerden uygun bulunanı olduğu takdirde kabul edilerek uygulanacaktır. Uygun seçenek bulunamadığı takdirde ise tekrar kabul edilebilir bir seçenek arama sürecine başlanacaktır. Bireyleri bu sonuca iten asıl neden başarısızlık duygusudur.

(33) y.a.g.e., s.130

Çatışmanın kaynağını karşılaştırma oluşturunca, seçeneklerin açıkca belirlenmesi, ortak özellikler tespit edilerek elde edilen bu bulgulardan karşılaştırma yapılacak ortak özellikler seçilmelidir. Böylece ortak özelliklere dayanarak belli bir seçeneği seçmek mümkün olacaktır.

Çatışmanın kaynağı belirsizlik ise yapılacak işlem akla gelen seçeneklerin sonuçlarını aydınlatma çalışmasıdır.

B- Örgütsel Çatışma:

Örgütsel çatışma kendi içerisinde ikiye ayrılır. Birincisi bireylerin birbirleri ile çatışmasından kaynaklanan örgüt içindeki bireysel çatışmadır. İkincisi ise, örgütü yöneten grubun veya çoğunluğun birbiri ile çatışmasıdır⁽³⁴⁾.

Örgütlerde her üye her konuda ortaya atılan seçenekleri bireysel olarak değerlendirir. Üyeler birbirlerinin ileri sürdüğü seçenekleri red ederlerse bireysel çatışma ortaya çıkar.

Örgüt içerisindeki kararlar kısmen belirli yöntemlere bağlı kalınarak, kısmen de bir grup veya yönetimi elinde bulunduran çoğunluk tarafından alınıyorsa bu gruplar arasında farklılık sonucu ortaya çıkan çatışmalara örgütü yöneten grupların çatışması adı verilir. Gruplar arası çatışmayı etkileyen başlıca üç etmen vardır:⁽³⁵⁾

(34) y.a.g.e., s.135-136

(35) y.a.g.e., s.138-145

- 1- Ortak karar almak için duyulan gereksinmeyi etkileyen etmenler,
- 2- Amaçların farklılaşmasını etkileyen etmenler,
- 3- Bireylerin algılarının farklılaşmasını etkileyen etmenlerdir.

Örgütsel çatışmanın çözülebilmesi için örgütün bu çatışmaya tepki göstermesi gerekir. Örgüt, çatışmanın ortadan kalkması için başlıca dört süreçle tepki gösterir⁽³⁶⁾.

- 1- Sorunun çözümünü sağlar,
- 2- İnandırma yeteneğini kullanır,
- 3- Pazarlık yapar,
- 4- Politika uygular.

Sorunun çözümünün sağlanması halinde çatışma kendiliğinden sona erer. İnandırma örgütün çalışmalarıyla bireylerin amaçlarının değiştirilebileceği ve bu amaçların sabit olarak düşünülmemesinin gerektiğini bireylere belirtmek ve kabul ettirmektir. Pazarlık inandırmaya gitmeden bir uzlaşma yolunun aranmasıdır. Politika ise, kişilerin nabzına göre şerbet vererek onları belli amaçlara yöneltmek ve kabul ettirmek sanatıdır.

(36) y.a.g.e., s.146-147

C- Örgütlerarası Çatışma:

Örgütlerarası çatışma konusunda birbiri ile farklı birçok yaklaşım vardır. Örgütlerarası çatışma inceleme alanımız dışında kaldığından üzerinde uzun uzun durmayacağız. Örgütlerarası çatışma birbirine benzer amaçlarla kurulan örgütlerin rekabet sonucu ortaya çıkan ilişkilerini ifade eder. En kısa anlamıyla örgütlerin dış ilişkilerini anlatır. Örgütlerin iç ilişkileri ise örgüt içi grup veya bireylerin çatışmasıdır.

Örgütlerarası çatışmaya karşı gösterilen tepkiler koalisyon ve pazarlık sonucu anlaşmadır. Koalisyon iki veya daha fazla örgütün belli koşullarda anlaşarak işleri beraber yürütmesidir. Pazarlık ise bir çeşit güçler arası dengenin kurulması yoludur.

VI- ÖRGÜTSEL SÜREÇLER

A- Yönetim Olgusu:

İnsanların birarada yaşamaları sonucu toplumsal kurumlar oluşmuştur. Toplumsal kurumların oluşmasına paralel yönetim olgusu kendiliğinden ortaya çıkmış ve sürekli olarak kendini yenileyerek devam etmektedir.

Yönetim olayı toplumsal bir süreçtir⁽³⁷⁾. Yönetimden

(37) ÇİVİ, H., Yönetim Olgusuna Sosyolojik Bir Yaklaşım,

C.Ü.Fen-Ed.Fak., Sos.Bil.Der.Sayı 4, Sivas, 1985, s.10

söz edilen yerde karşılıklı işbirliği, etkileşim ve iletişim vardır. Bu karşılıklı iletişim ve etkileşim süreci doğal olarak egemenlik ilişkisi ve mücadele sürecini de içerir. Bu süreçlerde yönetim biçimini belirler.

Yönetim en geniş anlamıyla ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapan insan gruplarının eylemi olarak tanımlanır⁽³⁸⁾.

B- Önderlik:

a- Önderlik Olgusu:

Tosun'a göre "önderleri yaptıkları göreve göre sınıflandıran görüşler iki ana kümede toplanabilir. Geleneksel görüş, yöneticinin işlevlerini, planlama, örgütlendirme ve denetleme ile sınırlandırmaktadır. Bu süreçlerin genel ve soyut nitelikte olmaları, örgüt üyelerinin insan olmasından doğan özelliklerini göz önüne almamaları davranışçıların eleştirisine uğramıştır. Geleneksel kuruma karşı olan bu görüşlere göre, üzerinde durulması gereken biçimsel süreçler değil, bir çalışma kümesini oluşturan üyelerin isteki başarıları, karşılıklı etkileşimleri ve doyumdur"⁽³⁹⁾.

(38) y.a.g.m., s.10-11

(39) STODILL, R.M., Handbook of Leadership, New York,N.Y., The Free Press, 1974'den aktaran TOSUN, M.,Örgütsel Etkililik,T.O.D.A.İ.E.Yayını No.196,Ankara,1981,s.123

Bu yaklaşıma göre geleneksel ve modern yöneticilerin temel amaçlarının yönetimin planlanması, örgütlenmesi ve denetlenmesi olduğu söylenebilir. Önderlik sıfatını taşıyan bireyler biçimsel süreçlerin oluşmasından farklı olarak algılanmalı ve bütün çaba ve becerilerini örgütteki üyelerin başarılarına, karşılıklı ilişkilerinin düzenlenmesine ve örgütteki üyelerin sağladıkları doyuma yöneltmesi gerektiği savunulmaktadır.

b- Önderlik Kuramları:

aa- Mann'ın Yaklaşımı(Ustalık Karması):

"Mann'a göre gözetmen bir eşgüdümleyicidir. Bu örgütsel rolün başlıca iki yönü vardır: kendi biriminin örgütteki öbür birimlerle uyumlu olarak çalışmasını sağlamak ve üyelerin amaçlarını örgüt amaçlarıyla bütünleştirmek"⁽⁴⁰⁾.

Mann bu görevlerin yerine getirilmesi için önderlerin bazı özelliklere sahip olmasının gerektiğini söyler. Bu özellikleri dört noktada toplar⁽⁴¹⁾.

-İnsan ilişkilerinde ustalık: Bu ustalık, örgüt üyelerini aralarındaki ilişkilerin niteliğini ve nasıl güdülendiklerini bilerek yönetmek anlamındadır. Önderler, üyelerle

(40) BUTTERFIELD, D.A., An Integrative Approach to the Study of Leadership Effectiveness in Organizations, 1968'den aktaran TOSUN, M., a.g.e., s.123

(41) TOSUN, M., a.g.e., s.123-124

örgüt amaçlarının bütünleşmesini sağlayabilecek ustalığa sahip olmalıdır.

-Teknik ustalık: Önderler, gerekli teknik ustalığa sahip olmalıdır, Yapılan işi bilmeli ve bildiklerini uygulama yeteneğine sahip olmalıdır.

-Yönetmel ustalık: Önderlerin, örgüt gereksinmelerini göz önüne alarak yapılacak işi planlama, programlama, astlarını görevlendirme ve yönlendirme, denetleme ve sonucu değerlendirme özelliğine sahip olmalıdır.

-Örgütün iç ve dış çevreye uyumu sağlama: Bu önderin kuramsal ustalığına bağlıdır. Önder, kuramsal alanda ne kadar bilinçli ise iç ve dış çevre şartlarına o kadar uyum sağlayacak noktaları bulacaktır.

bb- Bowers ve Seashore'ın Yaklaşımı (Dört Etmen Kuramı):

Dört etmen kuramı, önderlik üzerine yapılan iki büyük araştırmanın sonuçlarını birleştirmektedir. Ohio araştırması önderliğin anlayış ve yapıyı harekete geçirme boyutlarını ortaya çıkarmış, Michigan araştırması işe, önderin üretime veya insana yönelik olması gerektiği üzerinde durmuştur. Bowers ve Seashore'ye göre önderlik, bir örgütsel ailenin bir üyesinin başka bir üyeye veya üyelere yönelik, örgüte yararlı bir davranıştır ve bu davranışın başlıca

dört boyutu vardır:(42)

-Destekleme: Bir kişinin kendi değer ve önemi hakkında sahip olduğu duyguyu güçlendiren davranış.

-Amaca önem verme: Küme amacının gerçekleştirilmesi ya da yüksek bir başarı düzeyine ulaşma isteği uyandıran davranış.

-Karşılıklı etkileşmeyi kolaylaştırma: Küme üyelerini yakın ve karşılıklı olarak doyurucu ilişkiler kurmaya özendiren davranış.

-İşi kolaylaştırma: Planlama, programlama, eşgüdümlemeye ek olarak araç, gereç ve teknik bilgi gibi kaynaklar da sağlayarak amaca erişmesini kolaylaştıran davranış.

cc- Katz ve Kahn'ın önderlik davranışına yaklaşımı:

Katz ve Kahn' göre önderlik, bir etkileme eylemidir⁽⁴³⁾. Etkileme, kişiler arasında meydana gelen iki yönlü bir süreçtir. Bir kişinin başka bir kişi veya kişilerin dav-

(42) BOWERS, D.G.- SEASHORE, S.E., Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership, Administrative Science Quarterly. C.11, S.2, September: 238-263'den aktaran Tosun, M., a.g.e., s.125

(43) KATZ, D., -KAHN, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1966'dan aktaran Tosun, M., a.g.e., s.125

ranışını, istediği yönde değiştirecek eylemde bulunmasını ifade eder. Ancak önderlikten söz edebilmek için bu eylemin bir örgütle ilgili olması gerekir.

Bu görüşe göre önderliği oluşturan eylemler, örgütsel yapıdaki etkileri üçe ayrılmaktadır⁽⁴⁴⁾.

-Yapının değiştirilmesi (politika saptama): Örgüt yapısının yeniden kurulması, değiştirilmesi ya da ortadan kaldırılmasının bilimsel koşulu sistem açısından bakış, duygusal koşulu ise karizma'dır.

--Sistem açısından bakış: Bu açıdan önder çevrenin örgüte sağladıklarını ve ondan beklediklerini görmek, anlamak, değerlendirmek ve uygulayabilmek zordur.

--Karizma: Önderi kendisini izleyenlerden ayıran gizli bir güç veya yeteneğe verilen isimdir. Önder bu yeteneği ile kendisini kabul ettirir.

-Yapının tamamlanması: Orta basamaktaki yöneticiler, çoğu kez önderler tarafından saptanmış politikalara uygun olarak örgütün amacını gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar yaparlar. Yapının tamamlanabilmesi için iki aşamada çalışmalar yönlendirilir. Birincisi alt sistemlerin düzenlenmesi koşuludur. İkincisi ise birincil ve ikincil ilişkilerin geliştirilmesi koşuludur.

(44) TOSUN, M., a.g.e., s.125-129

-Yönetim: Yönetim önderin etkinliğe veya sahip olduğu teknik bilgiye, yürürlükteki kuralların bilinmesine bağlı olarak değişme gösterecektir. Yönetim şekli örgütün iç ve dış çevresini etkileyecektir. Örgütsel yapının oluşmasında etken olan bir ögedir.

dd- Likert'in yaklaşımı:

Likert, yönetim sistemlerini dörde ayırmaktadır⁽⁴⁵⁾. Likert isim yerine birden dörde kadar numara verdiği bu sistemlerin örgüt ve onun başarısı ile ilgili özelliklerini yedi noktada toplamakta ve bunları önderlik, güçlendirici kuvvetler, bildirişme, etkileşme-etki, karar verme, amaç saptama ve emir verme olarak belirtir.

Likert dört numaralı sisteminde bir örgütte önderlik anlayışını dört temel kavrama dayanarak açıklamaya çalışmıştır⁽⁴⁶⁾.

-Destekleyici ilişkiler ilkesi: Bu ilke ile dört etmen kuramının "destekleme" kavramı arasında bir fark yoktur. Bir örgütün başarılı olabilmesi için üyelerin yerine getirmek zorunda oldukları iki koşul vardır. Birincisi üyelerin örgüt

(45) LİKERT, R., New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill Book Company, 1961'den aktaran Tosun, a.g.e., s.129

(46) LİKERT, R., The Human Organization: Its Management and Value, New York: McGraw-Hill Book Company, 1967'den aktaran Tosun, a.g.e., s.129-131

amacının önemli olmasına inanmalarıdır. İkincisi yaptıkları işle örgüt amacı arasında bir bir ilişki kurmalarıdır. Bir üye, kendi örgütsel rolünün güç ama önemli ve anlamlı olduğunu düşünmelidir. Böylece örgüt içindeki bütün ilişkiler, üyelere kendilerinin insan olarak değerli ve önemli oldukları duygusunu verecek biçimde düzenlenmelidir.

-Yüksek düzeydeki amaçlar: Dört etmen kuramındaki "amaca önem verme" kuramına eş değerdir. Bir örgütün amacına ulaşmasını sağlamak için üyelerin istekli çalışmalarını anlatan davranıştır.

-Gözetimde küme yönetimi: Dört etmen kuramındaki "etkileşmeyi kolaylaştırma" kavramına benzemektedir. Farklı tarafı küme olarak kararın verilmesini içermesidir. Böylece zaman zaman her üye örgüt yönetiminde yer almış olacaktır.

-Katılma: Bu yaklaşımla kararların bireysel olarak değil küme halinde alınması ve sistemin buna bağlı olarak kurulması gerektiği belirlenmiştir.

B- Ortak Amaç Olgusu:

Örgütler ortak bir amaca ulaşmak isteyen bireylerin yardımlaşma, işbirliği ve eşgüdümü sonucunda belli bir otorite altında toplanmak yolu ile kurulur. Örgütlerin ana işlevi "ortak amaç" olgusudur. Ortak bir amacı bulunmayan kuruluşlar örgüt olarak sayılmaz.

Örgüt amacının, örgüt yapısını belirlemenin dışında

çeşitli işlevleri vardır. Bunların başında amaçın örgütsel davranışı etkilemesi gelir. Bireylerin örgüt içerisinde yer almasının nedeni, bu örgüt adını verdiğimiz ekip çalışmasında kendi gereksinmelerini belli bir ölçüde karşılayacağını ümit etmeleridir. Diğer bir deyişle örgüt üyeleri örgütlerin amaçlarına ulaşmak için belirledikleri ve izledikleri yolda kısmen de olsa bireysel gereksinmelerini karşılamasıdır. Bu konuda Tosun görüşlerini şöyle özetler. Örgütler onu oluşturan bireylere çıkar sağlayan kuruluşlar değildir, fakat zaman zaman bireysel çıkarlarla örgüt çıkarları bütünleşir⁽⁴⁷⁾.

Bununla birlikte amacı çok iyi belirlenmiş bir örgütte, örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan daima ön planda yer alacağı söylenebilir. Bunun sonucunda hangi eylemin örgüt açısından uygun olduğunun seçiminde üyelerin dikkat ve ilgileri bir noktada toplanır.

Ortak amaç olgusunun diğer bir özelliği de, aynı işlev için kurulan örgütlerin karşılaştırılmasında standart bir öge olarak ele alınmasına yardımcı olur.

Örgütler ortak amaçlarına ulaşabilmek için iki süreç takip eder. Birincisi amaçların belirlenmesi için model aşaması, ikincisi ise amaca varmak için yapılan başarı derecesinin ölçülmesi aşamasıdır.

(47) TOSUN, M., a.g.e., s.7

Örgüt amacının geliştirilmesinde önemli bir süreçte teknoloji'dir. Amacın biçimlenmesinde, görevli üyelerin eylemleri ve kıt kaynakların dağılımı bakımından teknoloji sınırlandırıcı bir rol oynar.

C- Teknoloji Olgusu:

Teknoloji kavramı, en basit anlamda ele alındığında endüstriyel işlemlerde kullanılan makina ve techizatların kullanılmasını ve kullanılan makina ve techizatların biçimini belirten bir kavramdır.

Örgütsel sosyoloji açısından teknoloji kavramı ise daha geniş anlamda kullanılır. Teknoloji kavramı, yalnızca kullanılan makina ve techizat değil, belli bir malın ya da hizmetin üretilmesi için gerekli olan teknik bilgiyi, işlem ve araçların tümünü içerir⁽⁴⁸⁾. Diğer bir deyişle örgütler çevrelerinden aldıkları hammadde, yarı madde ve emeği bütünleştirerek amaçlarına uygun birer çıktı (mal) haline getirirler. Bu çıktıları ve hizmetleri teknolojinin yardımı ile çevrelerine sunarlar. Örgütün amacı sadece hizmet ise, bu hizmetlerini teknolojinin yardımı ve bireyler sayesinde çevrenin hizmetine hazırlar.

Bir örgütün kullandığı teknoloji, örgütün yapısını ve işleyişini yakından ilgilendirir. Örgütlerin kullandıkları teknolojilerin farklı olması, işbölümlerini, idare yapılarını, çalışan üyelerini, üretimlerini veya hizmetlerini de

(47) ÖNCÜ, A., a.g.e., s.71

etkileyecektir. İktisadi açıdan teknolojinin kullanım miktarı aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

$$\frac{\text{Teknoloji Kullanım Miktarı}}{\text{Emek Maliyeti}} = \frac{\text{Emek Maliyeti}}{\text{Toplam Maliyet}}$$

Emek maliyetinin toplam maliyete oranı örgütün teknoloji kullanım miktarını belirtir. Örneğin emek yoğun veya sermaye yoğun bir örgüt gibi.

BÖLÜM II : ÖRGÜTSEL YAPI (SİDEMAS-TÜDEMSAŞ)

I- GENEL BİLGİLER

A- Tarihçesi ve Kuruluşu:

Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi buharlı lokomotiflerin ve yük vagonlarının onarımını yapmak üzere 1939 yılında "Sivas Cer Atölyesi" adı altında işletmeye açılmıştır.

Demiryolu ulaştırmasının gelişmesine paralel olarak bina, tesis ve tezgah bakımından geliştirilen Cer Atölyesi 1953 yılından itibaren yeni yük vagonu yapımına geçmiştir.

1958 yılından itibaren de " Sivas Demiryolu Fabrikası " adı ile faaliyetini sürdürmüş, gelişen teknoloji ile TCDD İşletmesinin gereksinmelerini doğuda en iyi şekilde karşılayan ve ülkemizin doğuya açılan ilk büyük sanayi kuruluşlarından biri olmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Yönetim Kurulunun 1.Eylül.1972 tarih ve 4/330 sayılı kararı ile "müessese" haline getirilmesi kararlaştırılmış, 1.Ocak.1973 tarihinden itibaren 440 sayılı kanuna uygun olarak çalışması öngörülmüştür. Geçiken uygulama sonucu 1.Mart.1975 tarihinden itibaren Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları İşletmesine bağlı 200.000.000,- TL.'sı sermayeli Sivas Demiryolları Makinaları Sanayii Müessesesi (SİDEMAS) olarak faaliyetine devam etmiştir. Müessese sermayesini 1976 yılında 600 milyon

liraya yükseltmiştir⁽⁴⁸⁾.

Müessese 2.Aralık.1985 tarihinde tekrar değişerek anonim şirket statüsüne geçerek adıda TÜDEMSAŞ-Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi olarak değiştirilmiştir.

Bünyesinde buharlı lokomotif fabrikası, vagon fabrikası, genel makina fabrikası, döküm fabrikası ve yardımcı üretim ünitelerini toplayan Tüdemsaş 266.980 m²'lik alan üzerinde 81.091 m² kapalı alanda 162 adet binası 1060 adet tezgah ve tesise sahiptir.

Şirket halen (UIC) standartlarına uygun olarak yeni yük vagonu yapımı, buharlı lokomotif ve yük vagonu onarımları ile çeşitli döküm işleri ve Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarının gereksinmelerini karşılayacak çeşitli yedek ve değişen parça, lastik işleri yapmaktadır.

Ayrıca şirket statüsüne geçmenin verdiği avantajla faaliyet alanına giren tüm özel ve resmi işlere katılma hakkını elde etmiştir.

(48) Geniş bilgi için bkz; T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, TCDD Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müessesesi 1980 Yılı Raporu, s.1

B- Amacı, Kapsamı ve Görevleri:

Sidemas müessese statüsü 440 sayılı kanuna uygun olarak hazırlanmış 12.Mart.1964 tarih 11662 sayılı Resmi Gazete ile yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.

Müessese statüsünün amacı TCDD Sivas Demiryolu Fabrikalarını TCDD'na bağlı bir müessese haline getirerek bu şekilde daha karlı ve verimli bir çalışma düzenine girebilmek için personel, malzeme ve mali konularda hizmetlerin daha kolay ve akılcı yürütülmesini sağlamaktır. Bu statü;

- 1- Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müessesesinin Yönetimine ilişkin hertürlü faaliyetlerini,
- 2- TCDD Genel Müdürlüğü ile Genel Müdürlüğe bağlı ünitelerin ve servislerin Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müessesesine ait hizmetlerini kapsar.

440 sayılı kanuna uygun olarak kurulan Sidemas müessesesinin çalışma konuları aşağıdaki gibi sayılmıştır:

Lokomotif onarımı,

Vagon imalatı,

Vagon onarımı,

Döküm işleri,

Dövme işleri,

Pres işleri,

Lastik işleri,

Makina parçaları imali ve onarımıdır.

Sidemas müessesesi çalışma konuları itibariyle üç

ana bölümden meydana gelmiştir. Bu bölümler,

- 1- Lokomotif onarım fabrikası,
- 2- Vagon fabrikası,
- 3- Genel makina fabrikası'dır.

1.Mayıs.1986 tarihinden itibaren anonim ortaklığa dönüşen Sidemas'ın yeni adı ve amaçları aşağıdaki gibi düzenlenmiştir. Adı Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi'dir. Amaçları;

- 1- Her çeşit çeken ve çekilen araç imalat ve onarımı,
- 2- Her çeşit tesis ve makina parça imalat ve onarımı,
- 3- Her çeşit döküm ve döğme pres ve lastik işleri,
- 4- Faaliyet konuları ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yabancı kuruluşlarla işbirliği veya iştiraklerde bulunmak, proje, müşavirlik işleri yapmak,
- 5- Faaliyet alanları ile ilgili tesisler kurmak ve işletmelerinin ihtiyacı olan enerjiyi üretmek,
- 6- Lisans, teknik beceri (know-how) ve benzeri anlaşmaları yapmak,
- 7- Faaliyet konularına giren alanlarda araştırma geliştirme çalışmaları yapmak, yaptırmak,
- 8- Gerektiğinde yurt içinde ve yurt dışında büro açmak, acentalık, başbayilik düzenlemek, dahili sigorta fonu kurmak, sigorta acentalığı yapmak, sigorta şirketlerine ortak olmak,
- 9- Şirket ihtiyacı halinde taşınmaz mal satın almak,

satmak, kiraya vermek, kiralamak, satın aldığı arsa ve arazi üzerinde inşaatlar yapmak, taşınmaz mallar üzerinde gerek kendi ve gerekse üçüncü kişiler lehine aynı haklar tesis etmek,

10- Faaliyet konuları ile ilgili diğer konuları yapmak olarak sayılmıştır.

C- Personel Durumu:

Sidemas müessesesine ait 1980 yılı faaliyet raporuna göre, 1980 yılı içerisinde ortalama 361 memur ve 3240 sürekli işçi olmak üzere 3601 toplam personel çalışmıştır.

1980 yılında müessese personel gideri olarak 2.786,8 milyon lira harcamıştır. Yıl sonu itibariyle bu konuda yapılan harcama TABLO-I' de gösterilmiştir.

TABLO-I

1980 Yılı Personel Giderleri (Bin TL.)

PERSONEL	ÜCRET GİD.	SOSYAL GİD.	TOPLAM GİD.
Memurlar	112.564,-	26.634,-	139.197,-
Sözleşmeliler	-	-	-
İşçiler	1.582.407,-	1.065.157,-	2.647.564,-
G.TOPLAM	1.694.971,-	1.091.790,-	2.786.761,-

1980 yılında müessesede görev alan personelin eğitim durumu TABLO-II'de görüldüğü gibidir.

TABLO-II

Memurların Öğrenim Durumları (1980 ve 1986)

Memurların Öğ. Dereceleri	1980		1986	
	Kişi	%	Kişi	%
1-Yüksekokul	145	38	154	37
2-Lise ve dengi	69	18	113	27
3-Ortaokul	29	8	78	18
4-İlkokul	131	34	78	18
5-Belgesiz	8	2	-	-
TOPLAM	382	100	423	100

1980 yılı faaliyet raporlarındaki bilgilere göre mevcut memur sayısının % 38'i yüksekokul ve fakülte, % 18'i lise ve dengi, % 8'i orta ve dengi, % 34'ü ilk öğrenim görmüş % 2'si ise öğrenim belgesi olmayan personelden oluşmaktadır.

1986 yılı personel müdürlüğü tarafından verilen resmi rakamlara göre işletmede çalışan mevcut personelin (memurların) % 37'si yüksek, %27'si lise ve dengi okul mezunudur. İlk ve ortaokul mezunları ise % 18'lik oranlarla eşitlik göstermektedir.

Ayrıca, müessesenin genel kadro durumu ve 1980 ile 1986 yıllarında çalışanların sayıları TABLO-III'de verilmiştir.

TABLO-III

1980-1986 Yılı Kadroları ve Çalışan Personel
Miktarı

PERSONEL	1 9 8 0			1 9 8 6	
	Çalışan Personel			Çalışan Per.	
	Kadro Mev.	Ort. Kişi	Yılsonu Kişi	Kadro Mev.	Çalışan Kişi
A- M e m u r l a r					
1- Genel İdari Hizmetleri	161	132	143	163	162
2- Teknik Hizmetler	210	168	171	178	178
3- Sağlık Hizmetleri	-	-	-	-	-
4- Avukatlık Hizmet.	2	1	1	1	1
5- Yardımcı Hizmetler	69	60	67	82	82
(A) TOPLAMI	442	361	382	424	423
B- Sözleşmeliler	-	-	-	-	-
C- İ ş c i l e r					
1-Sürekli işçiler					
a-Gündelikçiler	-	-	-	-	-
b-Aylıklılar	3545	3240	3248	2962	2879
c-Akord işçiler	-	-	-	-	-
2-Geçici işçiler	-	-	-	306	306
(C) TOPLAMI	3545	3240	3248	3268	3186
GENEL TOPLAM	3987	3601	3630	3692	3609

II- ÖRGÜTSEL YAPI

A- İdari Bünye:

a- Mevzuat:

Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları'nın bir kuruluşu olan Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müessesesi (Sidemas)' ın yönetimi 440 sayılı yasa ve bu yasaya ilişkin çıkarılan tüzükle sağlanmaktaydı. 440 sayılı yasa hükümlerine göre yönetilen bu müessesenin denetimi ise 468 sayılı yasa içeriğine göre yapılmaktaydı. 1986 yılında hükümet programındaki değişikliğe uygun olarak özel sektöre kısmen devredilen işletmeler arasında yer alan Sidemas, yeni adıyla özel kurulan anonim şirketler arasında yerini aldı.

Günümüze kadar kamu iktisadi devlet teşekküllerinin yönetimini sağlamak amacıyla üç değişik yasa uygulanmıştır. İlk çıkarılan 3460 sayılı yasa olup, bu yasanın espirisini şöyle özetleyebiliriz: (49) Yasa koyucu bir taraftan ekonomik alanda yapı ve işleyiş bakımından özel teşebbüse benzer kurumlar meydana getirmek istemiş, fakat öte yandan aşırı sayılabilecek bir merkeziyetçilikle uygulamada kurumların işlevlerini engelleyici bir davranışı önleyecek yeterli önlemleri alamamıştır. Bütün bunlara rağmen yine de kamu sektörü-

(49) KUNTBAY, İ., Türkiye'de Kamu İktisadi Teşekküllerinin Yönetimi, T.O.A.İ.E.Yayın No.198, Ankara, 1981, s.25-26

nün gelişmesine, yaygınlaşmasına büyük ölçüde yardımcı olmuştur.

1960 döneminde 3460 sayılı yasaya bir tepki olarak 23 sayılı yasa çıkarılmıştır. Bu yasa ile kamu iktisadi devlet kuruluşlarında büyük eleştirilere neden olan yönetim kurulları kaldırılmış, yerine müdürler kurulu getirilmiştir⁽⁵⁰⁾. Önceleri 3460 sayılı yasaya ek ve geçici yasa adıyla çıkarılmasına rağmen sonradan 23 sayılı yasadaki "geçici" sözcüğü çıkarılmıştır.

Son olarak 440 sayılı yasa çıkarılmıştır. 440 sayılı yasa 3460 sayılı yasadaki yapısal açıdan çok değişik bir düzen getirmiştir. Bu değişiklikler kısaca şöyle özetlenebilir:⁽⁵¹⁾

- Diğer yasalara göre yönetim ve koordinasyon konusu üzerinde önemle durulmuş.
- Kamu sektörüne Bakanlar Kurulu tarafından dışarıdan yönetici atanmasına olanak sağlanmış.
- Sözleşmeli personel çalıştırma olanağı sağlanmış.
- Yönetim kurulu başkan ve üyelerinin ikinci bir görev yapmalarının (ücretli veya ücretsiz) engellenmesi getirilmiştir.

Kurum, 1.Nisan.1975 tarihinden itibaren TCDD'nin bünyesinde müessese statüsüne geçmiş, statü gereği TCDD Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır.

(50) y.a.g.e., s.27-28

(51) y.a.g.e., s.30-35

2.Aralık.1985 tarihinde kurum tekrar değişikliğe uğramış, aşağıda isimleri yazılı kurucular tarafından anonim ortaklığa dönüşmüştür. Eski Sidemas müessesesi, 1.Mayıs.1986 tarihinden itibaren Tüdemsaş- Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii Anonim Şirketi adıyla 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre işlemlerine devam etmektedir.

Tüdemsaş'ın yeni kurucu ortakları:

-TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü

Ankara- T.C.Tebasında

-Türkiye Gemi Sanayii A.Ş.

İstanbul- T.C. Tebasında

-Türkiye Demir ve Çelik İşletmeleri Gn. Md.

Ankara- T.C. Tebasında

-Makina ve Kimya Endüstrisi Kurumu

Ankara- T.C. Tebasında

-Asil Çelik Sanayi ve Ticaret A.Ş.

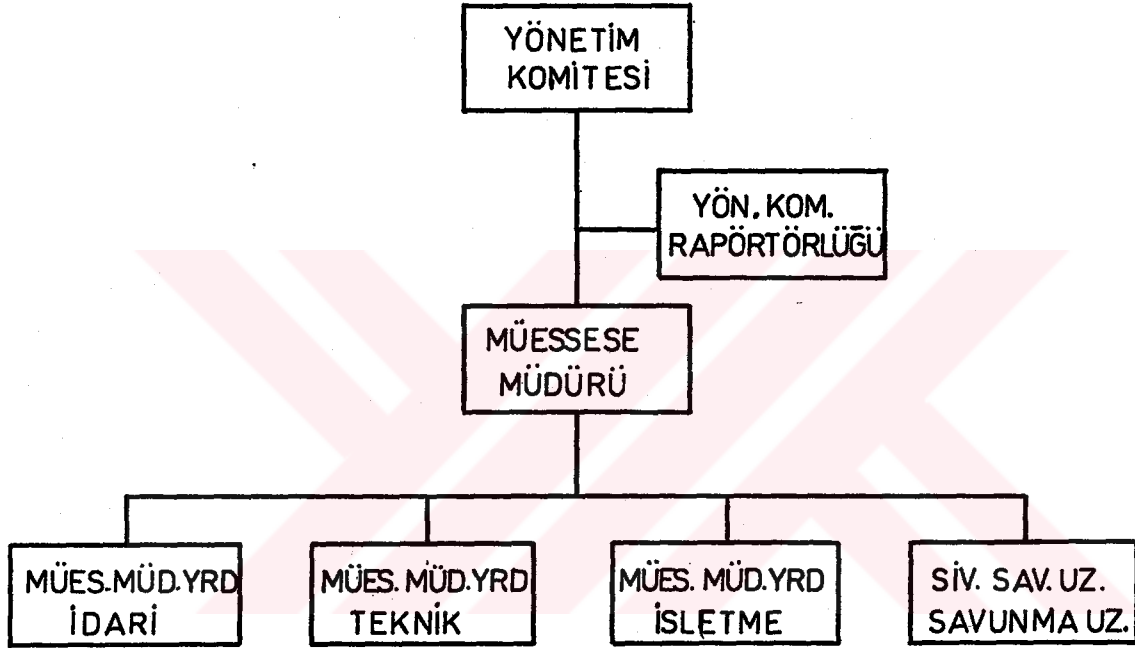
İstanbul- T.C. Tebasında

Yukarıda isimleri yazılı kuruluşlar, 233 sayılı kanun hükmünde kararnameye dayanarak Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü ile bir ana sözleşme yaparak T.Ticaret Kanunu hükümlerine ve sözleşmeye bağlı bir anonim şirket kurmuşlardır.

b- Örgütsel Yapı:

Sidemas müessesesinin örgütsel yapısını ÇİZELGE-I' de gösterilen örgüt şeması ile açıklayabiliriz.

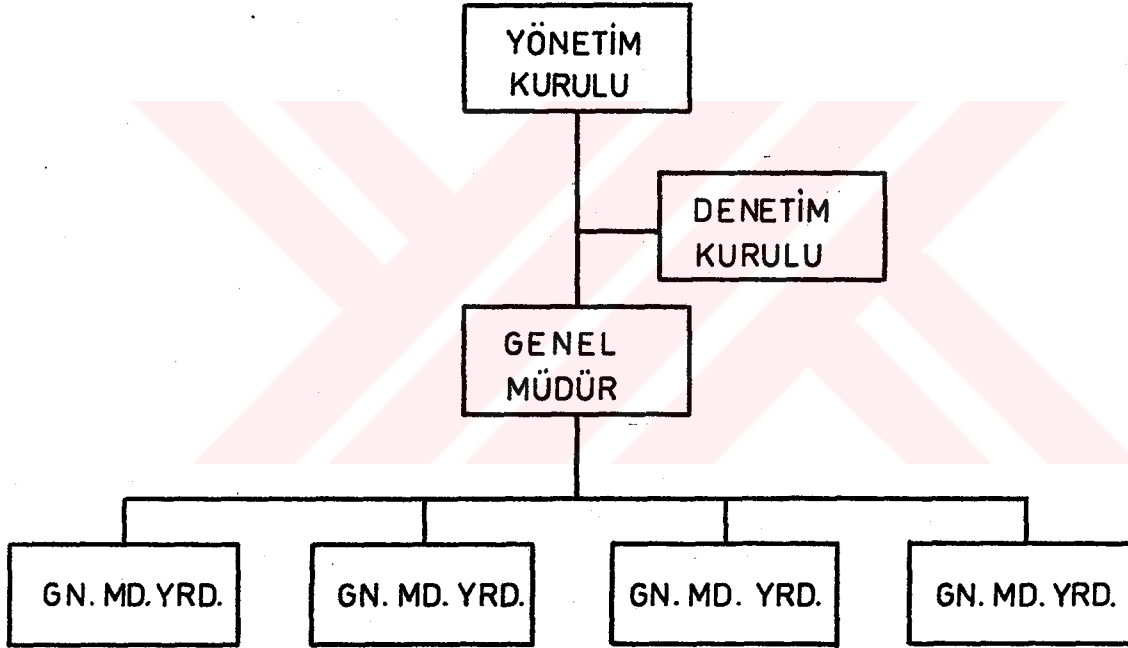
ÇİZELGE-I



Yönetim kademesinin başında işletmenin en yetkili organı olarak Yönetim Komitesi yer almaktadır. Sadece Yönetim Komitesine bağlı olarak çalışan ve işletmeyi denetleyen Yönetim Komitesi Rapörtörlüğü vardır. Yönetim komitesinden sonra en yetkili üst makam Müessese Müdürüdür. İşletmede müessese müdürüne yardımcı olarak idari, teknik ve işletme müdür yardımcıları oluşturulmuştur. Ayrıca müessese müdürüne Sivil Savunma uzmanı direk olarak bağlanmıştır. İşletmenin genel örgüt şeması ÇİZELGE-III' te görüldüğü gibidir.

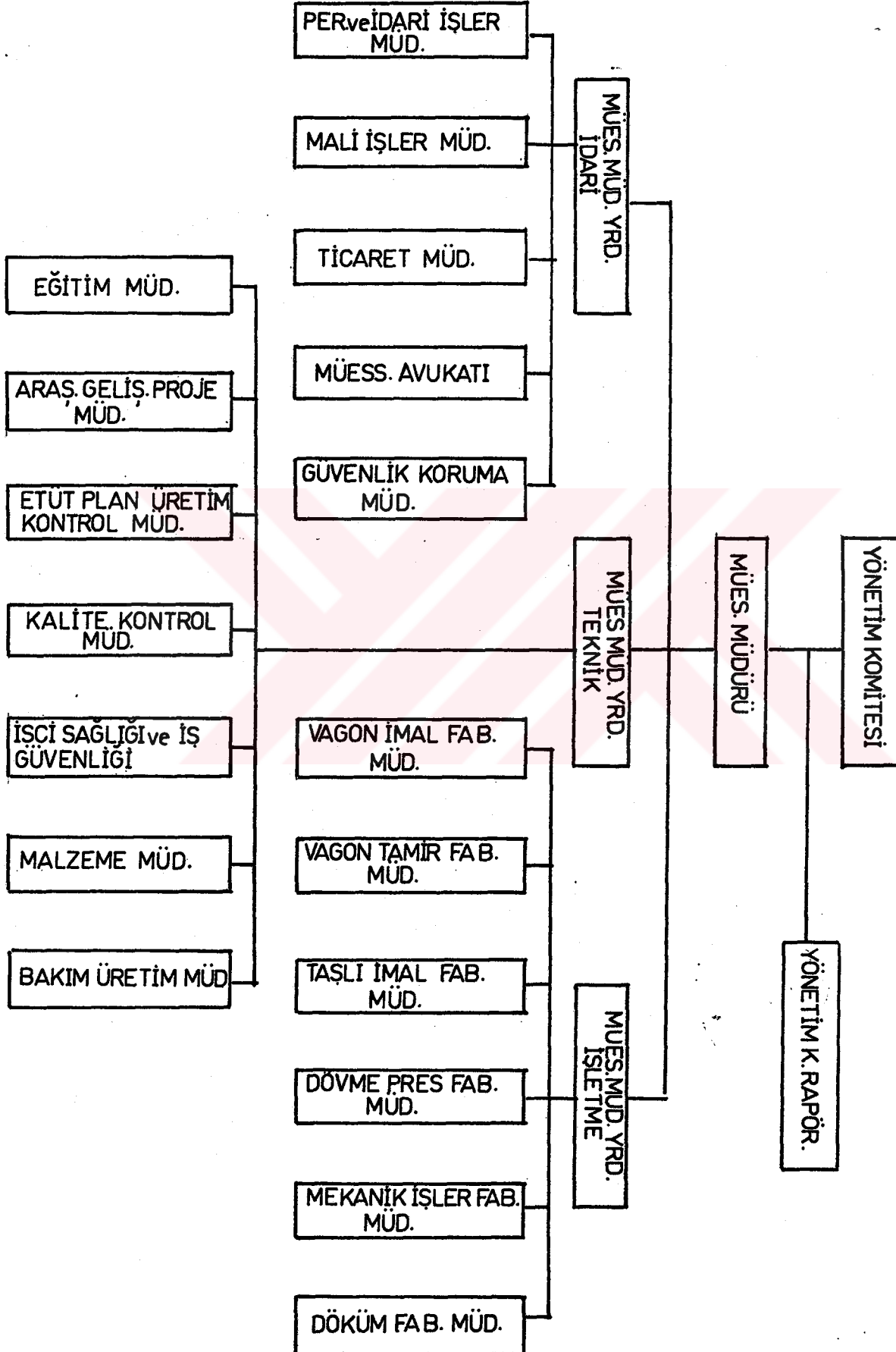
Sidemas işletmesinin Tüdemsas olarak anonim ortaklığa dönüşmesiyle örgütsel yapısında büyük bir farklılık olmamıştır. Sadece örgütsel yapıda yer alan organların adları ile yetkileri değişmiştir. Bu değişikliği ÇİZELGE-II' deki gibi gösterebiliriz.

ÇİZELGE-II



Tüdemsas örgüt şemasında bir değişiklik yapmadan yetkili organları anonim şirket statüsüne göre düzenlemiştir. Yönetim Komitesi yerine anonim şirket Yönetim Kurulunu, mües-
se müdürü yerine de Genel Müdür ünvanı kullanılmıştır. Mües-
se müdür yardımcılarının sayısı artırılarak dörde çıkarıl-
mış ve ünvanları da genel müdür yardımcısı olarak yeniden dü-
zenlenmiştir. İşletmenin genel örgütsel yapısına şimdilik
dokunulmadan ÇİZELGE-III'teki gibi aynen kalmıştır.

ÇİZELGE-III



c- Yönetim Organı:

Sidemas'ın yönetim organı yönetim komitesidir. Yönetim komitesi, 440 sayılı yasa ve ilgili tüzük hükümlerine göre, müessese müdürlüğü başkanlığında üst düzeydeki yöneticiler arasından atanacak üç üye ile işçiler tarafından üç yıl için seçilen bir işçi olmak üzere beş kişiden oluşur.

Tüdemsaş'ın yönetim organı yönetim kuruludur. Yönetim kurulu bir başkan ve dört üyeden oluşur. Genel müdür yönetim kurulu başkanıdır.

Yönetim kurulu üyeleri aşağıda belirtilen esaslara göre üç yıllığına seçilir.

1- Özel kesimi oluşturan ortakların hisseleri % 20 ile % 40 arasında ise yönetim kuruluna bir üye, % 40 ve daha fazla ise iki üye bulundurma hakkına sahiptir.

2- Yönetim kurulunun genel müdür ve özel kesim temsilcilerinin dışında kalan ve kuruluşu temsil edecek üyeleri, ilgili bakan tarafından biri Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu bakan tarafından önerilmek kaydıyla kuruluşun kendi mensupları veya kamu görevlileri arasından ve yahutta dışarıdan atanır.

3- Kuruluşu temsilen, bağlı ortaklık yönetim kurulu üyesi olarak görev alacakların hisse senedi verme yükümlülüğü, kuruluş tarafından yerine getirilir.

4- Görev süresi sona eren üyeler aynı statüde tekrar üyeliğe atanabilir.

d- Yürütme Organı:

Sidemas'ın yürütme organı müessese müdürü ve müessese müdür yardımcılaridir. Müessese müdür yardımcıları üç adet olup, bunlardan ikisi teknik biri de idari işlerden sorumludur.

Tüdemsaş'ın yürütme organı genel müdür ve genel müdür yardımcılardır. Genel müdür yardımcıları 4 adet olarak düzenlenmiştir. Genel müdür olarak atanabilmek için, yüksek öğrenim görmüş olmak, en az dört yıl kamu hizmeti olmak üzere kamu ve özel sektör kuruluşlarında toplam 10 yıl en az görev yapmış ve genel müdürlük görevini yerine getirebilecek yetenek, bilgi ve tecrübeye sahip olması gereklidir.

e- Denetleme Organı:

440 sayılı yasa ile yönetilen Sidemas, 22.Mayıs.1964 tarihinde yürürlüğe giren 468 sayılı "Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun" esaslarına göre yapılmaktadır.

Tüdemsaş'ın denetleme organı denetim kuruludur. Denetim kurulu üç üyeden oluşur. Özel kesimin hissesi %20'yi geçmesi halinde bir üye kendi aralarından oy çoğunluğu ile seçerler. Geriye kalan iki üyeden biri ilgili bakan, diğeri ise Hazine Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu bakan ve gerektiğinde kuruluş genel müdürü tarafından kuruluşun kendi mensupları veya kamu görevlileri veyahutta dışarıdan atanır.

B- Fabrikalar:

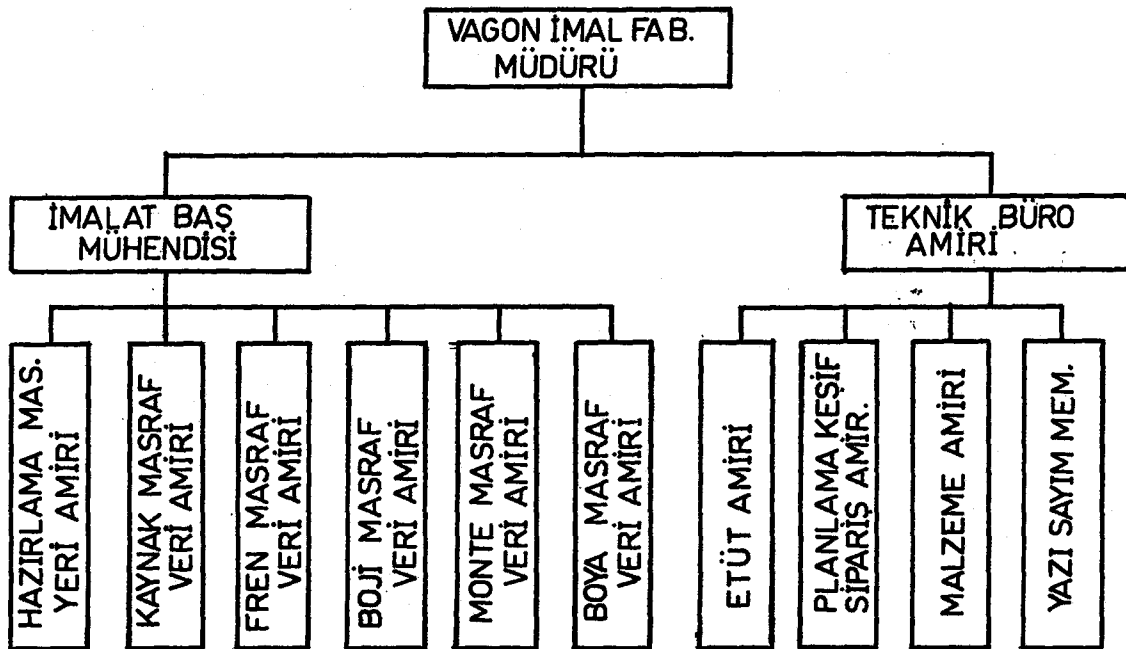
Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi bünyesinde kurulan fabrikalar ve örgüt şemaları aşağıda çıkarılmıştır.

a- Vagon İmal Fabrikası:

Çeşitli tip ve tonajda yük vagonu imali için kurulmuştur. Bu fabrika içinde imalat hazırlama, imalat monte, fren tertibatı, kaynak ve boji üniteleri ile bütün bu işlemlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir teknik büro amirliği üniteleri vardır. Teknik büro işlerin etütlerini yapar. Gerekli planlama ve keşifleri çıkararak malzemelerin temin edilmesi için liste hazırlar. Örgüt şeması ÇİZELGE-IV'teki gibidir.

ÇİZELGE-IV

Vagon İmal Fabrikası Örgüt Şeması.

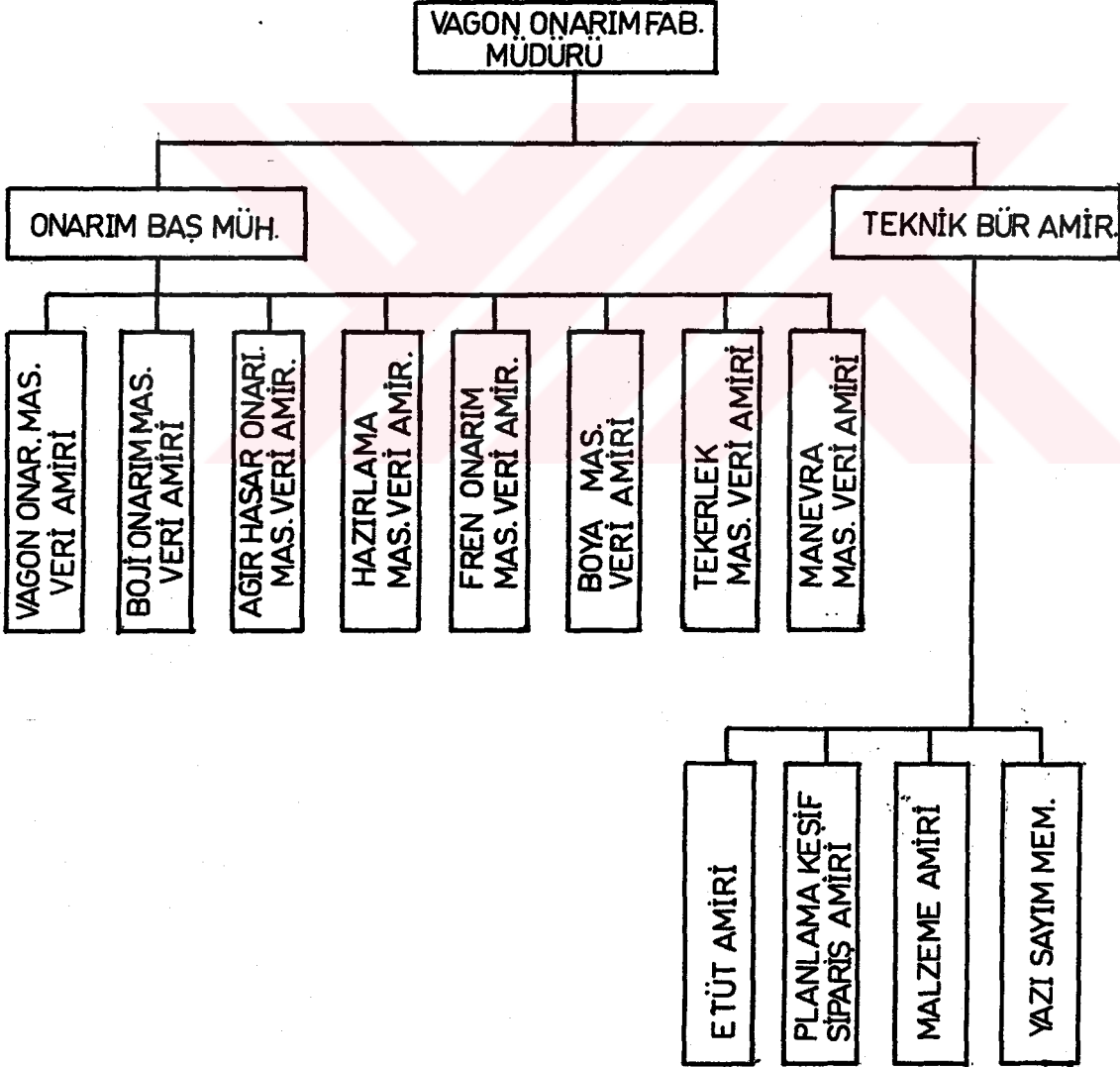


b- Vagon Onarım Fabrikası:

Çeşitli tip ve tonajda yük vagonu onarımı için kurulmuş bir fabrikadır. Vagon tamir, fren, tekerlek hazırlama, boya ve tender ünitelerinden oluşmaktadır. Örgüt şeması ÇİZELGE-V'te görüldüğü gibidir.

ÇİZELGE-V

Vagon onarım fabrikası örgüt şeması.



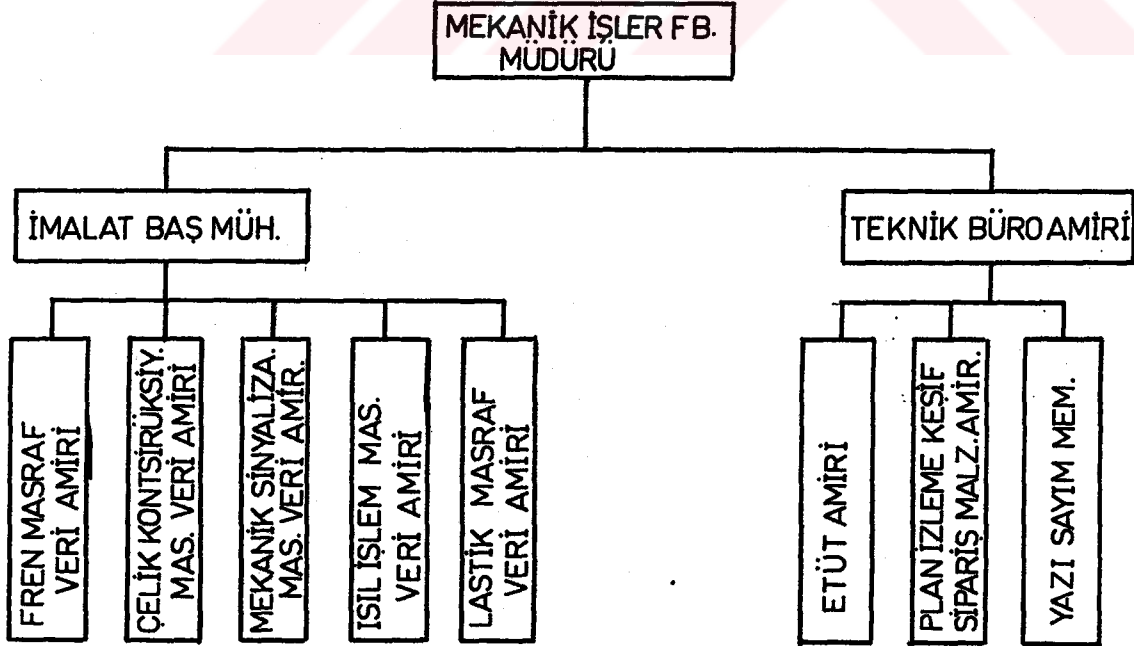
c- Genel Makina Fabrikası:

Makina ve yedek parça imal etmek üzere kurulan bir fabrikadır. Bu fabrikada yapılan işler özelliklerine göre iki kısma ayrılmaktadır. Birincisi mekanik işlerdir. İkinci ise talaşlı imalat işleridir.

Bu fabrika lokomotif buhar silindirleri, motor blokları, vagon dingilleri gibi parçalar üretmektedir. Tornaaj, cıvata ve kalıplama ile galvano ünitelerinden oluşmaktadır. Mekanik işler fabrikası ve talaşlı işler fabrikasının örgüt şemaları ÇİZELGE VI, VII'de gösterildiği gibidir.

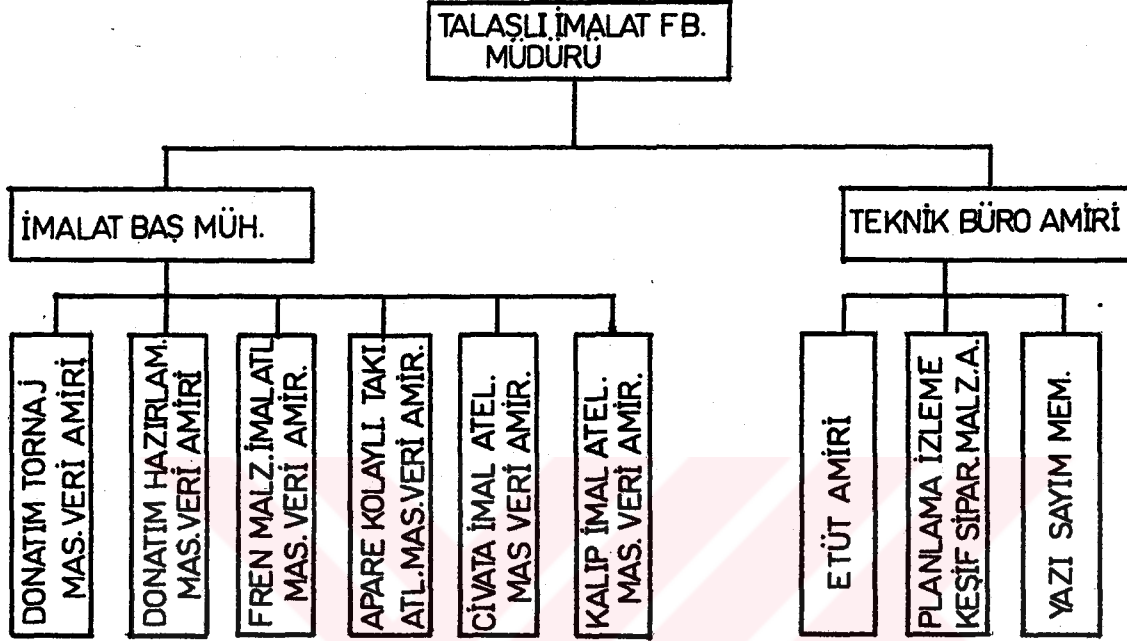
ÇİZELGE-VI

Mekanik işler fabrikası örgüt şeması.



ÇİZELGE-VII

Talaşlı imalat fabrikası örgüt şeması.



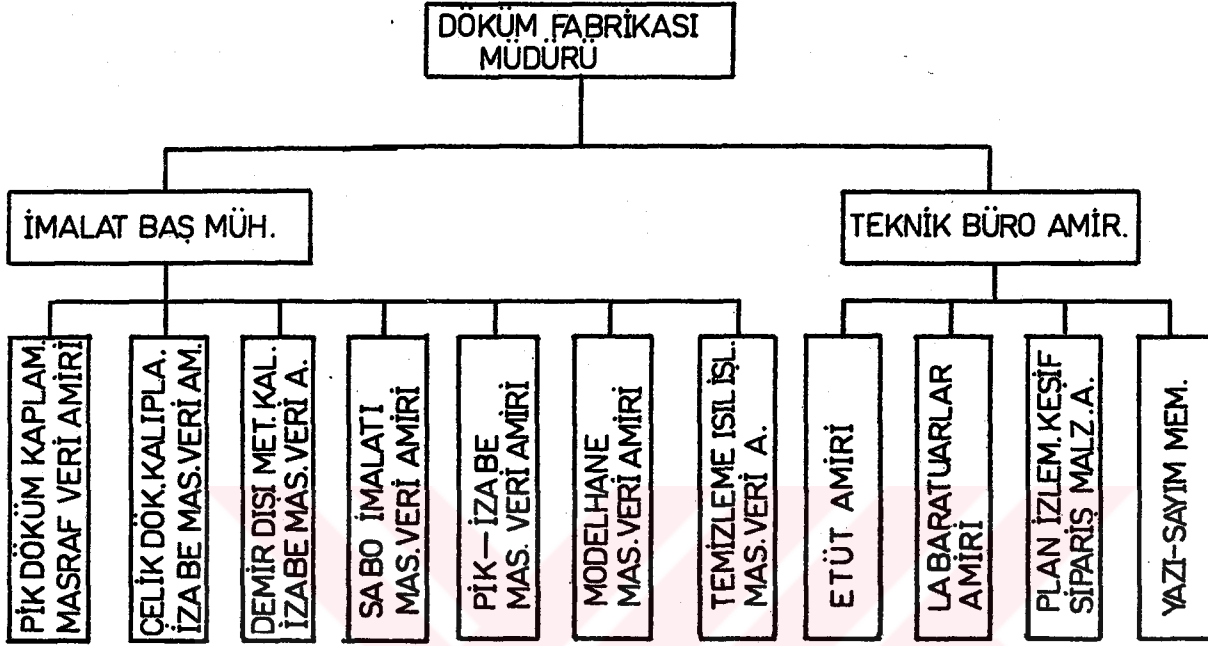
d- Döküm Fabrikası:

Çeşitli döküm işlerini yapmak amacı ile kurulan bu fabrika, üretim proramlarını Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları genel müdürlüğünün gereksinimleri ve piyasa talebine göre belirlemektedir. Döküm fabrikasının örgüt şeması ÇİZELGE-VIII'de görüldüğü gibidir.

Bu ünite önceleri sadece T.C. Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğünün gereksinmelerine göre işlerini düzenlerken, anonim ortaklık statüsüne geçince üçüncü şahıslardan siparişler alarak özel işler de yapmaya hak kazanmıştır.

ÇİZELGE-VIII

Döküm fabrikası örgüt şeması.



e- Lokomotif Fabrikası:

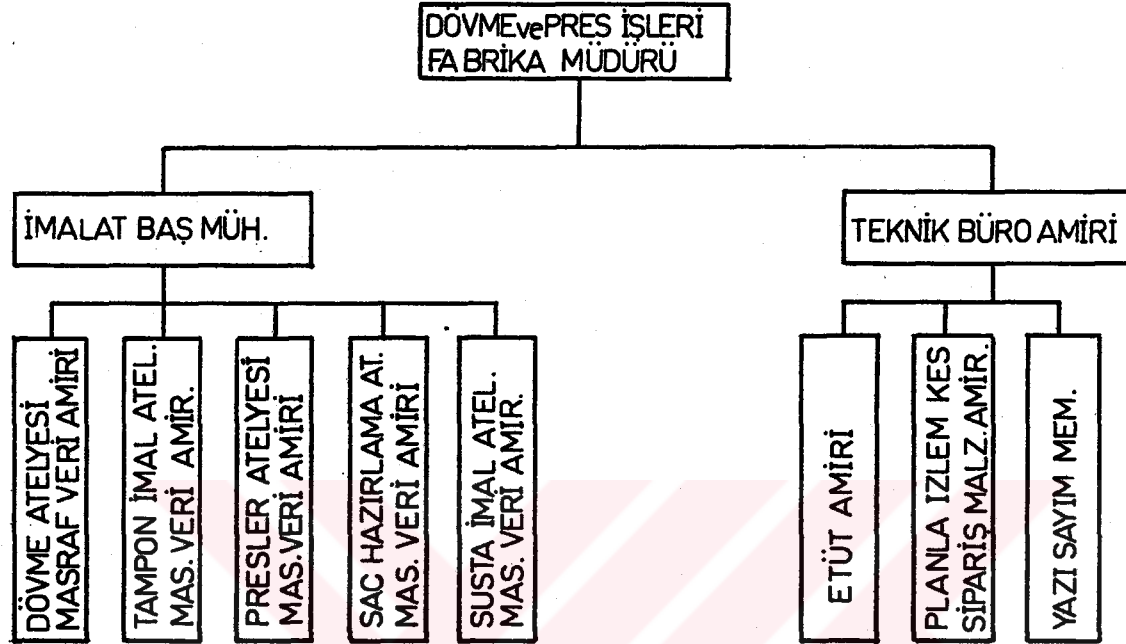
Buharlı lokomotiflerin her türlü onarımı ile bütün parçalarının yenilenmesi, sofaj vagonu imali ve çeşitli kazanların yapımı bu fabrikanın görevlerini kapsar.

f- Dövme ve Pres İşleri Fabrikası:

Her türlü dövme, pres ve tampon işlemleri bu fabrikada yapılır. Dövme atölyesi, tampon imal atölyesi, pres atölyesi, sac hazırlama atölyesi ve susta imal atölyesinden oluşur. Dövme ve pres işleri fabrikasının örgüt şeması ÇİZELGE-IX' da görüldüğü gibidir.

ÇİZELGE-IX

Dövme ve pres işleri fabrikası örgüt şeması.



C- Servisler:

a- Endüstri Baş Mühendisliği:

İş etüdü, sistem etüdü, üretim planlama ve izleme, yatırım izleme gibi birçok önemli görevleri yerine getiren bu servis, endüstri mühendisinin buluna amasından tam olarak yerine getirilememektedir.

Bu servisin görevleri arasında iş sisteminin, iş yerinin ve işin yapılması yollarının analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, iş, zaman ve ücretle ilgili işlemlerin tesbiti tezgah yerleşimi ve iş akışı ile ilgili işlemler sayılabilir.

Bu servisin diğer bir görevide yukarıda sayılan bü-

tün işlemlerin en ekonomik bir biçimde yerine getirilmesinin sağlanması için çaba sarfetmektir.

b- Teknik Büro Müdürlüğü:

Bu servis kalıp tasarımı, lokomotif tasarımı, vagon tasarımı, tezgah-tesis tasarımı ve teknik dökümantasyon birimlerinden oluşur.

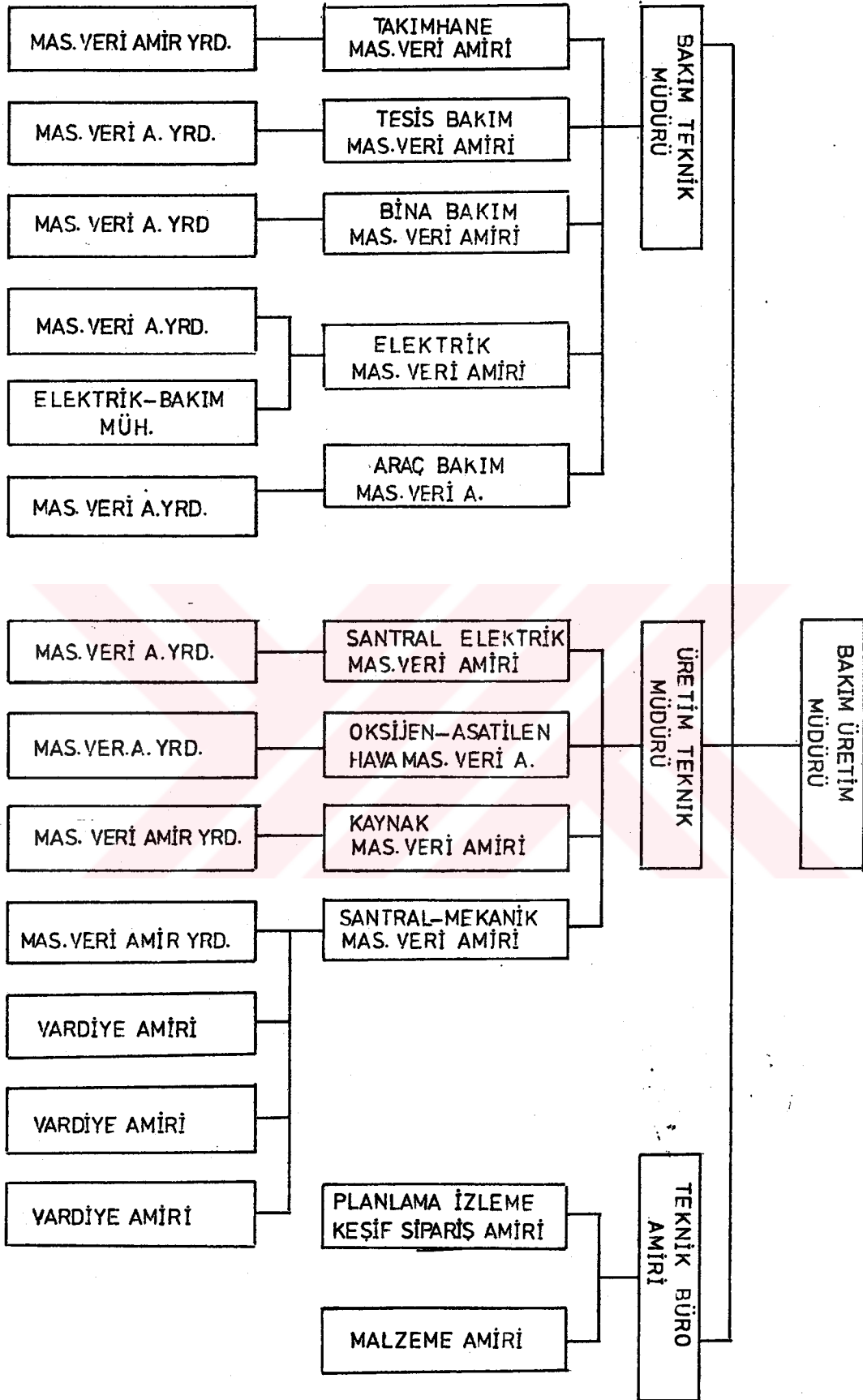
Kalıp tasarım, çeşitli iş parçalarının kalıp projelerini hazırlayan ve çizen bir ünedir.

Vagon tasarım, kapalı ve açık yük vagonlarının imalat ve tadilat projelerini çizen ünedir.

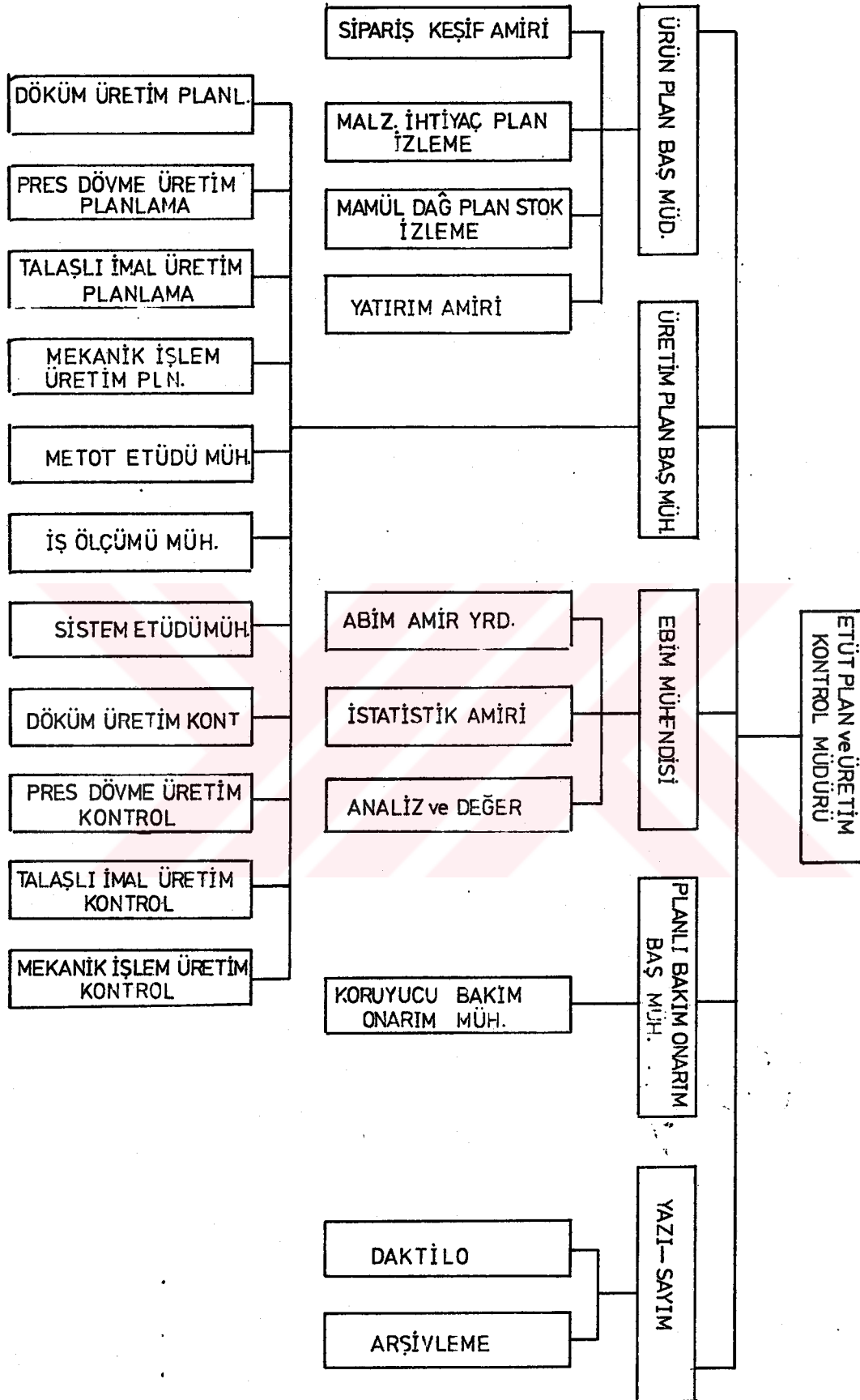
Teknik dökümantasyon, işletmenin faaliyetleri ile ilgili teknik dökümanı toplayan ve arşivleyen servistir.

Tezgah-tesis tasarım, çeşitli tezgahların ve tesislerin verimini artırmak ve çalışma ortamını daha verimli hale getirmek amacı ile yapılmasına karar verilen tadilat projelerini hazırlayan servistir.

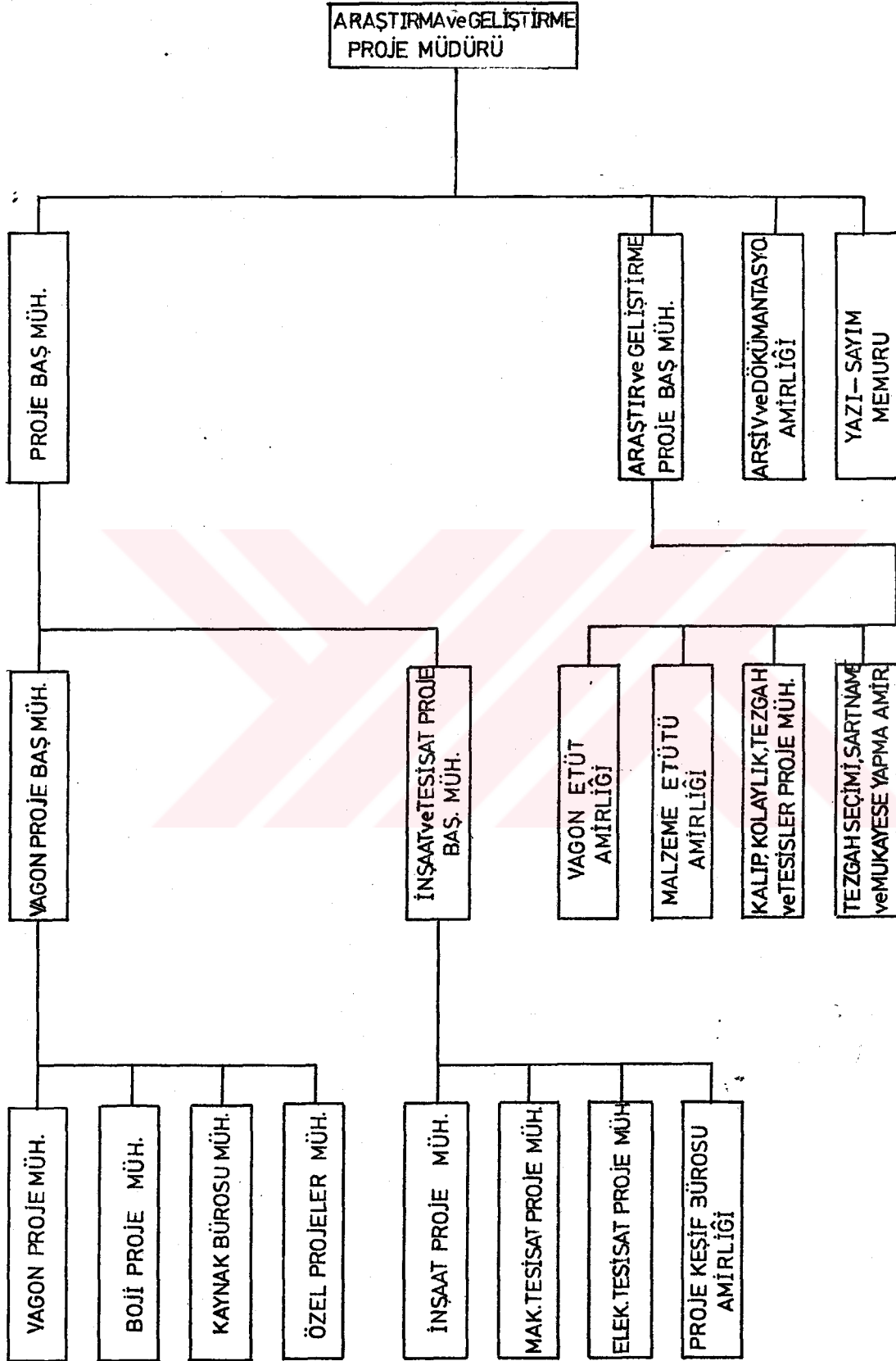
Teknik büro müdürlüğünün üniteleri ve örgüt şemaları ÇİZELGE-X, ÇİZELGE-XI, ÇİZELGE-XII, ÇİZELGE-XIII, ÇİZELGE-XIV'te gösterildiği gibidir.



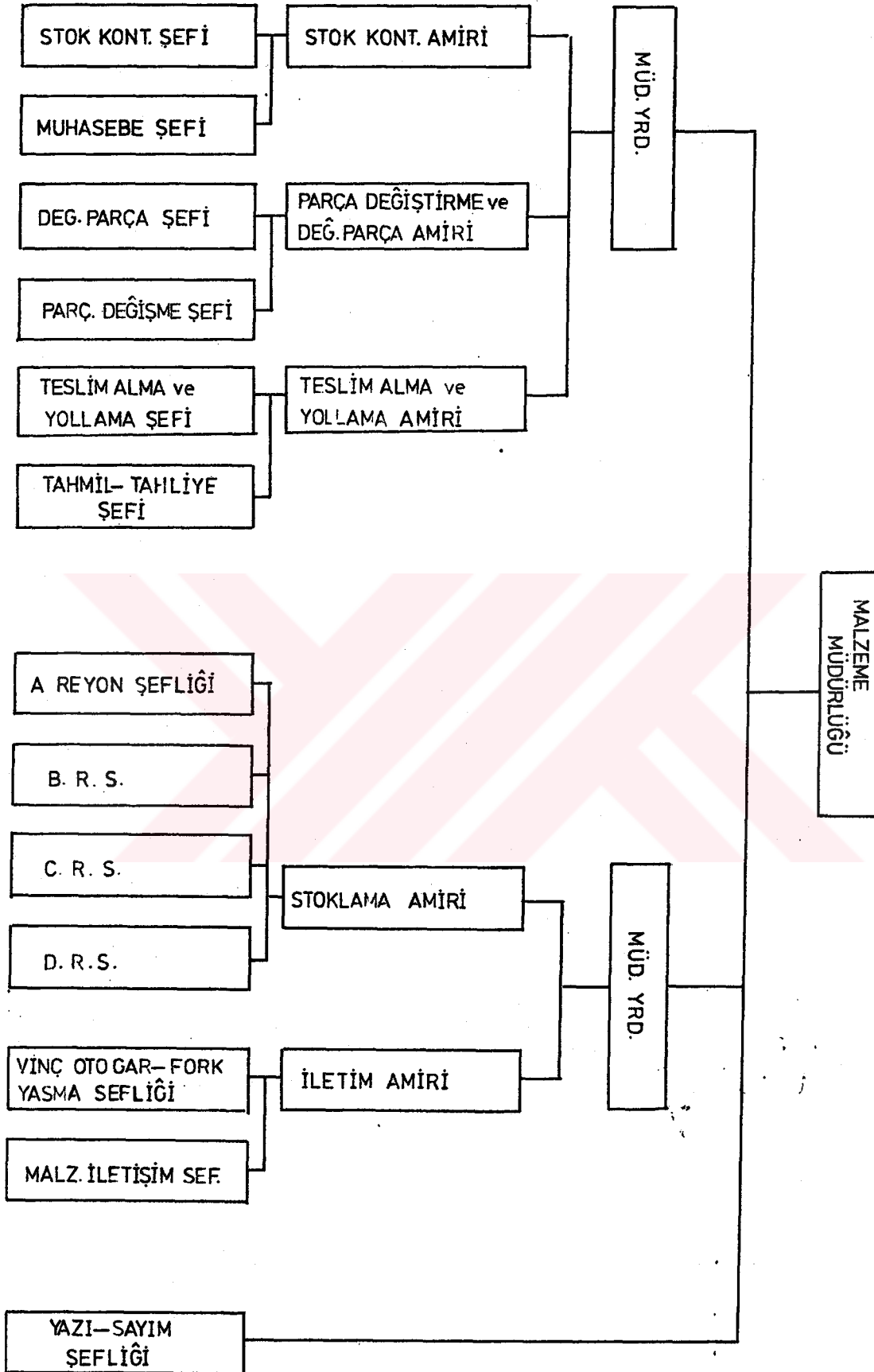
ÇİZELGE-X



ÇİZELGE-XI

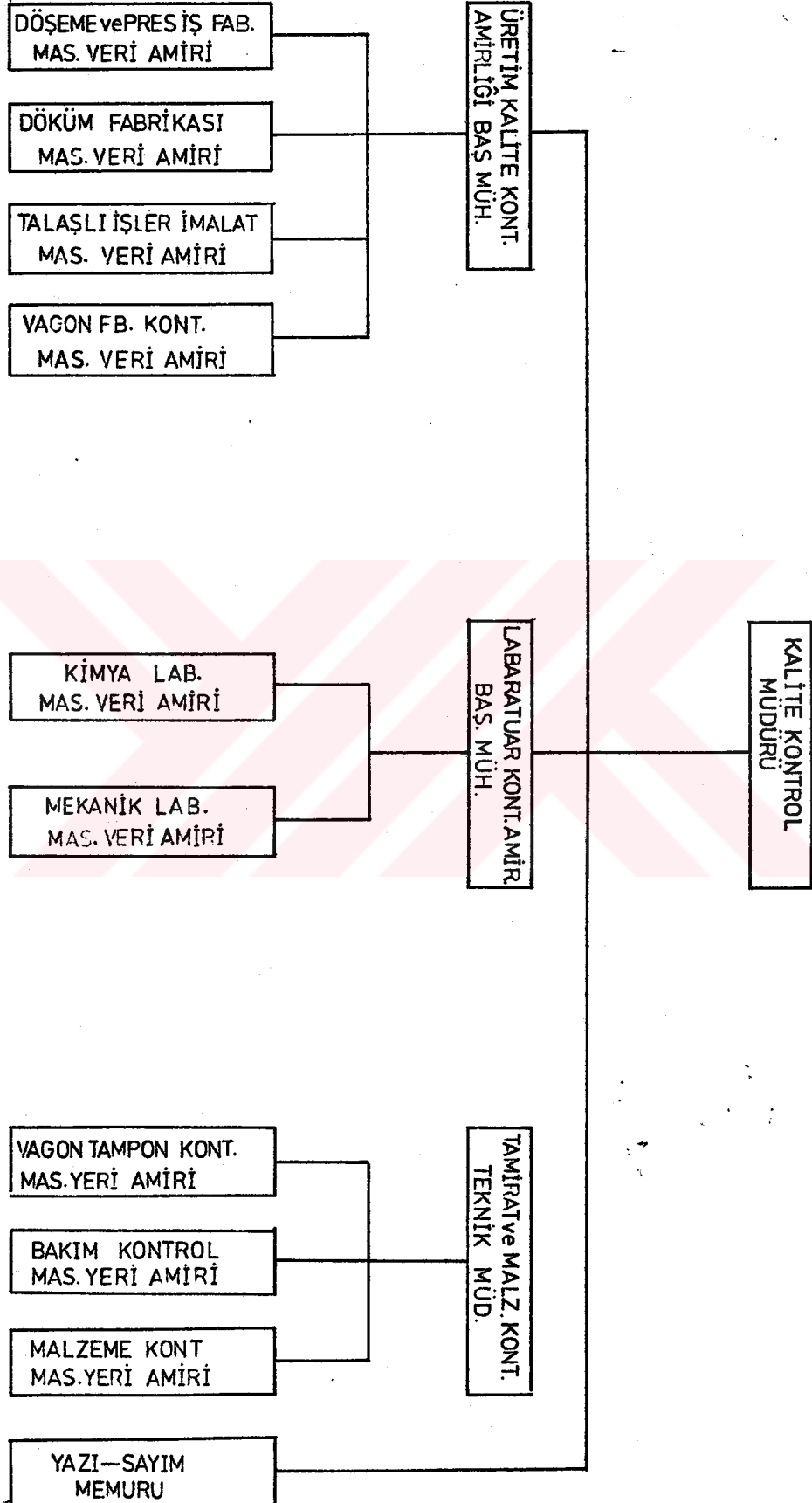


ÇİZELGE-XII



ÇİZELGE-XIII

ÇİZELGE-IV



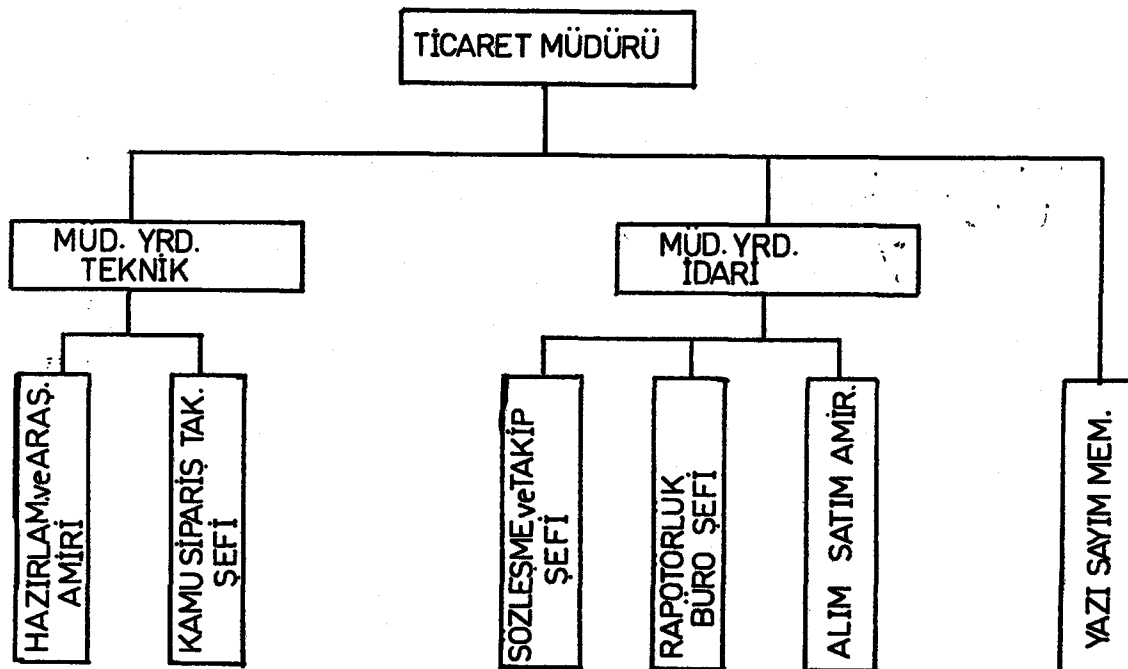
c- Ticaret Müdürlüğü:

Her türlü taşınır ve taşınmaz mal ya da malzemenin alım-satım, ihale edilmesi, kiraya verilmesi, kiralanması, proje hazırlattırılması, tesis kurulması, çeşitli alım-satıma ilişkin işlerin yürütülmesi ticaret müdürlüğünün görevleridir.

Sidemas'ta alım-satım ve ihale işlemleri 1.Şubat. 1979 tarihinde yürürlüğe konan TCDD Alım-Satım ve İhale Yönetmenliği hükümlerine göre, müessese müdür yardımcısı başkanlığında mali işler müdürü, ticaret müdürü ilgili fabrika müdürü ya da müstakil müdürden oluşan komisyonca yürütülür. Sidemas müessesesi dönemindeki ticaret müdürlüğünün örgüt şeması ÇİZELGE-XV'te gösterildiği gibidir.

ÇİZELGE-XV

Ticaret müdürlüğünün örgüt şeması.



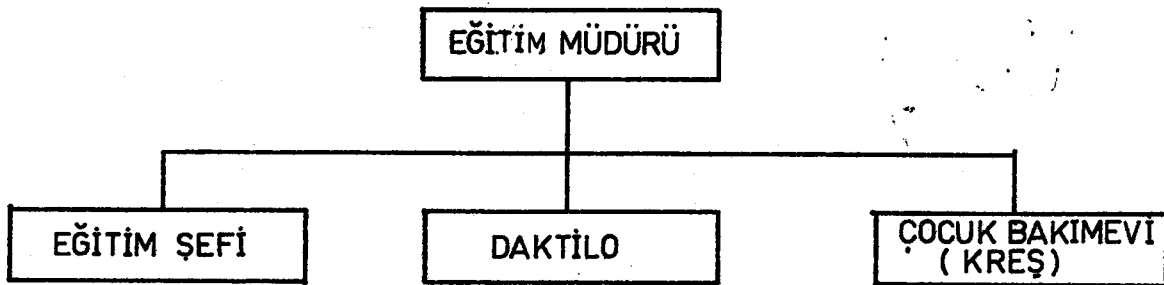
Komisyon başkanı 40.000,-TL.'ye kadar, müessese müdürü 3.000.000,- TL.'ye kadar, yönetim komitesi 8.000.000,- TL.'ye kadar alım-satım ve ihale izni vermeye, kararları onaylamaya ve sözleşme izni vermeye ya da sözleşme imzalatmaya yetkilidir. Resmi kuruluşlar için bu limitlerin iki katı geçerli olup, limitlerin üzerindeki her türlü alım-satım ve ihale işleri için TCDD Yönetim Kurulu yetkilidir.

d- Eğitim Müdürlüğü:

Personelin iş başında yetiştirilmesi, bilgi ve beceri kazanmasına yardımcı olma amacıyla kurulmuştur. İşe alınan personelin çalışma konularına en kısa zamanda uyum sağlamasını, bilgi ve tecrübesini arttırmasını gerçekleştiren bir bölümdür. Örgüt şeması ÇİZELGE-XVI'da gösterildiği gibidir.

ÇİZELGE-XVI

Eğitim müdürlüğü örgüt şeması.

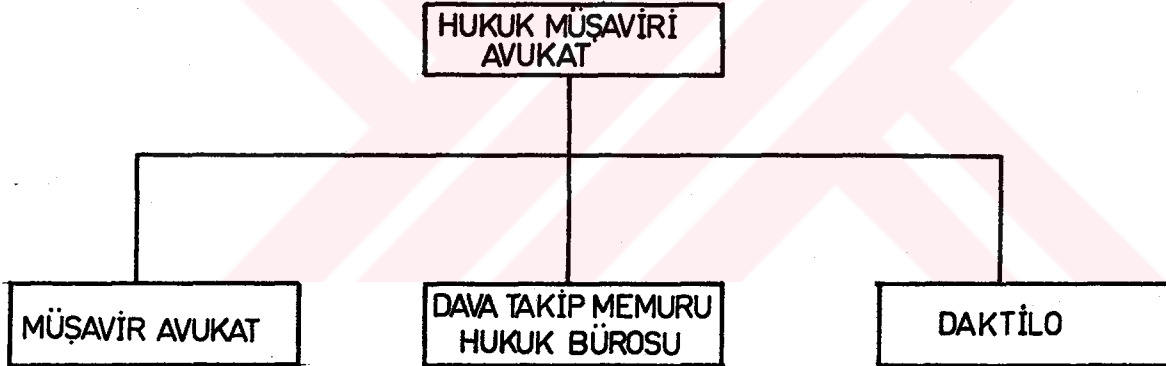


e- Hukuk Müşavirliği:

İşletmenin hukuk işlemleri müşavir olarak atanan avukat tarafından yürütülmektedir. Hukuk müşaviri, çeşitli konularda işletme yetkililerine yazılı ve sözlü hukuki görüş bildirmek, genel olarak işletmenin hukuksal işlemlerini takip etmek, yetkili kimselere danışmanlık ve yardımcılık etmek gibi görevleri yerine getirir. Örgüt şeması ÇİZELGE-XVII' de gösterildiği gibidir.

ÇİZELGE-XVII

Hukuk müşavirliği örgüt şeması.



f- İş Güvenliği Baş Mühendisliği:

İş kazalarına karşı gerekli emniyet önlemlerinin alınması, konuyla ilgili bilgileri içeren seminer, toplantı, panel, broşür veya afişleri temin etmek yoluyla işçilerin iş güvenliği hakkında bilgilendirilmesini sağlar.

İşletme içerisinde koruyucu techizatın kullanılıp kullanılmadığını kontrol eder.

En önemli görevi ise işletme içerisinde iş kazaları sonucunda işçilerin sakat kalmalarını ve iş gücü kayıplarını önlemek için gerekli girişimleri yapmak ve her türlü önlemleri almaktır. Örgüt şeması ÇİZELGE-XVIII'te gösterildiği gibidir.

ÇİZELGE-XVIII

İş güvenliği baş mühendisliği örgüt şeması.



BÖLÜM III : TÜDEMSAŞ ÖRGÜTÜ İLE İLGİLİ BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA

I- ARAŞTIRMANIN AMACI VE HEDEFLER

Çalışmamızın uygulamaya yönelik bu bölümünde temel amacımız, Türkiye Demiryolu Makinaları Anonim Şirketi'nin örgüt sosyolojisi açısından bir değerlendirmesini yapmak, örgütsel yapısını ortaya koyarak örgütsel yapıyı oluşturan birey, çevre ve örgütler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

Bu araştırma, belirli bazı hipotezler kurularak bu hipotezlerin test edilmesi boyutunda incelenebilirdi. Ancak ülkemizde farklı bölgelere veya iş dallarına göre gerekli istatistiksel veriler yeterli olmadığından elde edilecek hipotezlerin açıklanması ve test edilmesinde bilimsel verilere dayanma olanağı bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma çalışmasında önceden belirlenmiş hipotezleri test ederek değerlendirme yerine ilgili işletmenin ve işletme içerisinde çalışanların genel durumunu belirleyici betimsel bir çalışma yöntemi kullanıldı.

Betimsel bu çalışmada genel amaçlara bağlı kalmak koşuluyla Türkiye Demiryolu Makinaları anonim şirketi çalışanlarına aşağıda açıklanan 11 özelliği belirten 43 adet soru yöneltildi.

1- Genel bilgiler başlığı altında yaş, cinsiyet, me-

deni hal, çocuk sayısı, görev pozisyonu, çalışma süresi ile ilgili sorular yöneltildi.

2- Eğitim düzeyini belirlemek amacıyla çalışanlara, eşi ve çocuklarına ait bilgiler soruldu.

3- Kendisi, eşi ve varsa çalışan yakınları ile ilgili gelirlerini ve kazançlarını gösteren sorular soruldu. Böylece ekonomik düzey araştırıldı.

4- Çalışanların yönetimle ilgili kararların alınması konusundaki görüşleri ve düşünceleri araştırıldı.

5- Basamaklar sıra içerisinde yer alan çalışanlar ve alt yöneticilerin üst basamak yöneticileri ile ilgili görüşleri değerlendirildi.

6- Her seviyede çalışanların (ankete dahil olanlar) beklentilerinin gerçekleşmesi ile ilgili görüş ve düşünceleri değerlendirildi.

7- Çalışanlara işleri ile ilgili yeterli bilgi verilip verilmediği, işe alıştırma eğitimlerinin yapılıp yapılmadığı ve çalışmaların teşvik edilmesi için kullanılan yolların değerlendirilmesi ait bilgiler istendi.

8- Çalışanların genel gereksinmelerine ne ölçüde yanıt verildiği ve arkadaşlık ilişkilerinin düzeyi araştırıldı.

9- İşyeri koşulları ve işçi sağlığı açısından alınan önlemler ile ilgili görüşleri soruldu.

10- Anlaşmazlıklar ile ilgili görüşleri değerlendirildi.

11- Çalışanlara yapılan baskı konusundaki görüş ve düşünceleri araştırıldı.

Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi'ne ait elde edilen bilgiler yukarıda belirlenen 11 hedef doğrultusunda toplandı. Aralarındaki ilişkiler yöntem bölümünde belirtilen istatistiksel tekniklere dayanarak açıklandı ve sonuçlar değerlendirildi.

II- ARAŞTIRMANIN SINIRLILIĞI

Bu araştırma, Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi'nde çalışanlarıyla gerçekleştirildi. 1986 tarihinden itibaren 233 sayılı kanun hükmünde kararnameye dayanarak anonim ortaklığa dönüştürülen bu işletme kuruluşundan günümüze kadar şu aşamaları geçirmiştir.

1939 yılında demiryolu makinalarının onarımını yapmak amacı ile " Sivas Cer Atölyesi" adı altında kurulmuştur. 1958 yılından sonra " Sivas Demiryolu Fabrikası " adı altında faaliyetlerine devam ederek T.C. Devlet Demiryolları İşletmesinin gereksinimlerini karşılamaya devam etmiştir.

T.C.Devlet Demiryolları Yönetim Kurulunun 1.Eylül. 1972 tarih ve 4/330 sayılı kararı ile " müessese" haline dönüştürülmüştür. 1.Ocak.1973 tarihinden itibaren 440 sayılı kanun hükümlerine bağlanmıştır. 1.Mart.1973 tarihinde " Sivas Demiryolları Makinaları Sanayii Müessesesi" olarak işlerine devam etmiştir. Kısa adı Sidemas'tır.

1.Mayıs.1986 tarihinde Bakanlar kurulunun çıkardığı 233 sayılı kanun hükmündeki kararname ile anonim ortaklığa

dönüştürülen Sidemas müessesesini yeni adı "Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi" oldu.

Araştırmaya başlamadan önce uygulama alanının resmi sıfatı dikkate alınarak eski Sidemas müessese müdürü Yaşar MERGAN'a müracaat ederek sözlü olarak izin talebinde bulundum. Araştırmanın amacı hakkında kısa ve yeterli bilgi verdikten sonra C.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü kanalı ile Sivas Valiliğinden yazılı izin talebinde bulundum. 13.12.1985 tarih ve OLÜSHAL-1985- 7-2/322 sayılı vilayet makamı yazısı ile izin verildi. Fakat tez konusunun adı üzerindeki Emniyet Müdürlüğünün istekleri dikkate alınarak tez konusunun adı "Sidemas Müessesesinin Yönetim ve Organizasyonu" olarak yeniden düzenlendi.

Araştırma, durum saptamaya yönelik 43 betimsel soru ile düzenlendi. Son soru açık uçlu bırakılarak anketi dolduranların belirtmek istedikleri konulara ayrılmıştır. İşletmede çalışan 3609 kişiden tesadüfi olarak seçilen % 10' na anket uygulanacak şekilde hesaplandı. Ancak, çalışmalarımızın başladığı dönemlerde statü değişikliği nedeni ile emeklilik süresi dolanların bir çoğu ayrılmış, büyük bir kısımda yıllık izin veya hastalık nedeniyle görev yerinde bulunamamıştır. Bu nedenle anketimizi 295 kişiye uyguladık ve sonuçları bilgisayar yardımı ile değerlendirdik.

III- ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Araştırmanın uygulamaya yönelik bölümüne ilişkin uygulanan yöntemin açıklanması, sunulması ve tartışılması gereklidir. Bütün araştırmalarda kullanılan tek yöntem bilimsel yöntem olmalıdır. Evren ve örneklemin özellikleri, örneklemin evreni temsil ediş düzeyi, kullanılan bilgi toplama araçlarının nitelikleri ve uygulama şekilleri, elde edilen bilgilerin geçerlik ve güvenilirliğini etkileyen faktörler olarak bir yargıya varmada önemli kaynaklar olduğu kabul edilmektedir. Bu amaçla araştırmanın yöntemi mümkün olan ayrıntıları ile açıklanacaktır.

A- Evren ve Örneklem:

a- Evren:

Araştırma evreni olarak Sivas'ta faaliyet gösteren Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi çalışanları alınmıştır. Evren olarak alınan bu üniteye yaklaşık olarak 3600 kişi çalışmaktadır. Çalışan işçiler vardiyeye sistemine göre gruplar halinde değişik vardiyelerde çalışmaktadır. Araştırma evrenini oluşturan kişilerin fabrika içerisindeki dağılımı şöyledir:

PERSONEL

ÇALIŞAN SAYISI

A- MEMURLAR

1-Genel İdari Hizmetler	162
2-Teknik Hizmetler	178
3-Avukatlık Hizmetleri	1

B- İŞÇİLER

1- Aylıklılar	2879
2- Geçici İşçiler	306
G.Toplam	3608

b- Örneklem:

Örneklemin tesbitinde uygulan yöntem maddeler halinde sıralayabiliriz.

1- Tüdemsaş genel müdürlüğünden alınan 12.Mayıs.1986 tarihli çalışan işçi listelerinde isimleri yer alan işçilerden 10 ve 10'nun katları adayların isimleri yazılı olarak çıkartıldı. Seçilen adayların dağılımı TABLO-4'te gösterildiği gibidir.

TABLO-4

Seçilen adayların bölümlere göre dağılımı.

KODU	ÜNİTE ADI	Ç. SAYISI	% 10
	1-VAGON FABRİKASI		
100	Vagon Tamir I	190	19
140	Vagon Tamir II	130	13
160	Fren Evi	70	7
600	Vagon Boji	170	17
610	Vagon Tekerlek	70	7
680	Vagon Boya	30	3
700	Yük Vagon	230	23
709	Yeni Vagon İmal	300	30
901	Vagon Fren	80	8
940	Vagon Hazırlama	170	17
941	Vagon Termin	10	1

KODU	ÜNİTE ADI	Ç. SAYISI	% 10
2-DONATIM FABRİKASI			
911	Donatım Tornaj	120	12
912	Donatım Hazırlama	110	11
913	Civata	10	1
914	Tampon İmal	20	2
915	Küçük Yol Malzeme İmal	10	1
920	Demirhane	110	11
921	Sustahane	90	9
922	Presler	70	7
962	Kalıp	60	6
3-MALZEME			
035	Malzeme Müdürlüğü	160	16
4-DÖKÜM FABRİKASI			
943	Modelhane	20	2
951	Pik Döküm	240	24
953	Çelik Döküm	110	11
954	Pirinç Döküm	10	1
975	Lastik	30	3
5-BAKIM MÜDÜRLÜĞÜ			
011	Santral	20	2
013	Sofaj	140	14
014	Tazyikli Hava	10	1
015	Asetilen	10	1
016	Su	30	3
017	Oksijen	20	2
930	Kaynak Evi	10	1
981	Yapı Bakım	20	2
982	Elektrik	80	8
983	Takımhane-Araç Bakım	220	22
6-İDARİ İŞLER			
020	Sivil Savunma	10	1
021	Personel ve İdari İşler	60	6

KONU	ÜNİTE ADI	Ç.SAYISI	% 10
022	Mali İşler	20	2
023	Ticari İşler	20	2
031	Teknik Büro	10	1
032	Etüt Planlama	20	2
033	Kalite Kontrol	10	1
034	İaşe Amirliği	40	4
TOPLAM SEÇİLEN			
ADAY			330

2- Ayrıca çalışan işçilerin yanısıra genel idari hizmet ve teknik hizmetler sınıfında çalışan memurların maaş bodrolarında 10 ve onun katları seçildi. Bodrolardan seçilen adayların sayısı 30'dur.

3- Örneklemenin evren'i temsil edebilmesi için alınması gereken miktar % 8 olarak hesaplandı. Fakat emeklilik, izin ve hastalık nedeniyle bulunamayan adayların olacağı ihtimali üzerine uygulama oranı % 10 üzerinden hesaplandı. Bu nedenle 360 aday alınmasına rağmen yerinde bulunan 295 adaya anket uygulandı. Bu sayı % 8 oranını üstünde bir rakam olması nedeniyle yeterli kabul edildi.

B- Veri Toplama Araçları:

Araştırma çalışmaları sırasında kullanılan bilgiler aşağıda açıklanan başlıca üç kaynaktan elde edildi.

a- Yazılı Kaynaklar:

Çalışmanın kuramsal bütünü ile ilgili kaynaklar bü-

yük bir titizlikle olanakların elverdiği ölçüde tarandı. Kuramsal temelin bütününi sağlayacak bulgular, çizelgeler ve sözel yorumlarla belli bir sistem halinde ortaya kondu.

b- Görüşme:

Araştırma ve uygulama sırasında kuramsal çerçeveye uygun çalışmaların yapılabilmesi için yer yer yetkili kişilerle karşılıklı görüşmeler yapıldı.

Tez konumun belirlenmesinden sonra çalışma alanının resmi sıfatı dikkate alınarak öncelikle Sidemas Müessese Müdürü Yaşar MERGAN ile sözlü izin talebi için görüşme yapıldı.

Vilayet onayı sırasında vali yardımcısı sayın Rahim YALDIZ' a araştırma ve çalışmanın amacı açıklanarak yazılı izin talebinde bulundum. İzin alınması için geçen sürede gerek sayın Rahim YALDIZ ve gerekse olağanüstü hal masası memurları ile görüşmeler yapıldı.

Görüşmeler araştırmanın başlaması ile devam etti. İşletmenin her kademesinde çalışanlar görüşerek çalışmalara devam edildi. Ancak özellikle Sayın Mak.Müh. Suat HASTORUN, sayın İktisatçı İbrahim YASAN, Personel ve İdari İşler Müd. İlker TÜFEK, Muhasebe Müd. Yrd. Ayhan POLAT ve Eğitim Müdürü H.Üğur AKSOY ile zaman zaman yüz yüze görüşmeler süreklilik kazandı.

c- Anket:

Çalışmalarımızın uygulamaya dönük bölümünde anket

uygulamasına ağırlık verildi. İlgili adaylara aydınlatıcı bilgi verecek bir açıklama sayfası ile başlayan anket soru kağıtları 43 çoktan seçmeli ve 1 açık uçlu sorudan oluşmakta olup, onbir konuda bilgi elde edilebilecek şekilde düzenlendi.

Soruların hazırlanmasında örgüt sosyolojisi konusunda deneyimli bilim adamlarının çalışmaları incelendi ve değerlendirildi. En çok Mehmet SAĞLAM, Yücel ERTEKİN, Bozkurt ONARAN ve Mustafa TOSUN'un çalışmalarından yararlanıldı.

Betimsel bir çalışma olarak düzenlenen bu çalışmada, anket sorularından fazla bilgi elde edebilmek için soruların kapsamaları oldukça geniş tutuldu. Hazırlanan anket sorularının anlaşılır nitelikte olup olmadığını anlamak için önce 30 adet tesadüfi seçilen adaya uygulandı. Sonuçlar incelenerek seçeneklerin uygun ve yeterli olup olmadığı tartışıldı. Uygulama konusunda hiç bir sorun olmadığına karar verilince diğer kalan adaylara uygulama işine devam edildi.

Anketi dolduran kimselerin verecekleri yanıtlar konusunda herhangi bir kuşkuya düşmelerini önlemek amacı ile her anket formuna birer adet "açıklama" formu eklendi. Çalışmanın amacı hakkında özet bilgi verildi. Doldurulacak formlara kesinlikle ad, soyad, görev yeri ve görev pozisyonları hakkında bilgi yazmamaları belirtildi.

Anket sorularının özelliklerine göre, soruların seçeneklerine "başka yazınız" veya "cevap vermek istemiyorum"

seçenekleri de eklendi.

Anket uygulaması sırasında anketlerin hatasız doldurulması ve seçilen adayların bulunmasına yardımcı olmak için benimle birlikte dört ğrenci arkadaşım görev almışlardır.

Anket soruları belirli bilgileri değerlendirilmesine olanak verecek şekilde tarafımdan kodlandı. Sonuçlar fişlere geçirildi ve Araştırma Görevlisi Sayın Yüksel ERĞÜN tarafından hazırlanan programa göre Sivas Genel Sigorta Bayilięindeki IBM'le değerlendirildi. Sonuçların elde edilmesi ve listelenmesi Arş.Gör. Yüksel ERĞÜN tarafından gerçekleştirildi.

IV- BULGULAR ve DEęERLENDİRMELER

Araştırmada uygulanan anket sorularına verilen yanıtları ve bunların değerlendirilmesini, ankette bulunan her soruyu ayrı ayrı ele almak yerine soruları içerisine alan ana başlıklar altında ele alarak açıklamaya çalışacağız.

A- Adaylarla İlgili Genel Bilgiler:

a- Anketin, "Yaş grubunuz nedir?" biçimindeki birinci sorusuna verilen yanıtların dökümü Tablo-5'te gösterildiği gibidir.

TABLO-5

Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımı.

Yaş Grupları	Kişi Sayısı	%
18 - 25	44	14,91
26 - 35	104	35,25
36 - 45	124	42,04
46 - 55	21	7,12
55'den yukarı	2	0,68
Toplam	295	100.00

Çalışanların yaş gruplarına göre dağılımında birinci sırayı 36-45 yaş grubu almakta, ikinci sırayı 26-35 yaş grubu, üçüncü sırayı 18-25 yaş grubu, dördüncü sırayı 46-55 yaş grubu ve son sırayı da 55 yaşından büyükler almaktadır. Buna göre çalışanların % 77,29'u 26-45 yaş grubunda yer almaktadır.

b- Araştırma anketinin " Çalışanların cinsiyete göre dağılımı" biçimindeki ikinci sorusuna verilen yanıtları Tablo-6'da gösterildiği gibidir.

TABLO-6

Çalışanların cinsiyete göre dağılımı.

Cinsiyet	Kişi Sayısı	%
Erkek	288	97,62
Kadın	7	2,38
Toplam	295	100.00

Tablo-6'da görüldüğü gibi, işletmede çalışanların % 97,62'si erkek, % 2,38'i kadındır. Bu oran ülkemizde çalışan kadın oranının çok düşük olduğu gibi bir kanı uyandırıyor olsa da, bu işletmenin bir ağır sanayi kolu olduğu ve kadınların sadece büro, temizlik ve iase bölümlerinde çalıştığı dikkate alındığında normal olduğu söylenebilir.

Devlet İstatistik Enstitüsünün Türkiye Yıllığı 1983 incelendiğinde 1980 yılında ülkemizin faal nüfus oranının cinsiyete göre dağılımı şöyledir. Ülkemizde çalışanların % 54,7'si erkek ve %29,6'sı kadındır⁽⁵²⁾..Diğer bir deyişle ülkemizde çalışan erkek oranı daha fazla ve yaklaşık olarak kadın oranının 1,5 katıdır.

c- Araştırma anketinin "Medeni haliniz nedir?" biçimindeki üçüncü sorusuna verilen yanıtları Tablo-7'de gösterildiği gibidir.

TABLO-7

Çalışanların medeni hallerine göre dağılımı.

Medeni Hali	Kişi Sayısı	%
Evli	259	87,79
Bekar	25	8,47
Dul	4	1,35
Nişanlı	7	2,39
Toplam	295	100.00

(52) HÜRRİYET GAZETESİ, 1985 Yıllığı, Hürkün Matbası, İstanbul, 1985, s.202.

Tablo-7'de görüldüğü gibi, işletmede çalışan kadın ve erkeklerin % 87,79'u evli, % 8,47'si bekar, % 2,39'u nişanlı ve % 1,35'i ise dul kimselerden oluşmaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsünün Türkiye Yıllığı 1983 e göre 1980 yılında ülkemiz nüfusunun medeni hale göre dağılımı şöyledir. Nüfusun % 61,85'i evli, % 32,42'si bekar, %5,71'i dul kimselerden oluşmaktadır⁽⁵³⁾.

Bu iki veri birbiri ile karşılaştırıldığında işletmede evli oranının yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni işletmede çalışanların tablo-5'te görüldüğü gibi %77,29'unun 26-45 yaş grubunda olmasına bağlanabilir. Ülkemizde evlenme yaşı gelişmiş ülkeler göre daha düşüktür. Ayrıca işletmedeki bekar, dul ve nişanlı oranının Türkiye geneline göre normal düzeyde olduğu söylenebilir.

d- Araştırma anketinin "Varsa çocuk sayınız nedir?" biçimindeki dördüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-8'de gösterildiği gibidir.

TABLO-8

Çalışanların çocuklarının sayılarına göre dağılımı.

Çocuk Sayısı	Kişi Sayısı	%
1	31	10,50
2	49	16,61
3	54	18,30
4	46	15,9
5 ve daha fazla	67	22,71
Cevapsız	48	16,29
Toplam	295	100.00

Çalışanlar, çocuklarının sayılarına göre Tablo-8' de görüldüğü gibi dağılmıştır. Birinci sırada % 22,71 ile 5 ve daha fazla çocuğu olan kimseler yer almaktadır. İkinci sırada % 18,30 ile 3 çocuğu olanlar, üçüncü sırada % 16,61 ile 2 çocuğu olanlar, dördüncü sırada % 15,59 ile 4 çocuğu olanlar gelmektedir.

DİE Türkiye Yıllığı 1983'ün verilerine göre, 1980 yılında Türkiye'nin toplam nüfusu 44.736.957'dir⁽⁵⁴⁾. Toplam nüfus içerisinde yer alan faal nüfus ise 19.026.885'tir⁽⁵⁵⁾. DİE Türkiye Yıllığı 1983'te faal nüfus olarak tanımlanan kesim 12 yaş grubu üzerinde çalışabilir bireyleri kapsamaktadır. Bu veriler dikkate alındığında ülkemizde 12 yaş grubuna kadar olan çocuk sayısının genel nüfusa oranı 0,57'dir. Diğer bir deyişle ülkemizdeki çocuk sayısı genel nüfusun % 57' sine eşittir. Bu oranın birçok ülkeye göre yüksek olduğunu söylemek kanımca yanlış olmaz.

e- Araştırma anketinin " Görev pozisyonunu nedir?" biçimindeki beşinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-9'da gösterildiği gibidir.

(54) y.a.g.y., s.183-184

(55) y.a.e.y., s.185

TABLO-9

İşletmede çalışanların görev ve pozisyonlarına göre dağılımı.

Görev ve Pozisyon	Kişi Sayısı	%
Müdür	7	2,37
Müdür Yardımcısı	1	0,33
Daire Başkanı	-	-
Şef	7	2,37
Şef Yardımcısı	3	1,01
Memur	19	6,44
İşçi	211	71,52
Cevapsız	47	15,96
Toplam		

Tablo-9'da görüldüğü gibi işletmede çalışanların görev ve pozisyonlarına göre dağılımı anket sonuçlarına göre yapılırsa % 71,52'sinin işçi, % 12,52'sinin ise müdür, müdür yardımcısı, şef, şef yardımcısı ve memur toplamından oluştuğu görülür.

Bu tabloda cevapsız olarak işaretlenen seçeneğin % 15,96 olması kanımca tabloda görüldüğü gibi işçi kesimini kendi arasında sınıflamamamızdan kaynaklandı. Uygulama esnasında bazı kimselerin kendilerine uygun seçenek bulunmadığını belirtmesi üzerine kendilerinin cevapsız seçeneğini işaretliyebilecekleri belirtildi.

f- Araştırma anketinin "Hizmet süreniz nedir?" biçimindeki altıncı sorusuna verilen yanıtlar Tablo-10'da görül-

düğü gibidir.

TABLO-10

Çalışanların hizmet sürelerine göre dağılımı.

Toplam Çalışma Süresi (Yıl)	Kişi Sayısı	%
1 - 5	75	25,42
6 - 10	26	8,81
11 - 15	49	16,27
16 - 20	74	25,08
20 yıldan fazla	62	21,01
Cevapsız	9	3,41
Toplam	295	100.00

İşletlede çalışanların hizmet sürelerine göre dağılımı Tablo-10' görüldüğü gibidir. Birinci sırayı % 25,42 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar, ikinci sırayı % 25,08 ile 16-20 yıl arasında çalışanlar, üçüncü sırayı % 21 01 ile 20 yıldan fazla çalışanlar, dördüncü sırayı % 16,27 ile 11-15 yıl arasında çalışanlar ve son sırayıda % 8,81 ile 6-10 yıl arasında çalışanlar almaktadır.

Tablo-10'daki verilere göre işletmede 5 yılın üzerinde çalışanların toplamı % 71,17'dir. Bu işletmede kurum değiştirme eğiliminin olmadığını veya minimum seviyede olduğunu gösterir. Buna dayanarak kuruluşun bölge içerisinde günümüze kadar etkinliğini sürdüren en önemli kuruluşların başında geldiği söylenebilir.

B- Adayların ve Yakınlarının Eğitim Durumları
İle İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketinin "En son mezun olduğunuz okul hangisidir?" biçimindeki yedinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-11'de görüldüğü gibidir.

TABLO-11
Çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılım.

Mezun olduğu okul	Kişi Sayısı	%
İlkokul	9	3,05
Ortaokul	99	33,55
Lise veya dengi okul	56	18,98
Yüksekokul veya fakülte	94	31,86
Bilim Uzmanlığı(Master)	20	6,78
Doktora	2	0,68
Başka	15	5,10
Toplam	295	100.00

Tablo-11'de görüldüğü gibi, işletmede çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımı yapılırsa sırayı % 33,55 ile ortaokul mezunları, ikinci sırayı % 31,86 ile yüksekokul veya fakülte mezunları aldığı görülür.

Bunun nedeni bu işletmede çalışanların büyük bir kısmını işçilerin oluşturması ve geriye kalan memur kesiminin de en az lise ve dengi okul mezunu olmasındandır. Tablo-9'da da görüldüğü gibi çalışanların %71,52 işçi, % 12,52 si ise memurdur.

b- Araştırma anketinin "Eşinizin enson mezun olduğu okul hangisidir?" biçimindeki sorusuna verilen yanıtlar Tablo-12'de görüldüğü gibidir.

TABLO-12

Çalışanların eşlerinin en son mezun olduğu okul durumuna göre dağılımları.

Mezun olduğu okul	Kişi Sayısı	%
İlkokul	174	58,98
Ortaokul	123	7,80
Lise veya dengi okul	22	7,45
Yüksek okul veya fakülte	7	2,37
Bilim uzmanlığı (Master)	-	-
Doktora	2	0,68
Başka	23	7,80
Cevapsız	44	14,92
Toplam	295	100,00

Tablo-12 görüldüğü üzere, işletmede çalışan adayların eşlerinin en son mezun olduğu okullara göre dağılımında birinci sırayı % 58,98 gibi büyük bir oranla ilkokul mezunlarının aldığı görülmektedir. Sonra sırası ile % 7,80 ile ortaokul mezunları ile okuma-yazma belgesi olanlar, % 7,45 ile lise ve dengi okul mezunları, % 2,37 ile yüksekokul veya fakülte mezunları ile % 0,68 ile doktora yapmış olanlar gelmektedir.

c- Araştırma anketinin "Çocuklarınızın en son okuduğu okul hangisidir?" biçimindeki dokuzuncu sorusuna veri-

len yanıtları Tablo-13'te görüldüğü gibidir.

TABLO-13

Çalışanların çocuklarının en son okuduğu okul durumlarına göre dağılımı.

En son okuduğu okul	İlgili okulda okuyan		İlgili okulda okumayan	
	Sayı	%	Sayı	%
İlkokul'da	130	44,07	165	55,93
Ortaokul'da	88	29,83	207	70,17
Lise veya dengi okulda	47	15,93	248	84,07
Yüksekokul veya fak.de	11	3,72	284	96,28
Bilim uzmanlığında	1	0,33	294	99,67
Başka	18	6,13	277	93,87

Tablo-13'te görülen değerleri yorumlamak için öncelikle tablonun kuruluşunu açıklamak gereklidir. Adaylara çocuklarının en son okuduğu okul sorusu yöneltildiğinde tüm okuyan çocuklarının belirtilmesini sağlamak amacı ile her seçeneğe bir olumlu bir de olumsuz yanıt verme olanağı sağlandı. Tabloda da görüldüğü gibi adaylar her okula giden çocuklarını gösterirken, aynı anda diğer seçeneklerde yer alan fakat o okula gitmeyen çocuklarını da göstermesi sağlanmıştır.

Tablo-13'te görüldüğü gibi okuyan çocukların % 44,07'si ilkokula, % 29,83'ü ortaokula, % 15,93'ü lise ve dengi okula, % 3,72'si yüksekokul veya fakülteye ve % 0,33' ü bilim uzmanlığına devam etmekte veya mezun olmuştur.

C- Adayların ve Yakınlarının Ekonomik Durumları
İle İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketindeki "Görevinizden elde ettiğiniz aylık geliriniz ne kadardır?" biçimindeki onuncu sorusuna verilen yanıtları Tablo-14'de görüldüğü gibidir.

TABLO-14

Çalışanların gelir gruplarına göre dağılımı.

Gelir Grubu	Kişi Sayısı	%
1- 50.000 TL.	15	5,08
50.001-100.000 TL.	72	24,40
100.001-150.000 TL.	195	66,13
150.001-200.000 TL.	12	4,06
200.001-250.000 TL.	1	0,33
250.001 den fazla	-	-
Toplam	295	100.00

Tablo-14'te görüldüğü gibi, çalışanların görevlerinden dolayı elde ettikleri aylık gelirlerinin dağılımında birinci sırayı % 66,13 ile 100.001-150.000 TL. arasında gelir elde eden adaylar, ikinci sırayı % 24,40 ile 50.001-100.000 TL. arasında gelir elde eden adaylar, üçüncü sırayı % 5,08 ile 1-50.001 TL. elde eden adaylar ve % 4,39'da 200.000 TL. nin üzerinde gelir elde eden adaylardır.

DİE Türkiye Yıllığı 1983'ün verilerine göre ülkemizdeki 1983 yılı kişi başına milli gelir (cari faktör fiyatlarıyla) 167.629,- TL. olduğu düşünülürse, çalışanların aylık gelirlerinin normal olduğu söylenebilir⁽⁵⁴⁾.

(54) y.a.g.y., s.209

b- Araştırma anketinin " Eşiniz çalışıyormu? Çalışıyorsa ortalama aylık geliri ne kadardır?" biçimindeki on birincisi sorusuna verilen yanıtları Tablo-15'te görüldüğü gibidir.

TABLO-15

Çalışan eşlerin gelir durumlarına göre dağılımı.

Gelir Durumu	Kişi Sayısı	%
1- 50.000 TL.	13	4,40
50.001-100.000 TL.	16	5,42
100.001-150.000 TL.	2	0,68
150.001-200.000 TL.	-	-
200.001-250.000 TL.	-	-
250.001 'den fazla	-	-
Cevapsız	264	89,50
Toplam	295	100.00

Tablo-15'te görüldüğü gibi eşi çalışan adayların sadece eşlerinin elde ettiği gelirin dağılımında % 89,50'sinin bu soruya cevap vermediği geriye kalanlardan % 5,42'sinin 50.001-100.000 TL. arasında gelir elde ettiği, % 4,40'nın 1-50.000 TL. arasında gelir elde ettiği ve % 0,68'inin ise 100.001-150.000 TL. arasında gelir elde ettiği-görülür.

c- Araştırma anketinin "Ailenizde siz ve eşinizden başka gelir elde eden varmıdır?" biçimindeki on ikinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-16'da gösterildiği gibidir.

TABLO-16

Çalışanların kendi ve eşlerinin dışında gelir elde eden yakınlarının olup olmadığına göre dağılımı.

Gelir Elde Eden	Kişi Sayısı	%
Evet	18	6,10
Hayır	243	82,38
Cevapsız	34	11,52
Toplam	295	100.00

Tablo-16'da görüldüğü gibi ankete katılan adayların kendi ve eşlerinin dışında aile bütçesine katkıları olan yakınlarına göre dağılımında % 82,38'i yardımda bulunacak kim-
senin bulunmadığını, % 6,10'u ise yardımda bulunacak yakınla-
rının (çalışan çocukları, annesi, babası v.s. gibi) bulundu-
ğunu belirtmiştir.

d- Araştırma anketinin "Oturduğunuz evin durumu aşağı-
dakilerden hangisine uygundur?" biçimindeki on üçüncü sorusu-
na verilen yanıtları Tablo-17'de görüldüğü gibidir.

TABLO-17

Çalışanların oturdukları evlerin durumlarına göre dağılımları.

Evlerin Durumu	Kişi Sayısı	%
Kiralık	112	37,96
Kendisine ait	134	45,42
Resmi Lojman	29	9,83
Hiçbiri	6	2,03
Başka	14	4,76
Toplam	295	100.00

Çalışanların oturdukları evin durumuna göre dağılımları Tablo-17'de görüldüğü gibidir. Buna göre % 45,42'si kendi evinde, % 37,96'sı kiralık evde, % 9,83'ü resmi lojmanda ve % 4,76'sı yukarıda seçeneklerde yer almayan (örneğin, ailesinin veya bir yakının evinde kalan gibi) kimselerdir.

% 45,42'lik gibi büyük bir grubun kendi evinde oturması sevindirici bir durumdur. Kanımca bunun temelinde çalışanların büyük bir çoğunluğunun Sivas'ın yerlisi olması yatmaktadır. Bir çoğuna miras yolu ile intikal ettiği de düşünülebilir.

e- Araştırma anketinin "Yaptığınız işe karşılık aldığınız ücreti nasıl değerlendiriyorsunuz?" biçimindeki ondördüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-18'de görüldüğü gibidir.

TABLO-18

Çalışanların ücretleriyle ilgili görüşlerinin dağılımı.

Ücret Durumu	Kişi Sayısı	%
Çok Fazla	7	2,37
Normal	6	2,03
Az	27	9,15
Çok az	126	42,71
Başka	118	39,99
Cevapsız	11	3,75
Toplam	295	100.00

Çalışanlar elde ettikleri gelirleri değerlendirirken Tablo-18'de görüldüğü gibi % 42,71 kazançlarının çok az

olduğunu, % 39,99 nun ise başka seçeneği adı altında tamamen yetersiz ve normal insan gereksinmelerini karşılamaktan aciz olduğu belirtirken % 9,15 ide sadece az olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumda toplam % 91,85'i ücretlerinin yetersiz olduğunda birleşmişlerdir. Geriye kalanlardan % 2,37 si çok fazla olduğunu, % 2,03'ü normal olduğunu söylemiş, % 3,75 ise cevap vermek istememiştir.

D- Örgütsel Kararlara Katılımla İlgili Görüşler:

a- Araştırma anketinin "Biriminizdeki önemli kararların alınmasında hangi yollar izlenir?" biçimindeki on beşinci sorusuna verilen yanıtları Tablo-19'da görüldüğü gibidir.

TABLO-19

Önemli kararların alınması ile ilgili çalışanların görüşlerinin dağılımı.

Görüşler	Görüşüne Katılanlar		Görüşüne Katılmayanlar	
	Sayı	%	Sayı	%
Amirimiz kimseye danışmadan tek başına karar verir.	104	35,25	191	64,75
Amirimiz birimdeki diğer kimse-lerin görüşlerini aldıktan sonra kendisi son kararı verir.	42	14,20	253	85,80
Bazı önemli kararları amirimiz verir, diğerlerini birimdeki yetkililere bırakır.	48	16,30	247	83,70
Konuyla ilgilileri toplantıya çağırır, ortak görüşe katılarak birlikte karar verilir.	26	8,80	269	91,20
Yukarıdaki bütün yolları yerine göre kullanır.	46	15,60	249	84,40
Başka	6	2,03	289	97,97

Çalışanlara, bölümlerinde önemli kararların alınması ile ilgili görüşleri sorulurken yanıt olarak beş ayrı seçenek işaretleme olanağı tanındı. Adaylar birden fazla seçeneği istemeleri halinde işaretliyeabilecekleri gibi düzenlendi. Her seçeneğin bir olumlu bir de olumsuz yanıtlanmısı fırsatı tanındı. Seçeneklerin karşısında o seçeneği işaretliyerek ilgili görüşe katılan ve katılmayanların sayı ve yüzdesi verildi. Bur çerçevede sonuçlar değerlendirilirse, çalışanların % 35,25 amirlerinin kimseye danışmadan tek başına karar verdiğini, % 16,30'u amirlerinin bazı önemli kararları kendisi verdiğini ve diğerlerini birimdeki yetkililere bıraktığını, % 15,60'ı bütün yolları yerine göre kullandığını, % 14,20'si amirlerinin birimdeki diğer kimselerin görüşlerini aldıktan sonra kendisinin son kararı verdiğinde birleşmişlerdir. %8,80 ni ise amirlerinin konu ile ilgilileri toplantıya çağırarak ortak görüşe katılarak karar verdiğini belirtmiştir.

b- Araştırma anketinin "Kararlara katılma konusunda size fırsat tanınır mı?" biçimindeki on altıncı sorusuna verilen yanıtları Tablo-20'de görüldüğü gibidir.

TABLO-20

Çalışanların kararlara katılma konusunda görüşlerinin dağılımı.

Kararlara Katılma	Kişi Sayısı	%
Evet	75	25,42
Hayır	194	65,76
Cevapsız	26	8,82
Toplam	295	100.00

Tablo-20'de görüldüğü gibi, çalışanların % 65,76 sı kararlara katılma konusunda kendilerine fırsat tanınmadığını belirtirken, % 25,42 si de kararlara katıldıklarını belirtmişlerdir. % 8,82 lik bir grupta konu ile ilgili görüşlerini belirtmekten çekinmiş ve cevap vermemiştir.

c- Araştırma anketinin "Kararlara katılma fırsatı tanınsaydı hangilerine katılmak isterdiniz?" biçimindeki on yedinci sorusuna verilen yanıtları Tablo-21'de görüldüğü gibidir.

TABLO-21

Çalışanların yeterli serbestlik tanınsa katılmak istedikleri kararların dağılımı.

Serbestlik Tanınsa	Kisi Sayısı	%
Yalnız kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.	89	30,16
İşimle ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.	137	46,44
Hiç bir karara katılmak istemezdim	11	3,72
Cevapsız	58	19,68
Toplam	295	100.00

Tablo-21'de görüldüğü gibi, çalışanlar kararlara katılma konusunda yeterli serbestlik tanınsa katılmak istedikleri kararların dağılımını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir. % 46,44'ü işi ile ilgili tüm kararlara katılmak istemiştir. % 30,16'sı yalnız kendi işi ile ilgili kararlara katılmak isterken, % 3,72'si hiç bir karara katılmak istemediğini belirtmiştir. Kanımca çalışanların bütün kararlara katılması

işletmelerde basamaksal otoritenin bozulmasına neden olabilir. Çalışanların kendileri ile ilgili bazı kararlara katılmasının sağlanması ise işçi ve memurların morallerini yükselteceğinden verimliliğin artmasına katkıları olacağı söylenebilir.

E- Üst Yöneticiler İle İlgili Görüşler:

a- Araştırma anketinin "Amiriniz açısından aşağıdakilerden hangisi doğrudur?" biçimindeki on sekizinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-22'de görüldüğü gibidir.

TABLO-22

Çalışanların amirleri ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Amiriniz Açısından	Kişi Sayısı	%
Amirim astlarını sabırla dinler.	94	31,86
Amirim dinlemekten çok emir vermeyi, konuşmayı sever.	135	45,76
Başka	13	4,40
Cevapsız	53	17,96
Toplam	295	100.00

Tablo-22'de görüldüğü gibi, çalışanlar amirleri ile ilgili görüşlerini belirtirken, % 45,76'sı amirlerinin dinlemekten çok emir vermeyi ve konuşmayı sevdiğini, % 31,86'sı amirlerinin kendilerini ve astlarını sabırla dinlediğini belirtmişlerdir.

b- Araştırma anketinin "İşinizle ilgili sorunların çözümünde amiriniz görüşünüzü alır mı?" biçimindeki on dokuzuncu sorusuna verilen yanıtlar Tablo-23'te görüldüğü gibidir.

TABLO-23

Çalışanların sorunlarına amirlerinin yaklaşımı ile ilgili görüşlerin dağılımı.

Görüşleriniz Alınır mı?	Kişi Sayısı	%
Her zaman	59	19,99
Sık sık	14	4,74
Arada bir	84	28,47
Çok seyrek	40	13,55
Hiçbir zaman	80	27,11
Cevapsız	18	6,14
Toplam	295	100.00

Tablo-23'te görüldüğü gibi, çalışanların sorunlarının çözümünde amirlerinin % 28,47'si kendilerini arada bir dinlediklerini, % 27,11'i amirlerinin hiçbir zaman kendilerini dinlemediklerini, % 19,99'u amirlerinin kendilerini her zaman dinlediklerini, % 13,55'i amirlerinin kendilerini çok seyrek dinlediklerini, % 4,74 ise amirlerinin kendilerini sık sık dinleyip görüşlerini aldığını belirtmişlerdir. Geriye kalan % 6,14'ü bu soruyu yanıtlamamıştır.

c- Araştırma anketinin "Amirinize ne ölçüde güveniyorsunuz?" biçimindeki yirminci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-24'te görüldüğü gibidir.

TABLO-24

Çalışanların amirlerine olan güvenleri ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Amire güven derecesi	Kişi Sayısı	%
Tam bir güvenim var.	69	23,38
Oldukça fazla.	-	-
Şöyle böyle.	27	9,15
Oldukça az	67	22,71
Hiç güvenmiyorum	30	10,16
Cevapsız	28	9,60
Toplam	295	100.00

Tablo-24'te görüldüğü gibi çalışanların amirlerine güvenlerinin dağılımında, % 23,38'lik bir grup tam güveni olduğunu, % 22,71'lik bir grup oldukça az güvendiğini, % 10,16'lık bir grup hiç güvenmediğini, % 9,15 lik bir kesimide şöyle böyle güvendiğini belirtmişlerdir, Buna göre az bile olsa amirlerine güvenenlerin toplamı % 55,74'ü bulmaktadır. Bu oran hiç te küçümsenecek bir sayı değildir.

d- Araştırma anketinin "Amirleriniz planlamalar ve organizasyonlar açısından ne kadar başarılıdır?" biçimindeki yirmibirinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-25'te görüldüğü gibidir.

TABLO-25

Amirlerin başarısı ile ilgili görüşlerin dağılımı.

Amirlerimiz Başarılı	Kişi Sayısı	%
Evet	107	36,27
Hayır	121	41,01
Cevapsız	67	22,72

Tablo-25'te görüldüğü gibi, çalışanlar amirlerinin planlamalar ve organizasyon açısından başarısını şöyle değerlendirmişlerdir. % 41,01'i amirlerinin başarılı olmadıklarını, % 36,27'si amirlerinin başarılı olduklarını belirtmişlerdir.

e- Araştırma anketinin "Amirlerinizin sizden beklentileri konusunda görüşleriniz nedir?" biçimindeki yirmiikinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-26'da görüldüğü gibidir.

TABLO-26

Çalışanların, amirlerinin kendilerinden bekledikleri konusundaki görüşlerinin dağılımı.

Amirlerin beklentisi	Kişi Sayısı	%
Yapabileceğimden çok fazlasını bekliyorlar.	86	29,15
Yapabileceğimden oldukça fazlasını bekliyorlar.	55	18,64
Yapabileceğim kadarını bekliyorlar.	120	40,67
Pek birşey beklemiyorlar.	12	4,06
Yapabileceğimden çok daha azını bekliyorlar.	14	4,74
Cevapsız	8	2,74
Toplam	295	100,00

Tablo-26'da görüldüğü gibi, amirlerinin kendilerinden bekledikleri konusunda çalışanların görüşlerinin dağılımı şöyledir. % 40,67'si amirlerinin kendilerinin yapabileceği iş kadarını beklediklerini, % 29,15'i amirlerinin yapabileceklerinden çok fazla iş belediklerini, % 18,64'ü amirlerinin kendilerinden oldukça fazla iş belediklerini belirt-

melirine rağmen % 8,80'lik gibi küçük bir kısımda amirlerinin pek birşey beklemedikleri veya çok az şey bekledikleri konusunda birleşmişlerdir.

f- Araştırma anketinin "Gerektiğinde amirinizin yardımınıza koşacağına inanıyormusunuz?" biçimindeki yirmiüçüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-27'de gösterildiği gibidir.

TABLO-27

Çalışanların, gerektiğinde amirlerinin yardımına koşup koşamayacağı ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Amirlerim	Kişi Sayısı	%
Hayır, kesinlikle beni savunmaz.	61	20,67
Savunacağını sanmıyorum.	52	17,62
Savunabilir de, savunmayabilir de.	97	32,88
Savunacağını sanmıyorum.	53	17,96
Beni kesin olarak savunacağını biliyorum.	28	9,49
Cevapsız	4	1,38
Toplam	295	100.00

Tablo-27'de görüldüğü gibi, çalışanların % 32,88'i amirlerinin kendilerini savunup savunamayacağından kesin emin değillerdir. % 20,67'si amirlerinin kesinlikle kendilerini savunmayacağını buna karşılık % 17,96'sı ise amirlerinin kendilerini savunacağını zannettiklerini belirtmişlerdir. Yine % 17,62'si kendilerini savunmayacağını beklemediklerini söylerken, % 9,49'uda kesin olarak kendilerini savunacağını ileri sürmüştür. Bu verilere göre işletmede çalışanların

% 27,45'i kesin olarak amirlerine güvenmektedir. % 32,54'ünde kesin birşey diyemedikleri dikkate alınırsa işletmede güven ortamının yüksek olduğu söylenebilir.

g- Araştırma anketinin " Bağlı olduğunuz üst yönetici ile kolaylıkla görüşebilirmisiniz?" biçimindeki yirmidördüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-28'de görüldüğü gibidir.

TABLO-28

Çalışanların üst yöneticileri ile görüşebilme durumlarına göre görüşlerinin dağılımı.

Yakınlaşma Olanığı	Kişi Sayısı	%
Evet	125	42,37
Hayır	96	32,54
Emin değilim	64	21,69
Cevapsız	10	3,40
Toplam	295	100.00

Tablo-28'de görüldüğü gibi çalışanların % 42,37'si amirleri ile yakınlaştıklarını, % 32,54'ü amirleri ile yakınlaşamadıklarını, % 21,69'u ise emin olamadıklarını belirtmişlerdir. İşletme amirlerle çalışanların ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesi çalışanların moralini yükseltir. Morali iyi bir ekipbin verimi de yüksek olur. Yukarıdaki verilere göre çalışanların büyük bir kısmı amirleri ile görüşme yapabildiklerini ve ilişki kurabildiklerini belirtmişlerdir.

F- Beklentiler ile İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketinin "Beklentileriniz ne ölçüde gerçekleşti?" biçimindeki yirmibeşinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-29'da görüldüğü gibidir.

TABLO-29

Çalışanların işyerinden beklediklerinin gerçekleşmesi ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Beklentilerimin Gerçekleşmesi	Kişi Sayısı	%
Beklentilerimin hemen hemen hepsi gerçekleşmiştir.	15	5,08
Beklentilerimin oldukça büyük bir kısmı gerçekleşti.	12	4,06
Beklentilerimin bazıları gerçekleşti, bazıları gerçekleşmedi.	86	29,15
Beklentilerimin çok az miktarı gerçekleşti.	92	31,18
Beklentilerimin hiçbirisi gerçekleşmedi.	81	27,45
Cevapsız	9	3,08
Toplam	295	100.00

Tablo-29'da görüldüğü gibi, çalışanların bu iş yerinden bekledikleri beklentilerinin gerçekleşmesi ile ilgili görüşlerini şöyle sınıflandırabiliriz. % 31,18'i beklentilerinin çok azının gerçekleştiğini, %29,15'i ise beklentilerinin bazılarının gerçekleştiğini, bazılarının gerçekleşmediğini, % 27,45'i beklentilerinin hiçbirinin gerçekleşmediğini, % 9,14'ü ise beklentilerinin büyük bir kısmının gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Ülkemizin ekonomik koşulları, ücretler, fiyatlar, enflasyon gözönüne alındığında beklentilerinin bu-

yük bir kısmının gerçekleşmemesi normal olarak kabul edilebilir.

b- Araştırma anketinin "İş değiştirmek istediğinizi gösteren ifadelerden birisini seçiniz" biçimindeki yirmialtıncı sorusuna verilen yanıtlar Tablo-30'da görüldüğü gibidir.

TABLO-30

Çalışanların iş değiştirmek için ifade ettikleri nedenlerinin dağılımı.

İş değiştirme nedeni	Kişi Sayısı	%
Ücreti ne olursa olsun başka bir iş bulduğumda ayrılacağım.	15	5,08
Yaklaşık olarak şimdiki gelirimi elde edeceğim bir iş bulduğumda ayrılacağım.	37	12,54
Mesleğimi değiştirmek istememekle birlikte başka bir yerde çalışmayı tercih ederim.	59	19,99
Çalıştığım yerden memnunum ama görevimi değiştirmek istiyorum.	53	17,96
Çalıştığım kurumu ve görevimi değiştirmek istemiyorum.	117	39,66
Cevapsız	14	4,77
Toplam	295	100.00

Tablo-30'da görüldüğü gibi, çalışanların iş değiştirme isteklerinin dağılımında % 39,66'sı çalıştığı kurumu değiştirmek istemeyen almaktadır. %17,96'sı kurumu değiştirmeden kurum içinde iş yerini değiştirmek istememesine karşılık % 19,99'u da mesleğini değiştirmeden başka bir yerde çalışmayı istemektedir. % 12,54'ü şu anda elde ettiği geliri

kazanacağı bir iş bulduğunda işini değiştireceğini belirtmektedir. Bu verilere göre % 5,08'i ne olursa olsun bir iş bulduğunda ayrılacağını, % 12,54'ü ise uygun bir iş bulduğunda yarılacağını belirtmişlerdir. Geriye kalarlar çalıştıkları yerden pek çok olmasada memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

c- Araştırma anketinin " Yükselme ve terfi olanağınız var mı?" biçimindeki yirmiyedinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-31'de görüldüğü gibidir.

TABLO-31

Çalışanların ilerleme ve yükselme ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

İlerleme ve yükselme	Kişi Sayısı	%
Evet	62	21,01
Hayır	213	72,20
Cevapsız	20	6,79
Toplam	295	100.00

Tablo-31'de görüldüğü gibi, çalışanların % 72,20'si ilerleme ve terfi olanağının bulunmadığını, % 21,01'i ise yükselme ve terfi olanağının sağlandığını belirtmiştir. Aslında yükselme olanağının olmadığı belirtilen bu yüksek oran genellikle işçi kesiminin beyanıdır. Fabrika içerisinde işçiler için uygulanan değişik statüler olmadığı dikkate alınırsa bu konunun normal olduğu söylenebilir.

d- Araştırma anketinin "Yükselme ve terfi işlemlerinden memnuniyet dereceniz nedir?" biçimindeki yirmisekizinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-32'de görüldüğü gibidir.

TABLO-32

Çalışanların terfi ve ilerleme ile ilgili memnunluk derecelerinin dağılımı.

Memnunluk derecesi	Kişi Sayısı	%
Çok hoşnutum	30	10,16
Oldukça fazla	13	4,40
Ne hoşnutum ne değilim	83	28,13
Oldukça fazla hoşnutum	7	2,37
Hiç hoşnut değilim	59	19,99
Başka	15	5,08
Cevapsız	88	29,87
Toplam	295	100.00

Tablo-32'de görüldüğü gibi çalışanların % 28,13'ü ilerleme ve terfi işlemlerinden ne memnun ne değildir. % 19,99'u hiç memnun değildir. % 10,16'sı da çok memnun olduğunu belirtmişlerdir. Böyle olmakla beraber 44. açık uçlu soruda herkesin hemen hemen birleştiği bir diğer konuda yükselme olanaklarının adaletli ve eşit olarak dağıtılmadığıdır. Yukarıda da görüldüğü gibi büyük kesim, % 29,87'si cevap vermek istemediğini belirtmişlerdir.

G- Yönetimsel Sorunlar ve İlişkiler:

a- Araştırma anketinin "Yaptığınız işle ilgili size yeterli bilgi verilmekte midir?" biçimindeki yirmidokuzuncu

sorusuna verilen yanıtlar Tablo-33'de görüldüğü gibidir.

TABLO-33

Çalışanlara yaptıkları işle ilgili verilen bilgilerin yeterli olup olmadığının dağılımı.

Verilen bilgiler	Kişi Sayısı	%
Yeterli bilgi verilmektedir.	83	28,13
Çok az bilgi verilmektedir.	93	31,52
Hiç bilgi verilmemektedir.	95	32,20
Başka	2	0,68
Cevapsız	22	7,47
Toplam	295	100.00

Tablo-33'de görüldüğü gibi, çalışanlara verilen bilgilerin yeterli olup olmadığı konusundaki dağılıma göre % 32,20'si hiç bilgi verilmediğini, % 31,52'si çok az bilgi verildiğini, % 28,13'ü yeterli bilgi verildiğini belirtmişlerdir. Bu verilere göre %63,72'si kendilerine çok az veya yeterli bilgi verilmediğini söylemiştir. Aslında bir işletmede çalışan her kademedeki bireylere işle ilgili bilgi verilmesi olanaksız ve gereksizdir. Çünkü bir çok işler o işe alınan herkes tarafında yapılabilmesi gereken rutin işlemlerdir.

b- Araştırma anketinin "İşe alıştırma eğitimleri zaman zaman yapılmaktadır?" biçimindeki otuzuncu sorusuna verilen yanıtlar Tablo-34'de görüldüğü gibidir.

TABLO-34

Çalışanların işe alıştırma eğitimleri ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

İşe alıştırma	Kişi Sayısı	%
Evet	37	12,54
Hayır	150	50,84
Yeterli değildir	84	28,47
Gerek yoktur	11	3,72
Başka	5	1,69
Cevapsız	8	2,74
Toplam	295	100.00

Tablo-34'de gözüldüğü gibi, çalışanların işe alıştırma eğitimleri ile ilgili görüşlerinin dağılımında % 50,84 ile işe alıştırma eğitimi yapılmadığı belirten kesim yer almaktadır. % 28,47'si işe alıştırma eğitiminin yeterli olmadığını, %12,54 ise işe alıştırma eğitimlerinin yapıldığını ve yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

İşe alıştırma eğitimleri yeni işe alınan elemanların yetiştirilmesi, eğitilmesini sağlar. Ülkemizde işsizlik oranı yüksek olduğundan bir çok işletme yetişmiş elemanları işe almaktadır. Bu nedenle işe alıştırma eğitimlerine gereken önem verilmediğini söylemek yanlış olmaz.

c- Araştırma anketinin "Yönetim ve idareciler sizi çalışmaya teşvik için hangi yollara ağırlık verirler?" biçimindeki otuzbirinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-35'te görüldüğü gibidir.

TABLO-35

Yönetimin çalışmaları teşvik için kullandığı yol ile ilgili, çalışanların görüşlerinin dağılımı.

Teşvik için	Kişi Sayısı	%
Daha çok maddi yönden destekleyerek teşvik eder.	15	5,08
Daha çok manevi yönden destekleyerek teşvik eder.	53	17,96
Daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurur.	110	37,28
Her üç yola başvurur	26	8,81
Teşvik etmeye önem vermez	78	26,44
Cevapsız	13	4,43
Toplam	295	100.00

Tablo-35'te görüldüğü gibi, yönetim çalışanları teşvik için kullandığı yollar hakkında çalışanların görüşleri şöyledir. % 37,28'i daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurduğunu, % 26,44'ü teşvik etmeye önem vermediklerini, %17,96'sı daha çok manevi yönden teşvik ettiğini, % 8,81 ise yukarıdabelirtilen bütün yollara baş vurduğunu belirtmektedir.

İşletmenin resmi sıfatı dikkate alındığında maddi yönden destek yapmanın sınırlı veya olanaksız olduğu söylenebilir. Bu nedenle daha çok yönetim ceza ve tehdit yoluna başvurması doğal sonuç olarak kabul edilmelidir.

H- Arkadaşlık İlişkileri İle İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketinin "Birlikte çalıştığınız arkadaşları seviyormusunuz?" biçimindeki otuzikinci sorusuna

Verilen yanıtları Tablo-36'da görüldüğü gibidir.

TABLO-36

Birlikte çalışmaktan memnunluk derecesi ile ilgili görüşlerin dağılımı.

Birlikte çalıştığınız	Kişi Sayısı	%
Hepsini	89	30,16
Çoğunluğunu	105	35,59
Yaklaşık olarak yarısını	29	9,83
Bir kısmını	57	19,32
Hiçbirini	9	3,05
Cevapsız	6	2,05
Toplam	295	100.00

Tablo-36'da görüldüğü gibi çalışanların, birlikte çalıştıkları arkadaşlarından memnunluk derecesi şöyledir. % 35,59'u çoğunluğundan memnun olduğunu, % 30,16'sı hepsinden memnun olduğunu, % 19,32'si arkadaşlarının bir kısmından memnun olduğunu belirtmişlerdir. Çoğunluğun birbirinden memnun olması sevindiricidir. Bunun nedeninde çalışanların yükselme ve terfilerinin sınırlı olması ve rekabettin olmamasına bağlanabilir.

b- Araştırma anketinin "İş yerinde ailece samimi olarak görüştüğünüz kaç kişi var?" biçimindeki otuzüçüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-37'de görüldüğü gibidir.

TABLO-37

Çalışanların yakın ilişki kurabildikleri arkadaşlarının sayılarına göre dağılımı.

Arkadaş sayısı	Kişi Sayısı	%
Hiç yok	48	16,27
1 - 3	104	35,25
4 - 6	62	21,01
7 - 10	16	5,42
10'dan fazla	47	15,93
Cevapsız	18	6,12
Toplam	295	100.00

Tablo-37'de görüldüğü gibi çalışanların yakın ilişki kurabildikleri arkadaşlarının sayılarına göre dağılımında birinci sırayı % 35,25 ile 1-3 arkadaşı olanlar, ikinci sırayı % 21,01 ile 4-6 arkadaşları olanlar, üçüncü sırayı ise % 15,93 ile 10'dan fazla arkadaşı olanlar almaktadır. Ayrıca % 16,27'side hiç arkadaşı olmadığını belirtmiştir. Bu sonuçlara göre işletmede duygusal ilişkilerin yeterli oranda geliştiğini ve genellikle çalışanların (%77,61'i) arkadaşlık ilişki düzeylerinin sevindirici olduğunu söyleyebiliriz.

c- Araştırma anketinde "İş arkadaşlarınızla şimdi var olandan daha iyi arkadaşlık ilişkileri kurmanızı önleyen nedenler nelerdir?" biçimindeki otuzdördüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-38'de görüldüğü gibidir.

TABLO-38

Çalışanların arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen nedenlerin dağılımı.

Olumsuz arkadaşlık ilişkisi nedenleri	İlgili nedene Katılanlar		İlgili nedene Katılmayanlar	
	Sayı	%	Sayı	%
Çalışma grubu içindeki rekabet.	48	16,28	247	82,72
Kişilik farklılıkları	30	10,18	265	89,82
İşlerin çokluğu	134	45,43	161	54,57
Bütünleşmeyi sağlayan bir amirin olmaması.	78	26,45	217	73,55
Kurum ödüllerinin ve cezalarının dağıtımındaki denge-sizlik.	91	30,85	204	69,15
Siyasal görüş farklılıkları	44	14,92	251	85,08
Başka	91	30,85	204	69,15

Tablo-38'de görüldüğü gibi arkadaşlık ilişkilerini var olandan daha iyi olmasını önleyen nedenleri yine her se-
çeneğe iki ayrı yanıt verme ve sonucu değerlendirme biçimin-
de yapıldı. Seçeneklerin birinci grubunda ilgili mazereti
kabul edenler, ikinci grubunda ise ilgili mazereti kabul et-
meyenler ayrı ayrı değerlendirildi. Bu çerçevede arkadaşlık
ilişkilerini olumsuz etkileyen nedenler sırasıyla şöyle sayı-
labilir. % 45,43'üne göre işlerin çokluğundan ileri gelmek-
tedir. % 30,85'sine göre kurumda ödül ve cezaların dağıtımın-
daki adaletsizlik ve başka seçeneği altında işaretlenen neden-
ler yüzünden meydana gelmektedir. % 26,45'ine göre ise bütün-
leşmeyi sağlayacak bir amirin olmamasından kaynaklanmaktadır.
Yine % 16,28'i grup içindeki rekabeti ileri sürerken, %10,18'

i kişilik farklılıklarına dayandırmaktadır.

I- İş Yeri Koşulları ve İş Güvenliği İle
İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketinin "Çalıştığınız yerdeki ısıtma, aydınlatma, havalandırma, koşullarının tümünü birlikte gözönüne alarak nasıl değerlendirirsiniz?" biçimindeki otuzbeşinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-39'da gösterildiği gibidir.

TABLO-39

Çalışanların iş yeri koşulları ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

İş Yeri Koşulları	Kişi Sayısı	%
Çok iyi	25	8,47
İyi	19	6,44
Normal	36	12,20
Kötü	67	22,71
Çok kötü	136	46,10
Cevapsız	12	4,08
Toplam	295	100.00

Tablo-39'da görüldüğü gibi, çalışanların iş yeri koşulları ile ilgili görüşleri şöyledir. % 46,10 çok kötü olduğunu, % 22,71'i kötü olduğunu, % 12,20'si normal olduğunu, % 8,47'si çok iyi olduğunu ve % 6,44'ü iyi olduğunu belirtmiştir. Aslında anket uygulaması için fabrika içerisinde gezerken gözlediğimiz kadarı ile işletmenin idari binalarının iyi olmasına karşın, atölye ve açık alanların özellikle kışın ça-

lışılamayak kadar soğuk olduğu söylenebilir. Bir çok atölyede işçiler binanın yeterince ısınmadığından şözettiler.

b- Araştırma anketinin "İşiniz sağlığını olumsuz yönde etkilemekte midir?" biçimindeki otuzaltıncı sorusuna verilen yanıtlar Tablo-40'da görüldüğü gibidir.

TABLO-40

İşlerinin sağlıklarını olumsuz etkileyip etkilemediği ile ilgili olarak çalışanların görüşleri.

Sağlığını Etkiler	Kişi Sayısı	%
Hayır	44	14,91
Evet, psikolojik bakımdan	36	12,20
Evet, fiziksel bakımdan	27	9,15
Hem psikolojik hemde fiziksel bakımdan	162	54,91
Bilmiyorum	17	5,76
Cevapsız	9	3,07
Toplam	295	100.00

Tablo-40'da görüldüğü gibi, çalışanların % 54,91'i hem psikolojik hem de fiziksel bakımdan etkilendiklerini, % 12,20'si psikolojik bakımdan etkilendiklerini, % 9,15'i fiziksel bakımdan etkilendiklerini belirtirken % 14,91'i ise hiç bir şekilde sağlıklarının etkilinmediğini belirtmektedir. Gözlediğim kadarıyla bu üretim yerlerinde (atölye, boyahane, açık alanlar v.s. gibi) ya işin gereğinden kaynaklanan etkilendirme olmakta, ya da soğuktan dolayı sağlıkları etkilenmektedir. Bu rahatsızlıkların kalıcı bir etkisi olmadığı söylenebilir.

c- Araştırma anketinin "Görevinizi yaparken yasaların gerektirdiği şekilde iş güvenliğinizi sağlandığına inanıyormusunuz?" biçimindeki otuzyedinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-41'de görüldüğü gibidir.

TABLO-41

Çalışanların, yasaların gerektirdiği gibi iş güvenliğinin sağlanması ile ilgili görüşleri.

İş güvenliği önlemleri	Kişi Sayısı	%
Evet	65	22,03
Hayır	194	65,76
Cevapsız	36	12,21
Toplam	295	100.00

Tablo-41'de görüldüğü gibi, çalışanların % 65,76'sı iş güvenliği önlemlerinin yetersiz olduğunu söylerken % 22,03'ü güvenlik önlemlerinin yeterli olduğunu belirtmektedir. İş yerinin yeterli ısınması söz konusu olursa atölyelerde çalışma şartlarının yasal standartlara uygun olamduğu söylenebilir.

d- Araştırma anketinin "Haberleşme ve iletişim yeterlidir?" biçimindeki otuzsekizinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-42'de görüldüğü gibidir.

TABLO-42

Çalışanların haberleşme ve iletişim ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Haberleşme yeterli	Kişi Sayısı	%
Evet	113	38,30
Hayır	163	55,25
Cevapsız	19	6,45

Tablo-42'de görüldüğü gibi, çalışanların % 55,25'i haberleşme iletişim araçlarının yetersiz olduğunu buna karşılık % 38,30'u ise haberleşme iletişim araçlarının yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu gelişmekte olan bütün ülkelerin temel sorunlarından biri olup, pahallı bir sistem gerektirir. Bu nedenle yetersiz olduğu sözüne katılmamak elde değildir.

İ- Anlaşmazlıklar İle İlgili Bilgiler:

a- Araştırma anketinin "Çalıştığınız birimdeki görevliler arasındaki ilişkiler genel olarak nasıldır?" biçimindeki otuzdokuzuncu sorusuna verilen yanıtlar Tablo-43'te görüldüğü gibidir.

TABLO-43

Anlaşmazlıklar ile ilgili görüşlerin dağılımı.

Anlaşmazlık	Kişi Sayısı	%
Hemen hemen hiç anlaşmazlık olmaz.	81	27,45
Anlaşmazlıklar olağan düzeydedir.	141	47,79
Anlaşmazlıklar sık ve sürekli dir.	59	19,99
Cevapsız	14	4,77
Toplam	295	100.00

Tablo-43'te görüldüğü gibi çalışanların arasında, % 47,79'u anlaşmazlıkların olağan düzeyde olduğunu belirtmektedir. % 27,45'i hemen hemen hiç anlaşmazlık olmadığını, % 19,99'u ise anlaşmazlıkların sık ve sürekli olduğunu belirtmektedir. Bu verilere göre % 65,24'ü anlaşmazlıkların hemen hemen

hiç olmadığını söylemektedir. Bu oran hiç küçümsenmeyecek bir grubun ilişkilerinin iyi olduğunu ve bunun yeterli olduğu söylenebilir.

b- Araştırma anketinin "İş yerinizdeki anlaşmazlıklara neden olan konulardan sizce önemlilerini belirtiniz?" biçimindeki kırkıncı sorusuna verilen yanıtlar Tablo-44'de görüldüğü gibidir.

TABLO-44

Çalışanların anlaşmazlık nedenleri hakkında görüşlerinin dağılımı.

Anlaşmazlık nedenleri	İlgili nedene Bağlayanlar		İlgili nedene Bağlamayanlar	
	Sayı	%	Sayı	%
Maaş ve ücret farklılıkları	108	36,62	187	63,38
İlerleme ve terfi olanaklarının sınırlılığı	49	16,62	246	83,38
Yetki ve sorumluluk çatışmaları	77	26,20	218	73,80
Eğitim olanaklarından eşit koşullarda yararlanamama.	49	16,62	246	83,38
Mevzuat	58	19,67	237	80,33
Görevin küçümsenmesi	68	23,06	227	76,94
Gereksiz yetki gösterişleri	97	32,89	198	67,11
Dedikodu ve güvensizlik	102	34,48	193	65,42

Bu soruda da daha önce karşılaştığımız her seçeneği olumlu ve olumsuz olmak üzere iki şıkta değerlendirdik. Birinci tarafta ilgili seçeneğineden olarak kabul edenlerin bilgileri, ikinci tarafa ise ilgili seçeneği kabul etmeyenlerin

bilgileri yazıldı ve değerlendirildi. Tablo-44'de görüldüğü gibi çalışanların % 36,62'si maaş ve ücret farklılıklarını, % 34,48'i dedikodu ve güvensizlikleri, % 32,89'u gereksiz yetki gösterişlerini, % 26,20'si yetki ve sorumluluk çatışmalarını, % 23,06'sı görevin küçümsenmesini, % 19,67'si mevzuatı ve % 16,62'si ise eğitim olanaklarından (hizmet içi, yurt dışı v.s. gibi) eşit oranda yararlanmamalarını anlaşmazlık nedenleri olarak göstermişlerdir.

c- Araştırma anketinin "Kurumunuzda gerek kendi bölümünüzde gerekse birimler arası anlaşmazlık çıktığında amirlerinizin tutumu nasıldır?" biçimindeki kırkbirinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-45'te görüldüğü gibidir.

TABLO-45

Çalışanların, anlaşmazlık halinde amirlerinin tutumları konusundaki görüşlerinin dağılımı.

Amirlerin Tutumu	Kişi Sayısı	%
Mevcut anlaşmazlık hemen örtbas edilir.	35	11,86
Amir, iki tarafı dinleyip bir çözüm bulmaya çalışır.	128	43,38
Anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada geç kalınır.	52	17,62
Tamamen ilgisiz kalınır.	48	16,27
Başka	13	4,40
Cevapsız	19	6,47
Toplam	295	100.00

Tablo-45'te görüldüğü gibi çalışanların % 43,38'i anlaşmazlık halinde amirlerinin iki tarafı dinleyip bir çö-

züm bulmaya çalıştığını, % 16,27'si ilgisiz kalındığını, %17,62'si anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada geç kalındığını, % 11,86'sı anlaşmazlığın hemen örbas edildiğini ve % 4,40'ıda tamamen ilgisiz kalındığını belirtmişlerdir.

Yöneticilerin farklı farklı anlaşmazlıklara yaklaşımları vardır. Modern bir yöneticinin yaklaşımı ile gelenekçi bir yöneticinin yaklaşımının farklı olması doğal bir nedendir. Bu yüzden işletmede anlaşmazlık konusunda fikir birliğinin sağlanması hemen hemen olanaksız gibidir.

K- Baskı İle İlgili Görüşler:

a- Araştırma anketinin "Çalıştığınız kurumda uygulanan disiplin düzenini nasıl buluyorsunuz?" biçimindeki kırk-ikinci sorusuna verilen yanıtlar Tablo-46'da görüldüğü gibidir.

TABLO-46

Çalışanların uygulanan disiplin düzeni ile ilgili görüşlerinin dağılımı.

Disiplin Düzeni	Kişi Sayısı	%
Gereksiz ölçüde sert	82	27,79
Sert ama gerekli	28	9,49
İyi ve isabetli	52	17,62
Biraz gevşek	66	22,37
Yetersiz	60	20,33
Cevapsız	7	2,40
Toplam	295	100.00

Tablo-46'da görüldüğü gibi çalışanların % 27,79'u uygulanan disiplin düzenini gereksiz ölçüde sert bulmakta, %22,37'si uygulanan disiplin düzenini biraz gevşek bulmakta, % 20,33'ü yetersiz bulurken % 9,49'da sert ama gerekli olduğuna inanmaktadır. Düzenin kurulabilmesi için bir takım kurallar ve cezalar konması ve uygulanması gereklidir. Yalnız uygulama esasları insanların kültürel ve sosyal yapılarına göre farklı farklı olması gerekir. Kanımca işletmede uygulanan disiplin düzenini normal düzeyde olup, gereklidirde.

b- Araştırma anketinin "Yöneticiler işlerin düzenli gitmesini sağlamak için çalışanlara yasaların izin verdiği oranda baskılı davranırlarmı?" biçimindeki kırküçüncü sorusuna verilen yanıtlar Tablo-47'de görüldüğü gibidir.

TABLO-47

Çalışanların baskılı davranılıp davranılmadığı ile ilgili görüşlerin dağılımı.

Baskı Davranılır	Kişi Sayısı	%
Evet	148	50,16
Hayır	99	33,55
Başka	29	9,83
Cevapsız	19	6,46
Toplam	295	100.00

Tablo-47'de görüldüğü gibi çalışanların % 50,16'sı amirlerinin yasaların izin verdiği oranda baskılı davrandığını, % 33,55'i ise baskılı davranılmadığını belirtmektedir.

SONUÇ

Bu çalışmada, Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirket'inin örgüt sosyolojisi açısından bir değerlendirilmesi yapıldı.

Araştırma ile ilgili çalışmalar iki aşamada toplandı. Birinci aşamada kuramsal temeli oluşturan temel kavramlar tek tek ele alınarak açıklandı. İkinci aşamada ise, açıklanan temel kavramlara uygun olarak hazırlanan anket formundan elde edilen bulguların açıklanması ve değerlendirilmesi yapıldı.

Kuramsal çalışma bölümünde sırası ile örgüt ve birey, örgüt tanımı konusundaki yaklaşımlar, örgüt sınıflamaları, örgütsel değişme, örgütlerde çatışma ve bazı önemli görülen örgütsel süreçler açıklandı.

Alan araştırması bölümünde ise önce Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müessesesi ile yeni kurulan Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirket'inin örgütsel yapısı, kuruluş amaçları, tarihcesi, idari bünyesi, fabrikaları ve servisleri örgüt şemaları ile açıklandı. Daha sonra işletmenin işgörenlerine uygulanan anket sonuçları bilimsel bir yöntemle değerlendirildi ve yorumlandı.

Örgütler, birden fazla kişinin bilinçli olarak ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen ve belli bir otorite altında toplanan bireyler tarafından oluşturulan sistemlerdir. Bu toplumsal sistem içerisinde örgüt, birey ve

çevre ögeleri yer alır. Bu üç öge sürekli olarak birbiri ile ilişkide bulunur. Karşılıklı ilişkiler nedeniyle ögeler birbirlerini etkiler ve sonuçta toplumsal bütünlük kazanır. Toplumsal bütünlüğe ulaşabilmek için ögeler zaman zaman birbirleri ile çatışır. Çatışma sonucunda uzlaşma veya toplumsal değişme sağlanır. Böylece sistem içerisindeki insanlar çevre ve örgütlere uyum sağlar, buna bireylerin toplumsallaşması adı da verilir.

Örgütler yapılarına göre formel ve enformel olarak ikiye ayrılabilir. Formel örgütler örgüt yapısı önceden belirlenmiş örgütlerdir. Enformel örgütler de örgütsel yapı önceden belirlenmez. Formel ve enformel örgüt isimleri iki örgüt tipinin kutupları olarak kullanılmaktadır. Gerçek hayatta bu tiplere uygun örgütler bulmak mümkün değildir. Bu kavramlar ideal örgüt tipleri olarak belirlenmiştir.

Örgütler üyelerinin ilişkilerine göre birincil ve ikincil örgütler olarak sınıflandırılabilir. Birincil ilişkiler duygusal davranış ve eylemleri, ikincil ilişkiler ise akılcı davranış ve ilişkileri ifade eder.

Örgütler temel amaçlarına göre de altı sınıfa ayrılabilir. Bunlar sırasıyla hizmet, ekonomik, dini, güvenlik, hükümet ve toplumsal örgütlerdir.

Değişme olgusu toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin özeliğidir. Örgütlerin bu değişmeye ayak uydurmaları ise çağımızın temel sorunlarından biridir.

Değişme planlı ya da plansız olarak bir sistemin zaman ve ortam içerisinde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanır. Değişme kaçınılmaz ve gerçektir. Örgütlerde bu değişmeye ayak uydurmak zorundadır. Değişmeye uyum sağlayamayanlar zaman içerisinde etkinliğini kaybederek yok olacaklardır. Örgütsel değişme kendini amaçların değişmesi, yapının değişmesi veya çevre ile ilişkilerin değişmesi olarak gösterir.

Genel anlamda çatışma, karar verme mekanizmalarında bir bozulmadır. Örgütsel çatışma örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile çatışması şeklinde olabileceği gibi örgütün diğer örgütlerle çatışması şeklinde de ortaya çıkabilir. Çatışmanın kaynağı bireyler arası ilişkilere dayanıyorsa bireysel çatışma, örgütler arası ilişkilere dayanıyorsa örgütsel çatışmadır.

Bu işletme, 1939 yılında Sivas Cer Atölyesi adı altında kurulmuştur. 1958 yılında Sivas Demiryolu Fabrikası adını almış, 1975 yılında ise T.C. Ulaştırma Bakanlığı Devlet Demiryolları genel müdürlüğünün bir kararı ile müessese haline getirilerek Sidemas-Sivas Demiryolu Makinaları Sanayi Müessesesi adı altında işlerine devam etmiştir. 1986 yılında Bakanlar Kurulunun çıkardığı kanun hükmündeki kararnameye dayanarak Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirket'i haline dönüştürülmüştür.

İşletmenin bünyesinde buharlı lokomotif fabrikası,

vagon fabrikası, genel makina fabrikası, döküm fabrikası ile bunlara bağlı olarak kurulan yardımcı üniteler yer almaktadır. 81.091 m²' si kapalı olmak üzere toplam 266.980 m²' lik alan üzerine kurulmuştur. 162 adet binası, 1060 adet tezgah ve tesise sahiptir.

Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirket'i-nin yönetimi, denetimi ve organları şirket sözleşmesi ve Türk Ticaret Kanunu Anonim Şirket hükümlerine göre yapılmaktadır. Yönetim kurulu bir başkan ve dört üyeden meydana gelir. Genel müdür yönetim kurulu başkanıdır ve üyeler üç yıllığına seçilir. Yürütme organı genel müdür ve genel müdüre bağlı dört genel müdür yardımcısından oluşmaktadır.

Araştırma anketi sorularına verilen yanıtlar onbir ana başlık altında toplanmış ve değerlendirilmiştir.

Adaylarla ilgili genel bilgileri aşağıdaki gibi belirtiriz: Çalışanların % 77,29'u 26-45 yaş grubudur. % 97,62'si erkek personeldir. % 87,79'u evlidir ve bunların % 83,71'inin çocukları vardır. Çalışanların % 71,52'si işçi, % 12,52'side memurdur. % 71,17'sinin çalışma süreleri beş yıldan fazladır.

Adayların ve yakınlarının eğitim durumları ile ilgili bilgiler şöyledir: Adayların tümü okuma ve yazma bilen kimselerdir. Ancak, % 33,55 gibi büyük bir miktarı ortaokul mezundur. Çalışanların eşlerinin % 77,28'i okuma-yazma bilen ve belgesi olan kimselerdir.

Çalışanların ekonomik durumları şöyledir: En az asgari ücret tutarı ile en çok 250.000,- lira ücret elde ettiklerini belirten adayların, %66,13'ü 100.000 - 150.000,- TL. arasında ücret aldıklarını belirtmişlerdir. Evli adayların % 10,50'sinin eşleri çalışmaktada olup, asgari ücret tutarı ile 150.000,- TL. arasında ücret elde etmektedirler. Adayların %45,42'si kendi evlerinde, % 37,96'sı kirada oturmaktadır. Çalışanların % 91,85'i aldıkları ücretlerin yetersiz olduğundan şikayetçidir.

Çalışanların örgütsel kararlara katılım ile ilgili görüşleri şöyledir: % 35,25'i amirlerinin tek başlarına karar verdiğini, %25,10'u da amirlerinin alınan kararlara kısmen kendilerini kattıklarını belirtmişlerdir. % 65,76'sı kararlara katılım konusunda kendilerine kesinlikle fırsat tanınmadığını söylemiştir. Bu adaylar kendilerine fırsat tanınsa işleri ile ilgili tüm kararlara katılmak istediklerini belirtmişlerdir.

Çalışanların üst yöneticileri ile ilgili görüşleri şöyledir: % 31,86'sı amirlerinin kendilerini sabırla dinlediklerini, % 45,76'sı amirlerinin kendilerini dinlemekten çok emir vermeyi ve konuşmayı sevdiğini belirtmektedir. Adayların % 66,75'i arada bir de olsa amirlerinin zaman zaman görüşlerini aldığını belirterek, % 55,24' ü amirlerine güvendiğini belirtmiştir. Buna rağmen çalışanların % 41,01 amirlerinin planlama ve organizasyon alanında başarısız olduğunu ileri sürmüştür. Adaylar amirlerinin kendilerinden ya-

pabileceğinden fazla iş beklediklerini ve % 56,25'i herhangi bir konuda amirlerinin yardımlarına koşmayacağını belirtmiştir. Buna rağmen herhangi bir konuda amirleri ile rahatça görüşebildikleri konusunda fikir birliğine varmışlardır.

İşletmede işe başlamadan önce işyerinden bekledikleri beklentilerinin gerçekleşmesi ile ilgili görüşleri şöyledir: Çalışanların % 87,78'i beklentilerinin çok az gerçekleştiği ve hemen hemen hiç gerçekleşmediği konusunda fikir birliğine varmışlardır. Buna karşılık iş değiştirmek (iş yeri dahil) isteyen kimselerin oranı % 17,62'dir. Bu kimseler ne olursa olsun aynı geliri elde edecek bir iş bulduklarında işlerini değiştireceğini ifade etmişlerdir. Çalışanların % 72,20'si kendi işlerinde ilerleme ve yükselme olanağına sahip olmadıklarını fakat, burada çalışmaktan memnun olduklarını söylemişlerdir.

İşletmede çalışanlar yönetsel sorunlar ve ilişkilerle ilgili görüşlerini şöyle belirtmişlerdir: % 59,65'i yapılan işlerle ilgili yeterli bilgi verildiğini, buna karşılık % 79,31'i işe alıştırma eğitimlerine gereken önem verilmediğini belirtmiştir. İdarenin çalışmaları teşvik için daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurduğu, çoğunluklarda çalışmayı teşvik için çaba sarfetmediği belirtilmiştir.

Çalışanların arkadaşlık ilişkilerinin düzeyi ile ilgili görüşleri şöyledir: % 94,90'ı arkadaşlarının çoğunluğu ile anlaşabildiğini ve % 77,61'ide arkadaşlarının çoğunluğu ile ailece görüştüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca arkadaşlık

ilişkilerini olumsuz etkileyen nedenleri de işlerin çoğunluğu, kurum içinde ceza ve ödüllerin dağıtımındaki adaletsizlik ve amirlerin tutumlarına bağlamışlardır.

İşletmede çalışanlar iş yeri koşulları ve iş güvenliği ile ilgili görüşlerini şöyle belirtmişlerdir: % 68,81'ine göre iş yeri koşulları çalışmaya müsait değildir. % 76,26'sı uygun olmayan bu çalışma yerlerinin sağlıklarını olumsuz yönde etkilediğini ve bu iş yerlerinde yasaların gerektirdiği ölçüde iş güvenliğinin sağlanmadığı konusunda birleşmişlerdir. Ayrıca çalışanların yarısından fazlası işletmede haberleşme olanaklarının sınırlılığından şikayetçidir.

Çalışanların anlaşmazlıklarla ilgili görüşleri şöyledir: % 75,24'üne göre anlaşmazlıklar olağan düzeyde olup, bunun nedenlerinin de sırasıyla maaş ve ücret farklılıkları ve gereksiz yetki gösterişlerine bağlamışlardır. Amirlerin anlaşmazlık ortaya çıktığında öncelikle iki tarafı dinleyip çözüm bulmaya çalıştığı yine çalışanlar tarafından çoğunlukla kabul edilmiştir.

Çalışanların baskı ile ilgili görüşleri de şöyledir: % 27,79'u yapılan baskı yöntemlerinin gerek ölçüde sert olduğunu belirtmesine karşılık % 20,33'ü de yetersiz olduğunu belirtmektedir. Çalışanların yarısı kendilerine baskılı davranıldığı konusunda fikir birliğine varmışlardır.

ÖZET

Bu çalışmada Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şirketi'nin örgüt sosyolojisi açısından bir değerlendirilmesi yapıldı. Çalışmanın amacı örgüt sosyolojisi'nin temel kavramlarını açıklamak ve bu doğrultuda işletmenin örgütsel yapısını belirten betimsel bir anket uygulaması yapmaktı.

Amaca bağlı olarak çalışmalar üç bölümde gerçekleştirildi. Birinci bölümde örgütlerle ve örgüt sosyolojisi ile ilgili kavramlar açıklandı. İkinci bölümde işletmenin kuruluşu, amaç ve hedefleri ve örgütsel yapısı çizelgelerle açıklandı. Üçüncü bölümde de temel kavramlara uygun olarak hazırlanan anket soruları tesadüfi seçilen adaylara uygulandı. Anket uygulaması için yaklaşık çalışan personelin yüzde onu alındı ve toplam 295 adaya uygulandı.

Elde edilen bulgular bilgisayara verildi. Sonuçlar bilimsel yöntemle değerlendirildi. Bulgulardan elde edilen sonuçlar, tablolar halinde düzenlenerek yorumlandı ve tartışıldı.

RESUME

Dans ce travail, on a fait une appréciation de la Compagnie Anonyme de l'Industrie des Machines de Chemin de Fer de Turquie au point de vue de la sociologie d'organisation. Le but du travail était d'expliquer les notions essentielles de la sociologie d'organisation, et dans cette direction, de faire une application d'enquête descriptive qui déclare la structure organisationnelle de l'entreprise.

Nous avons réalisé les travaux dépendant du but en trois parties. Dans la première partie, nous avons expliqué les notions relatives aux organisations et à la sociologie d'organisation. Dans la deuxième partie nous avons expliqué par les tableaux, la fondation de l'entreprise, ses buts, ses objectifs et sa structure organisationnelle. Dans la troisième partie, nous avons appliqué les questions de l'enquête aux notions essentielles. Pour l'application de l'enquête, nous avons pris en considération dix pour cent approximatif du personnel, et nous avons appliqué à 295 candidats totaux.

Les données obtenues ont été mis à l'ordinateur. Les solutions ont été appréciées par la méthode scientifique. Les solutions obtenues des données ont été commentées et discutées en les réglant par des tableaux.

ANKET HAKKINDA AÇIKLAMA

Bu anket formunu doldurmanız istenmektedir. Bu anket formunun sizin işinizle hiç bir ilgisi yoktur. Anketin amacı Sivas'ın ekonomik, toplumsal ve kültürel yapısında önemli etkileri olan Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi A.Ş.'inin yönetim ve organizasyonunun bilimsel bir şekilde değerlendirilmesidir.

Bu anket formunda her soruya verilebilecek cevap seçenekleri numaralanarak alt alta sıralanmıştır. Soruların bir kısmında birden fazla seçeneği işaretliyebileceğiniz gibi, diğer bir kısmını sadece tek bir seçenek işaretliyerek cevaplandıracaksınız.

Yapılan çalışma ile ilgili gerekli izinler Sivas Valiliği, Emniyet Müdürlüğü ve işletme müdürlüğünden alınmıştır. Anket formunda yer alan sorulara tarafınızdan verilen cevaplar hakkında herhangi birine veya yetkiliye bilgi verilmeyecektir. Anket formlarına kesinlikle ad, soyad, görev yeri, görev pozisyonu v.s. gibi bilgiler yazılmayacaktır.

Form sonuçlarının gerçeğe yakın ve en doğru şekilde cevaplanması yapılan çalışma sonucu açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle sizce doğru olan cevap seçeneklerinin işaretlenmesini saygılarımla arz ve rica ederim.

M. Serdar Karamanoğlu

01 1- Yaş grubunuz:

- 1 () 18-25
- 2 () 26-35
- 3 () 36-45
- 4 () 46-55
- 5 () 55'den yukarı

02 2- Cinsiyetiniz:

- 1 () Erkek
- 2 () Kadın

03 3- Medeni haliniz:

- 1 () Evli
- 2 () Bekar
- 3 () Dul
- 4 () Nişanlı

04 4- Varsa çocuk sayınız:

- 1 () 1
- 2 () 2
- 3 () 3
- 4 () 4
- 5 () 5 ve daha fazla

05 5- İşyerinizde görev ve pozisyonunuz nedir?

- 1 () Müdür
- 2 () Müdür Yardımcısı
- 3 () Daire Başkanı
- 4 () Şef
- 5 () Şef Yardımcısı
- 6 () Memur
- 7 () İşçi
- 8 () Cevap vermek istemiyorum

06 6- İşyerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

- 1 () 1 - 5
- 2 () 6 - 10
- 3 () 11 - 15
- 4 () 16 - 20
- 5 () 20 yıldan fazla

07 7- Enson mezun olduğunuz okul hangisidir?

- 1 () İlkokul
- 2 () Ortaokul veya dengi okul
- 3 () Lise veya dengi okul
- 4 () Yüksekokul veya fakülte
- 5 () Bilim uzmanlığı (Master)
- 6 () Doktora
- 7 () Başka yazınız (.....)
- 8 () Cevap vermek istemiyorum

08 8- Eşinizin en son mezun olduğu okul hangisidir?

- 1 () İlkokul
- 2 () Ortaokul veya dengi okul
- 3 () Lise veya dengi okul
- 4 () Yüksekokul veya fakülte
- 5 () Bilim uzmanlığı (Master)
- 6 () Doktora
- 7 () Başka yazınız (.....)
- 8 () Cevap vermek istemiyorum

9- Çocuklarınızın enson okuduğu okul (Birden fazla işaretliyebilirsiniz):

- 09 () İlkokul
- 10 () Ortaokul veya dengi okul
- 11 () Lise veya dengi okul
- 12 () Yüksekokul veya fakülte
- 13 () Bilim uzmanlığı
- 14 () Başka yazınız (.....)
- 15 () Cevap vermek istemiyorum

16 10- Görevinizden elde ettiğiniz aylık geliriniz

ne kadardır?

- 1 () 1 - 50.000 TL.
- 2 () 50.001 -100.000 TL.
- 3 () 100.001 -150.000 TL.
- 4 () 150.001 -200.000 TL.
- 5 () 200.001 -250.000 TL.
- 6 () 250.001 'TL. den yukarı

17 11- Eşiniz çalışıyorsa ortalama aylık geliri ne kadardır?

- 1 () 1 - 50.000 TL.
- 2 () 50.001 -100.000 TL.
- 3 () 100.001 -150.000 TL.
- 4 () 150.001 -200.000 TL.
- 5 () 200.001 -250.000 TL.
- 6 () 250.001 'den yukarı
- 7 () Cevap vermek istemiyorum

18 12- Ailenizde siz ve eşinizden başka gelir elde eden kimse varmı?

- 1 () Evet (Kimler olduğunu belirtin)
- 2 () Hayır

19 13- Oturduğunuz evin durumu aşağıdakilerden hangisine uygundur?

- 1 () Kiralık
- 2 () Kendinize ait
- 3 () Resmi lojman
- 4 () Hiçbiri
- 5 () Başka yazınız (.....)
- 6 () Cevap vermek istemiyorum

20 14- Yaptığınız işe karşılık aldığınız ücreti nasıl değerlendiriyorsunuz?

- 1 () Çok fazla
- 2 () Fazla
- 3 () Normal
- 4 () Az
- 5 () Çok az
- 6 () Başka
- 7 () Cevap vermek istemiyorum

15- Biriminizdeki önemli kararların alınmasında aşağıdaki yollardan hangisi izlenmektedir?

(Önemli gördüklerinizi işaretleyiniz)

- 21 () Amirimiz kimseye danışmadan tek başına karar verir.
- 22 () Amirimiz birimdeki diğer kimselerin görüşlerini aldıktan sonra kendisi son kararı verir.
- 23 () Bazı önemli kararları amirimiz verir, diğerlerini birimdeki yetkililere bırakır.
- 24 () Konuyla ilgilileri toplantıya çağırır, ortak görüşe katılarak birlikte karar verilir.
- 25 () Yukarıdaki bütün yolları yerine göre kullanır.
- 26 () Başka yazınız (.....)
- 27 () Cevap vermek istemiyorum

28 16- Size kararlara katılma konusunda fırsat tanınırmı?

- 1 () Evet
- 2 () Hayır (ise 17. soruyu cevaplayınız)

29 17- Size kararlara katılma konusunda yeterli serbeslik tanınsaydı:

- 1 () Yalnız kendi işimle ilgili kararlara katılmak isterdim.
- 2 () İşimle ilgili tüm kararlara katılmak isterdim.
- 3 () Hiç bir karara katılmak istemezdim.

- 30 18- Amiriniz açısından aşağıdakilerden hangisini doğru buluyorsunuz?
- 1 () Amirim astlarını sabırla dinler.
 - 2 () Amirim dinlemekten çok emir vermeyi, konuşmayı tercih eder.
 - 3 () Başka yazınız (.....)
 - 4 () Cevap vermek istemiyorum
- 31 19- İşinizle ilgili sorunların çözümünde amiriniz görüşünüzü alırmı?
- 1 () Her zaman
 - 2 () Sık sık
 - 3 () Arada bir
 - 4 () Çok seyrek
 - 5 () Hiç bir zaman
 - 6 () Başka yazınız (.....)
 - 7 () Cevap vermek istemiyorum.
- 32 20- Genel olarak amirlerinize ne ölçüde güveniyorsunuz?
- 1 () Tam bir güvenim var
 - 2 () Oldukça fazla
 - 3 () Şöyle böyle
 - 4 () Oldukça az
 - 5 () Hiç güvenmiyorum
 - 6 () Başka yazınız (.....)
 - 7 () Cevap vermek istemiyorum
- 33 21- Amiriniz yaptığınız işlerle ilgili planlamalarda ve organizasyonlarda sizce başarılı mıdır?
- 1 () Evet
 - 2 () Hayır
 - 3 () Cevap vermek istemiyorum

- 34 22- Amirlerinizin sizden bekledikleri konusunda ne düşünüyorsunuz?
- 1 () Yapabileceğimden çok fazlasını bekliyorlar.
 - 2 () Yapabileceğimden oldukça fazlasını bekliyorlar.
 - 3 () Yapabileceğim kadarını bekliyorlar.
 - 4 () Pek bir şey beklemiyorlar.
 - 5 () Yapabileceğimden çok daha azını bekliyorlar.
- 35 23- Genel olarak amirlerinizin gerektiğinde yardımınıza kaşacağına ve tarafınızı tutacağına inanıyormusunuz?
- 1 () Hayır, kesinlikle beni savunmaz.
 - 2 () Savunacağını sanmıyorum.
 - 3 () Savunabilir de, savunmayabilir de.
 - 4 () Savunacağını sanıyorum.
 - 5 () Beni kesin olarak savunacağını biliyorum.
- 36 24- Bağlı olduğunuz üst yöneticilerle yaptığınız işle ilgili ya da kişisel bir sorunuzla ilgili olarak kolaylıkla görüşebilirmisiniz?
- 1 () Evet
 - 2 () Hayır
 - 3 () Emin değilim.
- 37 25- Bu işyerinde çalışmaya başlarken ümit ettiğiniz beklentileriniz ne ölçüde gerçekleşmiştir?
- 1 () Beklentilerimin hemen hemen hepsi gerçekleşti.
 - 2 () Beklentilerimin oldukça büyük bir kısmı gerçekleşti.
 - 3 () Beklentilerimin bazıları gerçekleşti, bazıları gerçekleşmedi.
 - 4 () Beklentilerimin çok az miktarı gerçekleşti.
 - 5 () Beklentilerimin hiç biri gerçekleşmedi.

- 38 26- İş değiştirmek istediğinizi gösteren aşağıdaki ifadelerden birini seçiniz.
- 1 () Ücreti ne olursa olsun başka bir iş bulduğumda ayrılacağım.
- 2 () Yaklaşık olarak şimdiki gelirimi elde edeceğim bir iş bulduğumda ayrılacağım.
- 3 () Mesleğimi değiştirmek istememekle birlikte başka bir yerde çalışmayı tercih ederim.
- 4 () Çalıştığım yerden memnunum ama görevimi değiştirmek istiyorum.
- 5 () Çalıştığım kurum ve görevimi değiştirmek istemiyorum.
- 39 27- İş yerinizde sizin statünüze uygun ilerleme ve yükselme olanaklarınız varmı?
- 1 () Evet
- 2 () Hayır
- 40 28- Genel olarak bu kurumda şimdiye kadar bir üst dereceye ya da göreve yükseltilmenizden ne ölçüde hoşnutsunuz?
- 1 () Çok hoşnutum
- 2 () Oldukça fazla
- 3 () Ne hoşutum ne değilim
- 4 () Oldukça fazla hoşnutum
- 5 () Hiç hoşnut değilim
- 6 () Başka yazınız (.....)
- 7 () Cevap vermek istemiyorum
- 41 29- Yapmış olduğunuz işle ilgili size yeterli bilgi verilmektedir?
- 1 () Yeterli bilgi verilmektedir.
- 2 () Çok az bilgi verilmektedir.
- 3 () Hiç bilgi verilmemektedir.
- 4 () Başka yazınız (.....)
- 5 () Cevap vermek istemiyorum.

- 42 30- İşe alıştıırma eğitimleri ile ilgili çalışmalar zaman zaman yapılmaktamıdır?
- 1 () Evet
 - 2 () Hayır
 - 3 () Yeterli değildir
 - 4 () Gerek yoktur
 - 5 () Başka yazınız (.....)
- 43 31- Yönetim ve idareciler sizi çalışmaya teşvik edebilmek için aşağıdaki yollardan hangisine ağırlık verir?
- 1 () Daha çok maddi yönden destekleyerek teşvik eder.
 - 2 () Daha çok manevi yönden destekleyerek teşvik eder.
 - 3 () Daha çok ceza ve tehdit yoluna başvurur.
 - 4 () Her üç yolada başvurur.
 - 5 () Teşvik etmeye önem vermez.
- 44 32- Birlikte çalıştığınız arkadaşları seviyormusunuz?
- 1 () Hepsini
 - 2 () Çoğunluğunu
 - 3 () Yaklaşık olarak yarısını
 - 4 () Bir kısmını
 - 5 () Hiçbirini
- 45 33- İşyerinizde samimi olduğunuz, her dedinizi konuşabildiğiniz hatta ailece görüştüğünüz kaç arkadaşınız var?
- 1 () Hiç yok
 - 2 () 1 - 3
 - 3 () 4 - 6
 - 4 () 7 - 10
 - 5 () 10'dan fazla

34- İş arkadaşlarınızla şimdi var olandan daha iyi arkadaşlık ilişkileri kurulmasını önleyen nedenler nelerdir (Sizce önemli olan birkaçını işaretleyebilirsiniz)?

- 46 ☐ Çalışma grubumuz içerisindeki rekabet
47 ☐ Kişilik farklılıkları
48 ☐ İşlerin çokluğu
49 ☐ Bütünleşmeyi sağlayan bir amir olmaması
50 ☐ Kurum ödüllerinin ve cezalarının dağıtımındaki düzensizlik
51 ☐ Siyasal görüş farklılıkları
52 ☐ Başka yazınız (.....)
53 ☐ Cevap vermek istemiyorum

54 35- Çalıştığınız yerdeki ısıtma, aydınlatma, havalandırma koşullarının tümü birlikte göz önüne alarak nasıl değerlendirebilirsiniz?

- 1 ☐ Çok iyi
2 ☐ İyi
3 ☐ Normal
4 ☐ Kötü
5 ☐ Çok kötü

55 36- İşiniz sağlığınıza olumsuz yönde etkiliyormu?

- 1 ☐ Hayır
2 ☐ Evet, psikolojik bakımdan
3 ☐ Evet, fiziksel bakımdan
4 ☐ Hem psikolojik hem de fiziksel bakımdan
5 ☐ Bilmiyorum

56 37- Görevinizi yaparken yasaların gerektirdiği şekilde iş güvenliğinizi sağlanmaktadır?

- 1 ☐ Evet
2 ☐ Hayır
3 ☐ Cevap vermek istemiyorum

- 57 38- İşyerinizde haberleşme ve iletişimin yeterli olduğunu söyleyebilir misiniz?
- 1 () Evet
- 2 () Hayır
- 3 () Başka yazınız (.....)
- 58 39- Çalıştığınız birimdeki görevliler arasındaki ilişkiler genel olarak nasıldır?
- 1 () Hemen hemen hiç anlaşmazlık olmaz.
- 2 () Anlaşmazlıklar olağan düzeydedir.
- 3 () Anlaşmazlıklar sık ve sürekli dir.
- 40- Aşağıda kurum içi anlaşmazlıkların bazıları gösterilmiştir. Bunlardan en çok anlaşmazlıklara neden olanları belirtiniz?
- 59 () Maaş ve ücret farklılıkları
- 60 () İlerleme ve terfi olanaklarının sınırlılığı
- 61 () Mevzuat
- 62 () Yetki ve sorumluluk çatışmaları
- 63 () Eğitim olanaklarından (hizmet içi, yurt dışı) eşit koşullarda yararlanamamak
- 64 () Görevin küçünmesenmesi
- 65 () Gereksiz yetki gösterişleri
- 66 () Dedikodu ve güvensizlik
- 67 41- Kurumunuzda gerek kendi bölümünüzde gerekse birimler arası anlaşmazlık çıktığında amirinizin tutumu aşağıdakilerden hangisine uymaktadır?
- 1 () Mevcut anlaşmazlık hemen örtbas edilir
- 2 () Amirimiz iki tarafı dinleyip bir çözüm bulmaya çalışır
- 3 () Anlaşmazlıklara çözüm yolu aramada geç kalınır
- 4 () Tamamen ilgisiz kalınır
- 5 () Başka yazınız (.....)

- 68 42- Çalıştığınız işyerinde uygulanan disiplin düzenini nasıl değerlendirebilirsiniz?
- 1 () Gereksiz ölçüde sert
 - 2 () Sert ama gerekli
 - 3 () İyi ama isabetli
 - 4 () Biraz gevşek
 - 5 () Yetersiz
- 69 43- Yöneticiler işlerin düzenli gitmesini sağlamak için çalışanlara yasaların izin verdiği oranda baskılı davranırlarmı?
- 1 () Evet
 - 2 () Hayır
 - 3 () Başka yazınız (.....)
- 70 44- Sizin belirtmek istediğiniz herhangi bir konu varmı?

K A Y N A K Ç A

- A.İ.D. ,Örgüt Analizi Tekniği, Sürgit, K., T.O.D.A.İ.E.,
Amme İdaresi Dergisi, Cilt 10, Sayı 3, Eylül
1977, Ankara.
- A.İ.D. ,Örgütlerin Analizi, Crozier, M., (Çev:Topçuoğlu,
A.), T.O.D.A.İ.E., Amme İdaresi Dergisi, Cilt
10, Sayı 3, Eylül 1977, Ankara.
- A.İ.D. ,Örgüt Kuramları ve İletişim, Polatoğlu, A.,
T.O.D.A.İ.E., Amme İdaresi Dergisi, Cilt 17,
Sayı 4, Aralık 1984, Ankara.
- A.İ.D. ,Örgütlerde Temel Bir Yönetim İşlevi Olarak Eş-
güdüm, T.O.D.A.İ.E., Amme İdaresi Dergisi ,
Cilt 17, Sayı 4, Aralık 1984, Ankara.
- ERTEKİN, Yücel, Örgüt İklimi, T.O.D.A.İ.E.Yayınları No.174,
Doğan Basımevi, Ankara, 1978
- HICKS, G. Herbert, Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri
Kaynaklar Açısından, Çev: Osman TEKOK, Bintuğ
AYTEK, Salim ŞEN, Turhan Kitapevi, Olgaç Mat.,
3.Baskı, Ankara, 1979.

KONGAR, Emre, Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği,
Remzi Kitapevi, İstanbul, 1981.

KUNTBAY, İhsan, Türkiye'de Kamu İktisadi Teşekküllerinin
Yönetimi, T.O.D.A.İ.E.Yayınları No.198, Ankara,
1981.

MARCH, G. James - SIMON, A. Herbert, Örgütler, Çev: Ömer BOZ-
KURT, Oğuz ONARAN, T.O.D.A.İ.E. Yayınları No.144,
Sevinç Matbası, Ankara, 1975.

ÖNCÜ, Ayşe, Örgüt Sosyolojisi, Turhan Kitapevi, Çağ Na bası,
2.Baskı, Ankara, 1982.

SAĞLAM, Mehmet, Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E. Yayınları
No.185, Doğan Basımevi, Ankara, 1979.

S.B.D. ,Yönetim Olgusuna Sosyolojik Bir Yaklaşım, ÇİVİ,
Halil, C.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilim-
ler Dergisi, Sayı 4, Haziran 1985, Sivas.

SÖZLEŞME ,Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayi Anonim Şir-
keti'nin Ana Sözleşmesi, 2.12.1985 Tarihli.

RAPOR ,TCDD Sivas Demiryolu Makinaları Sanayii Müesse-
sesi 1980 Yılı Raporu, T.C. Başbakanlık Yüksek
Denetleme Kurulu, Yayın ve Temsil Dairesi, Anka-
ra, 1980.

TOSUN, Mustafa, Örgütsel Etkililik, T.O.D.A.İ.E. Yayınları
Sevinç Matbası, Ankara, 1981.

YILLIK , 1985 Yıllığı, Hürriyet Gazetesi Yayını, Hürgün
Matbası, İstanbul, 1985.