

Kurum Kùltürünü Geliştirmede Değer Temelli Yönetim Anlayiřı

(Türkiye'de 500 Büyük İşletme Üzerine Bir Araştırma)

Özlem ATAY • Nazmi KARYAĞDI • Mualla SELÇUK

4. Baskı





Prof. Dr. Özlem ATAY - Nazmi KARYAĞDI - Prof. Dr. Mualla SELÇUK

KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEDE DEĞER TEMELLİ YÖNETİM ANLAYIŞI (Türkiye’de 500 Büyük İşletme Üzerine Bir Araştırma)

ISBN 978-625-7582-56-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarlarına aittir.

© 2023, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayineimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan WorldCat ve ayrıca Türkiye’de kurulan Turcademy.com tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000’in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Eylül 2021, Ankara

4. Baskı: Ekim 2023, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türüldür
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Ay-bay Kırtasiye İnşaat Gıda Pazarlama ve Ticaret Ltd. Şti.
Çetin Emeç Bulvarı 1314. Cadde No: 37A-B Çankaya/ANKARA
Tel: (0312) 472 58 55

Yayıncı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 46661

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141 A/33 Yenimahalle/ANKARA

Yayınevi: 0312 430 67 50

Dağıtım: 0312 434 54 24

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: www.pegem.net

E-ileti: pegem@pegem.net

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

Prof. Dr. Özlem ATAY

TED Ankara Koleji ile Ankara Üniversitesi(A.Ü) Siyasal Bilgiler Fakültesi(SBF) İşletme Bölümünden mezun olduktan sonra, Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yüksek lisans,A.Ü.SBF İşletme Bölümünde doktora eğitimini tamamlamıştır. Akademik kariyerine paralel olarak,1988 ve 1996 yılları arasında Milli Produktivite Merkezi'nde 'Uzman' olarak çalışmış; Almanya REFA Enstitüsü hocaları tarafından "REFA İş Etüdü Öğretmeni" olarak yetiştirilmiştir. Türkiye'de sanayi, hizmet ve tarım sektörlerinde faaliyet gösteren birçok işletmede verimlilik artırma teknikleri konusunda eğitim, danışmanlık ve araştırma çalışmaları yürütmüştür. 1996 yılından bu yana, A.Ü.SBF İşletme Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmakta, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Başkanlığı yapmaktadır. Akademik hayatı boyunca ulusal ve uluslararası birçok araştırma bursu kazanmıştır.2000'de Dünya Bankası bursunu kazanarak, Londra'da London School of Economics, University of Hertfordshire ve Manchester'da Manchester School of Management Üniversitelerinde öğretim üeleriyle ortak bilimsel çalışmalar yapmıştır. Misafir öğretim üyesi olarak davet edildiği 2006'da Curtin University Graduate School of Business,Perth,Avustralya; 2008'de Aalborg University College of Business,Aalborg,Danimarka; 2011'de Valparaiso University College of Business Administration,Valparaiso,ABD; 2012-2013 yıllarında Northern Illinois University College of Business,DeKalb,ABD'de dersler vermiş ve yabancı meslektaşlarıyla kültürlerarası karşılaştırmalı birçok araştırma projesi gerçekleştirmiştir. Beş farklı uluslararası konferansta sunduğu tebliğlerle 2011'de "Best Paper Award", 2000'de "Award of Excellence", 2011'de "Success Award", 2017'de ve 2022'de "Best Paper Award" ödüllerini kazanmıştır. Uzmanlık alanında çok sayıda kitap, İngilizce/Türkçe kitapta bölüm, makale, çeviri ve bildirileri bulunmaktadır. 14 ülkeden kadın araştırmacıların yer aldığı Women in Higher Education Management Network'de(<http://wil.insightsme.net/whem/>) Türkiye'yi temsil etmektedir. WHEM Network'un Palgrave Yayınevi tarafından yayınladığı dört kitapta bölüm yazmıştır. Halen beşinci Palgrave kitabında bölüm yazmaktadır. İngilizce ve Almanca bilmektedir.

ORCID No: 0000-0002-2563-825X

Nazmi KARYAĞDI

1968 yılında Gaziantep'te doğdu. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye bölümünü bitirdi.

1993'te açılan giriş sınavını kazanarak Maliye Bakanlığı Hesap Uzman Yardımcılığı'na ve yeterlik sınavında da başarı göstererek 1996 yılında Hesap Uzmanlığı'na, 2003'te Baş Hesap Uzmanlığına atandı.

2003-2005 yılları arasında ABD'nde Boston Üniversitesi'nde Finansal Ekonomi alanında yüksek lisans yaptı.

2003 yılında Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı'nda Başkan Yardımcılığı görevini yürüttü. Bu süre içerisinde Maliye Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetiminin yaygınlaşması amacıyla başlatılan Maliye Kalite Yönetimi Projesinin uygulama sorumluluğunu üstlendi.

Ekim 2005'ten itibaren Gelir İdaresi Başkanlığı'nda önce mükellef hizmetleri alanında Gelir İdaresi Grup Başkanı olarak görev yapmış daha sonra Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanı ve Strateji Geliştirme Daire Başkanı olarak görev yapmıştır.

KARYAĞDI, Yeminli Mali Müşavir ve Bağımsız Denetçi ünvanlarına sahip olup, 2010- 2018 yılları arasında Türk Telekomünikasyon A.Ş.'de Vergi Uygulama Koordinatörü olarak çalıştı.

Halen Yeni Ekonomi Danışmanlık A.Ş. ve BTNK Yeminli Mali Müşavirlik Ltd.Şti.'nin kurucu ortağı olarak iş yaşantısını sürdürmektedir.

Nazmi Karyagdı'nın vergi hukuku, muhasebe, sermaye piyasası, toplam kalite yönetimi, yönetim ve finans alanlarında çeşitli dergi ve gazetelerde yayınlanmış çok sayıda makalesi ve 8 adet kitabı bulunmaktadır. Nazmi Karyagdı, evli ve bir çocuk babasıdır.

Prof. Dr. Mualla SELÇUK

Mualla Selçuk halen Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Din Eğitimi Anabilim Dalı öğretim üyesidir. Ulusal ve uluslararası kuruluşlarda ve üniversitelerde hocalık ve yöneticilik yapmıştır. Ankara Üniversitesi'nde dekanlık, bölüm başkanlığı, merkez müdürlüğü, koordinatörlük gibi yöneticiliklerin yanısıra Milli Eğitim Bakanlığı'nda genel müdürlük görevinde bulunmuştur. Uluslararası Din Eğitimi Birliği' nin (Religious Education Association- REA) ilk Müslüman başkanı olarak seçilmiştir. Uluslar arası Din Eğitimi ve Değerler Derneği'nin (ISREV) dönem başkanlığını yürütmüştür. Selçuk, ayrıca Dinler arası ve Kültürler arası Eğitim alanında çeşitli projeler yürütmüştür. Almanya Federal Cumhuriyeti Liyakat Nişanı sahibidir. Teaching Islam Within a Diverse Society isimli Kitabı 2020'de PEGEM tarafından yayınlanmıştır.

ORCID No: 0000-0001-8900-5016

ÖN SÖZ

Kitabımızda, değer temelli yönetim kavramını teorik olarak ayrıntılı inceleyip Türkiye’de İstanbul Sanayi Odası (İSO)’nın her yıl belirlediği “500 Büyük İşletme” de üst düzey yöneticilerin “Değer Temelli Yönetim (DTY)” kavramına bakış açıları ve kurum kültürünü geliştirmedeki rolü okuyucularla paylaşılmıştır. Bu çerçevede işletmelerde değer temelli yönetim uygulamasında Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı... vb. üst düzey yöneticilerin karşılaştığı sorunlar belirlenmiş ve çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Günümüzde işletme yöneticileri sadece finans alanında değil, bir felsefe olarak yönetim alanında da değerlere önem vermektedir. İşletme yöneticileri sadece kar maksimizasyonunu yeterli bulmayarak, yeni amaç arayışları içine girmişlerdir. Bu çerçevede amaç olarak “değer maksimizasyonu” kavramı ortaya çıkmıştır.

Kitabımızda Değer Temelli Yönetim kavramı, finans literatüründen farklı olarak yönetim felsefesi boyutuyla incelenmiştir. Değer Temelli Yönetim, çalışanların iş yaşamında ve diğerleriyle ilişkilerinde anlamlı bir ortam oluşmasına yardımcı olan bir yaklaşım ve aynı zamanda bir felsefedir. Değer Temelli Yönetim sayesinde yönetici ve çalışanlar işletmelerine sadakat hissederler. Aynı zamanda işletmenin ve karlılığının sürdürülebilirliğini sağlayan bu felsefe çevreye duyarlı teknolojileri kullanmayı gerektir.

Kitabımız iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, Değer Temelli Yönetim anlayışı hakkında kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Literatür taraması ve araştırmacıların deneyimleri ışığında Türkiye için geçerli altı temel değer kavramı geliştirilmiştir. Bu değerler sırasıyla insan onuru, adalet, güven, çoğulculuk, yaşam kalitesine katkı ve sürekli gelişimdir. İkinci bölümde, Türkiye’de 500 Büyük İşletmede üst düzey yöneticilerinin Değer Temelli Yönetime bakış açılarının belirlenmesi araştırması yer almaktadır. Saha araştırmasında nitel ve nicel araştırma sürecinin birlikte yürütüldüğü iç içe karma araştırma deseni kullanılmıştır. İstanbul Sanayi Odası’nın her yıl belirlediği 500 büyük işletmedeki değer temelli yönetim uygulaması incelenmiştir. Veri girişi için IBM SPSS Statistics 25 paket yazılımı kullanılmış; veriler IBM SPSS Statistics 25 (sav.) ve Excel formatında (xls) paket yazılımına dönüştürülmüştür. Nitel istatistiksel yöntemlerle (Nvivo8, Amos23) veri girişini takiben ve IBM SPSS Statistics 25 paket yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarından sonra bulgular ortaya koyulmuştur. Kitapta sonuç olarak alan araştırmasının bulguları tartışılmış, teori ve pratiğin örtüşmediği noktalar saptanmış ve Türkiye’de değer temelli yönetim uygulamasında karşılaşılan sorunlara yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Kitap yazarları tarafından araştırma bulgularına dayalı olarak iki farklı yaklaşımla iki kitap tasarlanmıştır. Bu kitap, değer temelli yönetim konusuna ilgi duyan tüm akademisyen, araştırmacı, öğrenci ve uygulamacılara yönelik olarak kavramsal çerçeve ve saha araştırması bulguları ağırlıklı olarak hazırlanmıştır. Diğer kitap ise, iş dünyasına ve konuya ilgi duyan genel okuyucuya yönelik uygulama ağırlıklı

olarak tasarlanmıştır. Her iki kitapta da ülkemizde teori ve pratiğin örtüşmediği noktalar farklı boyutlarıyla ayrıntılı açıklanmaktadır. Bu kitapta Türkiye’de 500 büyük işletmede kurum kültürünü geliştirmede üst düzey yöneticilerin değer temelli yönetim anlayışı ayrıntılı incelenmiştir. Kitabımızın konu ile ilgili yazılacak yüksek lisans ve doktora tezlerine ışık tutması, kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin yanı sıra Türk yükseköğretim sisteminde de değer temelli yönetim yaklaşımının uygulanmasına katkı sağlaması umut edilmektedir.

Ulu önder Gazi Mustafa Kemal Atatürk’ün aşağıdaki sözleri ışığında yazdığımız kitabımızın, değer temelli yönetim ilkeleriyle yönetilmesi arzulanan ülkemizde tüm öğrencilerimize, araştırmacılara, kamu ve özel sektör yönetici ile çalışanlarına yararlı olmasını diliyoruz.

“İnsanlar daima yüksek, temiz ve mukaddes hedeflere yürümelidirler. Bu hareket şeklidir ki insan olanın vicdanını, dimağını ve bütün insanî kavramını tatmin eder. Bu şekilde yürüyenler, ne kadar büyük fedakârlık yaparlarsa, yükselirler ve bu hareket şekli mutlaka açık olur. Çünkü alını açık, dimağı açık, kalp ve vicdanı açık insanlar tarafından idare olunabilen toplumlar, ancak bu mânada hareketlerin izleyicisi olabilirler” (Atatürk’ün Söylev ve Demeçleri Cilt:3, 1926, s.s. 80-81).

Kitabın tamamlanması ve okuyuculara ulaşması için yazarlar dışında birçok kişi ve kurumun desteği olmuştur. Bu araştırma literatüre ve uygulamaya özgün katkıları nedeniyle Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından 31.03.2017 tarihinde desteklenmeye değer bulunmuştur. Başta Ankara Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayşen Apaydın, Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ayhan Elmalı ve BAP Koordinatörü Prof. Dr. Şeyhmus Yardımcı olmak üzere tüm Ankara Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi Hakem Kurulu ve personeline teşekkürlerimizi sunarız. Ayrıca, Ankara Üniversitesi Etik Kurulu üyesi değerli hocalarımıza yaptıkları titiz değerlendirme sonucunda araştırma anketimizin etik açıdan uygun olduğuna 27.12.2017 tarihinde oybirliği ile karar verdikleri için teşekkür ediyoruz. Araştırma süreci boyunca büyük desteklerini gördüğümüz; Arş. Gör. Dr. Havva Sinem Uğurlu, Dr. Öğr. Üyesi Ömer Kutlu, Öğr. Gör. Dr. Özge Altıntaş, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yemenici, ANKÜSEM Müdür Yrd. Dr. Hasan Fehmi Özdemir ve ANKÜSEM eğitim sorumlusu Müge Çiçek’e katkıları için teşekkür ediyoruz. Ayrıca, araştırmamızı kitaplaştıran PEGEM Akademi takımına teşekkür ederiz. 2016’dan bu yana beş yıl boyunca verilen büyük emekle ortaya çıkan bu araştırma yolculuğu bizi geliştiren ve zenginleştiren bir deneyimdi. Bu süreçte bize her zaman büyük destek olan değerli eşlerimiz Mustafa Selçuk, Müjgân Karyağdı ve İlhan Boz’a müteşekkirimiz.

Prof. Dr. Özlem ATAY

ORCID No: 0000-0002-2563-825X

Nazmi KARYAĞDI

Prof. Dr. Mualla SELÇUK

ORCID No: 0000-0001-8900-5016

İÇİNDEKİLER

Yazarlar Hakkında.....	iii
Ön Söz.....	vi
Giriş.....	1

1. BÖLÜM

DEĞER TEMELLİ YÖNETİM KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Değer ve Yönetimsel Değer Kavramları.....	9
Etik, Ahlak ve İlke Kavramları.....	24
Kurum Kültürü ve Değerler.....	29
Değer Temelli Yönetim.....	43
Değer Temelli Yönetim Uygulamasında Önderliğin Rolü.....	48

2. BÖLÜM

TÜRKİYE'DE ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN KURUM KÜLTÜRÜNÜ GELİŞTİRMEDE DEĞER TEMELLİ YÖNETİM ANLAYIŞI ARAŞTIRMASI

Araştırmanın Modeli.....	69
Evren ve Örneklem.....	70
Veriler ve Toplanması.....	78
Veri Toplama Aracı ve Altı Temel Değer.....	79
İnsan Onuruna Saygı.....	80
Adalet.....	83
Güven.....	88
Çoğulculuk.....	101
Yaşam Kalitesine Katkı.....	103
Sürekli Gelişim.....	105
Veri Toplama Süreci.....	111
Verilerin Çözümlemesi.....	112
Sayıtlar.....	129
Sınırlılıklar.....	129
Analiz ve Bulgular.....	129
İşletme Yöneticilerinin Değer Temelli Yönetime Bakış Açıları.....	129
“Çalışan Onuru” Merkezli Bakış Açısı.....	130
“Adalet” Merkezli Bakış Açısı.....	132
“Güven” Merkezli Bakış Açısı.....	133
“Çoğulculuk” Merkezli Bakış Açısı.....	135
“Yaşam Kalitesine Katkı” Merkezli Bakış Açısı.....	136

“Sürekli Gelişim” Merkezli Bakış Açısı.....	137
“İnsan” Merkezli Bakış Açısı.....	140
“Etik Kurallar” Merkezli Bakış Açısı.....	141
Değer Temelli Yönetim Anlayışını Benimsemiş İşletme Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Uygulamanın Verimli Yürütülebilmesi İçin Sundukları Çözüm Önerileri	204
Eğitim Süreçleri Hazırlamak.....	207
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğini Sağlamak	207
İç ve Dış Denetimi Sağlamak.....	208
İnsan Kaynakları Uygulamalarını Güçlendirmek.....	209
Performans Değerlendirme Sistemlerini Kullanmak	209
Şikâyet Mekanizmasını Çalıştırmak	210
Şeffaflığa Önem Vermek.....	210
Liyakate Önem Vermek.....	210
Ekip Ruhuna Önem Vermek	210
Etkili İletişimi Sağlamak.....	211
Sonuç	213
Kaynakça	217
Ekler.....	229
Etik Kurul Onayı	229
Yönetici Görüşme Formu.....	230
Aydınlatılmış Onam Formu.....	238
Altı Temel Değer Kavram Haritası.....	239
Anketör Bilgi Formu.....	240
Değer Temelli Yönetim Araştırması Anketi	242
Saha Araştırması Kapsamında Yazılan Rapor ve Uluslararası Kongrelerde Sunulan Tebliğler.....	254
Ankara Üniversitesi Bülteninde Araştırma ile İlgili Yayınlanan Haberler	255

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. En Önemli Beş Hassas Yetenek (5 most important soft skills).....	22
Tablo 2. Sektörel Dağılım	70
Tablo 3. İmalat Sektörü Dağılımı	71
Tablo 4. İşletme Özelliklerine Göre Dağılımlar.....	72
Tablo 5. Yönetici Özelliklerine Göre Dağılımlar	76
Tablo 6. Normallik Testi	113
Tablo 7. “Çalışan Onuru” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	114
Tablo 8. Madde Faktör Yükleri	115
Tablo 9. “Çalışan Onuru” Yapısı İçin Güvenirlik	116
Tablo 10. “Adalet” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	117
Tablo 11. Madde Faktör Yükleri	117
Tablo 12. “Adalet” Yapısı İçin Güvenirlik	118
Tablo 13. “Güven” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	119
Tablo 14. Madde Faktör Yükleri	119
Tablo 15. “Güven” Yapısı İçin Güvenirlik.....	120
Tablo 16. “Çoğulculuk” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	121
Tablo 17. Madde Faktör Yükleri	121
Tablo 18. “Çoğulculuk” Yapısı İçin Güvenirlik.....	122
Tablo 19. “Yaşam Kalitesine Katkı” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	123
Tablo 20. Madde Faktör Yükleri	123
Tablo 21. “Yaşam Kalitesine Katkı” Yapısı İçin Güvenirlik	124
Tablo 22. “Sürekli Gelişim” Yapısı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	125
Tablo 23. Madde Faktör Yükleri	126
Tablo 24. “Sürekli Gelişim” Yapısı İçin Güvenirlik.....	127
Tablo 25. Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	141
Tablo 26. Bakış Açısı Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	142
Tablo 27. Uygulama Davranışı Puanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi	144
Tablo 28. İşletme Özelliklerine Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	146
Tablo 29. İşletme Özelliklerine Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	150
Tablo 30. İşletme Özelliklerine Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	154
Tablo 31. İşletme Özelliklerine Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	158
Tablo 32. İşletme Özelliklerine Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	163

Tablo 33. İşletme Özelliklerine Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	167
Tablo 34. Yönetici Özelliklerine Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	172
Tablo 35. Yönetici Özelliklerine Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	175
Tablo 36. Yönetici Özelliklerine Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	177
Tablo 37. Yönetici Özelliklerine Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	179
Tablo 38. Yönetici Özelliklerine Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	182
Tablo 39. Yönetici Özelliklerine Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi Dağılımlar	184
Tablo 40. Kuruluşta Değer Temelli Yönetim Uygulama Davranışı ile Yönetici Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	187
Tablo 41. Kuruluşta Değer Temelli Yönetim Uygulama Davranışı ile Yönetici Eğitim Durumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	188
Tablo 42. Sektörde Faaliyet Gösteren DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Gözlenen Sorun Olma Durumu ile Yönetici Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	188
Tablo 43. Sektörde Faaliyet Gösteren DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Gözlenen Sorun Olma Durumu ile Yönetici Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	189
Tablo 44. Sektörde Faaliyet Gösteren DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Gözlenen Sorun Olma Durumu ile Kuruluş Tarihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	190
Tablo 45. Sektörde Faaliyet Gösteren DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Gözlenen Sorun Olma Durumu ile Ciro Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	191
Tablo 46. Sektörde Faaliyet Gösteren DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Gözlenen Sorun Olma Durumu ile Çalışan Sayısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	191
Tablo 47. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Kuruluş Tarihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	192
Tablo 48. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Kuruluş Tarihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	193
Tablo 49. İşletmenin Değer Güncelleme Sıklığı ile Kuruluş Tarihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	193
Tablo 50. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Ciro Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	194
Tablo 51. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Ciro Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	194

Tablo 52. Kuruluşun Değer Güncelleme Sıklığı ile Ciroyu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	195
Tablo 53. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Çalışan Sayısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	196
Tablo 54. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Çalışan Sayısı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	197
Tablo 55. İşletmenin Değer Güncelleme Sıklığı ile Kuruluş Tarihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	198
Tablo 56. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	198
Tablo 57. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	199
Tablo 58. Kuruluşun Değer Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Cinsiyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	199
Tablo 59. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	200
Tablo 60. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	201
Tablo 61. Kuruluşun Değer Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Öğrenim Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	201
Tablo 62. Kuruluşun Vizyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Çalışma Yılı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	202
Tablo 63. Kuruluşun Misyon Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Çalışma Yılı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	203
Tablo 64. Kuruluşun Değer Güncelleme Sıklığı ile Yönetici Çalışma Yılı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	203
Tablo 65. Sektörde Faaliyet Gösteren ve DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Sorun Gözleyenlerin Sorunları Gözleme Sıklıklarına Göre Dağılımlar	205

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Ekiplerin Beş Temel Aksaklığı	93
Şekil 2. İdeal Organizasyon Şeması.....	95
Şekil 3. PUKÖ Döngüsü	108
Şekil 4. “Çalışan Onuru” Path Diyagramı	116
Şekil 5. “Adalet” Path Diyagramı	118
Şekil 6. “Güven” Path Diyagramı.....	120
Şekil 7. “Çoğulculuk” Path Diyagramı.....	122
Şekil 8. “Yaşam Kalitesine Katkı” Path Diyagramı	124
Şekil 9. “Sürekli Gelişim” Path Diyagramı	127

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. Kuruluş Tarihi	73
Grafik 2. Ciro	74
Grafik 3. Sektör	74
Grafik 4. Bölge	75
Grafik 5. Çalışan Sayısı	75
Grafik 6. Cinsiyet.....	77
Grafik 7. Eğitim Düzeyi.....	77
Grafik 8. Görev	78
Grafik 9. Çalışma Yılı.....	78
Grafik 10. Kuruluş Tarihine Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	147
Grafik 11. Ciroya Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	148
Grafik 12. Sektörlere Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	148
Grafik 13. Bölgelere Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	149
Grafik 14. Çalışan Sayısına Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	149
Grafik 15. Kuruluş Tarihine Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	151
Grafik 16. Ciroya Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	152
Grafik 17. Sektörlere Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	152
Grafik 18. Bölgelere Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	153
Grafik 19. Çalışan Sayısına Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	153
Grafik 20. Kuruluş Tarihine Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	155
Grafik 21. Ciroya Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	156
Grafik 22. Sektörlere Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	156
Grafik 23. Bölgelere Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	157
Grafik 24. Çalışan Sayısına Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi.....	157
Grafik 25. Kuruluş Tarihine Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	159

Grafik 26. Ciroşuna Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	160
Grafik 27. Sektörlere Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	160
Grafik 28. Bölgelere Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	161
Grafik 29. Çalışan Sayısına Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	162
Grafik 30. Kuruluş Tarihine Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	164
Grafik 31. Ciroya Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	165
Grafik 32. Sektörlere Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	165
Grafik 33. Bölgelere Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	166
Grafik 34. Çalışan Sayısına Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	166
Grafik 35. Kuruluş Tarihine Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	168
Grafik 36. Ciroya Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	169
Grafik 37. Sektörlere Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	169
Grafik 38. Bölgelere Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	170
Grafik 39. Çalışan Sayısına Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	170
Grafik 40. Cinsiyete Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	173
Grafik 41. Eğitim Durumuna Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	174
Grafik 42. Çalışma Yılına Göre Çalışan Onuru Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	174
Grafik 43. Cinsiyete Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	176
Grafik 44. Eğitim Durumuna Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	176
Grafik 45. Çalışma Yılına Göre Adalet Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	177
Grafik 46. Cinsiyete Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	178
Grafik 47. Eğitim Durumuna Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	178

Grafik 48. Çalışma Yılına Göre Güven Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	179
Grafik 49. Cinsiyete Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	180
Grafik 50. Eğitim Durumuna Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	181
Grafik 51. Çalışma Yılına Göre Çoğulculuk Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	181
Grafik 52. Cinsiyete Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	183
Grafik 53. Eğitim Durumuna Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	183
Grafik 54. Çalışma Yılına Göre Yaşam Kalitesine Katkı Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	184
Grafik 55. Cinsiyete Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	185
Grafik 56. Eğitim Durumuna Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	186
Grafik 57. Çalışma Yılına Göre Sürekli Gelişim Bakış Açısı ve Uygulama Davranışı Farklılıklarının İncelenmesi	186
Grafik 58. Sektörde Faaliyet Gösteren ve DTY Anlayışını Benimsemiş Diğer İşletmelerde Sorun Gözleyenlerin Sorunları Gözleme Sıklıklarına Göre Dağılımlar	206